

TOMAS JOHANSSON

## De fournisseur privilégié à partenaire stratégique : Dahl décide

Parmi les quatre principes clés de Rettig ICC il y a la priorité à la confiance et au respect : deux éléments fondamentaux de notre interaction et de notre communication avec les parties prenantes. Au cours des 200 années de l'histoire du Groupe Rettig, l'entreprise a eu recours à ces principes pour renforcer ses liens avec ses clients, favorisant une croissance mutuelle avec des produits et des services de niveau international. Afin de renforcer notre réputation de professionnalisme, d'honnêteté et de travail d'équipe, nous encourageons activement les relations avec les clients qui partagent nos valeurs et qui peuvent bénéficier de notre approche. Un tel client est le Groupe Dahl, le grossiste numéro 1 en Scandinavie pour les produits de plomberie, de chauffage et sanitaires, qui compte près de 260 sites opérationnels en Europe du Nord et a un chiffre d'affaires d'environ 2,6 milliards €. L'entreprise a récemment fait de Rettig ICC son fournisseur exclusif de radiateurs en Suède, dans le cadre d'un nouveau partenariat stratégique qui comprend la fourniture des produits de la marque distributeur Dahl. Cette démarche d'entreprise assumée a été élaborée par Tomas Johansson, le charismatique P.D.G. de Dahl. Nous avons rejoint Tomas à Stockholm, en Suède, pour en savoir plus sur le partenariat et les attentes de Dahl à l'avenir.

### PRIORITÉ AUX GENS, PAS AUX PRODUITS

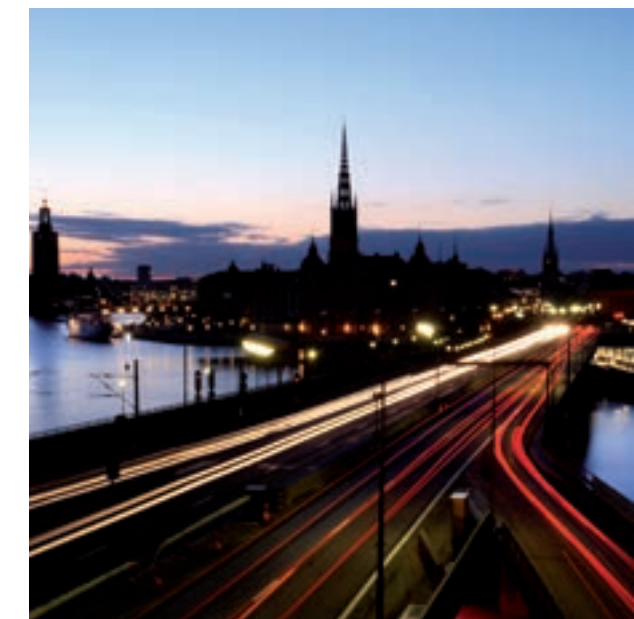
“Quand j'ai rejoint Dahl en 2004, l'entreprise examinait de près les relations qu'elle entretenait avec ses clients. J'ai toujours été fermement convaincu que si vous perdiez de vue les besoins de vos clients, vous les perdiez rapidement. Après plus de 15 ans dans l'industrie du bâtiment, j'avais déjà une idée claire de la structure mentale du secteur ; les entreprises ne veulent pas de fournisseurs par les temps qui courent, elles recherchent des partenaires – des personnes qui comprennent ce qu'elles font, leurs besoins et leurs clients. Donc, quand je suis arrivé chez Dahl, j'ai clairement indiqué que nous devons donner la priorité aux gens, pas aux produits.”

Ainsi, après seulement douze mois en tant que Directeur Général d'une filiale de Dahl, Tomas fut invité à occuper le poste de P.D.G. des opérations de l'entreprise en Suède. “Je pense que c'était ma connaissance des gens qui m'a conduit à ce rôle”, dit Tomas. “Début 2000, l'ancienne équipe de management avait

centralisé la plupart des opérations et des activités de l'entreprise pour réduire les coûts et augmenter les profits. Apparemment, d'un point de vue purement financier, cela semblait être la bonne décision. Mais le secteur d'activités de Dahl – et notre modèle économique – a toujours été fondé sur deux piliers fondamentaux : la présence au plan local et la disponibilité. La décision de la direction était nécessaire, mais aussi en parfaite contradiction avec la philosophie de l'entreprise, et a instauré une distance entre nous et nos clients. Donc ma première décision a été de faire revenir notre entreprise à un modèle décentralisé, pour regagner la confiance que nous étions en train de perdre et rouvrir les sites qui avaient été fermés : cela a été perçu comme un retour à la maison.”

Et aucun retour à la maison ne serait complet sans la famille, ce qui, pour Dahl et ses clients, signifie créer une force de vente spécialisée, comme l'explique Tomas. “Je fais grand cas des personnes qui apprécient leur travail et de leur mode d'interaction avec les clients. En Suède,

notre réussite repose incontestablement sur notre équipe de vente : plus de 300 personnes hautement qualifiées, motivées, bien équipées et s'y connaissant suffisamment pour donner des conseils pointus aux clients. Ils adoptent plus souvent un rôle de consultant que de vendeur”, dit Tomas. Cela ressemble étrangement à l'approche de Rettig ICC, avec une force de »



Le Groupe Dahl est le distributeur numéro 1 des produits de plomberie, de chauffage et sanitaires, dans les pays nordiques (Danemark, Norvège, Finlande, pays baltes et Suède). L'entreprise est implantée sur environ 260 sites dans cette zone et fait partie du groupe français Saint-Gobain.

La mission du groupe Dahl dans son ensemble est d'être le meilleur en ce qui concerne la Disponibilité, la Fiabilité et la Compétence, et d'y arriver en tant que partenaire au meilleur rapport coût-performance pour les clients comme pour les fournisseurs.





## TOMAS JOHANSSON

52 ans

Marié, père de trois filles (19, 26 et 29 ans)  
Bientôt grand-père

LIEU DE  
NAISSANCE Södertälje – Stockholm (Suède)

FONCTION - P.D.G de Dahl Suède  
- Filiale de Saint-Gobain Nordics

### FORMATION

Tomas Johansson a étudié l'ingénierie et l'économie de marché à Stockholm et a commencé sa carrière dans l'industrie du bâtiment en tant qu'acheteur pour une petite entreprise du bâtiment où il a réussi à passer chef des ventes.

L'étape logique suivante fut la NCC (Nordic Construction Company) qui, au bout de sept ans, l'a envoyé à Gustavsberg – qui venait d'être racheté par Villeroy & Boch – où il devint Manager de la zone 4 avec la responsabilité de tous les pays nordiques et de l'Europe de l'Est.

Puis, après une période de sept ans, il rejoint Dahl en novembre 2004 en tant que Directeur Général d'une entreprise qui avait été rachetée en début d'année par Saint-Gobain. En novembre 2005 – soit un an plus tard – Tomas Johansson est nommé P.D.G. de Dahl Suède.

En tant que P.D.G., il est responsable d'un chiffre d'affaires total de 9 milliards de couronnes suédoises avec les sociétés Dahl (grossiste plomberie, chauffage, sanitaires), Optimehra, Bevego (ventilation), Conradson (carrelage), Kakel Specialisten (carrelage), GG Carat (plomberie à faire soi-même et chauffage) et VVS Centrum (chauffage de l'eau et sanitaires).

*La proximité n'est pas qu'une question de géographie*

vente axée sur le client et dont la connaissance des produits permet de faire à chaque fois de bonnes recommandations. Ces méthodes complémentaires de travail ont été un facteur décisif dans la décision de devenir le fournisseur exclusif de Dahl.

Aujourd'hui, il y a 62 centres Dahl en Suède, où travaillent des équipes expertes qui font écho à la vision énergique de Tomas pour l'avenir. "Mon premier jour en tant que P.D.G., je me suis promis à moi-même et à mon personnel que nous allions nous concentrer sur quatre piliers d'une croissance continue : disponibilité, fiabilité, logistique et expertise. Au cœur de cela, il y avait bien sûr la volonté de rester proche des clients, et c'était mieux que d'avoir simplement un centre Dahl à proximité. J'avais besoin de tout mon personnel pour être capable de voir par les yeux des clients, afin de prévoir les défis auxquels ils seraient confrontés et d'avoir une solution instantanée. Nous avons donc organisé un programme de formation intensive, où chaque vendeur a appris comment soutenir activement ses clients dans toutes leurs activités commerciales."

Changer le mode opératoire d'une force de vente n'est jamais simple, particulièrement quand cela concerne plus de 300 personnes, dit Tomas. "Il est question ici d'un changement de mentalité, d'un réarrangement fondamental de l'ADN d'entreprise de Dahl", explique-t-il. "La tâche qui nous attendait n'était pas quelque chose d'aussi simple que de rajouter un nouveau produit à une gamme – les attitudes comportementales sont notoirement difficiles à changer." Mais pour que l'entreprise puisse retrouver sa connexion avec les clients, c'était exactement ce qu'il fallait. Après la restructuration interne, Tomas allait se focaliser sur le prochain maillon de la chaîne – à savoir les fournisseurs de Dahl – mais, tout d'abord, l'équipe de vente devait comprendre

Je crois que les gens sont l'atout le plus important de chaque entreprise

la nécessité du changement. "La première étape de la reconstruction de l'entreprise était d'intégrer les employés au processus de changement impulsé par la direction. Nous avons échangé nos idées, notre vision et nous attendions leur feedback – leurs idées. La transparence de la réaction, la perspicacité et la vision que nous avons vus revenir ont été stupéfiantes. Nous avons conçu une stratégie pour changer la façon dont pensaient, agissaient et travaillaient nos gens et ces mêmes personnes y participaient activement, en faisant partie, s'appropriant le changement." Puis a suivi une période de management, de communication et de formation intensive pour introduire et mettre en œuvre la stratégie de collaboration.

Pour soutenir les promesses des produits que la force de vente ferait désormais aux clients, Tomas a également autorisé un nouveau système logistique, avec des résultats remarquables. "Nous avons maintenant une approche de fourniture juste-à-temps", explique-t-il, "qui garantit que les clients reçoivent les produits qu'ils veulent exactement quand ils les veulent, n'importe où en Suède. Aujourd'hui ce système connaît un taux de réussite de 93,3 %."

### SE DÉVELOPPER AVEC DES MARQUES INTERNATIONALES

Une fois la préparation minutieuse et la reconstruction de l'entreprise achevées, il était temps de trouver le fournisseur idéal, c'est là

qu'interviennent Rettig ICC, Purmo Radson et Thermopanel. Les exigences de Dahl (disponibilité, fiabilité, logistique et expertise – les quatre piliers de l'entreprise) faisaient le pendant naturel des valeurs fondamentales de Rettig ICC et les négociations allaient bientôt commencer pour rapprocher les deux entreprises comme elles ne l'avaient jamais fait.

"Mon raisonnement est que, pour continuer à fournir ce que nous promettons, nous devrions attendre le même niveau d'engagement de la part de nos fournisseurs", dit Tomas. "L'une des premières choses que nous avons faites en tant qu'entreprise sous ma direction a été de partir à la recherche de »

LE CLIENT  
TOMAS JOHANSSON





nouvelles opportunités commerciales pour notre croissance et pour notre développement en tant que marque professionnelle. Nous avons cherché et créé de nouveaux groupes de clients, puis mis en place de nouveaux groupes de produits pour répondre à leurs besoins. Cela a impliqué de pénétrer des marchés totalement nouveaux comme la gestion des installations pour l'habitat, d'attirer de nouveaux groupes de clients, d'aborder des domaines qui conviennent à notre clientèle existante et des groupes d'articles dans la mesure où ils sont également conformes à nos processus logistiques. Mais tout ce que nous avons entrepris, nous l'avons fait en GRAND. C'était important. Il fallait que cela plaise au client et cela devait pouvoir provoquer l'enthousiasme." Donc en 2006, en guise d'exemple : des clients suédois pouvaient entrer dans un magasin Dahl et dénicher une perceuse Bosch.

Les débuts de Dahl avec des outils axés sur les clients se sont soldés par un succès. Cela a signifié que les clients n'avaient plus à aller ailleurs une fois qu'ils entraient chez Dahl : ils pouvaient y trouver tout ce dont ils avaient besoin. Ce qui était commode pour eux et gratifiant pour nous. "L'étape suivante dans

la stratégie de Tomas était hardie, elle devait aider Dahl à se renforcer, être source de profits pour Bosch et baliser le chemin pour un accord mutuel de croissance avec Rettig ICC. Cette étape ? L'exclusivité."

#### LES PIÈCES DU PUZZLE SE METTENT EN PLACE

"Nous avons choisi d'être un spécialiste, de rester spécialisé et, au cours des huit dernières années, nous avons beaucoup appris et nous

*Si vous perdez de vue les besoins de vos clients, vous perdez vos clients*

nous sommes énormément développés en tant qu'entreprise. Notre rayon d'action en tant que grossiste a changé, nous nous sommes distingués sur le marché et, pour conforter cette position, nous travaillons exclusivement avec des fournisseurs solides – des partenaires comme Purmo Radson et

Thermopanel." Dahl entretient une relation de longue date avec ces marques, qui remontent à bien des années avant que Tomas ne rejoigne l'entreprise, ce qui était une fondation solide pour le partenariat. "Ma priorité : construire et développer des activités commerciales et des marchés existants, ainsi que chercher de nouvelles opportunités dont on ne peut s'emparer qu'avec le soutien de partenaires sérieux."

"C'est seulement avec un partenariat solide que vous pouvez réussir à développer des marchés et, bien entendu, certaines positions de marché ne peuvent être atteintes sans élargir une marque ou une gamme de produits, mais il y a toujours des options", dit-il, "comme une marque de distributeur. Quand nous nous sommes assis à une même table avec Purmo Radson et Thermopanel, nous avons exposé le défi auquel nous étions

confrontés. Nous voulions développer un segment spécifique du marché que nous ne pouvions servir avec notre programme existant, mais nous étions certains de pouvoir le faire avec une marque propre de radiateur. Et cela ne serait possible qu'avec la coopération d'un solide partenaire stratégique, que nous >>

Saint-Gobain, la société mère de Dahl, est une des entreprises les plus importantes au monde. Avec un chiffre d'affaires de plus de 40 milliards €, elle est impliquée dans une pléiade de marchés, avec une priorité sur l'habitat et la construction. Saint-Gobain conçoit, fabrique et distribue les matériaux de construction, fournissant des solutions innovantes pour répondre à la demande croissante des économies émergentes dans le domaine de l'efficacité énergétique et de la protection de l'environnement. Au total, Saint-Gobain, présent dans 64 pays, emploie 190 000 personnes.





n'avions pas à l'époque dans le secteur du chauffage." Et c'était un véritable acte de foi pour Dahl. "Nous avons choisi d'opter pour un seul fournisseur de radiateurs", dit Tomas. "Et le choix s'imposait. La confiance que nous avions en Purmo Radson et Thermopanel, la qualité de leurs produits et la force de l'entreprise facilitaient la décision. Le résultat est une situation triplement gagnante : pour les entreprises concernées et pour les clients de Dahl."

Tomas n'est-il pas inquiet du fait que l'exclusivité puisse limiter les options de Dahl en se concentrant sur un produit stratégique comme les radiateurs ? "Pas le moins du monde. Les marques Rettig ICC sont fortes, dignes de confiance et fiables. Qui plus est, les radiateurs sont en demande constante, nous sommes donc confiants que le partenariat que nous avons formé continuera d'être une source de croissance mutuelle."

#### CROISSANCE EN TEMPS DE CRISE

Dans le cadre d'une vague croissante de bouleversements économiques, Dahl a contrecarré la tendance et a fait preuve d'un développement impressionnant alors que la plupart des affaires internationales s'effondraient. "Regardez nos résultats pour 2009-2010", dit Tomas. "2009, au summum de la crise, le marché en Suède avait régressé de 14 %. Nous avons connu une croissance de 4 %. Et en 2010 de 10 % supplémentaires."

#### LES PARTENARIATS SONT LA CLÉ DE LA CROISSANCE

*"Des partenariats comme celui-ci sont la clé de la croissance, selon Tomas. "Je suis convaincu que la voie qui s'ouvre à nous est celle de la pensée innovante. Des idées créatives où les entreprises du bâtiment, les planificateurs, les installateurs, les grossistes et les fournisseurs doivent vraiment coopérer comme une seule entité. Il y a longtemps que nous savons que les marchés naissent rapidement et progressent à vive allure, nous devons donc être capables de compter sur nos partenaires pour proposer en amont des solutions innovantes et intelligentes pour répondre à cette situation complexe du marché. Des solutions tout-en-un en parfaite adéquation avec les normes, les systèmes, les services et la logistique requis et qui, par-dessus tout, reflètent les besoins de nos clients. Et c'est ce que le partenariat que nous avons instauré avec Purmo Radson et Thermopanel permettra de faire. ■"*



Qu'est-ce qui fait un grand P.D.G ? C'est une question qui fait hésiter, et c'est rare, Tomas Johansson. "En ce qui me concerne, je pense qu'un intérêt authentique dans le secteur d'activité est primordial. Tout comme dans les gens qui y travaillent. Je suis plutôt du style à développer des choses, à les faire bouger. Rien n'est plus drôle et stimulant que de trouver et de créer de nouvelles activités. Pour cela, il faut bien sûr un patron et une entreprise où cela est possible.

Et je suis reconnaissant du fait que je puisse travailler à Saint-Gobain et au Groupe Dahl en toute liberté. J'ai l'avantage supplémentaire d'être entouré de personnes ambitieuses qui m'aident à atteindre les buts et les objectifs de notre entreprise. Développer une entreprise est synonyme de vous développer vous-même ainsi que toutes les personnes concernées. C'est ce qui m'a motivé hier et ce qui me motive aujourd'hui."