

DIGITAL & DATA :

DEUX ENJEUX CLÉS POUR LA DISTRIBUTION PROFESSIONNELLE



« Avec le digital, tout change très vite dans notre secteur. Nous essayons d'adopter une approche intégrée aux différentes étapes de la chaîne de valeur. Nous progressons, mais trop lentement. Il est difficile de hiérarchiser ses priorités lorsque les opérations, la connaissance clients et l'efficacité des forces de ventes sont toutes sources de nouveaux challenges. »

« Dirigeant d'un grand groupe de distribution professionnelle »

DE NOUVEAUX ENJEUX

Une nouvelle ère a déjà commencé dans la distribution professionnelle. D'ici cinq ans, peut-être seulement trois, et certainement avant huit ou dix ans, les leaders du marché gèreront leur activité différemment. Ils y travaillent déjà et les retards seront difficiles à rattraper : ne tardez pas à initier les transformations nécessaires.

Les nouveaux modèles proposeront de meilleures expériences client et fournisseur tout en étant plus rentables. Ils seront plus digitaux et basés sur des analyses avancées de multiples données, permettant une personnalisation de l'offre et fiabilisant et accélérant les décisions sur les offres, les prix et les approches commerciales.

Les facteurs structurant cette évolution seront : une meilleure exploitation des masses de données que vous détenez, des échanges de données plus fluides avec vos clients et vos fournisseurs, souvent à travers des terminaux mobiles, et également l'émergence d'une quantité accrue de données provenant des capteurs (l'Internet des Objets, ou Internet of Things en anglais).

Les gagnants seront les plus agiles et les plus avancés analytiquement et non ceux qui profitent le plus de leur taille. Selon nous, la menace principale proviendra des acteurs traditionnels de votre secteur qui évoluent plus rapidement d'un point de vue des compétences analytiques, des systèmes, et des modèles opérationnels nécessaires pour gagner dans ce nouvel environnement. Les modèles classiques où les liens amont avec les fournisseurs sont très forts évolueront souvent vers des modèles de places de marché. Et les nouvelles technologies constitueront le centre de gravité de ces modèles. Ces modèles ne déploieront les actifs et les activités d'un distributeur traditionnel – entrepôts, flotte de camions, stocks – que là où cela sera nécessaire pour avoir un avantage concurrentiel. Le digital et la gestion des données deviendront ainsi des facteurs clés de compétitivité.

Ce point de vue peut paraître provocant. Nous vous proposons de détailler dans cet article les raisons pour lesquelles nous pensons que c'est ce qui se passera. A vous de vous faire votre propre opinion.

UN CHANGEMENT DE MODÈLE : LES DISTRIBUTEURS PROFESSIONNELS COMME « PLACES DE MARCHÉ »

Notre objectif est d'illustrer l'évolution de la distribution professionnelle et l'apparition de nouveaux modèles de prestations de services et de performance. Nous allons donc reprendre un rapide historique puis nous présenterons notre vision des mutations en cours.

Jusqu'aux années 80, les activités ont été dominées par ce que l'on peut appeler des « prestataires logistiques ». Une chaîne d'approvisionnement et de livraison fiable avec de bonnes relations fournisseurs en amont et une forte présence locale étaient fondamentales pour leur succès. Chaque région et chaque ville avaient ses propres distributeurs locaux pour chaque catégorie de produits.

Une période de consolidation a suivi, qui a vu naître des distributeurs nationaux pour la plupart des catégories de produits. Il fallait alors, pour réussir, gérer de façon efficace des grands réseaux relativement complexes. Les acteurs locaux et régionaux maintenaient une certaine protection des prix. Les effets d'échelle permettaient aux grandes entreprises de générer une efficacité suffisante pour ne pas avoir à piloter de manière excessivement serrée leur activité ni à analyser finement de multiples données avant de prendre leurs décisions. Les petites entreprises parvenaient à maintenir leur activité en se focalisant sur les services et les relations clients.

Ces dernières années, la priorité a été donnée au développement d'offres de services à valeur ajoutée et à des approches segmentées selon les types de clients. Cela a permis à ceux qui ont fait ces changements de maintenir leur chiffre d'affaires et de fidéliser leur clientèle mais souvent avec un impact négatif sur les marges dans un contexte où la concurrence s'est amplifiée et où les clients sont restés globalement très sensibles aux prix des produits.

Tout au long de ces différentes périodes, de nombreux groupes de distribution professionnelle sont restés tournés vers l'interne et focalisés sur les opérations, continuant de voir leur rôle comme un intermédiaire entre fabricants et clients, livrant les produits depuis les entrepôts fournisseurs jusqu'aux sites des utilisateurs finaux, et trouvant les clients qui s'intéressaient aux produits des fabricants.

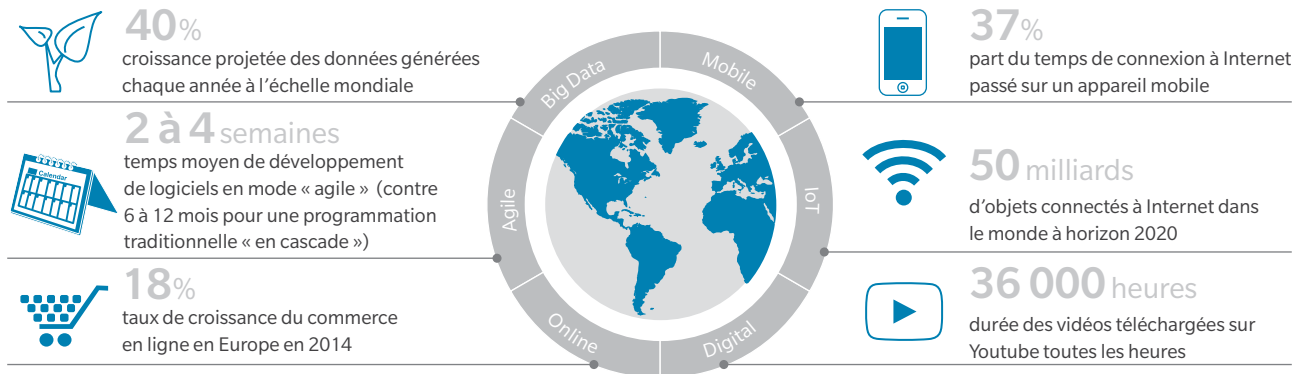
De nos jours, les grossistes les plus avancés doivent prendre en compte toutes les évolutions du digital pour innover du point de vue des opérations et de l'approche commerciale, et pour développer des relations plus solides en amont avec les fournisseurs, et en aval avec les clients.

Or le monde change de plus en plus rapidement. Les téléphones portables ont remplacé les PC et les ordinateurs portables, les données s'accumulent avec une croissance de plus de 40% par an et le nombre d'objets connectés à internet croît exponentiellement avec des estimations dépassant les 50 milliards d'appareils à horizon 2020. Le cycle de développement d'applications en mode agile est maintenant de 2 à 4 semaines, contre 6 à 12 mois pour les logiciels traditionnels.

De nos jours, les distributeurs les plus avancés doivent prendre en compte toutes les évolutions du digital pour innover du point de vue des opérations et de l'approche commerciale, et pour développer des relations plus solides en amont avec les fournisseurs, et en aval avec les clients.

En transformant la manière de consommer des clients, tous ces facteurs modifient l'activité des distributeurs professionnels. Et les attentes de tous vos clients sont influencées par leurs relations avec les grands acteurs d'Internet, Google, Apple, Facebook, Amazon, dont le succès est fondé sur l'utilisation des données, sur des approches analytiques sophistiquées et sur des prises de décision rapides.

Illustration 1 : L'évolution de plus en plus rapide du monde qui nous entoure



Si nous essayons de nous projeter dans le futur, que pourrions-nous anticiper ? Votre métier va changer à tous les niveaux. Les données sur l'ensemble de la chaîne, d'amont en aval, les logiciels d'analyse et les appareils mobiles seront partout. Ces données et analyses permettront des améliorations majeures dans la vitesse d'interaction avec les clients, la qualité des services proposés, la façon de concevoir les offres, l'approche commerciale et les opérations. Les distributeurs agiles qui utiliseront toutes ces capacités analytiques progresseront davantage que les grands distributeurs plus lents. Et les avantages concurrentiels s'égaliseront ainsi pendant un certain temps.

Certains distributeurs redéfiniront les relations entre client et fournisseur. La réticence ressentie jusqu'à présent par les distributeurs quant au partage des données clients avec leurs fournisseurs sera battue en brèche par les gains économiques qu'engendrera une meilleure information en amont entre conception produit, fabrication et prévisions de production. Une analyse rapide du secteur des produits de construction indique qu'une telle transparence tout au long de la chaîne de valeur peut permettre d'économiser 10 à 15% des coûts d'ensemble – ce qui n'est pas négligeable.

Illustration 2 : L'évolution de la distribution professionnelle



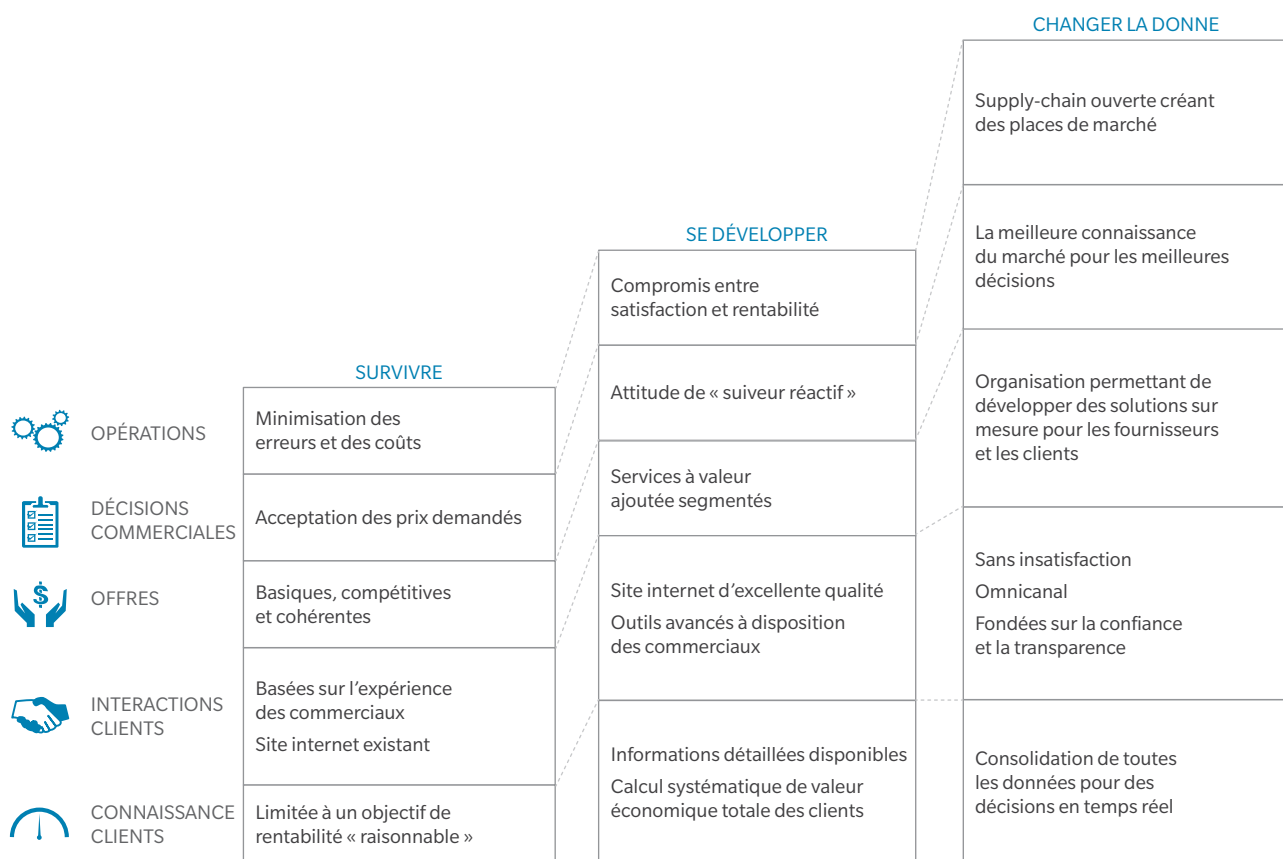
C'EST UNE COURSE À L'INTELLIGENCE, PAS À LA TAILLE

QUELLES SERONT LES CLÉS DU SUCCÈS DEMAIN ?

Pour réussir, les acteurs du commerce de gros devront tenir compte des tendances de fond que sont le digital et l'analyse des données et qui contribuent à faire évoluer leurs activités : ils devront s'adapter, progresser, développer des approches plus sophistiquées, anticiper, et enfin mettre en place avec détermination de nouvelles compétences. L'illustration 3 présente un « escalier de maturité » pour quelques compétences commerciales et opérationnelles et elle indique la direction dans laquelle les groupes de distribution auront certainement besoin d'évoluer. Le challenge est de progresser vers la droite ; rester à gauche sera de plus en plus risqué.

Les distributeurs qui comptent surtout sur leur taille et gardent des approches traditionnelles deviendront de plus en plus vulnérables.

Illustration 3 : Quel niveau d'excellence viser dans chaque domaine ?



Pour rendre ces recommandations plus tangibles, nous avons pris comme exemple des situations réelles dans votre secteur ou dans d'autres industries B2B pour illustrer les enjeux de changement et les futurs possibles.

CONNAISSANCE CLIENTS

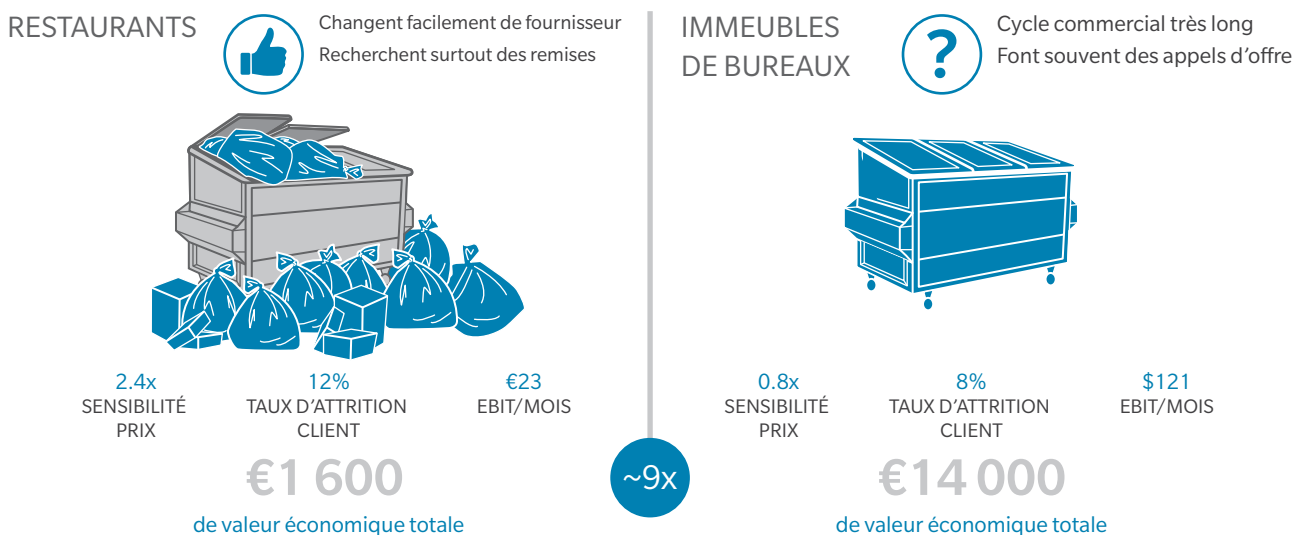
Bien que la plupart des distributeurs professionnels s'intéressent de plus en plus à la relation et au service client, nombre d'entre eux n'ont toujours pas une compréhension suffisamment fine de leurs clients. Qu'est-ce qui est important à leurs yeux ? Comment se comportent-ils ? Vont-ils bien ? Sont-ils vraiment rentables pour moi ? Quelle est leur sensibilité au prix ? Quel est le risque de les perdre ? Ces informations ne sont généralement pas collectées ni utilisées. Elles sont estimées et prises pour argent comptant. Mais pas connues précisément.

Deux questions primordiales restent ainsi sans réponse pour de nombreux distributeurs : qui sont les clients les plus contributifs ? Et comment faire pour les développer et en avoir plus ? Nous avons constaté que lorsque nous apportons des réponses à ces questions, les résultats sont souvent surprenants pour les dirigeants, voire sensiblement différents des hypothèses ou convictions qui guidaient les comportements commerciaux avant.

Le secteur de la collecte des déchets illustre bien comment des données précises et puissamment utilisées peuvent radicalement transformer le ciblage clients et les priorités commerciales. Un de nos exemples favoris concerne la multitude de petits comptes, contributeurs essentiels à la rentabilité d'un distributeur professionnel : nous comparons dans l'illustration 4 la valeur économique totale des restaurants et des petits immeubles de bureaux.

L'expérience montre que dans ce secteur, les représentants commerciaux parviennent souvent à acquérir de nouveaux restaurants dans leur portefeuille car ceux-ci sont à la recherche de prix bas et prêts à changer de fournisseur régulièrement. Les propriétaires d'immeubles de bureaux, quant à eux, lancent des appels d'offre et ont un cycle de prospection commerciale très long, nécessitant une patience et une persévérance considérables de la part des représentants commerciaux.

Illustration 4 : Comparaison de la valeur économique des clients dans les services B2B (Collecte des déchets)



Lorsque l'on regarde en détail les comportements d'achat, les efforts commerciaux requis, le taux d'attrition et les marges par segment de client, on peut constater que les immeubles de bureaux ont une valeur économique plus de neuf fois supérieure à celle des restaurants sur toute la durée de la relation. Les restaurants produisent en effet une grande quantité de déchets, ont un coût de service et un niveau d'attrition élevé, et enfin ils sont beaucoup plus sensibles aux prix, ce qui rend les hausses difficiles. Même si le potentiel moyen y est élevé et que la prospection et la contractualisation sont plus rapides avec les restaurants, ça n'est clairement pas le segment à cibler en priorité.

De nos jours, il faut un effort considérable et forcément ponctuel pour collecter et analyser de telles données. A l'avenir, ces capacités d'analyses feront partie intégrante du pilotage commercial de votre entreprise. Une évolution plus lente dans cette direction par rapport à vos concurrents vous pénaliserait et vous conduirait, par manque de connaissance fine des comportements et rentabilités clients, à conserver à part de marché équivalente une part plus importante des clients de valeur économique faible.

L'accès à des données et analyses sur la valeur des clients sera facilité, ce qui les rendra d'autant plus indispensables.

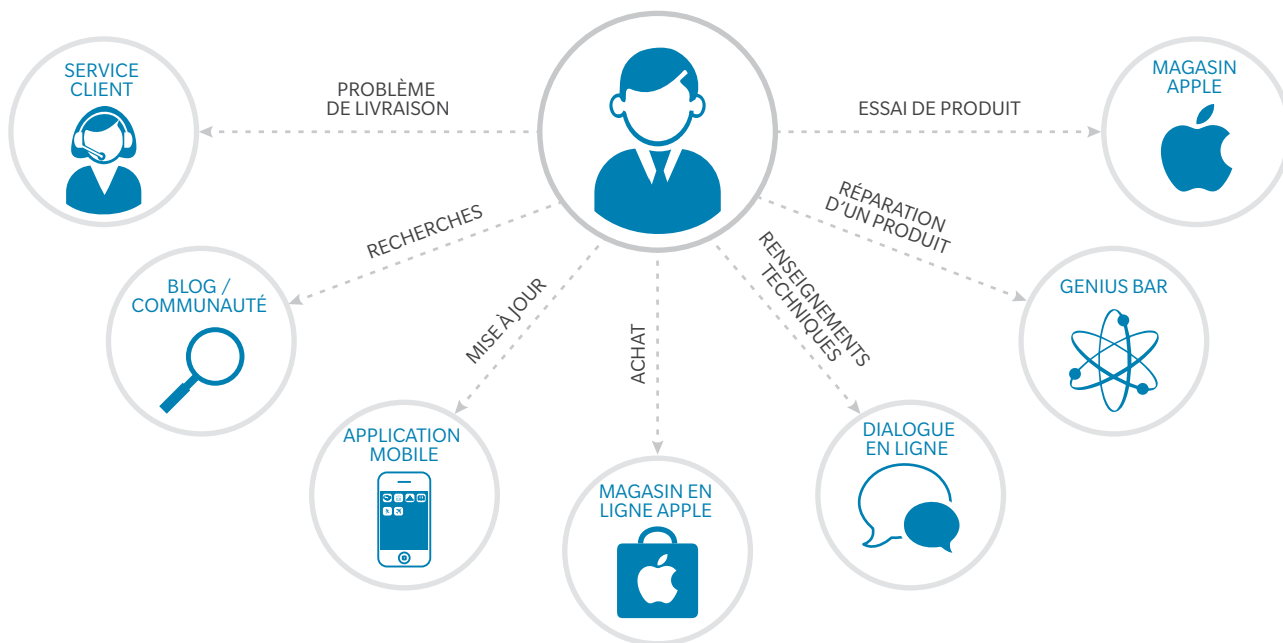
INTERACTIONS CLIENTS

Dans de nombreux secteurs de la distribution professionnelle, le représentant commercial est le principal point de contact avec le client. Les autres canaux, le service client, le site web et l'assistance en ligne sont plus complexes et généralement frustrants. La manière la plus simple de contacter le distributeur est souvent de passer par un commercial. C'est pourquoi de nombreuses entreprises dépendent fortement des relations personnelles qu'entretiennent les représentants avec leurs clients. Mais cette situation est en train de changer.

Les clients attendent désormais des commerciaux qu'ils connaissent de manière très fine leur entreprise et ses spécificités. Ils veulent en savoir plus sur le marché, mieux connaître le secteur, disposer de prévisions, et être aidés pour développer la demande de leurs clients finaux. Ils recherchent de plus en plus auprès des représentants commerciaux des conseils pour améliorer leur propre performance. Et les commerciaux ont besoin d'être eux-mêmes accompagnés et outillés pour cela.

A l'avenir, les distributeurs utiliseront de nouveaux outils et de nouvelles compétences pour aider leurs clients à réussir. Ce seront des outils capables de recueillir, d'analyser et d'utiliser des informations à toutes les étapes de la relation avec le client de manière beaucoup plus développée. Les clients B2B veulent que leurs interactions avec leurs distributeurs ressemblent à celles qu'ils connaissent déjà dans leur vie personnelle : commandes en un seul clic, services de click & collect ou livraison en un jour, descriptions immédiates des produits, mises à jour automatiques des statuts de commandes pour ne citer que les premières demandes. Les acteurs qui s'adapteront parviendront à créer des relations omnicanal qui renforceront les relations traditionnelles et à obtenir une meilleure rentabilité puisque les clients seront naturellement fidélisés et orientés vers des canaux à bas prix et plus fonctionnels. L'illustration 5 décrit l'organisation omnicanal d'Apple qui, selon nous, deviendra prochainement un standard aussi en matière de commerce B2B.

Illustration 5 : Les interactions et différents points de contact de vos clients



OFFRES

Dans ce nouvel environnement, les vainqueurs seront obsédés par les réponses à apporter aux deux questions suivantes : quelles sont les difficultés que rencontrent mes clients les plus importants ? Et comment puis-je les résoudre ?

L'histoire et l'approche innovante de Bloomberg offrent un parfait exemple de solution apportée aux problèmes principaux de ses clients, traders, en créant une nouvelle offre et en développant à partir de celle-ci un nouveau modèle commercial (illustration 6).

Bloomberg avait remarqué que les traders rencontraient de grandes difficultés pour accéder aux informations financières et de marché dont ils avaient besoin à tout moment. C'est en réglant ces difficultés qu'ils ont créé, il y a quelques années, un service idéal et un modèle très rentable. Bloomberg a constaté que l'accès aux renseignements boursiers dont les traders avaient besoin prenait du temps et coûtait cher. Le trader devait connecter jusqu'à 200 places boursières, communiquer avec des milliers de courtiers, s'abonner à des sites d'actualités et de recherche boursière tout en étant disponible par téléphone pour connaître l'évolution du marché en temps réel.

Il leur fallait gérer une multitude de noms d'utilisateurs et d'abonnements. Les prix étaient « à la carte » et manquaient de clarté : il leur était donc difficile de savoir exactement ce qu'ils achetaient et quel en était le prix. Un trader devait se servir de plusieurs écrans branchés

à plusieurs ordinateurs pour avoir une vue d'ensemble des données qui étaient souvent incomplètes ou se contredisaient. Les comparaisons de données étaient difficiles, les traders rencontraient des problèmes de téléchargement et devaient mettre en place des modèles Excel adaptés à chaque cas pour pouvoir comparer les informations obtenues et résoudre les problèmes (illustration 6).

Bloomberg a créé une plateforme réunissant les prix historiques et actuels de cinq millions d'instruments financiers sur 200 places boursières partagée avec 250 000 abonnés. Cette plateforme comporte aussi un terminal à double écran permettant de télécharger et d'exporter facilement les données rassemblées en un seul endroit. De nos jours, avec la révolution du numérique, ces fonctionnalités se sont répandues – les terminaux de Bloomberg ont aussi été mis à jour – mais à l'époque de leur mise en place, ils semblaient révolutionnaires et ont permis de résoudre les principaux problèmes que rencontraient les traders.

En se concentrant avec obstination, ambition et rigueur sur les problèmes que rencontraient ses clients, Michael Bloomberg a créé l'un des produits les plus révolutionnaires de son secteur à cette époque. L'illustration 7 retrace les problèmes que rencontraient les clients et la manière dont Bloomberg les a résolus.

Illustration 6 : Résolution des problèmes rencontrés dans le secteur financier

AVANT



PLUSIEURS ÉCRANS ET SOURCES DE DONNÉES

APRÈS



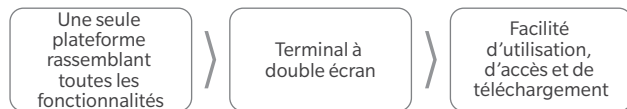
SOLUTION COMPLÈTE
ET SIMPLE D'UTILISATION

Illustration 7 : Problèmes rencontrés dans le trading financier

AVANT



APRÈS



DECISIONS COMMERCIALES

Gérer un groupe de distribution professionnelle signifie prendre des milliers de décisions commerciales chaque jour. Comment fixer les prix pour tel client et tel produit, à quelle tâche tel représentant commercial devrait-il donner la priorité, quelle offre de services faut-il proposer à tel client ? Ces décisions sont souvent prises avec peu d'informations et sans outil en support, en s'appuyant sur l'expérience des individus, c'est-à-dire sur des convictions, sur un historique estimé ou à l'instinct.

A l'avenir, les entreprises les plus performantes parviendront à prendre plus rapidement de meilleures décisions et de manière collaborative. Ces décisions s'appuieront sur des données précises, des analyses et des outils de terrain en temps réel. Les entreprises les plus performantes créeront des outils et des process qui seront rapidement adoptés sur le terrain et elles établiront un lien de collaboration entre utilisateurs et ressources technologiques. C'est un principe que nous appelons « pour le terrain par le terrain ». Et sur ce point nous ne nous projetons pas dans l'avenir : plusieurs distributeurs mettent déjà ce principe en pratique en fournissant des outils dynamiques à leurs commerciaux.

Comme le montre l'illustration 8, un distributeur de produits chimiques a créé un 'tableau de bord du lundi' permettant aux commerciaux d'identifier les opportunités à plus forte valeur et leur suggérant une priorisation de leur temps pour la semaine. Grâce à des analyses approfondies, l'outil identifie et hiérarchise les opportunités tout en encourageant voire en imposant une collaboration entre employés. Il soumet des idées et des recommandations aux commerciaux qui peuvent les accepter ou les rejeter, puis il améliore ses suggestions selon les préférences et les priorités de chaque utilisateur. Plus on se sert de l'outil et plus il gagne en intelligence en s'adaptant aux modes de fonctionnement de chaque utilisateur.

Illustration 8 : Quelques acteurs ont déjà ce type d'outils pour la force de vente...



OPERATIONS

L'Internet des Objets (IoT) a deux effets majeurs sur les opérations dans la distribution professionnelle.

D'une part, les capteurs et la technologie de tracking coûtent de moins en moins chers et deviennent plus accessibles. La mise en données (« datafication ») est ainsi plus facile, et les entreprises parviennent à recueillir des données qui n'étaient simplement pas disponibles jusque-là, telles que la localisation des stocks et des véhicules.

D'autre part, les plateformes permettant d'analyser et de rendre utilisables les masses de données collectées sont maintenant plus simples d'utilisation et abordables.

En déployant les deux, les grossistes pourront fondamentalement repenser le fonctionnement de leurs opérations à partir des besoins clients, et répondre à une question clé : quelle est la manière la moins coûteuse de rendre mes opérations plus flexibles ?

L'éventail des possibilités devient en effet rapidement intéressant. Disponibilité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, faible délai de livraison, visibilité sur les stocks en temps réel – tout cela sans perturber ni mettre sous pression la chaîne d'approvisionnement. Les distributeurs pourront identifier et résoudre les problèmes avant même que les clients ne s'en rendent compte, sans avoir à attendre les réclamations clients pour initier leur résolution.

Voici un exemple : un grand fabricant de produits chimiques a mis en place de manière proactive et préventive une stratégie IoT afin de suivre les problèmes rencontrés lors du transport de certains produits. De nombreux produits chimiques haute performance ou dangereux doivent en effet être surveillés avec vigilance lors des transports. Dans le passé, il fallait procéder à ce contrôle manuellement à plusieurs stades de la chaîne d'approvisionnement, ce qui nécessitait à la fois du temps et de la main d'œuvre. Les problèmes liés à la qualité et à la non-conformité des produits étaient souvent constatés par le client après la livraison. La stratégie IoT du groupe fait intervenir des puces RFID, des GPS ainsi que des capteurs permettant de contrôler en permanence la température, l'humidité, les fuites éventuelles des conteneurs et d'émettre des bulletins d'alerte automatiques. Le nombre de réclamations clients a ainsi drastiquement baissé grâce à l'identification et la résolution en amont de tous les problèmes durant le transport.

A l'avenir, les nombreuses innovations qui voient le jour en B2C seront transférées de plus en plus rapidement en B2B. L'entreposage, la robotique et même des concepts futuristes comme les drones semblent de plus en plus plausibles. C'est pourquoi les distributeurs professionnels qui réussiront prêteront une grande attention à tout ce qu'il se passe en B2C, tireront les enseignements de ces expérimentations et exploiteront les bonnes idées très rapidement.

INFRASTRUCTURE TECHNOLOGIQUE

Dernier sujet mais non des moindres, les distributeurs professionnels devront être inévitablement plus focalisés sur la technologie. Il leur faudra faire évoluer les compétences de la fonction IT pour qu'elle soit à la pointe de l'innovation pour les équipes commerciales et marketing, plutôt qu'un « prestataire de services ». Et le 'taux' d'innovation IT par rapport à celui des concurrents deviendra un des critères les plus importants pour évaluer la capacité d'amélioration des performances des entreprises.

Voici une liste de quelques compétences qui seront nécessaires au développement des infrastructures technologiques dans la distribution professionnelle :

- La possibilité de stockage et de traitement d'une quantité de données largement supérieure, y compris celles issues de l'Internet des Objets. Par exemple, la télématique des camions, les capteurs dans les entrepôts et les rapports d'analyses des sites internet et mobiles
- La capacité d'établir un contact direct, rapide et économique entre les systèmes de données des fournisseurs en amont et ceux des clients en aval. Par exemple, grâce à l'utilisation d'interfaces « API » au cœur et en dehors des systèmes d'information du distributeur
- Des process qui permettent de développer avec une approche agile des nouvelles propositions de valeur ou des améliorations internes fondées sur la technologie (par opposition aux méthodes de développement en cascade)
- La capacité à innover avec les interfaces clients, en particulier sur les mobiles

QUE FAIRE ?

Bien comprendre vos clients d'aujourd'hui et de demain est à la base de tout. Ne minimisez pas les efforts pour les connaître aussi précisément que possible, toutes vos activités en dépendent. **Trouvez les informations dont vous avez besoin.**

Ne vous faites pas d'illusions concernant vos points forts et vos points faibles. Vous risqueriez de surestimer les uns et de sous-estimer les autres, ce qui dans les deux cas réduirait vos chances de progresser. **Soyez intransigeant sur ce diagnostic.**

Déployez une stratégie et un programme détaillé pour que votre entreprise puisse atteindre le niveau que vous désirez. **Confiez cette mission à vos meilleurs talents.**

Déterminez ce que vous devez continuer à bien faire pour financer ce que vous devez apprendre à faire. Les deux efforts doivent être menés de front. **Définissez un plan d'action et engagez-vous.**

Il ne s'agit pas d'un marathon mais plutôt d'une série de petites courses que vous ne pouvez pas vous permettre de perdre. **Habituez-vous aux sprints et aux ajustements à mi-chemin.**

LES QUESTIONS AUXQUELLES RÉPONDRE RAPIDEMENT

QUELLES SERONT LES STRATÉGIES COMMERCIALES ET MARKETING LES PLUS EFFICACES À L'AVENIR ?

- Quels sont les clients que vous ne pouvez pas vous permettre de perdre ? Quels sont les clients de vos concurrents que vous devriez absolument chercher à acquérir ?
- Quels sont les problèmes rencontrés par vos clients que vous pourrez bientôt mieux résoudre que vos concurrents ? Dans quelle mesure les produits et services que vous proposerez seront-ils (radicalement) différents par rapport à aujourd'hui ?
- Quels modèles commerciaux devrez-vous développer et pour cibler quels segments ? Jusqu'où un modèle entièrement digital peut-il aller dans la chaîne de valeur client ?

Facteur clé de succès : une vision détaillée de votre futur modèle d'entreprise et du chemin à suivre pour les 2, 5 et 10 ans à venir, ainsi qu'un plan pour faire adhérer les clients.

LES COMPÉTENCES DE VOTRE ENTREPRISE SONT-ELLES TRÈS ÉLOIGNÉES DE CELLES DONT VOUS AVEZ BESOIN POUR ÊTRE LES MEILLEURS ?

- Est-ce que vous confiez toutes les initiatives de transformation de votre entreprise à vos meilleurs talents ? Dans quelle mesure cherchez-vous à développer vos compétences à l'aide de partenariats, de fusions-acquisitions, ou en repensant votre approche de recrutement ?
- Votre infrastructure technologique offre-t-elle un bon équilibre entre agilité, résilience et coûts ? Plus exactement, vous permet-elle d'être suffisamment agile dans les domaines qui évolueront radicalement dans les années à venir, comme la force de vente ou le pricing ?
- Pouvez-vous apprendre et progresser en copiant les meilleures pratiques de vos concurrents ou en échangeant avec des entreprises non-concurrentes dans des secteurs ou des géographies proches ?

Facteur clé de succès : être réaliste dans le diagnostic de votre point de départ, et pragmatique sur l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour combler les manques.

AVEZ-VOUS DEFINI UN PROGRAMME DE TRANSFORMATION QUI PERMETTRA DE RÉALISER LES CHANGEMENTS NÉCESSAIRES ?

- Toute transformation rapide est complexe et coûteuse. Avez-vous le support de votre conseil d'administration ? Avez-vous prévu tous les financements nécessaires ?
- Le rythme et l'ordre des initiatives que vous engagez vous permettra-t-il d'effectuer des progrès de manière continue et visible ? Avez-vous décidé de quelle manière vous gèrerez votre programme de transformation ? Avec l'ensemble de l'organisation ou avec une équipe restreinte ?
- Vos collaborateurs ont-ils conscience de la nécessité du changement ? Les innovations en rupture seront-elles interprétées comme des menaces et freinées par l'organisation ? Votre propre équipe est-elle totalement convaincue ? Et enfin savez-vous comment s'effectuera le déploiement sur le terrain ?

Facteur clé de succès : un projet solide en plusieurs étapes dont chacune améliore de manière visible l'activité de votre entreprise, et pas seulement centré sur des évolutions IT.

A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Avec plus de 3 700 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. Suivez Oliver Wyman sur Twitter @OliverWyman.

www.oliverwyman.com

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. Suivez la CGI sur twitter @CGI_CF.

CONTACTS

ERIC BACH
Partner
eric.bach@oliverwyman.com
+33 1 45 02 33 17

SHRI SANTHANAM
Partner
shriram.santhanam@oliverwyman.com
+1 650 575 9469

CHRIS MCMILLAN
Partner
chris.mcmillan@oliverwyman.com
+44 20 7852 7764

HUGUES POUZIN
CGI – Directeur Général
hpouzin@cgi-cf.com
+33 1 44 55 35 00

Copyright © 2016 Oliver Wyman. All rights reserved.