

LE PARADOXE DE L'EFFICACITÉ COMMERCIALE

POURQUOI 80% DE LA VALEUR AJOUTÉE DES ÉQUIPES COMMERCIALES PROVIENT TOUJOURS DE 20% DE LEURS ACTIVITÉS



« Nous avons énormément investi dans la technologie et dans les outils à destination de notre force de vente ; pourtant, la productivité commerciale n'a quasiment pas bougé en dix ans. »

– DIRIGEANT D'UN GROUPE DE
DISTRIBUTION PROFESSIONNELLE

Lors de nos entretiens récents avec 25 dirigeants de grands groupes de distribution professionnelle, la question de l'efficacité des forces de vente a été régulièrement mentionnée comme une priorité et en même temps une source de frustration majeure. Plusieurs d'entre eux ont réalisé des investissements importants pour améliorer leur efficacité commerciale : outils d'automatisation commerciale ou de CRM, évolution de l'approche de vente (ex : « solution selling »), formation des commerciaux ou parfois mise en place d'un nouvel ERP.

Mais la vérité est cruelle ... Très peu sont ainsi parvenus à générer de la croissance et une meilleure rentabilité. De nombreux dirigeants nous ont confié que les indicateurs de productivité de leur force de vente sont stables depuis plusieurs années. Or, plus que jamais, ils ont aujourd'hui besoin d'améliorer cette productivité pour survivre dans un environnement à croissance faible ou parfois négative et de plus en plus concurrentiel, notamment à cause des nouveaux acteurs en ligne.

Dans ce document nous approfondissons les raisons de ces frustrations et nous proposons des solutions pour y remédier. Les exemples choisis pour illustrer nos propos correspondent au cœur de la clientèle des distributeurs qui pose aujourd'hui le plus de difficultés : les clients de taille petite ou moyenne qui peuvent représenter jusqu'à 80% du chiffre d'affaires. Cependant, les principes que nous évoquons s'appliquent également aux « grands comptes » et aux « partenaires stratégiques ».

QUE CONSTATE-T-ON ?

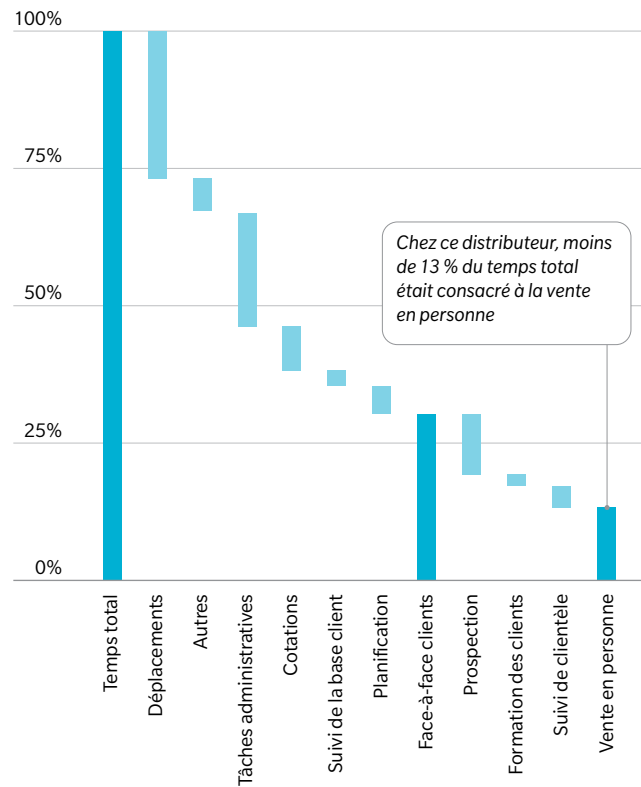
De manière générale, notre expérience a montré que de nombreuses sociétés s'emploient à résoudre de faux problèmes commerciaux. Pour être plus juste, on peut dire qu'elles résolvent des problèmes importants, mais qu'elles passent à côté de trois difficultés fondamentales.

Premièrement, dans la plupart des cas, **les commerciaux de terrain ont encore la maîtrise de l'organisation de leur temps**. Malgré le suivi détaillé des opportunités commerciales, des listes de clients et de prospects, l'optimisation des territoires et des portefeuilles, la revue régulière des méthodes de vente, etc., le commercial reste bien celui qui décide au quotidien du temps qu'il va passer à vendre ou à conseiller chaque client et des opportunités commerciales qu'il va essayer de concrétiser.

En réalité, ces choix ne sont pas toujours volontaires. Au cours d'une semaine, un commercial doit à la fois répondre à des demandes urgentes, passer du temps sur les opportunités commerciales qui exigent une attention immédiate et gérer les complexités administratives internes pour répondre aux appels d'offres et aux demandes particulières de ses clients. S'il reste un peu de temps dans la journée, il prendra contact avec un ou deux prospects mais généralement sans pouvoir être assez préparé ou informé. La répartition de son temps s'apparente à celle de l'illustration 1.

Deuxièmement, **les commerciaux ne savent pas toujours quelles sont les opportunités de vente à prioriser**. Si certains ont une très bonne intuition, celle-ci peut être éclipsée par l'attrait de ventes faciles à réaliser. Prenons un exemple dans la collecte des déchets. Les commerciaux du secteur savent que les restaurants asiatiques génèrent de faibles marges. Les coûts de collecte dépendent essentiellement du poids des déchets ; or, les restaurants asiatiques produisent de grandes quantités de déchets très humides, donc lourds. Pourtant, malgré cette connaissance du marché, les commerciaux passent énormément de temps à démarcher ces clients. Pourquoi ? Parce qu'on trouve des restaurants asiatiques partout, que leurs propriétaires sont accessibles et que ces restaurants sont presque toujours disposés à signer un nouveau contrat si cela leur permet de réaliser des économies.

Illustration 1 : Exemple de répartition du temps d'un commercial



Si l'on calcule la valeur totale du client sur plusieurs années, en comparant un restaurant asiatique moyen et un autre type de client, comme un opérateur immobilier, la différence est considérable : un écart de valeur de 8x entre les deux clients pour un même chiffre d'affaires (voir Illustration 2). Deux à trois points de marge peuvent être gagnés par rapport à la concurrence en orientant les commerciaux vers les clients ayant la plus forte valeur totale, si vous êtes l'un des premiers à travailler ainsi. Cette approche est très développée dans le secteur des services financiers, par exemple, mais beaucoup moins dans la distribution professionnelle où peu de sociétés analysent ce qui fait qu'un type de client génère plus de valeur qu'un autre sur le long terme.

Certaines entreprises ont amélioré leur productivité commerciale et gagné dix points de part de marché et trois points de marge en suivant une approche rigoureuse : elles se sont appuyées sur des analyses de données détaillées pour faire évoluer leurs activités au quotidien et leurs compétences sur le plus long terme.

Pour ne rien arranger, les directeurs commerciaux font aussi face à un problème classique : le système de suivi des ventes reflète rarement toutes les opportunités. Au mieux, ces systèmes indiquent 80% des opportunités, souvent avec plusieurs semaines de retard, et pour la plupart signalées par les équipes de vente elles-mêmes avec des informations partielles. Ceci rend d'autant plus difficile l'optimisation d'une démarche commerciale déjà focalisée involontairement sur des ventes de valeur moyenne ou faible.

Troisièmement, **la nature des ventes évolue rapidement**. Déjà dans presque 60% des cas d'achats en B2B, l'acheteur aura fait des recherches préalables en ligne avant de contacter le vendeur, et 90% des acheteurs les plus jeunes (moins de 35 ans) font désormais directement leurs achats B2B en ligne. (Voir notre point de vue intitulé « L'arrivée d'Amazon et de Google dans la distribution professionnelle ».)

Les clients veulent moins de visites de commerciaux qu'il y a quelques années, et souvent beaucoup moins que ce que les commerciaux jugent nécessaire. Les clients souhaitent plutôt avoir des interactions « omnicanal » avec les distributeurs : téléphone, Internet, application mobile, messagerie instantanée, agence, ou contact en personne, selon ce qui leur convient personnellement, l'endroit où ils se trouvent et la nature de leur demande.

Enfin lors d'une visite, un client attend d'un commercial qu'il comprenne non seulement son métier, qu'il apporte une réelle valeur ajoutée et une forte expertise, mais surtout qu'il ait aussi connaissance de toutes les données, informations et analyses sur ses dernières commandes et interactions.

IL EST TEMPS DE CHANGER

Que faut-il mettre en place pour sortir de ce paradoxe ? Nous avons vu certaines entreprises améliorer leur productivité commerciale et gagner dix points de part de marché et trois points de marge en suivant une approche rigoureuse en six étapes, s'appuyant sur des analyses de données détaillées, pour faire évoluer leurs activités au quotidien et leurs compétences sur le plus long terme.

COMPRENEZ CE QUE FONT RÉELLEMENT VOS COMMERCIAUX ET LIBÉREZ DU TEMPS UTILE

Analysez la répartition du temps de travail de vos commerciaux sur une semaine ou un mois moyen. Il vous faudra analyser les calendriers des commerciaux ou faire une extraction d'Outlook pour obtenir une image précise, mais une simple enquête sur un échantillon de commerciaux vous permettra déjà de dresser rapidement un premier bilan.

Vous constaterez sans doute qu'ils consacrent une grande partie de leur temps à des tâches administratives et non directement liées à la vente (Illustration 1). Attendez-vous à obtenir de tels résultats et demandez préalablement à vos équipes de classer les causes de cette répartition du temps par catégorie (ex : cotations, demandes de validations managériales, recherches d'informations pour des clients, etc.). Vous obtiendrez ainsi une image plus précise des actions à prendre pour que vos équipes consacrent plus de temps à la vente. Chez un client, nous avons constaté que la force de vente passait un temps disproportionné à des activités de service après-vente sans que cela ne corresponde à la stratégie. Dans un autre cas, nous avons observé que certains commerciaux passaient près d'un tiers de leur temps en déplacements clients, parce que le processus d'attribution des comptes clients avait mal tenu compte des temps de trajet.

Si vous avez déjà investi dans un système automatisé pour la force de vente comme Salesforce.com ou CRM Dynamics, vous pouvez, en théorie, facilement réaliser ces premières analyses. Vous pourrez par ailleurs vous rendre compte que les commerciaux n'utilisent pas ces outils autant qu'ils le pourraient (40% d'adoption ou moins dans de nombreux cas). Voir le point 4.

Illustration 2 : Critères de valeur totale client dans la collecte de déchets

	SENSIBILITÉ PRIX À L'ACQUISITION	SENSIBILITÉ PRIX À LA RÉTENTION	TAUX DE RÉSILIATION	VENTES/MARGE (PAR AN)	VALEUR TOTALE DU CLIENT
Agri/sylviculture/exploitation minière					
Construction et industrie manufacturière					
Industrie lourde					
Transport, messagerie					
Services aux collectivités
Vente en gros – biens durables					
Vente en gros – autres					
Vente en gros – alimentation					
Biens de consommation de détail					
Restaurants – asiatiques	2,4	1,3	6,8%	260/25 \$	1 650 \$
Restaurants – restauration rapide	↑	↑	↑	↑	↑
Restaurants – pizza, sandwicherie					
Restaurants – brasseries					
Bars					
Établissements financiers	3x	1x	2x	2-5x	8x
Divertissement					
Hôtels et motels	↓	↓	↓	↓	↓
Automobile – concessionnaires					
Automobile – services					
Immobilier de bureaux	0,8	1,4	3,0%	560/120 \$	11 700 \$
Établissements de santé					
Services sociaux					
Services d'éducation					
Lieux publics
Produits du bois et papier					
Imprimerie et édition					
Industrie chimique					



FAITES LES CALCULS PUIS ALIGNÉZ EFFORT COMMERCIAL ET POTENTIEL CLIENT

C'est en général l'étape de diagnostic la plus importante et il est d'ailleurs souhaitable de la répéter régulièrement. Les premières analyses à réaliser sont celles qui sont présentées sur les illustrations 1 et 2. Certes, il n'est pas facile de déterminer les potentiels et les valeurs totales des clients puisqu'il faut tenir compte d'une estimation de la dépense client totale et de votre part de portefeuille, des marges réelles et donc des coûts logistiques et de service correctement alloués par client, des niveaux de rétention et d'acquisition par segment de clients, etc. Certaines entreprises nous ont ainsi répondu qu'il leur faudrait plus d'un an et un nouvel ERP pour faire ces analyses ! D'après notre expérience, la majorité de ces données existe dans vos systèmes. Si vous confiez cela à une bonne équipe d'analystes, vous arriverez en général à vous faire une première idée de la situation en moins d'un mois.

Si vous rapprochez ensuite les données sur les potentiels par client et la manière dont votre force de vente est déployée, vous obtiendrez une courbe comme celle de l'illustration 3, qui montre immédiatement les priorités d'alignement entre votre capacité commerciale et la valeur potentielle des clients.

Dès que vous êtes prêt à passer à l'étape suivante, commencez par analyser vos écarts de productivité au travers du prisme de vos clients puis de celui de vos équipes commerciales.

Côté client, il faut distinguer les trois facteurs suivants : le taux d'acquisition de clients, la croissance des ventes et des marges, et la fidélisation/ perte de clients. Sur chaque facteur vous allez observer une très forte dispersion, surtout si vous les sous-divisez par marché. Pris ensemble, ces graphiques révéleront le potentiel structurel de votre proposition de valeur pour chaque segment de client et chaque marché. Là où votre offre et vos arguments commerciaux sont solides, vous constaterez que vous gagnez des clients, que vous les fidélisez plus et que vous augmentez votre part de marché. Ailleurs, vous verrez des taux d'acquisition et de rétention faibles, témoignant d'une concurrence plus vive et peut-être de prix de vente trop élevés.

De nombreuses pistes d'amélioration découleront de ces analyses. Cependant, du point de vue purement commercial, le premier impératif sera de consacrer plus de temps aux clients et aux marchés ayant la valeur potentielle dans la durée la plus élevée, là où vous avez prouvé que vous pouvez acquérir et fidéliser des clients, et là où une part importante du marché est accessible. Vous étudierez ensuite la productivité individuelle de vos commerciaux, fort de votre nouvelle capacité d'analyse de votre mix de clientèle, et vous identifierez quels sont les commerciaux les plus efficaces et ceux qui ont besoin d'aide ou d'encadrement.

DEMANDEZ-VOUS COMMENT VOS CLIENTS SOUHAITENT ACHETER ET ÊTRE SERVIS

Comprendre comment vos clients souhaitent être servis est une information cruciale et pourtant souvent négligée. Apporter une réponse adaptée permet à la fois d'accroître les ventes grâce à une meilleure satisfaction clients et de réduire les coûts grâce à une meilleure focalisation des ressources.

Dans un premier temps, il vous faut répondre à deux questions essentielles : à quelle fréquence vos clients souhaitent-ils voir vos commerciaux et quelles interactions préféreraient-ils avoir par téléphone ou par internet ? Il n'est pas rare de constater que les commerciaux passent deux fois plus de temps en personne avec les clients que ce que ces derniers ne le souhaitent réellement. Dans ce cas, ce n'est pas un problème. Cela signifie simplement que la productivité de votre force de vente vient de doubler ! Bien sûr, de façon plus réaliste, ce constat signifie plutôt que vos clients ont une perception limitée de la valeur ajoutée de votre force de vente.

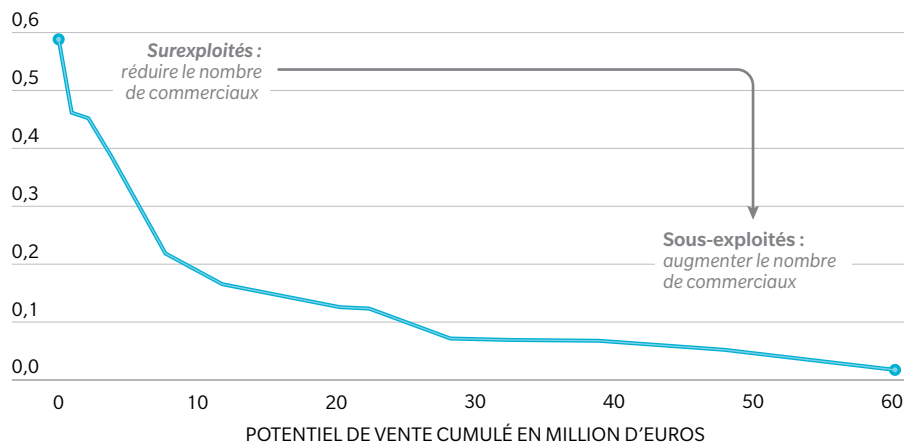
Dans un second temps, il sera certainement nécessaire de redéfinir votre modèle d'acquisition et de gestion des clients, ce qui impliquera de repenser le rôle de votre force de vente. Nous approfondirons ce sujet dans un prochain point de vue. Commencez d'ores et déjà à réunir les données dont vous avez besoin pour cet exercice : lorsque vous demandez à vos clients comment ils aimeraient être servis (dans votre activité), pensez également à leur demander à quoi ressemble leur fournisseur idéal, en testant avec eux quelques options d'évolution que vous avez envisagé.

Illustration 3 : Couverture des équipes commerciales et potentiel de vente

Certains segments de marché sont surexploités, d'autres sous-exploités

COMMERCIAUX PAR MILLION D'EUROS DE CA

0,7



NOTEZ VOS FORCES DE VENTE D'OUTILS ET DE PROCESS QU'ILS AIMERONT UTILISER

Fréquemment, les outils et les processus commerciaux sont la source de beaucoup de frustrations. Au siège, les directeurs commerciaux sont souvent frustrés parce qu'ils consacrent énormément d'efforts à la mise en place de nouveaux systèmes, processus et méthodes qui sont rejetés ou peu adoptés par les équipes terrain. Nos clients nous disent souvent : « Nos équipes ont tous les outils à leur disposition ... Si seulement ils les utilisaient ! » Les retours du terrain sont cependant très différents et pointent : la complexité des outils, l'impossibilité de trouver rapidement les réponses recherchées, la lenteur des processus et parfois des systèmes, le peu de fiabilité des données ou reportings.

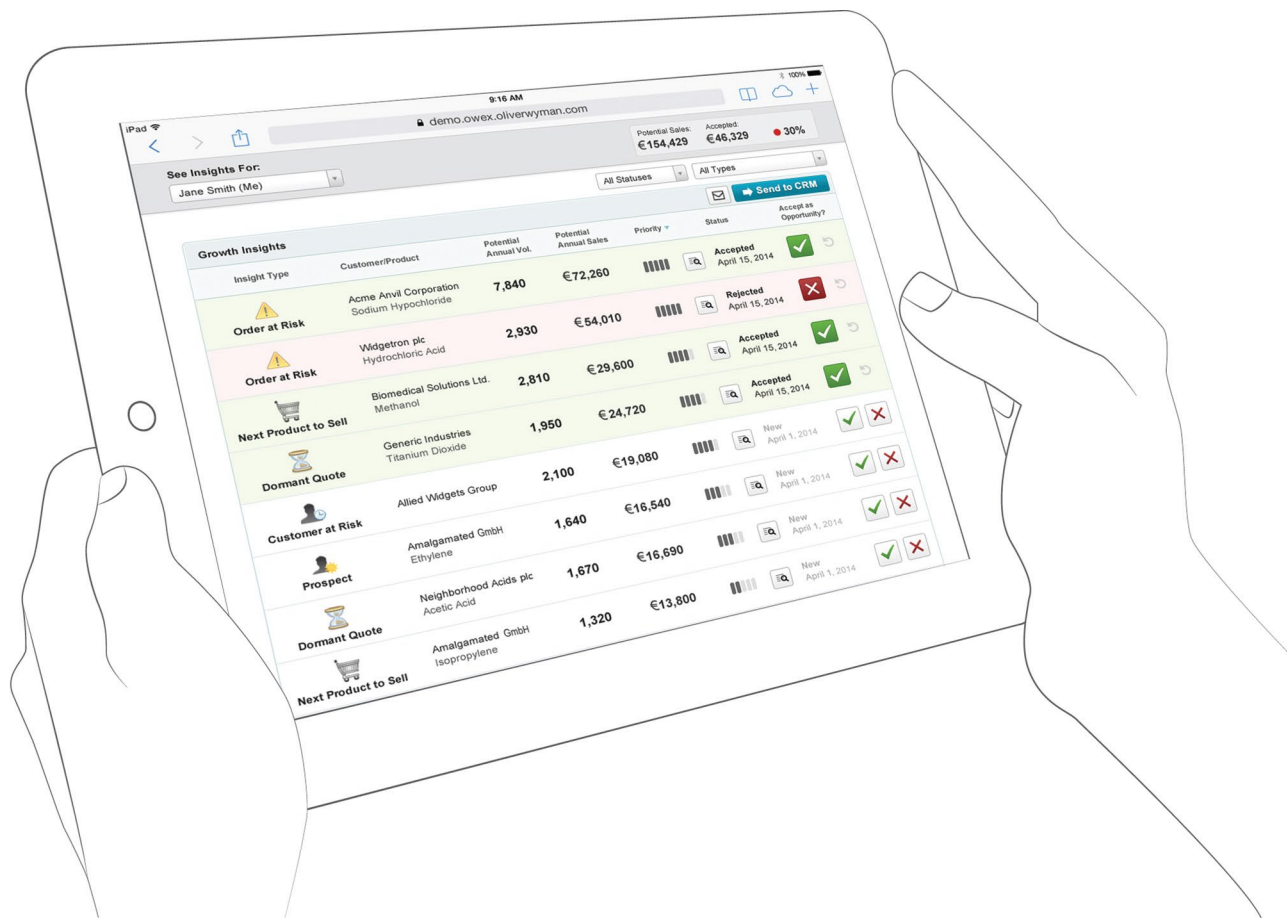
Pourquoi ces retours sont-ils si fréquents ? Ils sont souvent liés à deux éléments importants. Le premier est un manque d'implication des équipes sur le terrain lorsque de nouvelles approches sont développées : « On a souvent l'impression qu'on nous demande de mettre en place un énième outil ou processus sorti d'on ne sait où. » La seconde est l'adoption généralisée d'outils informatiques standards dont les fonctionnalités ne sont pas adaptées à leurs souhaits ni à leurs besoins. C'est pourquoi les commerciaux préfèrent continuer à faire par défaut ce qu'ils savent bien faire et qui leur paraît le plus efficace, ce qui donne in fine autant de manières de faire que de commerciaux.

Il existe une meilleure alternative. Elle s'appuie sur une approche « par le terrain et pour le terrain » avec un développement des outils en mode 'agile'. Cette approche permet de construire des outils et des processus sur mesure et performants en quelques semaines. L'objectif est de fournir uniquement les données et les informations dont a besoin le commercial pour travailler de la manière qui lui convient. À l'instar des produits Apple, l'objectif est de mettre à la disposition de la force de vente des outils tellement simples qu'ils se passent de modes d'emploi. Cette approche est focalisée sur l'aide à la décision : renforcer les commerciaux avec les informations les plus utiles possibles, et reconnaître que ce sont eux (elles) qui connaissent le mieux leurs clients et qui prendront les meilleures décisions.

L'illustration 4 présente un exemple d'outil qui a été mis au point avec cette méthode et qui fournit aux commerciaux chaque semaine une liste des meilleures opportunités de vente ou de discussion avec les clients.

Une fois un tel outil développé, l'argumentaire à utiliser avec les commerciaux est à la fois simple et très convaincant : « Voici une nouvelle façon de travailler, conçue par certains de vos collègues les plus expérimentés, qui vous permettra de gagner du temps et de mieux réussir. » Un argumentaire difficile à contester !

Illustration 4 : Exemple d'un outil de priorisation des opportunités de vente



Ce tableau de bord hebdomadaire donne une vue simple, intuitive et directement utilisable des tâches prioritaires. Cet outil s'appuie sur des algorithmes sophistiqués qui viennent compléter les intuitions des commerciaux et leur permettent de déterminer quels clients aller voir ou contacter dans la semaine.



ATTAQUEZ-VOUS UNIQUÈMENT AUX COMPÉTENCES CRITIQUES

Les deux situations suivantes sont fréquentes. Dans un premier cas, des distributeurs qui ont mis en place de nouvelles méthodes de vente standardisées ou à la mode, avec pour résultat un processus commercial incohérent et en décalage avec les enjeux les plus importants pour les équipes et économiquement. Dans un second cas, des distributeurs qui ont établi un rapide diagnostic de leur performance commerciale et dressé une longue liste des problèmes à corriger pour ensuite adopter une approche radicale du type « tout va mal et il faut tout améliorer ».

Les entreprises qui réussissent, d'après notre expérience, sont celles qui prennent le temps d'analyser dans le détail leurs données pour bien comprendre les leviers clés d'amélioration de leur efficacité commerciale (étapes 1 à 3 ci-dessus) et qui ensuite se concentrent uniquement sur les compétences et sujets prioritaires.

Par exemple, si vous n'avez pas analysé le potentiel de valeur totale de vos clients ni la productivité de vos équipes de vente, vous allez certainement travailler sur la répartition de vos commerciaux et sur l'amélioration de votre modèle sur le terrain. A l'inverse, si vous avez bien analysé les dynamiques du marché et que vous en avez conclu que votre part de marché n'est pas au niveau de la compétitivité de vos offres, vous essayerez probablement de stimuler la demande et de développer vos opportunités commerciales plus en amont.

De la même manière, si vous constatez des différences de productivités importantes entre vos commerciaux focalisés sur des segments de clients et des produits similaires qui ne peuvent pas s'expliquer par le niveau d'expérience, il est probablement temps d'envisager de nouveaux recrutements et la mise en place de primes ciblées pour redynamiser la conquête commerciale. In fine, l'essentiel est de définir les quelques sujets qui vous permettront d'avoir le plus d'impact sur votre organisation et de vous y tenir.

AYEZ DE L'AUDACE, DÉMARQUEZ- VOUS ET PROTÉGEZ VOTRE AVANCE

Les sociétés qui sortent réellement du lot ne développent pas leur force de vente avec les mêmes programmes de formation que les autres sociétés, pas plus qu'elles n'installent les mêmes outils informatiques standards. Elles se démarquent en prenant une longueur d'avance dans généralement au moins deux domaines parmi les quatre suivants : la qualité des données, les capacités d'analyse, les méthodes de travail et la qualité des équipes commerciales. (C'est souvent l'investissement dans les trois premiers domaines qui permet d'attirer des talents, lesquels constatent, preuves à l'appui, que la société a engagé une véritable transformation commerciale et investit pour supporter ses forces de vente).

Il est toujours possible de réaliser des analyses de meilleure qualité, et cela ne nécessite pas d'investissement technologique majeur ni un nouvel ERP. Mais nous n'avons pas encore rencontré de distributeur exploitant pleinement la richesse de ses propres données, qu'il s'agisse d'historiques de commandes, de données clients, de données sur le coût des services, de données sur les activités en ligne (plutôt que services), etc. Les sources de données externes sont aussi en constante amélioration et peuvent fournir des informations précieuses sur les marchés et les clients potentiels. Le tout est de clarifier les informations dont vous avez besoin puis de pouvoir les mettre à profit au bon moment pour éclairer chaque décision commerciale.

De la même manière, développez vos propres modes de travail « par le terrain et pour le terrain. » Si vous n'avez pas de centre d'excellence qui aide la force de vente en lui communiquant des informations et des conseils, créez-en un. Encouragez l'expérimentation et les projets pilotes. Préparez-vous à essayer quelques échecs (contrôlés et rapides) sur la voie de réussites plus importantes. Et surtout, fixez-vous un niveau d'ambition élevé, des objectifs clairs et des délais courts pour les mettre en œuvre et pour innover.

SYNTHÈSE

De nombreux distributeurs consacrent des moyens importants à améliorer l'efficacité de leurs équipes commerciales et enregistrent, au mieux, des résultats limités. Notre expérience montre que ce constat est souvent dû au fait que les commerciaux sur le terrain décident encore eux-mêmes de la meilleure allocation de leur temps et qu'ils manquent d'informations de qualité qui leur permettent d'améliorer leur productivité. De plus, la nature des ventes et les exigences des clients évoluent rapidement.

Il n'est pas nécessaire de réaliser des investissements importants avant de retrouver une dynamique commerciale profitable. Il n'est pas non plus indispensable de faire face à la complexité des données ou des systèmes pour avoir un retour sur investissement élevé dans une première phase. Certains distributeurs parviennent à afficher de nettes améliorations de leur résultat et de leur chiffre d'affaires en comprenant et optimisant de façon rigoureuse les facteurs explicatifs de la productivité : quelle est la répartition du temps des équipes commerciales, quels sont les clients ayant la valeur totale la plus ou la moins importante, et comment les clients veulent-ils travailler avec vous. Puis, ils créent des processus et des outils avec lesquels la force de vente apprécie de travailler, ils s'attaquent en priorité aux sujets les plus critiques et ils n'hésitent pas à prendre des risques pour mettre en place des compétences uniques, complexes à copier. C'est évidemment un chantier majeur. Mais une telle approche peut permettre de générer plusieurs points de marge et de croissance du chiffre d'affaires en quelques années !

Avec plus de 3 000 collaborateurs (dont plus de 300 à Paris) répartis dans 25 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.

KEVIN McCARTEN
Partner
kevin.mccarten@oliverwyman.com
+44 20 7852 7457

ALEJANDRO GAFFNER
Partner
alejandro.gaffner@oliverwyman.com
+34 91 212 6345

SIRKO SIEMSEN
Partner
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

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

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

JAMES BACOS
Partner
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

www.oliverwyman.com

Copyright © 2015 Oliver Wyman

Tous droits réservés. Ce rapport ne saurait être reproduit ou communiqué, en tout ou partie, sans l'accord écrit d'Oliver Wyman et Oliver Wyman ne saurait être tenu pour responsable à quelque titre que ce soit pour les actes de tierces personnes en découlant.

Les informations et opinions contenues dans ce rapport ont été préparées par Oliver Wyman.

Ce rapport ne saurait se substituer aux conseils individualisés de professionnels sur la manière dont une institution financière particulière devrait exécuter sa stratégie. Ce rapport n'est pas un conseil d'investissement et ne doit pas être utilisé pour les besoins d'un tel conseil d'investissement ou comme un substitut à la consultation de comptables professionnels ou de conseils fiscaux, juridiques ou financiers. Oliver Wyman a pris toutes les précautions pour utiliser des informations et analyses fiables, à jour et exhaustives, mais toutes ces informations sont fournies sans aucune garantie quelle qu'elle soit, expresse ou implicite. Oliver Wyman décline toute obligation de sa part de mettre à jour les informations ou conclusions contenues dans ce rapport. Oliver Wyman n'assume aucune responsabilité pour toute perte qui résulterait de toute action ou abstention décidée en conséquence des informations contenues dans ce rapport ou dans tous autres rapports ou sources d'information auxquels il fait référence, ou pour tout dommage direct, accessoire ou similaire même dans l'hypothèse où il aurait été mis en garde sur le risque d'occurrence de tels dommages.

Ce rapport ne peut être vendu sans l'accord écrit d'Oliver Wyman.