



Case Mercedes

Mercedes investit dans le développement du management.

Pour implanter le programme européen de C-management, Mercedes-Benz Belgium a adapté les directives allemandes à son public hétérogène belge. Un fameux défi, relevé avec Quintessence, entre autres. La direction de Mercedes tenait à se montrer fortement impliquée mais extérieure au processus.

Quand la direction de Daimler AG (voir texte encadré) a décidé de lancer le programme 'C-management' à l'échelle européenne, Mercedes-Benz Belgium s'est attelé à la tâche d'adapter à la sauce belge les exigences de structure conçues au-delà de la frontière Est du pays.

C comme certifié

Le 'C' de 'certifié', Hubert Rauw, Senior Manager Retail Strategy & Development, le connaissait. Il y a quelques années, la politique de la maison en matière de vente a suivi un programme revigorant similaire. Il s'agissait alors de former, à partir du réseau de vente existant, une équipe de vendeurs certifiés conformément à des critères établis à l'échelle du groupe, dans le but d'atteindre un haut degré de satisfaction de la clientèle. Le même principe s'applique aujourd'hui aux managers de tous les points de vente et de service Mercedes dans le pays.

'La tâche s'avère délicate, précise Hubert Rauw, parce que le réseau se compose aussi bien d'établissements propres à Mercedes que d'agences indépendantes, qui disposent déjà de leur propre organisation et auprès desquelles nous n'avons aucun pouvoir de gestion ou de décision.' Face à l'ampleur de la tâche, et pour garantir la neutralité des intervenants auprès des intéressés, Mercedes-Benz a fait appel à Quintessence, dès la phase de préparation de la réunion de lancement du programme.

'La crise actuelle nous renforc dans notre idée de disposer d'équipes fortes'

Avec la bénédiction de Stuttgart

'L'idée du programme consiste à identifier, au cours d'entretiens d'évaluation, les points forts et les points faibles des managers de centres de vente et de service Mercedes, puis de les corriger, si nécessaire, à l'aide de formations et, enfin, de procéder à la certification sur base d'une évaluation objective des améliorations apportées par les diverses entreprises pour pallier à leurs points faibles', explique Beate Strube, assistante du CEO. 'Il nous a semblé essentiel de confier à des consultants extérieurs des tâches dont ils ont fait leurs spécialités: l'évaluation initiale et finale par Quintessence, assisté d'experts du secteur automobile, et les formations par des consultants spécialisés en la matière. Ces apports venus de l'extérieur ont d'abord été agréés par la maison mère de Stuttgart, qui s'est montrée particulièrement ouverte à de nouvelles idées. 'Par exemple, nous avons tenu à ajouter l'évaluation 360° au processus d'évaluation initiale, parce que cette démarche comporte à la fois une auto-évaluation et un avis émanant de l'entourage direct

Mercedes-Benz Belgium est la filiale belge du groupe allemand Daimler AG, qui comporte Mercedes-Benz Cars ainsi que les divisions Poids lourds, Utilitaires légers, Bus et Services financiers. Fier de l'excellence de ses produits d'un point de vue mécanique, le groupe a également souhaité appliquer ce souci de la perfection dans ses services, notamment par la certification des collaborateurs de ses succursales, filiales, concessions et points de service agréés. Et ce sur base de critères établis à l'échelle du groupe, mais adaptés aux particularités nationales de chaque filiale. Le programme C-sales, mené il y a quelques années, et le C-management, initié en 2008, suit la même règle. Conçu initialement à Stuttgart, il est appliqué en Belgique conformément aux caractéristiques du réseau national, et donc modifié en conséquence. Un fameux défi, relevé avec courage - et sourire - par l'Allemande Beate Strube et le Belge Hubert Rauw. Mercedes-Benz BeLux finance l'opération (sans l'aide de la maison-mère) et veut mettre tout en place dès le départ pour garantir le succès de l'opération.

de la personne. Il nous semblait utile de posséder une information de base avant d'aborder la demi-journée d'entretien'. Stuttgart y a vu une initiative intéressante, et a accepté sans hésitation.

Des formations volontaires et payantes

Le programme C-management se décline autour de sept compétences, elles-mêmes divisées en 18 dimensions. En Belgique, les 'dealers principaux', 'sales managers', 'after sales managers' et 'finance & controlling managers' qui se sont déplacés pour la réunion de 'kick off' à l'invitation de Mercedes-Benz Belgium se sont chiffrés à 140. A ce jour, 120 d'entre eux se sont inscrits pour la poursuite du programme et 98 ont déjà commencé leur évaluation. La participation au programme s'effectue de façon volontaire, et en échange d'une participation financière de 3000 euros par personne, dont 2000 seront remboursés par Mercedes-Benz Belgium si l'ensemble des étapes a été suivi. 'Quand une activité est payante, il est moins tentant de l'abandonner en cours de route', argumente Hubert Rauw. Aussi a-t-il souhaité offrir aux managers concernés, dès la réunion de lancement, un avant-goût du contenu de l'opération: outre l'information globale, les participants ont été invités à participer à un premier atelier de travail. Ceux, nombreux, qui ont choisi de continuer se sont engagés à une demi-journée d'évaluation, complétée, si nécessaire, de plusieurs jours de formation étalés sur 18 mois, et d'une journée consacrée à la certification. Celle-ci sera consacrée à l'évaluation, à nouveau par des consultants extérieurs à Mercedes, soit des représentants de Quintessence accompagnés de

spécialistes de l'automobile, des efforts fournis pour réaliser les tâches déterminées lors des entretiens d'évaluation.

Un engouement d'excellence

Loin d'apparaître décourageant, le programme, malgré quelques appréhensions, a déclenché des vagues d'enthousiasme. 'Nous sommes agréablement surpris par l'engouement des managers de notre réseau', se félicite Hubert Rauw. 'Alors que la série d'entretiens d'évaluation se termine, nous recevons de nombreux échos positifs, notamment grâce au fait que l'évaluation s'effectue auprès de personnes extérieures au groupe. Les participants disent réaliser que cette démarche structurée leur offre des chances de devenir plus forts, ce qui est exactement notre objectif. Nous croyons fermement qu'un management de qualité mène à un haut degré de satisfaction de la clientèle'. D'ailleurs, l'enthousiasme ambiant a fait tache d'huile. 'Des membres de notre personnel ont assisté à la réunion de kick off et ils ont demandé à pouvoir participer au programme d'évaluation en cours; des employés du département de ressources humaines ont souhaité être de la partie également pour y trouver de nouvelles idées...' Les effets du programme C-management se font donc déjà ressentir à bien des niveaux.

En point de mire de l'opération se trouve le souci premier de Mercedes: satisfaire sa clientèle en visant l'excellence des produits et des services. 'La crise actuelle n'a rien changé, précise Hubert Rauw. Au contraire, elle nous a renforcé dans notre idée de disposer d'équipes fortes et de veiller au capital le plus important de l'entreprise, surtout en cette époque difficile: le personnel'.



Beate Strube

Hubert Rauw