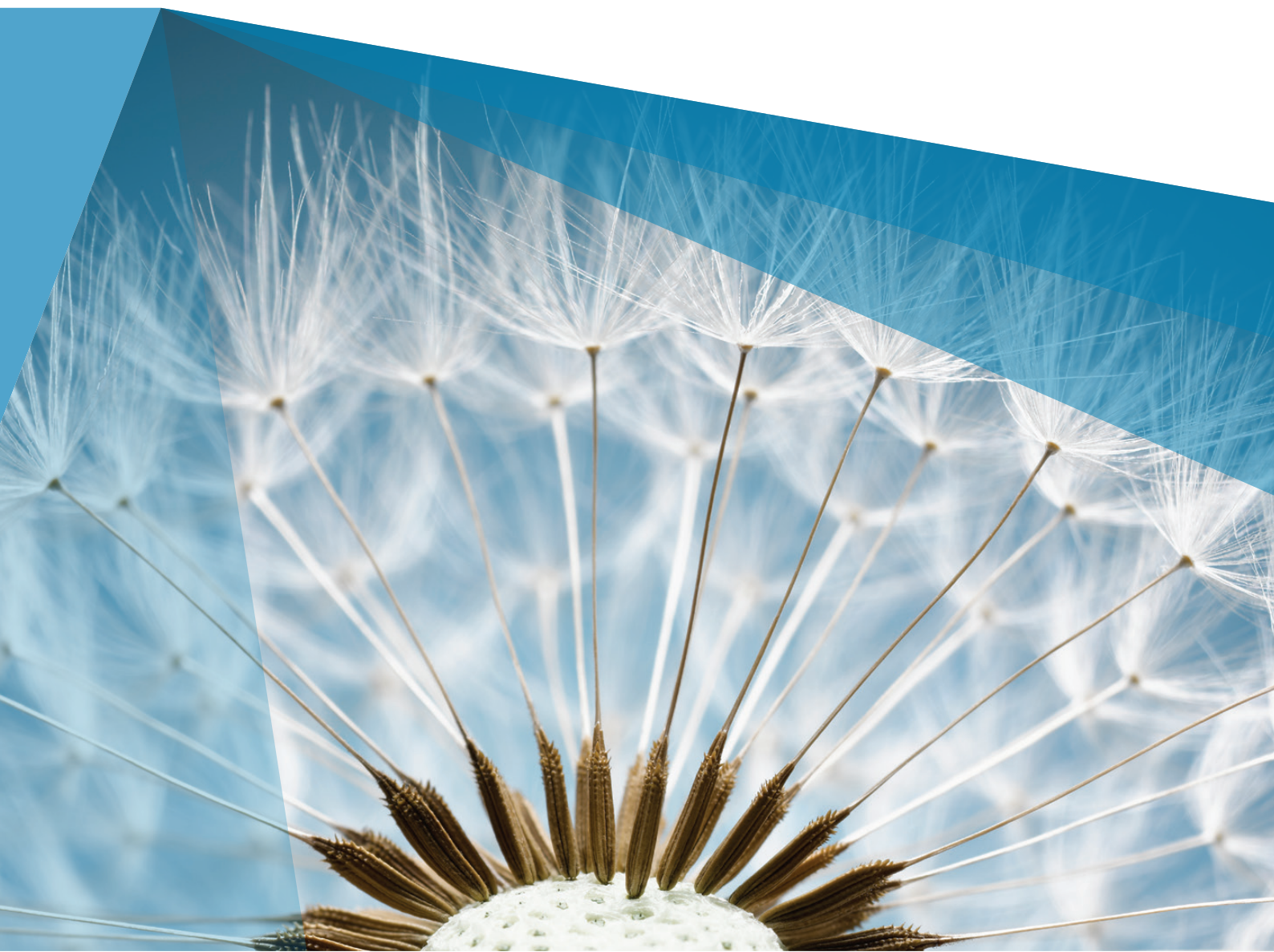


# L'ENJEU DIGITAL AU-DELÀ DU É-COMMERCE

SIX MANIÈRES DE RÉINVENTER LA RELATION COMMERCIALE  
B2B DANS LA DISTRIBUTION PROFESSIONNELLE



*« Nous avons eu quelques faux départs avec l'e-commerce. L'impact n'est venu que lorsque la direction et le conseil d'administration ont pleinement pris conscience des enjeux du digital et notamment des changements majeurs à venir dans les relations avec nos clients ».*

*« Nous avons subi de plein fouet la hausse des prix des matières premières... en parallèle d'un objectif de réduction drastique des dépenses. Notre investissement dans l'e-commerce est du coup extrêmement agressif ».*

*« L'année dernière, plusieurs de nos principaux clients nous ont mis face à un ultimatum. Soit nous développons les fonctionnalités e-commerce dont ils avaient besoin pour pouvoir passer efficacement leurs commandes, soit ils nous quittaient ».*

– Dirigeants de grands groupes de distribution B2B

# SIX MANIÈRES DE RÉINVENTER LA RELATION COMMERCIALE B2B

*Lors d'entretiens récents avec une quinzaine de PDG de grands groupes de distribution B2B, nous avons constaté un niveau d'urgence sans précédent avec l'e-commerce. Pour beaucoup, développer les ventes en ligne constitue désormais l'une des toutes premières priorités et des investissements considérables y sont consacrés, en dépit d'un contexte économique incitant plutôt à la prudence. Nous analysons dans cet article les origines de cette évolution et nous présentons six manières de faire de l'e-commerce non plus un simple projet informatique, mais le vecteur d'une profonde transformation commerciale.*

Le degré d'urgence que représente l'e-commerce pour les distributeurs B2B est au plus haut : les PDG et conseils d'administration n'envisagent plus la vente en ligne comme simplement utile, mais bien comme un canal incontournable. Ainsi, le PDG d'un groupe particulièrement touché par la hausse du prix des matières premières, rapporte que son conseil lui a enjoint de radicalement réduire les dépenses sur la plupart des projets mais en lui laissant toute latitude d'investir dans l'e-commerce. Même des secteurs tels que la distribution de gaz industriels ou de produits chimiques, jusqu'ici vus comme parmi les derniers qui franchiraient le pas de l'e-commerce, perçoivent désormais ce canal de commercialisation comme essentiel à la préservation de leur compétitivité et y investissent massivement.

Derrière cet engouement se profilent deux tendances de fond :

- Tout d'abord, de nombreux distributeurs B2B reçoivent aujourd'hui un signal clair de leurs clients : ces derniers attendent des modes d'interaction résolument novateurs. Pour beaucoup, l'approche traditionnelle – des entretiens en face à face avec un représentant, ou une commande par téléphone – ne leur convient tout simplement plus. Ce qu'ils attendent, ce sont des outils numériques efficaces pour la gestion des commandes, complétés par des interactions et des conseils ciblés et de qualité, lorsqu'ils en ont besoin uniquement. Un distributeur de fournitures industrielles s'est ainsi retrouvé face à un ultimatum de plusieurs grands clients : développer des fonctionnalités convaincantes d'e-commerce, ou perdre le chiffre d'affaires réalisé avec eux.
- Ensuite, l'idée selon laquelle les distributeurs B2B seraient immunisés contre les effets de la révolution digitale est désormais largement remise en question. La réussite d'acteurs tels qu'Airbnb et Uber dans des secteurs comme l'hôtellerie et les transports où les actifs jouent un rôle clé, ou encore le développement d'Amazon Business auprès de segments de clients et dans des catégories de produits relativement complexes montrent tous les challenges des années à venir.




























# LA MAJORITÉ DES PROJETS DE E-COMMERCE B2B N'ONT PAS ÉTÉ À LA HAUTEUR DES ATTENTES

Malgré l'attention et le degré d'urgence autour des projets de e-commerce, leurs résultats, en termes de bénéfices pour les clients et de gains financiers pour les distributeurs, sont généralement décevants.

De nombreux distributeurs justifient leurs investissements dans l'e-commerce par des projections de retour sur investissement positif ; notre expérience suggère cependant qu'en réalité les solutions développées sont bien loin de répondre aux attentes. Suite à de récents investissements dans des fonctionnalités d'e-commerce, un grand distributeur n'a ainsi constaté que 0,1 % de ventes effectivement conclues via ce canal. En outre, plusieurs des solutions mises en place ont engendré des complications entre les différents canaux, laissant plus d'un distributeur face à un véritable casse-tête.

Nous pensons que les distributeurs B2B abordent l'e-commerce de manière trop étroite et passent ainsi à côté d'enjeux considérables. Le problème fondamental est que les distributeurs choisissent leurs solutions d'e-commerce en accordant trop d'importance aux questions technologiques et opérationnelles et trop peu à la stratégie commerciale (voir schéma 1). Ils envisagent souvent l'e-commerce comme un nouvel outil permettant d'augmenter les ventes et de réduire les coûts transactionnels, omettant d'en faire un premier pas vers la réinvention de l'interaction digitale avec leur clientèle.

Schéma 1 : Concentrer les initiatives e-commerce sur la proposition de valeur et la stratégie commerciale plutôt que sur la technologie pour maximiser leurs chances de succès

DOMAINES QUI ACCAPARENT L'ATTENTION		DOMAINES QUI MÉRITERAIENT PLUS D'ATTENTION			
TECHNOLOGIES ET OPÉRATIONS		PROPOSITION DE VALEUR CLIENT		STRATÉGIE COMMERCIALE	
Choix de la plateforme technologique et évolutive 	Personnalisation de l'interface utilisateur 	Parcours client 	Segments de clientèle ciblés 	Prix catalogue 	Prix client 
Gestion des commandes et des stocks 	Support mobile 	Objectifs de disponibilité et de niveaux de service 	Proposition de valeur et message client 	Motivation des commerciaux 	Recommandations de produits 
Processus commerciaux 	Liens avec l'outil CRM 	Gestion des cycles de vie 	Stratégie d'interaction client 	Suivi client 	Communications et messages clients 
Analyse des données 	Assistance technique 	Modèles de service visés 	Rôles des canaux et alignement 	Gestion du crédit 	Campagnes personnalisées 
Intégration des fournisseurs 	Formation 			Mécanismes de contrôle des commandes 	

Source : Analyse Oliver Wyman

Une fois validés, nous voyons souvent les projets e-commerce commencer par l'analyse des besoins en termes de technologies et d'infrastructures. Des études préliminaires décrivent dans les moindres détails les changements opérationnels requis et les plateformes techniques envisagées. Ces projets sont généralement dirigés et soutenus par les directions informatiques et monopolisent l'attention sur les fonctionnalités, sur le processus d'appel d'offres et sur la sélection des prestataires.

Pendant ce temps, personne ne s'interroge sur les mécanismes qui permettront à cet investissement de développer les ventes auprès de clients existants et nouveaux. Dans de nombreux cas, la direction commerciale entre en jeu bien trop tard dans le processus pour pouvoir influencer la conception globale de la solution d'e-commerce. Des considérations commerciales cruciales sont ainsi totalement ignorées, comme les modalités d'interaction avec les clients ou les cibles de clients, l'adaptation de la politique de pricing à une approche multicanale, ou encore la gestion du changement auprès des commerciaux. Au mieux, ces points seront soulevés lorsque la solution arrivera en production. Toute une série de questions relatives à la stratégie commerciale restent donc sans réponse dans une feuille de route qui porte essentiellement sur les aspects techniques et opérationnels du projet.

Souvent perçue comme un projet informatique, l'adoption d'une solution d'e-commerce s'inscrit rarement dans une vision commerciale d'ensemble, qui permettrait pourtant de réfléchir aux enjeux de transformation des interactions clients. Les directions commerciales et marketing peuvent ne pas se sentir pleinement impliquées dans l'initiative. Et elles finissent elles aussi par percevoir l'e-commerce comme une solution informatique à mettre en œuvre, plutôt que comme une opportunité – voire une urgente nécessité – de réinventer le commerce. Résultat : les solutions élaborées tiendront peut-être leurs promesses techniques mais se solderont par un échec commercial.

Nous sommes convaincus qu'avec une approche adéquate, l'e-commerce recèle un potentiel considérable, non seulement de croissance mais aussi et surtout de réinvention de l'interaction client. Notre expérience dans le commerce de détail et dans la distribution professionnelle confirme que la mise en œuvre de solutions d'e-commerce n'est véritablement payante que lorsqu'elle s'appuie sur une solide stratégie commerciale.

Nous identifions six manières de capter toute la valeur d'un projet e-commerce :

1. L'utiliser pour réinventer la relation client
2. Identifier et réduire les incohérences entre canaux
3. Gérer activement le cycle de vie de chaque client
4. Utiliser commercialement la connaissance clients
5. Être le meilleur pour vos meilleurs clients
6. Développer des solutions en mode agile

# 1. UTILISER L'E-COMMERCE POUR RÉINVENTER LA RELATION CLIENT

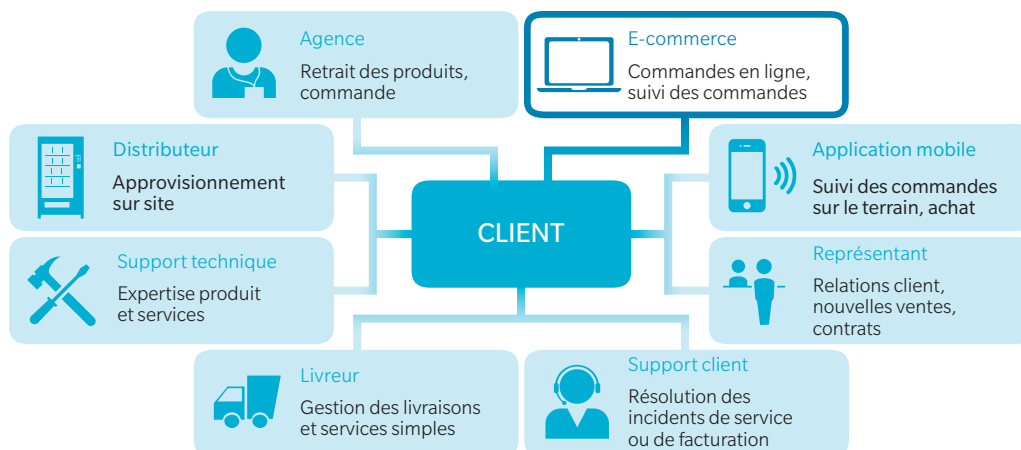
Les entreprises qui réussissent le mieux leur transformation digitale ont abordé le développement du e-commerce comme un premier pas vers la réinvention de la relation client, et non comme une finalité. Elles ont pour cela fait deux choses de manière très différente.

Tout d'abord, l'équipe de direction a formulé et s'est totalement approprié une vision large et ambitieuse des modalités d'interactions avec les clients à l'avenir. Ces entreprises possèdent une solide culture digitale, qui va de pair avec un esprit d'ouverture permettant d'imaginer la transformation d'éléments fondamentaux de leur activité. Le management est favorable au changement, qu'il s'agisse d'adapter l'organisation et l'effectif de la force de vente, les points de contact avec la clientèle, l'importance accordée aux différents canaux et l'équilibre entre ceux-ci. Ces questions font l'objet de discussions ouvertes, audacieuses et créatives, abordant les implications sur l'avenir de l'entreprise. Cette approche permet à ces entreprises d'affiner leur compréhension des clients et de leurs besoins actuels et futurs. Bien que la vision ne soit pas exactement la même pour tous les dirigeants, ses lignes de force sont, elles, partagées et les efforts requis à court terme font l'unanimité.

Ensuite, le projet e-commerce de ces entreprises fait partie intégrante d'une stratégie commerciale parfaitement pensée. Il est perçu comme une initiative critique pour l'avenir de l'entreprise, s'appuyant sur une compréhension fine des clients et de la proposition de valeur la plus pertinente. Toutes les dimensions de gestion du changement, d'adoption par la clientèle, d'implication des commerciaux et de stratégie d'orchestration des canaux de distribution ont auparavant fait l'objet d'une mûre réflexion. Les besoins techniques et opérationnels pour le e-commerce ont ensuite été définis en fonction de ces éléments, et non l'inverse.

Un distributeur de fournitures industrielles, qui a fondamentalement réinventé ses relations clients au cours de la dernière décennie, illustre bien cette approche. Après un faux départ dans l'e-commerce, l'entreprise a réalisé qu'une véritable transformation n'est possible qu'en adoptant d'abord une vision ambitieuse partagée à la fois par l'équipe de direction et par le conseil d'administration.

Schéma 2 : Comment l'e-commerce s'inscrit dans une stratégie commerciale intégrée ?



Source : Analyse Oliver Wyman

## 2. IDENTIFIER ET RÉDUIRE LES INCOHÉRENCES ENTRE CANAUX

Bien que l'e-commerce présente de nombreux avantages, créer un nouveau canal d'interaction client et de distribution peut aussi être source d'incohérences, voire de conflits, lorsque le projet n'est pas mené avec précaution. Ceci est particulièrement vrai pour les groupes de distribution complexes qui associent déjà de multiples canaux, par exemple des agences, des commerciaux itinérants et des centres d'appel...

L'e-commerce peut ainsi engendrer de la confusion, à la fois pour les clients et pour les commerciaux, dans la mesure où les clients ont désormais accès à toutes les informations produits avec une plus grande visibilité sur les prix. En jouant sur des facteurs tels que le prix, un distributeur pourra par exemple inciter un client à acheter certains produits en ligne et d'autres auprès de commerciaux. La transparence des informations produits et des prix en ligne modifie donc naturellement les interactions entre clients et commerciaux. Elle change également le rôle des commerciaux, qui ne sont plus le premier et unique contact du client avec le distributeur, mais qui deviennent des conseillers chargés de compléter le canal en ligne pour aider les clients à trouver les produits adaptés à leurs besoins.

Prenons l'exemple d'un distributeur industriel et d'un distributeur alimentaire, qui ont été tous deux en avance sur l'e-commerce. Dans les deux cas, les aspects technologiques et opérationnels n'ont posé aucun problème et les clients ont rapidement adopté la nouvelle solution. Néanmoins, après plusieurs mois, les deux entreprises ont été confrontées à de nombreuses incohérences entre canaux de distribution. Dans un cas, il y avait un problème de cohérence de pricing entre canaux, dans l'autre de nombreux commerciaux s'opposaient au développement du e-commerce par crainte d'un impact négatif sur leur rémunération. L'un des plus grands défis rencontrés lors du déploiement d'un site d'e-commerce est précisément la réaction des équipes commerciales, qui perçoivent souvent la vente en ligne comme une concurrence directe. Ceci est particulièrement vrai lorsque des clients actifs dans le portefeuille d'un commercial utilisent le site en question pour passer des commandes alors que les systèmes de rémunération n'ont pas été adaptés pour prendre en compte ce nouveau canal.

Pour résoudre ce problème, il est important de développer une stratégie claire de canaux de distribution. Cela passe par la compréhension des coûts associés à chaque canal et pour chaque type d'interaction client (voir schéma 2). Cette approche va au-delà de la vente pour englober – et optimiser – le service client, la gestion des commandes et les autres interactions. Elle inclut la définition de promotions et d'offres adaptées par canal, ainsi que la mise en place d'une politique de prix robuste et différenciée pour chaque canal. Mais le plus important est qu'elle aide à présenter aux clients une proposition de valeur harmonisée et totalement fluide entre canaux.

Par expérience, il est critique que cette stratégie soit définie avant le lancement d'un site de e-commerce et non après avoir constaté les mécontentements ou les frustrations des clients et des employés.

### 3. GÉRER ACTIVEMENT LE CYCLE DE VIE DE CHAQUE CLIENT

De manière frappante, un dirigeant travaillant pour un distributeur alimentaire expliquait récemment qu'adopter l'e-commerce avait nui à l'activité et provoqué la perte de clients. Lorsque la clientèle commença à effectuer des commandes en ligne, les commerciaux cessèrent de leur rendre visite chaque semaine. Bien que ceci ait, comme escompté, libéré le temps des commerciaux pour qu'ils poursuivent de nouvelles opportunités, le risque est également apparu de voir un plus grand nombre de clients passer à la concurrence. Un grand nombre d'entre eux furent en effet la cible de distributeurs concurrents, qui envoyèrent des commerciaux itinérants faire des visites de prospection au bon moment.

L'erreur commise ici par ce grand distributeur a été de ne pas gérer activement le cycle de vie du client et de ne pas prêter attention aux signes annonçant un éventuel passage à la concurrence. Avec le développement des plateformes d'e-commerce, un risque pour les distributeurs est de perdre le contact avec leur clientèle, qui constitue alors une proie facile pour un concurrent qui lui porte une attention plus importante. Prévoir une fréquence d'interaction adéquate sur la base du cycle de vie du client et d'autres caractéristiques qui lui sont propres est absolument critique pour toute entreprise ayant une plateforme e-commerce bien développée. Si certains clients préfèrent acheter en ligne, d'autres restent sensibles à une touche plus personnelle que seul un commercial itinérant pourra apporter. Le tout est de comprendre chaque client pour répondre à ses attentes.

L'approche d'un distributeur international de fournitures de bureau est de ce point de vue un exemple de bonne pratique. Celui-ci analyse différentes caractéristiques des clients ainsi que leur historique d'achat pour comprendre à quelle fréquence un commercial doit prendre contact. Pour les clients les plus récents, les commerciaux appliquent une stratégie parfaitement réfléchie pour les conduire progressivement vers l'achat en ligne. À mesure que la relation se développe, un modèle de service à plusieurs niveaux d'interaction adaptés aux besoins du client entre en jeu. Des alertes sont également définies. Elles avertissent un commercial lorsqu'il doit rendre visite à un client qui risque de passer à la concurrence pour une raison ou une autre.



## 4. UTILISER COMMERCIALEMENT LA CONNAISSANCE CLIENTS

L'un des énormes avantages du e-commerce réside dans la collecte d'une quantité importante de données concernant les clients. Une plateforme d'e-commerce enregistre chaque clic, chaque produit consulté, la manière dont les produits sont recherchés et le temps passé sur le site. Elle ouvre également de nombreuses possibilités de cibler et de contacter vos clients, pour un coût considérablement moins élevé. Elle permet enfin d'expérimenter et de tester de nouvelles offres ciblées, portant par exemple sur des produits équivalents au produit acheté ou sur des produits qui pourraient intéresser un client sur la base de son historique d'achat ou de celui de clients similaires.

C'est le secteur B2C qui a ouvert cette voie. Amazon, Netflix et de grands distributeurs ont clairement défini les meilleures méthodes pour y parvenir. Netflix est par exemple célèbre pour avoir affirmé que c'est l'analyse de ce que ses clients n'achetaient pas qui lui a permis d'en apprendre le plus sur eux. Dans le commerce de détail, l'hyper-personnalisation est même devenue un objectif de premier plan au cours de l'année écoulée.

Certains grands distributeurs B2B commencent à percevoir tout le potentiel de cette opportunité et l'exploitent afin de générer du chiffre d'affaires additionnel avec leur clientèle existante. Prenons le cas d'un grand distributeur alimentaire qui a eu l'idée d'établir un lien entre les prix et les recommandations en ligne, en utilisant les achats récents (ou ceux de clients similaires) pour suggérer l'achat d'autres produits. Le site d'e-commerce initialement mis en place par ce distributeur fixait le prix des produits ne figurant pas dans le panier d'un client à un niveau qui avait peu de chances de provoquer un achat impulsif. De plus, passer en revue les nouveaux produits était fastidieux pour le client : une chaîne de pizza pouvait facilement se réapprovisionner en fromage et en sauce tomate (c'est-à-dire répéter un achat habituel) ; par contre, il lui était beaucoup plus difficile de trouver de l'huile d'olive sur le site et, si jamais elle y parvenait, le prix n'était pas compétitif. Ce distributeur mit donc en place une stratégie soigneusement étudiée permettant de présenter l'huile d'olive à un prix d'entrée attractif et d'en faire la promotion de manière proactive au moyen de programmes de recommandations. Les ventes se mirent alors à augmenter sensiblement et les commerciaux enregistrèrent une augmentation de leur chiffre de l'ordre de plusieurs points de pourcentage.

De manière plus générale, les distributeurs peuvent utiliser les données générées par leur site d'e-commerce pour mieux cibler leurs clients et améliorer leur expérience d'achat, et ce à un coût considérablement moins élevé que s'ils devaient le faire via des canaux classiques. Par exemple, plutôt que de planifier un entretien d'une demi-heure toutes les deux semaines pour présenter de nouveaux produits, un distributeur doté d'un site de e-commerce et d'une bonne stratégie commerciale peut envoyer des emails marketing ciblés présentant les caractéristiques et le prix d'un produit aux clients les plus susceptibles de l'acheter. Y parvenir exige toutefois un effort spécifique d'exploitation des données issues du site d'e-commerce.

## 5. ÊTRE LE MEILLEUR POUR VOS MEILLEURS CLIENTS

La plupart des distributeurs B2B constatent des différences radicales dans la manière dont leurs clients souhaitent interagir avec eux et effectuer leurs achats. Par conséquent, l'expérience e-commerce, l'interface et les services requis pour attirer un client A pourront être extrêmement différents de ceux requis pour attirer un client B. Le développement de fonctionnalités techniques spécifiques est coûteux et prend du temps. Or, de nombreux distributeurs ne possèdent pas une compréhension suffisamment fine de leurs clients ni de leurs attentes et essaient d'en faire le plus possible le plus rapidement possible avec leur plateforme e-commerce. Résultat : ils sacrifient la qualité et la rigueur de conception de chaque fonctionnalité. Il s'agit d'une erreur fondamentale que nous avons déjà constatée à plusieurs reprises dans le commerce de détail.

Prenons l'exemple d'AmazonFresh, FreshDirect et PeaPod, trois des principales offres de supermarché en ligne qui dominent le marché américain ces dernières années. Étonnamment, malgré l'envergure d'Amazon et la forte association de la marque au commerce de détail dans l'esprit du consommateur, la société a perdu des parts de marché face à FreshDirect.

L'examen des facteurs clés qui influencent les préférences et la satisfaction du client d'un supermarché révèle des différences notables. Bien que ces trois sites aient beaucoup d'éléments communs, comme des suggestions de recettes et des bons de réduction, FreshDirect a clairement conçu ses fonctionnalités avec beaucoup plus d'exigence.

Alors qu'AmazonFresh s'est contenté de construire un site similaire à l'éminemment familier Amazon.com, FreshDirect a intensément travaillé à comprendre les besoins de ses clients et a créé un site qui y répond de manière rigoureuse. Sa conception et son design s'attachent à créer une expérience agréable, avec une recherche des produits simple et un paiement très rapide – autant de critères qui sont essentiels pour sa cible.

## 6. DÉVELOPPER DES SOLUTIONS EN MODE AGILE

Pour développer une plateforme d'e-commerce, de nombreux distributeurs ont recours à une approche classique de gestion de projet informatique : ils verrouillent les spécifications dès le départ et construisent la plateforme sur plusieurs mois avant de la déployer. La plupart des directions informatiques des groupes de distribution utilisent cette démarche. Conçue dans un souci de sécurité et de contrôle, elle minimise en effet les risques de dysfonctionnements. Elle pose cependant problème car elle ne permet ni les itérations ni les évolutions sur la base des enseignements acquis en cours de projet.

Les plateformes d'e-commerce exigent tout particulièrement de pouvoir essayer plusieurs pistes, de corriger rapidement les erreurs et d'adapter la solution. Afin de répondre à ces besoins, une approche plus itérative et agile commence à émerger et à s'établir comme la méthode de référence. Elle consiste à se concentrer sur le développement rapide des fonctionnalités requises pour un ou deux grands modes d'utilisation, pour ensuite progresser avec des cycles successifs de développement, de test et d'itération.

Telle a été la démarche retenue par un grand distributeur B2B pour le développement de l'infrastructure et d'un outil de pricing destiné à l'ensemble de la force de vente. L'équipe projet a tout d'abord consulté de nombreux membres de l'équipe commerciale avant et durant la conception et la programmation. Puis elle a construit l'outil en une série rapide de cycles de développement-test, auxquels ont participé plus d'une centaine de commerciaux itinérants et sédentaires, et même des clients. L'approche a été baptisée « pour le terrain, par le terrain ».

Le résultat a été une adoption de l'outil sans précédent dans le groupe. En six semaines, le taux d'utilisation a atteint 80 %, un niveau sans comparaison avec ceux atteints par les plateformes précédentes. L'approche de développement itérative et agile utilisée a permis de construire les fonctionnalités et de les tester jusqu'à ce qu'elles fonctionnent parfaitement pour l'utilisateur final, et le succès a donc été au rendez-vous.

## CONCLUSION

Il ne fait aucun doute que l'e-commerce est devenu une priorité incontournable dans la distribution professionnelle. Pourtant, de nombreux projets d'e-commerce ne répondent pas aux attentes, bien que parfaitement opérationnels.

Le problème clé est que de nombreux distributeurs se lancent dans la conception d'une solution d'e-commerce en ne pensant qu'aux aspects technologiques et opérationnels, et en faisant l'impasse sur une stratégie commerciale suffisamment robuste. Plus généralement, ils ont une perception limitée de l'e-commerce comme un simple canal de distribution, et non comme un premier pas vers la réinvention des relations commerciales avec les clients.

## A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Avec plus de 4 000 collaborateurs répartis dans 26 pays sur les principaux continents, Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil en stratégie. Le cabinet a développé une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque, de transformation organisationnelle et de développement du leadership. Oliver Wyman est une filiale du groupe Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC]. Notre practice mondiale Distribution Professionnelle s'appuie sur une connaissance unique des comportements clients et des enjeux stratégiques du secteur, ainsi que sur des techniques d'analyses pointues pour aider nos clients à améliorer leur performance. Nous avons aidé de multiples groupes de distribution à prendre de l'avance sur leurs concurrents et à générer une croissance forte et rentable, et nous avons une compréhension éprouvée des facteurs clés de succès dans la Distribution Professionnelle. Nos savoir-faire et notre approche collaborative et pragmatique, développés depuis plus de 25 ans, sont particulièrement adaptés pour concrétiser les programmes de transformation commerciale et opérationnelle dans ce secteur.

Pour plus d'information, visitez [www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com). Suivez Oliver Wyman sur Twitter @OliverWyman.

## A PROPOS DE LA CGI

A travers l'union de 56 fédérations professionnelles, la CGI, Confédération Française du Commerce de Gros et International est l'organisation professionnelle représentative de l'ensemble du négoce, commerce de gros et commerce international. Ce secteur représente : 120 000 entreprises dans une quarantaine de secteurs d'activité différents, un chiffre d'affaires de 790 milliards d'euros, 1 million de salariés, et 90 000 emplois à pourvoir en 2015. Au service de ses adhérents, la CGI les représente au quotidien, défend leurs intérêts et communique sur les grands enjeux de la branche. La CGI réfléchit et accompagne les adhérents sur leurs principaux défis.

Pour plus d'information, visitez [www.cgi-cf.com](http://www.cgi-cf.com). Suivez la CGI sur twitter @CGI\_CF.

## CONTACTS

ERIC BACH

Partner

[eric.bach@oliverwyman.com](mailto:eric.bach@oliverwyman.com)

+33 1 45 02 33 17

SHRI SANTHANAM

Partner

[shriram.santhanam@oliverwyman.com](mailto:shriram.santhanam@oliverwyman.com)

+1 650 575 9469

CHRIS MCMILLAN

Partner

[chris.mcmillan@oliverwyman.com](mailto:chris.mcmillan@oliverwyman.com)

+44 20 7852 7764

HUGUES POUZIN

CGI – Directeur Général

[hpouzin@cgi-cf.com](mailto:hpouzin@cgi-cf.com)

+33 1 44 55 35 00

Copyright © 2016 Oliver Wyman. Tous droits réservés.