

LA FRAÎCHEUR OU L'ÉCHEC

SIX CLÉS POUR ATTEINDRE UN NIVEAU
DE FRAÎCHEUR DE PREMIER ORDRE



La grande distribution est menacée par la croissance des enseignes en ligne, qui développent leur offre alimentaire. Mais les magasins établis ont encore une carte maîtresse à jouer : la fraîcheur. Les clients aiment voir et toucher les produits avant de les acheter, donnant ainsi aux magasins physiques un énorme avantage potentiel. Notre expérience montre qu'en passant d'une qualité moyenne à l'excellence en produits frais, une enseigne peut voir son chiffre d'affaires total progresser de 5 à 10 %.

Progresser ainsi est tout sauf automatique : nombre de clients sont mécontents ou déçus de l'offre actuelle des enseignes en produits frais. Pour saisir l'opportunité qui s'offre à eux, les distributeurs doivent optimiser les filières « de la fourche à la fourchette ».

Maîtriser la qualité exige d'abord un travail avec les fournisseurs de produits bruts, qu'ils soient agriculteurs, éleveurs ou pêcheurs. Il est crucial de réduire le temps passé par le produit à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement et de s'assurer que les produits sont conservés dans de bonnes conditions. Les températures doivent être rigoureusement maîtrisées et leur respect doit être vérifié par des contrôles efficaces et adaptés. Les distributeurs peuvent également améliorer la fraîcheur en livrant la bonne quantité de produits au bon moment, limitant ainsi leur temps de séjour en rayon. Pour y parvenir, les enseignes doivent utiliser les méthodes les plus sophistiquées disponibles aujourd'hui, telle la prévision de demande fondée sur les fluctuations saisonnières et sur le comportement des consommateurs à l'échelle du magasin.

La présentation est elle aussi une composante majeure de la fraîcheur. Empiler de grandes quantités de fruits et légumes frais peut produire un effet flatteur, mais accroît les risques de gaspillage si les rotations sont insuffisantes. Il faut mieux distribuer l'espace en rayon en fonction des ventes de chaque article. Les enseignes peuvent également générer du chiffre d'affaires additionnel via un assortiment dynamique cherchant toujours à offrir au client des nouveautés à découvrir.

Pour réussir dans la pratique, les distributeurs doivent modifier leurs méthodes de travail internes, mais aussi leurs relations avec leurs partenaires. Si les fournisseurs ont un accès facilité aux données issues des systèmes de prévision de l'enseigne et aux informations sur les promotions, par exemple, ils pourront organiser leur production plus efficacement pour livrer leurs produits frais et limiter les gaspillages. Cependant, de tels efforts ne seront récompensés que si le personnel de l'enseigne fait partie intégrante du processus et développe une culture de la fraîcheur. Il faut fournir aux managers et aux équipes de terrain des bonnes pratiques opérationnelles clairement définies, associées à une formation pratique, pour qu'ils prennent conscience des avantages de ces nouvelles méthodes de travail et emboîtent le pas.

CONTRER LE COMMERCE EN LIGNE

Sur des marchés aussi variés que la mode ou le meuble, les distributeurs en ligne ont atteint des parts de marché à deux chiffres. L'alimentaire constitue une exception et, dans ce domaine, de nombreux consommateurs considèrent toujours les offres en ligne avec scepticisme. Une récente étude menée par Oliver Wyman en Europe révèle qu'un manque de confiance dans la qualité des produits empêche 44 % des répondants de commander des produits frais en ligne. Dans certains cas, des prix plus élevés et des horaires peu pratiques sont les autres motifs de ce désaveu. La conséquence, c'est que les enseignes en ligne gardent pour le moment une part de marché fort modeste – 1 % à peine –, faisant sans doute des produits frais un bastion où les magasins physiques gardent un fort avantage, mais les choses peuvent rapidement évoluer, et les épiciers en ligne parviendront à coup sûr à abattre ces barrières à moyen terme, même sur le frais.

Avec le rachat récent de l'enseigne Whole Foods, Amazon a rejoint la distribution alimentaire. D'ici à 2020, la part de marché des distributeurs en ligne en alimentaire physique dans ce pays devrait au minimum quadrupler pour atteindre 4 à 6 %, mettant au moins 15 % des magasins des grands distributeurs alimentaires en danger (voir l'illustration 1).

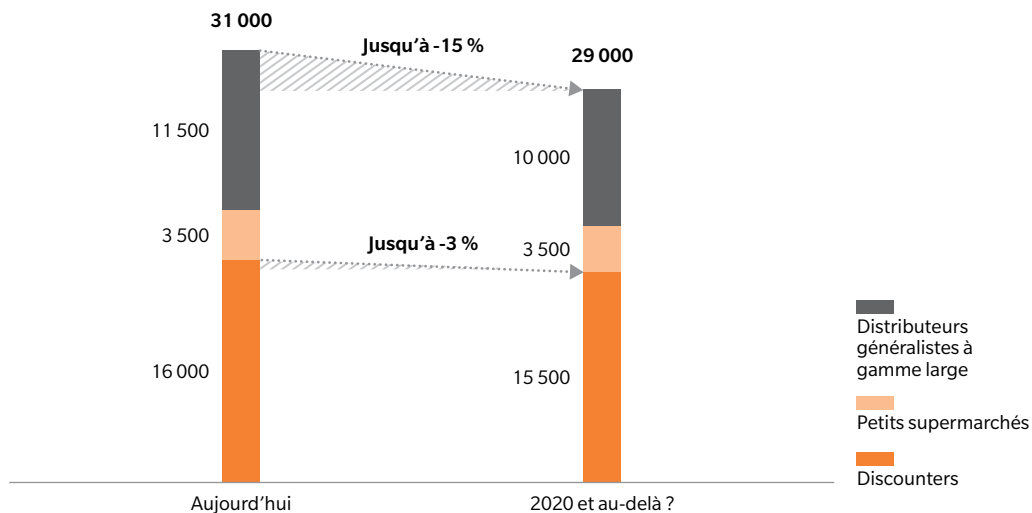
Ce qui se produit en Allemagne s'étendra bientôt à d'autres marchés européens. Et aux États-Unis, c'est déjà une réalité quotidienne.

Malgré ce qui s'apparente à une tendance inexorable, les distributeurs établis peuvent prospérer s'ils misent sur leur atout naturel, le frais. En dépit de l'environnement digital actuel, les consommateurs goûtent toujours le plaisir de faire leurs courses dans de vrais magasins. Les étals luxuriants de fromages ou de volailles, les fruits et légumes fraîchement cueillis, l'odeur du pain frais attirent toujours les clients dans les points de vente, semaine après semaine. Et tant qu'ils jugeront la qualité des produits frais de leur magasin satisfaisante ou très attractive, ces clients seront difficiles à convertir au commerce en ligne. Plus important encore, des consommateurs satisfaits achètent non seulement plus de produits frais, mais aussi davantage d'autres produits dans le magasin – jusqu'à 30 % de plus.

Jusqu'à présent, la grande majorité des distributeurs en ligne ont concentré leurs efforts sur les produits secs et le non alimentaire. Désormais, suivant l'exemple d'Amazon Fresh, ils partent à la conquête des produits frais et en font un champ de bataille prioritaire dans plusieurs pays, par exemple en Allemagne. Amazon a lancé son premier supermarché en ligne en 2015 ; aujourd'hui, ses prix sont à peine supérieurs à ceux des distributeurs classiques, y compris sur l'offre fraîche. Grâce à un partenariat avec le distributeur de colis DHL, le géant d'Internet offre déjà des créneaux horaires pratiques dans nombre de villes pilotes allemandes. Amazon Fresh sera bientôt disponible dans d'autres villes importantes et atteindra une couverture élargie à l'ensemble du pays d'ici quelques années. Il y a urgence pour les enseignes établies.

Illustration 1 : Le commerce en ligne est une menace pour les grandes enseignes alimentaires

Les magasins alimentaires en Allemagne : évolution du nombre de magasins - simulation sur la base d'une part de marché du commerce en ligne de 5 %



COMMENT EXCELLER SUR LES PRODUITS FRAIS – SIX ÉLÉMENTS POUR UN PROGRAMME

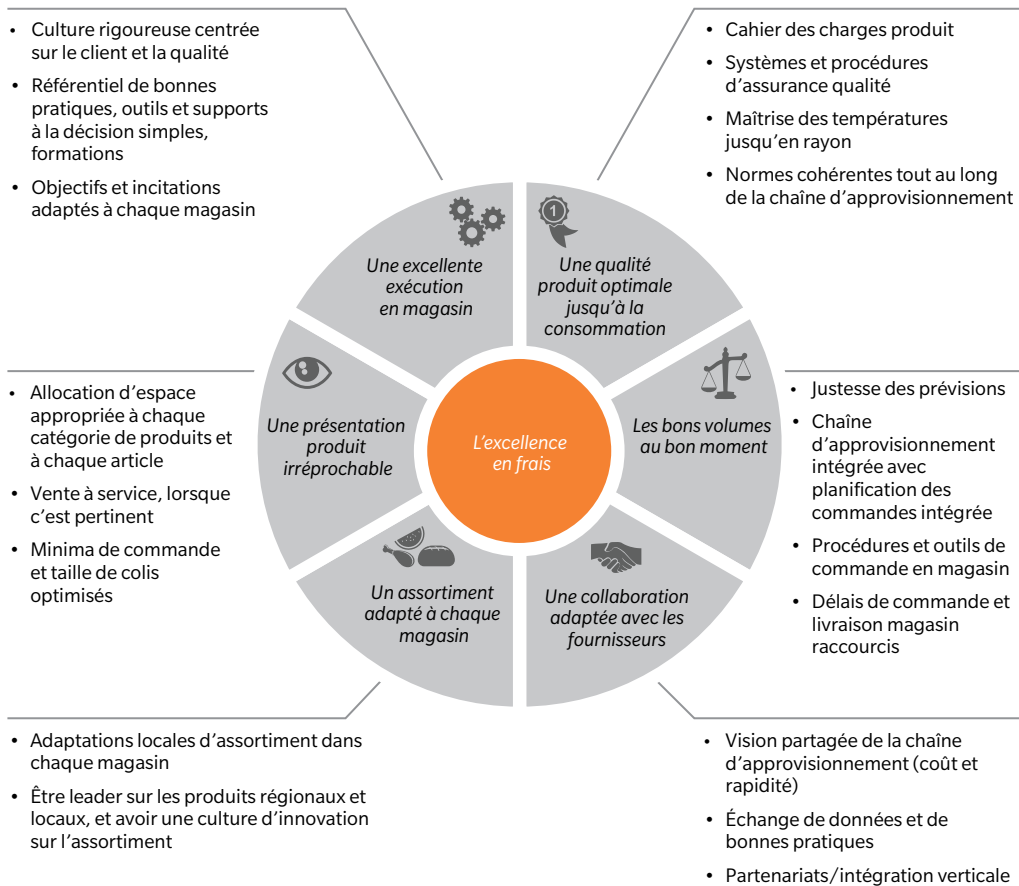
Comment, pour une enseigne, effectuer le « grand bond en avant » de la fraîcheur ?

Jusqu'à présent, la plupart des distributeurs ont concentré leurs efforts sur l'optimisation de fonctions individuelles comme les achats ou la logistique. Par exemple, les acheteurs choisissaient des fournisseurs susceptibles de sécuriser leurs approvisionnements, alors que les logisticiens minimisaient les coûts d'acheminement aux magasins. Ensuite, les magasins tentaient de maintenir l'équilibre entre disponibilité des produits et réduction de la « casse ». Le résultat, c'est l'optimisation locale de fonctions individuelles, mais une sous-optimisation du système dans son ensemble. Cette approche entraîne des progrès graduels insuffisants dans un environnement concurrentiel menacé de bouleversements majeurs.

L'expérience montre qu'un pas en avant décisif peut être fait sur la fraîcheur si et seulement si l'on adopte une approche allant « de la fourche à la fourchette » ; c'est le système dans son ensemble qui est alors optimisé, et non ses seules unités fonctionnelles. C'est la seule façon d'enregistrer des progrès significatifs.

Ce chemin vers l'excellence en frais se décompose en six étapes.

Illustration 2 : L'excellence en frais exige un travail d'équipe



1. UNE QUALITÉ PRODUIT OPTIMALE JUSQU'À LA CONSOMMATION

Des produits plus frais sur les étals sont plus attractifs pour les clients, ce qui dope les ventes et réduit la casse. Or une qualité produit optimale résulte d'une succession harmonieuse d'opérations tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Pour y parvenir, il faut une relation efficace et une gestion stricte avec les fournisseurs, des normes rigoureuses et des contrôles de qualités performants à la réception des marchandises.

Par exemple, les « champions » de la fraîcheur jugent absurde de conserver les produits à la bonne température jusqu'à leur arrivée en magasin pour les stocker ensuite pendant des heures dans le sas de livraison ou dans les allées à une température inadaptée. Mais le respect de la fraîcheur ne s'arrête pas à la porte du magasin. Certaines chaînes de supermarchés exemplaires dans leurs pratiques vont jusqu'à communiquer avec leurs clients pour les informer sur la manière de conserver un produit pour qu'il ne se détériore pas prématurément. Les facteurs influant sur le vécu des clients en matière de qualité produit sont nombreux et multifformes – s'y attaquer passe nécessairement par une approche interdisciplinaire (voir l'illustration 3).

Illustration 3 : La qualité et la fraîcheur requièrent une approche multidisciplinaire

SYSTÈME D'ASSURANCE QUALITÉ

<i>Caractéristiques produits</i>	<ul style="list-style-type: none"> Normes de qualité clairement définies, facilement accessibles par l'ensemble de l'entreprise 	
<i>Gestion des fournisseurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> Sélection et gestion des fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> Contrôles et réactivité
<i>Volumes produits</i>	<ul style="list-style-type: none"> Prévisions et recommandations de commande Données sur les stocks et analyses par magasin 	<ul style="list-style-type: none"> Délais de livraison aux magasins raccourcis Allocation pertinente d'espace
<i>Contrôle qualité en entrepôt et sur plateforme</i>	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle qualité renforcé à la réception sur entrepôt 	<ul style="list-style-type: none"> Transparence et retours sur les résultats
<i>Préparation de commande et livraison</i>	<ul style="list-style-type: none"> Rotations rapides en entrepôt Formation à la manutention des produits 	<ul style="list-style-type: none"> Températures de stockage et de livraison conformes
<i>Manutention en magasin</i>	<ul style="list-style-type: none"> Températures de stockage conformes 	<ul style="list-style-type: none"> Manutention soignée des produits sensibles
<i>Gestion des rayons</i>	<ul style="list-style-type: none"> Modèle opérationnel des magasins centré sur la qualité Retrait efficace des produits périmés 	<ul style="list-style-type: none"> Déréférencement local des produits facteurs de casse élevée
<i>Qualité produit perçue par le consommateur à l'achat</i>	<ul style="list-style-type: none"> Communication forte sur la qualité et information/éducation du client 	<ul style="list-style-type: none"> Procédures de contrôle qualité sur le goût

2. LES BONS VOLUMES AU BON MOMENT

Un processus de commande amélioré et avec un cycle plus court, et des délais de livraison également raccourcis peuvent significativement accroître le niveau de fraîcheur d'une enseigne. Ceci passe généralement par une mise à niveau des matériels et des solutions informatiques tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

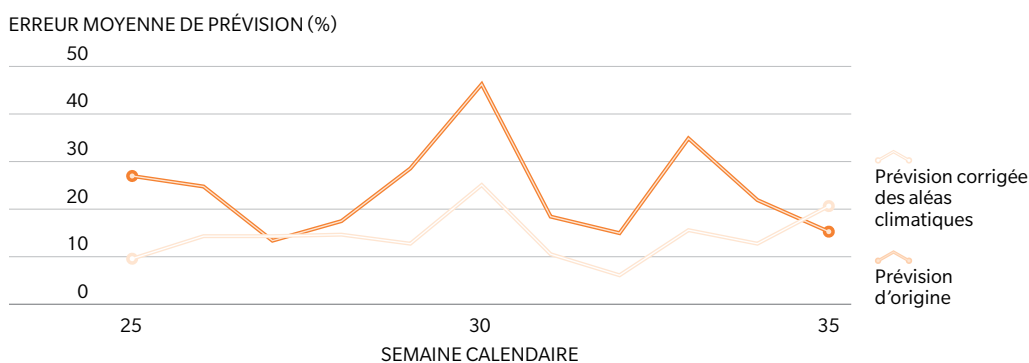
Les nouvelles technologies, qui comprennent l'apprentissage machine (machine learning) et les réseaux neuronaux, permettent déjà un bond en avant sur la justesse des prévisions de ventes, donc sur l'anticipation des volumes en magasin. Ces approches nouvelles ne se limitent pas aux données de ventes du magasin, mais incorporent des données qui, à l'image des prévisions météo, aident à prédire la demande sur un produit donné (voir l'illustration 4). Les données de commandes sont alors introduites dans un système de contrôle des flux de marchandises qui intègre également des informations issues de la gestion des catégories, de la logistique et des ventes.

Accélérer le rythme des commandes et des livraisons a un impact décisif sur la performance en matière de fraîcheur. Si le délai entre commande et présence en magasin passe de 36 à 24 heures sur les produits carnés, par exemple, ces produits sont plus frais en rayon et la casse recule généralement de plus de 20 %. Cela fait du sens d'adapter les horaires de livraison

aux besoins de différents magasins, selon l'heure où les clients effectuent majoritairement leurs courses. Passer d'une livraison des produits frais au petit matin à une livraison en début d'après-midi dans certains points de vente permet une disponibilité et une attractivité du produit maximales aux heures de pointe et, l'expérience le montre, une hausse de chiffre d'affaires pouvant dépasser les 20 %.

Illustration 4 : Des prévisions météo fiables peuvent constituer un facteur clé de succès en frais

IMPACT DU TEMPS SUR L'EXACTITUDE DES PRÉVISIONS - L'EXEMPLE DE L'ALLEMAGNE



AUTRES FACTEURS DE SUCCÈS :

- Saisonnalité et tendances
- Produits nouveaux ou abandonnés
- Congés, fêtes et événements
- Cannibalisation
- Promotions et changements de tarifs

3. L'ASSORTIMENT ADAPTÉ À CHAQUE MAGASIN

La demande est impactée de manière significative par des facteurs locaux et les distributeurs alimentaires sont bien placés pour en tirer avantage. Les magasins situés dans certaines zones connaissent, les vendredis et les samedis, un afflux de clientèle dû aux courses familiales hebdomadaires. La démographie locale joue également un rôle majeur : dans les zones à plus hauts revenus, l'appétit pour une offre haut de gamme sera plus fort et la demande de produits correspondants, plus élevée.

Toutefois, dans les années qui viennent, l'exploitation des données fournies dans le cadre du « big data » – les énormes quantités de données récoltées grâce aux transactions en magasin et à la navigation en ligne – des produits que les consommateurs souhaitent réellement acheter ; et à quel moment va gagner en importance. Elle permettra aux magasins d'organiser plus de livraisons directes de produits saisonniers depuis des exploitations agricoles ou des fournisseurs locaux, leur donnant ainsi l'occasion de se démarquer. Un assortiment dynamique et adapté est attractif et accroît la probabilité qu'un client découvre une nouveauté, l'apprécie et revienne en magasin (voir l'illustration 5).

La capacité à adapter une gamme de produits aux conditions locales est un avantage compétitif majeur pour un distributeur établi face aux discounters et opérateurs en ligne.

Il s'agit là d'une « carte maîtresse » à ne pas sous-estimer et les distributeurs ont tout intérêt à la jouer plus souvent, en particulier dans l'univers des produits frais. Généralement, les enseignes se concentrent d'abord sur des facteurs comme le revenu local disponible, avec un résultat mitigé qui s'explique aisément. La demande alimentaire en général, et la demande en produits frais en particulier, sont des phénomènes bien plus complexes ; comprendre des facteurs spécifiques locaux et s'y adapter peut avoir un effet positif très important. Cela commence par adapter la taille de chaque rayon et de chaque élément au chiffre d'affaires qu'il génère.

Illustration 5 : Quatre éléments clés pour progresser significativement sur sa stratégie de gamme en frais



4. UNE PRÉSENTATION OPTIMALE

Beaucoup de chefs de rayon frais appliquent toujours la règle empirique de base consistant à massifier la présentation des produits en particulier en fruits et légumes. Le risque est toujours le même : une dégradation rapide de la qualité des produits qui se trouvent à la base de la « pyramide ». Une présentation optimisée peut amener à réduire certains volumes de présentation. Il est alors possible de définir un colisage et des commandes minimales adaptés évitant ainsi les lots de taille excessive qui sont souvent une source de gaspillage importante. Une présentation adaptée donne un sentiment d'abondance même lorsque les quantités ont été réduites.

5. COLLABORER AVEC LES FOURNISSEURS SANS S'AFFRONTER

Batailler à un moment de l'année sur les conditions commerciales, puis retourner dans son entreprise et poursuivre son travail. Des rituels de ce type entre acheteurs et fournisseurs semblent de plus en plus déconnectés des enjeux de l'ère numérique. L'expérience montre que les distributeurs peuvent économiser des milliards en améliorant la qualité de leurs produits frais grâce à une meilleure collaboration avec les fournisseurs.

Les enseignes doivent non seulement être conscientes des fluctuations extrêmes de la demande – et, dans une certaine mesure, de la ressource – auxquelles les fournisseurs sont confrontés, mais aussi les aider à faire face à ces fluctuations. En l’absence d’information fiable sur des sujets comme les changements d’assortiment ou les pics de demande liés à des promotions, les fournisseurs sont contraints soit de maintenir des stocks importants, soit de demander des délais de livraison supérieurs. C’est compréhensible, mais la fraîcheur et/ou la disponibilité des produits en pâtissent dans les deux cas.

En collaborant plus étroitement avec eux, les distributeurs peuvent permettre aux fournisseurs d’anticiper ces fluctuations et d’organiser leur production en conséquence. On y parvient en donnant au fournisseur l’accès aux données issues des systèmes de prévision de l’enseigne ou en l’informant mieux à l’avance du planning promotionnel. Les enseignes peuvent aussi accélérer nettement leurs procédures et, au final, améliorer leur niveau de fraîcheur en révisant les critères et les contrôles de qualité en coordination avec les fournisseurs.

6. UNE EXCELLENTE EXÉCUTION EN MAGASIN

Tous les efforts d’un magasin investis dans l’amélioration de son offre de produits frais s’évanouiront en fumée si ses employés ne pratiquent pas au jour le jour une culture de l’excellence. Pour les champions du frais, cela passe par de nouveaux modes de passation de commande, de nouveaux planogrammes et de nouveaux indicateurs clés de performance (KPI’s). Ces améliorations transforment totalement le travail des directeurs de magasins, des managers et des équipes de rayons frais. Ces changements sont rendus possibles par des manuels de bonnes pratiques exhaustifs et des sessions de formation intensives. Avec eux, managers et employés comprennent les avantages des nouvelles méthodes de travail et peuvent les mettre en pratique.

Chez les champions du frais, de nouveaux indicateurs (KPI’s) fournissent en permanence aux cadres opérationnels et à leurs équipes des informations sur l’offre de produits frais du magasin, et alimentent le système d’incitations liées au résultat. Une leçon à retenir de ces expériences est d’éviter les objectifs « moyennisés » à l’échelon national, car les écarts entre magasins sont trop importants. Une approche plus adaptée consiste à différencier les objectifs par magasin, en tenant compte de facteurs comme leur taille et leur zone de chalandise. Des objectifs adaptés et atteignables motivent davantage les équipes que des cibles impossibles à atteindre. Une telle culture améliore les performances en instaurant la transparence sur les magasins arrivés en tête du classement et en transférant leurs bonnes pratiques aux autres points de vente du réseau. Une culture centrée sur la qualité et le client bénéficie à toutes les personnes impliquées dans le magasin : les clients, le personnel et l’enseigne elle-même (voir l’étude de cas).

ÉTUDE DE CAS

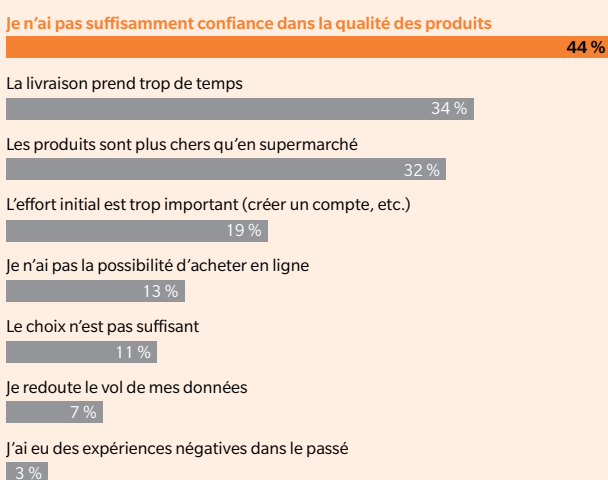
LES ATOUTS MAÎTRES DES MAGASINS PHYSIQUES – UNE ENQUÊTE OLIVER WYMAN

Comme le révèle une récente étude Oliver Wyman, les magasins physiques traditionnels gardent des avantages naturels sur leurs concurrents en ligne. Toutefois, les distributeurs doivent veiller à ne pas perdre cette longueur d'avance en négligeant certains détails importants.

Nous avons sondé plus de 1 000 consommateurs européens et les résultats démontrent une préférence persistante pour l'expérience concrète d'achat des produits frais en magasin. Ne pas pouvoir toucher et choisir chaque produit individuellement est la première raison de ne pas effectuer ses courses en ligne. En fait, trois répondants sur quatre indiquent même que ce sera leur première motivation à continuer d'effectuer leurs achats en magasin à l'avenir.

De plus, 68 % des personnes interrogées accordent une grande importance au fait de pouvoir emporter les produits avec eux immédiatement (voir Illustration 7). Un manque de confiance dans la qualité des produits empêche 44 % des répondants de commander des produits frais en ligne – ils sont moins nombreux à être rebutés par les prix supérieurs ou les délais de livraison (voir Illustration 6).

Illustration 6 : Quelles sont les raisons principales vous empêchant aujourd'hui d'acheter (de racheter) des produits frais en ligne ?



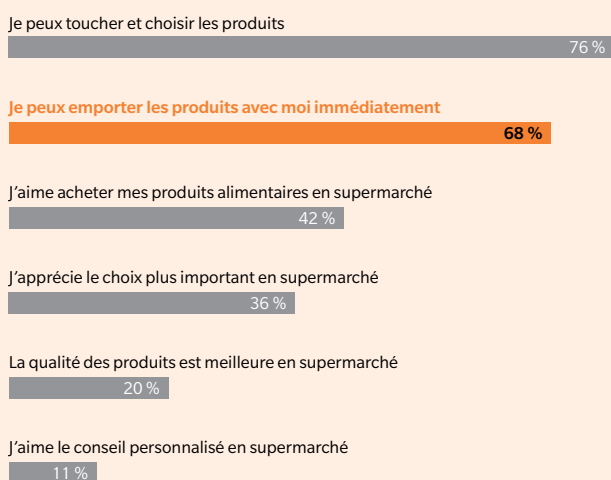
Source : Enquête Oliver Wyman auprès de 1 000 consommateurs en mai/juin 2017

Cette bonne nouvelle ne doit pas cacher quelques signaux inquiétants pour les distributeurs classiques. La qualité supérieure et la disponibilité en magasin – considérées par beaucoup comme les avantages clés des magasins physiques – semblent reculer en importance. Seul un participant sur cinq mentionne cette qualité supérieure et un sur dix cite le conseil en magasin comme une raison de faire ses courses dans la distribution physique classique. Plus inquiétant encore, 80 % des consommateurs au moins signalent avoir été déçus de la qualité des produits frais de leur enseigne habituelle, même si 58 % admettent avoir eux-mêmes choisi des articles de moindre qualité. Malgré un tel niveau d'insatisfaction, seul un cinquième des clients déçus s'en plaignent réellement au magasin, laissant ainsi les distributeurs inconscients de l'ampleur du phénomène.

Ces faiblesses ouvrent la voie aux offres en ligne, en particulier lorsqu'elles arborent un niveau de qualité convaincant. De fait, les consommateurs de l'enquête indiquent qu'ils iront jusqu'à acheter un quart de leurs besoins en produits frais sur Internet s'ils estiment pouvoir y obtenir la même, ou quasiment la même, qualité que celle disponible en supermarché.

En résumé, les consommateurs confirment que leur choix se porte toujours en priorité sur les distributeurs alimentaires classiques pour l'achat de produits frais. Mais leur avance sur les opérateurs en ligne s'amenuise.

Illustration 7 : Quelles sont les principales raisons pour vous de continuer à acheter vos produits frais dans les magasins physiques de la grande distribution ?



Source : Enquête Oliver Wyman auprès de 1 000 consommateurs en mai/juin 2017

CONCLUSION : UNE FRAÎCHEUR ACCRUE DOPE LE CHIFFRE D'AFFAIRES

Les distributeurs dont les clients sont convaincus dans la durée qu'ils offrent des produits frais de la meilleure qualité possible y trouveront un moyen très efficace de contrer une concurrence en ligne en plein développement, aussi bien qu'un apport de chiffre d'affaires et de rentabilité additionnels importants.

Les gagnants du frais ont tous conscience de l'ampleur du défi consistant à optimiser le circuit des produits « de la fourche à la fourchette ». Ils s'y sont attaqués de manière intégrée et multifonctionnelle, et ont été récompensés par une spectaculaire progression de la satisfaction client, de leur croissance à parc constant et de leur marge. Le sentier est parsemé d'embûches, mais il mérite largement d'être pris.

À PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un leader mondial du conseil en direction générale qui combine des connaissances approfondies des différents secteurs d'activité avec une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque et de transformation organisationnelle.

Dans le secteur de la distribution et des biens de consommation, nous nous appuyons sur une connaissance client stratégique inégalée et sur des techniques analytiques de pointe pour offrir les meilleurs résultats à nos clients. Nous comprenons parfaitement les clés de succès d'un distributeur : une attention constante portée sur le client, une recherche permanente de l'excellence dans l'exécution et une motivation continue d'améliorer ses compétences. Notre approche unique, basée sur l'expérience, nous permet depuis plus de 20 ans d'aider les distributeurs à construire leur futur.

www.oliverwyman.com

CONTACTS

JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

RAINER MUENCH

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Germany
rainer.muench@oliverwyman.com
+49 160 621 8210

WAI-CHAN CHAN

Global Consumer Goods Practice Leader
wai-chan.chan@oliverwyman.com
+852 2201 1700

COEN DE VUIJST

Retail & Consumer Goods Practice Lead – The Netherlands
coen.devuijst@oliverwyman.com
+31 20 541 9790

NICK HARRISON

Global Retail Practice Co-Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

JEREMY SPORN

Retail & Consumer Goods Practice Lead – North America
jeremy.sporn@oliverwyman.com
+1 646 249 0517

SIRKO SIEMSSSEN

Global Retail Practice Co-Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

MARIA MIRALLES

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Iberia
maria.miralles@oliverwyman.com
+34 615 036 406

RICHARD MCKENZIE

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Asia
richard.mckenzie@oliverwyman.com
+852 2201 1700

NORDAL CAVADINI

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Switzerland
nordal.cavadini@oliverwyman.com
+41 44 553 37 64

FRANCOIS AUBRY

Retail & Consumer Goods Practice Lead – France
Francois.Aubry@oliverwyman.com
+33 1 4502 3388

ANDREW GLOVER

Retail & Consumer Goods Practice Lead – UK
Andrew.Glover@oliverwyman.com
+44 20 7852 7770

Copyright © 2017 Oliver Wyman. Tous droits réservés.