



MERCURI INTERNATIONAL

Festool

Entretien avec un expert – Dr. Herwig Mehrwald
Responsable de l'Excellence Commerciale Globale,
Festool GmbH

« Le processus d'amélioration continue vers l'excellence en vente est un domaine vaste et complexe. Il ne peut, et ne doit pas, être traité du jour au lendemain. »

Le défi

Festool est reconnu comme un fabricant premium mondial d'outils électroportatifs et de systèmes destinés aux artisans professionnels. Présent sur le marché depuis plus de 90 ans, Festool se distingue par une forte orientation client.

Cependant, votre marché présente également des défis. Pouvez-vous nous dire quels sont les principaux défis auxquels Festool est confronté ?

Nous sommes actuellement confrontés à plusieurs défis :

Premièrement, une internationalisation croissante du commerce. Dans notre secteur, cela signifie que de plus en plus de distributeurs mettent en place des structures transfrontalières, et que les frontières nationales – en particulier en Europe – disparaissent progressivement pour notre activité.

Deuxièmement, nous observons une consolidation mondiale des distributeurs. De plus en plus de petits détaillants sont contraints de fermer, soit parce qu'ils ne trouvent pas de successeurs, soit parce qu'ils sont rachetés par de plus grandes enseignes.

Troisièmement, Internet et la digitalisation apportent une transparence inédite dans l'accès aux informations sur les prix et les produits. Cela modifie en profondeur les comportements d'achat et de recherche d'informations, non seulement de nos distributeurs, mais aussi de nos clients finaux.

- Depuis plus de 90 ans, les artisans professionnels des secteurs de la construction bois, de la menuiserie, de la peinture, de la rénovation et de la finition font confiance aux outils électroportatifs Festool. En tant qu'une des principales entreprises familiales de son secteur, Festool est présente dans plus de 50 pays depuis sa fondation en 1925 et emploie près de 3 000 collaborateurs.
- Festool GmbH développe et commercialise des outils électriques et pneumatiques de haute qualité, ainsi que des accessoires système et des consommables destinés aux professionnels. Ses outils sont distribués exclusivement via des revendeurs spécialisés et sont soutenus par un réseau d'environ 400 représentants commerciaux.
- Grâce à son engagement envers une conception soignée, une qualité produit irréprochable et une forte orientation service, Festool se positionne comme une marque premium dans l'industrie des outils électroportatifs et est reconnue comme telle par les professionnels.
- L'engagement de Festool envers la production en Allemagne est un élément clé de son identité : la grande majorité de ses produits, environ 80 %, sont fabriqués dans son site principal de Neidlingen, près de Stuttgart, ou à Illertissen.

FESTOOL



Un défi constant réside dans les attentes croissantes des clients finaux en matière de service et d'orientation client. Ces exigences vont continuer à accentuer la pression sur les distributeurs à l'avenir.

La vente des produits premium de Festool exige des revendeurs qu'ils approfondissent leur connaissance de la gamme afin de pouvoir communiquer efficacement la valeur ajoutée de nos produits aux clients finaux.

L'un des défis liés à notre modèle de vente indirecte via le réseau de distribution est que la promesse de marque de Festool, en tant que fournisseur premium, n'est pas toujours transmise aux clients finaux. Par exemple, ces derniers ne reçoivent souvent aucune information sur notre gamme complète de services, alors qu'il s'agit d'un élément différenciateur majeur qui confère à Festool un avantage concurrentiel.

Au siège du groupe et dans nos filiales nationales, nous avons de nombreux défis à relever, à la fois en termes de réflexion stratégique et de mise en œuvre de mesures adaptées, afin de répondre efficacement à ces enjeux.

Les défis de Festool

- Disparition des frontières nationales
- Consolidation mondiale des distributeurs
- Digitalisation impactant le comportement d'achat et d'information de nos clients
- Exigences croissantes des clients finaux

Notre solution

Dans ce contexte, Festool a lancé il y a plusieurs années une initiative mondiale de marque, combinée à une initiative Sales Excellence. Pouvez-vous nous en dire plus sur son origine et ses objectifs associés ?

Festool a mis en place un code de marque afin d'assurer une présence homogène et premium. Grâce à cette initiative mondiale, nous avons défini la manière dont notre marque doit être perçue aussi bien par les distributeurs que par les clients finaux.

En 2013, Festool a lancé un programme Sales Excellence pour répondre aux attentes croissantes des distributeurs et des clients finaux. Il repose sur un plan progressif et à long terme visant à améliorer continuellement les activités commerciales.

L'objectif principal est d'établir durablement un réseau de distribution premium, aligné sur le positionnement haut de gamme de Festool. Cet objectif doit être atteint grâce à la mise en place de processus et de structures standardisés à l'échelle mondiale, dans le cadre du programme Sales Excellence.

Le programme est développé sous le slogan « You are part of the brand », soulignant l'importance de l'implication de tous les collaborateurs du groupe. En effet, sans leur engagement, il serait impossible de garantir une perception de marque positive et un impact commercial fort.

Chez Festool, nous avons structuré notre programme Sales Excellence en deux dimensions :

1. Channel Management (*Gestion des canaux de distribution*) : Cette dimension vise l'optimisation et la standardisation internationale des processus liés aux relations avec les distributeurs. Elle couvre des aspects clés tels que :

1. La politique de prix et de conditions commerciales,
2. Les exigences logistiques des distributeurs,
3. Les contrats avec les distributeurs

La dimension "Sales Force Management" comprend des mesures visant à optimiser l'efficacité des ventes. Les actions définies jusqu'à présent concernent à la fois la force de vente et ses managers. Le service commercial, qui joue un rôle clé en tant que point de contact avec les distributeurs et les clients finaux, est le prochain groupe cible que nous intégrons dans le programme Sales Excellence.

Sales Excellence englobe de nombreux paramètres. D'après votre expérience, quels sont les leviers les plus importants ?

Le processus de recherche continue de l'excellence en vente est vaste et complexe. Il ne peut pas être mis en place du jour au lendemain. Chez Festool, nous avons donc élaboré un plan qui n'aborde pas cette transformation comme un sprint, mais qui traite progressivement des sujets clés en mettant l'accent sur des priorités spécifiques.

Rechercher l'excellence implique, entre autres, des changements comportementaux. Cela nécessite du temps et un travail approfondi sur le leadership, notamment à travers :

- Le coaching,
- Le suivi rigoureux des progrès.

Nos premiers axes d'amélioration ont porté sur des aspects en apparence simples, mais fondamentaux, comme :

- Combien de visites de distributeurs ou de clients finaux sont attendues par jour ?
- Quels distributeurs dois-je visiter, quand et à quelle fréquence ?
- Comment planifier mon itinéraire de manière optimale ?

En mettant en place ces actions de manière progressive et ciblée, nous avons pu structurer une approche efficace pour améliorer continuellement notre excellence commerciale.

Cette approche ciblée nous permet de travailler sur les mêmes problématiques avec tous nos collaborateurs à travers le monde simultanément, tout en réduisant le risque de surcharge lié à leurs tâches quotidiennes en vente.

Un autre élément clé du programme est l'accompagnement systémique efficace permettant un suivi structuré des actions mises en place. Pour cela, nous nous appuyons sur :

- Un système CRM standardisé à l'échelle mondiale
- Une équipe CRM dédiée, chargée de la gestion et de l'amélioration continue du système

Cet outil est essentiel pour la mise en œuvre opérationnelle de Sales Excellence, car il permet de garantir une approche cohérente et un suivi efficace des initiatives commerciales.

L'implication des collaborateurs

Votre initiative a également entraîné des ajustements dans le traitement du marché et des clients, avec des exigences concrètes pour vos managers et votre force de vente. Pourquoi cela était-il nécessaire, quels ont été les principaux défis et comment les avez-vous relevés ?

Nos managers jouent un rôle clé dans la réussite de notre programme Sales Excellence. Sans leur engagement actif, leur soutien et leur suivi, les chances de succès du programme seraient considérablement réduites. Impliquer nos managers dès le départ a donc été un facteur de réussite essentiel.

Cependant, cela reste un défi majeur. Nos managers sont confrontés à des missions variées et des priorités différentes selon les marchés, ce qui rend difficile de maintenir un travail continu sur l'excellence commerciale.

Pour relever ce défi, nous avons mis en place :

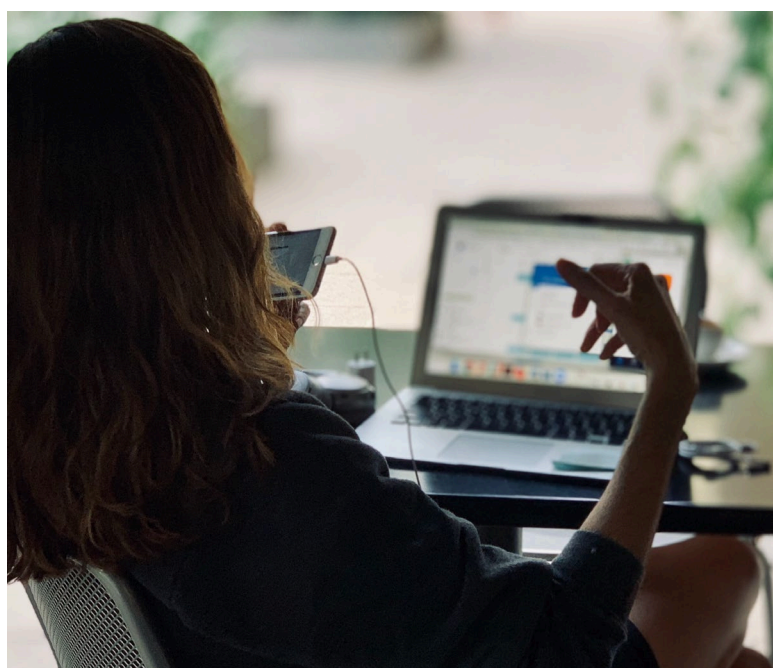
- Une implication managériale dès la conception du programme, afin qu'ils se sentent acteurs du changement
- Un accompagnement structuré, avec des outils et des processus standardisés pour faciliter leur engagement
- Des points de suivi réguliers, permettant d'ajuster les priorités et d'assurer la mise en œuvre efficace des initiatives Sales Excellence

L'objectif est de garantir une adoption durable du programme et d'inscrire l'excellence commerciale dans la culture de Festool à long terme.

Puisque nos managers et le leadership de nos collaborateurs sont des facteurs clés de succès, nous avons défini un axe prioritaire pour nos managers : le coaching des équipes commerciales.

Le coaching régulier des commerciaux par leurs managers permet d'accompagner les évolutions nécessaires dans le traitement du marché et des clients, ainsi que la mise en œuvre des priorités de Sales Excellence. Nous travaillons en étroite collaboration avec Mercuri International, notre partenaire international en formation commerciale, pour former nos responsables commerciaux et leurs équipes.

Depuis 2016, Mercuri dispense notre formation « Sales Excellence Training » dans l'ensemble de nos filiales. Le contenu de formation, valable au niveau international, est développé conjointement avec Mercuri et entièrement adapté aux processus de Festool ainsi qu'aux priorités définies. Grâce à cette approche, nous nous assurons que les attentes de nos distributeurs et de nos clients finaux envers notre force de vente et notre positionnement de marque premium soient satisfaites à l'échelle mondiale.



Pérenniser l'initiative

Les managers jouent toujours un rôle décisif dans ces processus de changement. Quelles sont vos attentes envers vos dirigeants dans le cadre de votre initiative Sales Excellence ?

Nos managers doivent adhérer pleinement au programme Sales Excellence. Ce n'est qu'en étant convaincus de son sens et de son objectif, en comprenant les enjeux clés ainsi que la nécessité d'un suivi régulier et cohérent, et en participant activement à sa mise en œuvre, que nous pourrons progresser ensemble à l'échelle mondiale.

Pour y parvenir, nous informons régulièrement nos managers des sujets en cours et mettons en place des outils de support technique dans le CRM afin de leur faciliter le suivi des initiatives Sales Excellence dans leur gestion quotidienne. Nous organisons également une réunion annuelle avec l'ensemble des responsables commerciaux pour faire le point sur l'avancement du programme et définir ses orientations futures.

Pour toutes les entreprises, la pérennité des initiatives Sales Excellence est un enjeu majeur. Comment abordez-vous ce sujet et quel rôle jouez-vous personnellement ?

Comme mentionné précédemment, nous avons fait le choix de ne sélectionner que les sujets qui sont directement pertinents pour l'activité quotidienne de Festool. De cette manière, nous nous assurons que ces thèmes sont traités et mis en pratique de façon durable, sans être oubliés. Il est préférable d'implémenter correctement quelques sujets à la fois plutôt que d'effleurer un grand nombre de thématiques sans réelle application avant de passer aux suivantes.

Chez Festool, le programme Sales Excellence est directement sous ma responsabilité en tant que responsable mondial des ventes et est coordonné et supervisé par une unité dédiée. Grâce à ce rattachement direct, je suis en permanence informé de l'état d'avancement et des progrès du programme.

De plus, le programme est soutenu par les responsables régionaux au siège, appelés cluster managers. Leur rôle est essentiel pour assurer le bon développement du programme. Ensemble, nous définissons les sujets prioritaires, et les cluster managers jouent un rôle central dans l'introduction, la mise en œuvre et, si nécessaire, l'adaptation locale du programme.

Mercuri International et Festool

- Vous avez choisi de vous faire accompagner par un partenaire externe. Quelles en sont les raisons et quels sont, selon vous, les bénéfices d'un tel soutien ?
- En 2016, nous avons décidé de collaborer avec Mercuri International comme partenaire mondial pour la formation de nos collaborateurs dans les filiales nationales de Festool. Ensemble, nous avons conçu des formations spécifiques à Festool et avons, à ce jour, organisé avec succès plus de 250 sessions de formation dans environ 20 pays.
- L'expérience étendue de Mercuri et sa présence internationale en font pour nous un partenaire idéal. Les formations régulières, les échanges et la mise en pratique sur des sujets clés sélectionnés, sous la supervision de formateurs Mercuri expérimentés, sont des éléments essentiels du programme Sales Excellence.
- Une dernière question, Dr Mehrwald – les outils électroportatifs jouent-ils aussi un rôle dans votre vie en dehors de votre profession ?
- Depuis que j'ai rejoint Festool en 2012 en tant que responsable commercial international, il est devenu naturel pour moi d'observer les produits Festool sur chaque chantier et auprès de chaque artisan que je rencontre ! Je suis fasciné et enthousiaste à propos de nos produits bien conçus et par la communauté de passionnés de Festool à travers le monde.



« Nos dirigeants jouent un rôle clé dans notre programme Sales Excellence ! Sans leur participation active, leur soutien et leur suivi des priorités du programme, les chances de succès seraient relativement faibles. »

- Dr. Herwig Mehrwald, Responsable des Ventés Globales Festool GmbH



Grow your people
Grow your business

