

La mission du marketing moderne

Directeur
marketing

Étude Global C-suite Study
19e édition

IBM Institute for
Business Value



L'IBM Institute for Business Value, en collaboration avec Oxford Economics, a interrogé 2 091 directeurs du marketing. Ces 200 face-à-face et 1 891 entretiens téléphoniques ont permis de collecter des réponses quantitatives et qualitatives. La base analytique du présent rapport consacré aux directeurs marketing se compose des 2 069 réponses valides extraites de l'échantillon complet des données collectées.

Plus de 12 800 directeurs, représentant 6 rôles de direction, 20 secteurs d'activité et 112 pays, ont contribué à notre dernière étude en date. Nous avons utilisé IBM Watson Natural Language Classifier pour analyser leurs réponses contextuelles et identifier les thèmes principaux. Nous avons également utilisé différentes méthodes statistiques, dont l'analyse typologique et l'analyse discriminante, pour examiner en profondeur les millions de points de données collectés.

Comment les directeurs marketing actuels peuvent favoriser la croissance et le changement

À l'ère du marketing moderne, une nouvelle tâche vient s'ajouter à la mission des directeurs du marketing : celle de repenser leur rôle dans l'équipe de direction et dans l'entreprise. Leur défi : définir de nouveaux standards pour le marketing. Pourquoi maintenant ? Aujourd'hui, les entreprises passent progressivement d'un modèle opérationnel basé sur les produits à un modèle basé sur l'expérience, et 84 % des directeurs marketing que nous avons interrogés craignent que leurs modèles économiques ne soient menacés. En tant que gardien de la marque et défenseur des clients, le directeur marketing doit élaborer la meilleure stratégie pour aider son entreprise à être compétitive, en apportant davantage de valeur, en créant des expériences client personnalisées exceptionnelles, et en transformant la culture de l'entreprise de telle sorte que cette dernière pense et agisse réellement en fonction de ses clients. Le défi est de taille et un nombre considérable de directeurs marketing indiquent que leur entreprise a du mal à le relever.

Un contexte plus vaste

Perspectives fournies par notre étude Global C-suite Study

Cela fait vingt ans qu'Internet est devenu une plateforme de transformation, et nous ne savons toujours pas quel sera le résultat de cette évolution. Les signaux ne sont pas toujours clairs. Aujourd'hui, les entreprises qui cherchent à éliminer leurs concurrents sont de plus en plus nombreuses, mais les écosystèmes collaboratifs prospèrent également. Même dans les secteurs d'activité où la concentration concurrentielle augmente, l'innovation ne stagne pas, contrairement à ce que l'on aurait pu anticiper. Dans ces conditions, que nous réserve l'avenir ?

Les entreprises prospères ne sont pas attentistes ; elles ne cherchent pas à prévoir quand aura lieu le prochain point d'inflexion, c'est-à-dire le moment où une nouvelle technologie, un nouveau modèle économique ou une nouvelle méthode de production va vraiment décoller. Leurs dirigeants savent que réorganiser une entreprise n'est pas une affaire de « timing » mais de continuité. Ce qu'il faut, aujourd'hui plus que jamais, c'est avoir le courage de se réinventer en permanence, de rechercher et promouvoir le changement même quand le statu quo donne de très bons résultats.

Basée sur les réponses à notre enquête auprès des cadres dirigeants, sur les missions que nous avons réalisées pour nos clients et sur notre travail avec des universitaires, la 19e édition de l'étude IBM Global C-suite Study, intitulée « Incumbents Strike Back », aborde quatre thèmes qui décrivent l'évolution du paysage commercial.¹

Danser avec la disruption : les entreprises établies trouvent leur rythme

La disruption appartient-elle au passé ? Une chose est sûre : elle n'a pas engendré autant de bouleversements que la plupart des cadres dirigeants ne le prévoyaient. Ces derniers sont un tout petit peu moins de trois sur dix à déclarer qu'ils subissent une disruption importante ; on est très loin de l'hécatombe attendue. Que s'est-il passé ? Suite aux consolidations survenues dans les différents secteurs d'activité, les start-up privées des financements du capital-risque ont calé au démarrage, ou ont été absorbées par des entreprises établies. Pour compliquer la situation, les cadres dirigeants déclarent que ce ne sont pas les redoutables géants du numérique qui les inquiètent le plus, mais les entreprises établies qui, après avoir été à la traîne, sont devenues innovantes et ont désormais la capacité d'attaquer les premières et de contre-attaquer.

La disruption n'est pas entrée dans la clandestinité ; au contraire, elle apparaît comme une arme dont les entreprises établies sont prêtes à se servir. Elles orchestrent leur avantage en réaffectant continuellement leurs ressources pour investir dans les nouveaux domaines prometteurs. Elles ont appris à agir vite, à expérimenter et à itérer. Elles se réinventent d'elles-mêmes avant que leurs concurrents ne les obligent à reconsidérer leurs options.

La confiance dans le parcours : le chemin vers la personnalisation

La personnalisation constitue une gigantesque opportunité de développer le chiffre d'affaires et la fidélité, mais en l'absence d'une véritable connaissance de leurs clients, de trop nombreuses entreprises risquent non seulement de ne pas atteindre leurs objectifs, mais aussi de décevoir leur clientèle. Les entreprises qui sont en pointe dans ce domaine créent un nouveau chemin vers cette connaissance ; elles ont adopté l'approche « design thinking ». Elles utilisent les données pour interroger leur environnement, créer du contexte et découvrir ce qu'il y a de profondément humain chez leurs clients. Pour parvenir à créer une expérience client élégante et irrésistible, elles ne commencent pas par chercher des solutions mais s'efforcent de poser la meilleure question suivante.

Elles excellent dans deux domaines : la cocréation avec les clients et la cartographie détaillée des parcours. Ces activités génèrent une profusion d'informations, alimentent une personnalisation ciblée, et ont un effet secondaire tout aussi important : elles propagent la confiance. La confiance entre pairs dans les communautés de cocréation se transmet à l'entreprise et se diffuse en dehors des communautés par l'intermédiaire d'un réseau d'influenceurs. De même, les cartes de parcours cimentent cette confiance en instillant dans l'entreprise une culture de responsabilité envers les clients. Les entreprises de premier plan qui s'efforcent de découvrir les besoins non satisfaits de leurs clients ne se contentent pas de demander à ces derniers de leur être fidèles en échange d'une communication personnalisée. Elles font tout pour mériter leur confiance et leur donnent des raisons de la leur accorder.

Orchestrer l'avenir : le pouvoir d'attraction des plateformes

Qui n'aimerait pas être le prochain Amazon ou Alibaba ? Dans chaque secteur d'activité, une poignée d'intrépides s'aventurent sur des plateformes commerciales, où ils créent d'éblouissants effets de réseau en orchestrant des interactions directes entre les consommateurs et les producteurs, et suscitent un puissant effet d'entraînement qui incite rapidement les autres à leur emboîter le pas. Les entreprises vont devoir réfléchir et décider si elles se réinventent en créant leur propre plateforme commerciale, en participant à une plateforme existante, ou les deux. Quoi qu'il en soit, les « règles » de la réussite évoluent.

Les plateformes bouleversent les conventions, et principalement la valeur associée à l'avantage découlant de la propriété. Les opérateurs de plateformes utilisent la réciprocité pour créer de la valeur : ils cultivent des propositions gagnant-gagnant pour les réseaux d'entreprises qui utilisent leurs plateformes. Mais surtout ils sont prêts à réaffecter des ressources qu'ils employaient pour défendre certains marchés et pour innover dans de nouveaux domaines. Séduits par la perspective de retours sur investissement énormes, 28 % des cadres dirigeants interrogés déclarent que leur entreprise réaffecte une partie de leur capital à la construction d'une plateforme. L'ensemble de ces réaffectations passées et futures pourrait s'élever à près de 1,2 billion de dollars dans les prochaines années.

L'innovation en marche : de l'agilité pour les entreprises

Invités à classer par ordre d'importance les critères qui contribuent le plus à leur réussite, les directeurs généraux ont clairement placé les deux suivants en tête : une nouvelle volonté d'expérimenter et le soutien d'employés plus autonomes. Les entreprises de premier plan repensent radicalement les fondements du rôle de l'employé : elles favorisent l'autonomie et l'apprentissage à la volée en mettant en place une organisation du travail plus fluide, basée sur des équipes pluridisciplinaires. Pour nombre d'entre elles, la motivation initiale est de devenir plus proches de leurs clients et plus réactives à leurs attentes.

Les dirigeants de ces entreprises attendent de leurs employés qu'ils remettent activement en question et réajustent leur opinion concernant la direction que l'entreprise doit prendre. Ils font clairement savoir qu'ils apprécient l'expérimentation intelligente et une réactivité élevée aux évolutions du marché. Leurs employés ne se contentent pas de suivre les instructions de leurs supérieurs ; ils sont encouragés à explorer.

Dans le cadre de notre étude Global C-suite Study, nous nous sommes entretenus avec plus de 2 000 directeurs marketing afin de mieux comprendre comment leur rôle évolue. Dans le présent rapport, nous attirons l'attention sur l'élargissement de leur mandat, qui a pour but de favoriser la croissance et le changement dans le contexte difficile et évolutif décrit dans notre étude Global C-suite Study.

Perspectives pour les directeurs marketing

Le marketing sur le devant de la scène

La roue a tourné. Aujourd'hui, pour la première fois depuis 2010, les cadres dirigeants déclarent que ce sont les facteurs économiques, et non la technologie, qui influent le plus sur l'activité de leur entreprise. Comme de plus en plus d'entreprises adoptent les technologies numériques de base, ces dernières cessent progressivement d'être un facteur de différenciation pour les marques. Les facteurs externes que sont l'évolution des dynamiques de marché et des préférences des consommateurs ainsi que les nouveaux canaux de distribution, redeviennent la priorité des cadres dirigeants. Et la gestion de ces facteurs est pleinement du ressort du directeur marketing. La situation ne s'est jamais autant prêtée à ce que les directeurs marketing occupent le devant de la scène.

« Le rôle du directeur marketing est en train d'évoluer vers celui de < directeur de l'expérience client >. Nous devons contrôler l'expérience client de bout en bout, dans toute l'entreprise. »

Un directeur marketing travaillant dans le secteur des services financiers aux États-Unis

Comme les directeurs généraux, la plupart des directeurs marketing pensent que l'environnement économique actuel incitera probablement les entreprises à passer d'un modèle opérationnel basé sur les produits à un modèle basé sur l'expérience. Les directeurs marketing pensent également que les entreprises accorderont moins d'importance à l'innovation produits et davantage à l'innovation en matière de modèle économique. Ces changements pourraient influencer profondément sur la façon dont le marketing définit et développe les marques, et dont les entreprises interagissent avec leurs clients et créent de la valeur. Cela pourrait s'avérer crucial pour les entreprises qui créent des modèles économiques basés sur une plateforme ou qui y contribuent. Dans ces scénarios, la notoriété d'une marque et sa cote de confiance dépendent fortement des recommandations effectuées par les membres de la communauté de la plateforme et nettement moins des canaux de communication traditionnels.

De tous les cadres dirigeants, le directeur marketing est le plus près des besoins et des souhaits des consommateurs. Plus de 70 % des directeurs marketing déclarent que leur capacité à organiser la croissance et le changement dans leur entreprise est désormais essentielle à leur réussite professionnelle. Cela se reflète dans les cinq priorités qui se dégagent de la liste des choses indispensables à faire dans l'année dressée par les directeurs marketing ; dans leur ensemble, ces priorités soutiennent la croissance et le changement dans l'entreprise (voir Figure 1).

Figure 1

Liste des choses que les directeurs marketing doivent absolument faire

Cinq priorités principales



Question : Quelles sont vos priorités pour les douze prochains mois ?

Cela fait déjà un certain temps que le besoin se fait sentir pour les directeurs marketing d'étendre leurs qualifications au-delà des compétences marketing fondamentales. C'était le sujet de notre première étude IBV portant sur les directeur marketing en 2011, intitulée « From stretched to strengthened ». ² Alors que davantage de cadres dirigeants reconnaissent que l'expérience client définit et différencie leur entreprise, les directeurs marketing voient leur mandat élargi à trois nouveaux domaines prioritaires :

Valeur. En tant que cadres dirigeants ayant une influence sur la stratégie, les directeurs marketing doivent évaluer les tendances et les besoins du marché, et agir en fonction d'informations basées sur des données pour générer davantage de valeur et des résultats mesurables à l'échelle de l'entreprise.

Expérience. En tant qu'avocats des clients, les directeurs marketing doivent découvrir les besoins non satisfaits de ces derniers. En utilisant les données et la technologie, ils peuvent élaborer des expériences personnalisées exceptionnelles sur tous les canaux, voire dans tous les écosystèmes.

Culture. En tant que visionnaires, les directeurs marketing doivent instiller dans leur entreprise une philosophie axée sur le client, qui se manifeste par la créativité, l'innovation, la collaboration et la gouvernance. Cette vision dynamique doit être constamment actualisée en sollicitant des idées auprès des employés, des écosystèmes et des clients.

Les directeurs marketing sont-ils équipés pour faire face à ces responsabilités étendues ? Leur capacité à réussir de façon pérenne dans ces domaines dépend beaucoup de leurs compétences, de leurs connaissances et de leur savoir-faire commercial. Mais il est important de tenir compte du stade de transformation auquel se trouve leur entreprise.

Pour mieux comprendre les forces qui sont à l'œuvre aujourd'hui, nous avons eu recours à l'analyse typologique pour identifier différentes catégories d'entreprises parmi plus de 12 500 personnes qui ont participé à notre étude Global C-suite Study. Trois archétypes ont émergé, que nous avons baptisés les Réinventeurs, les Praticiens et les Aspirants. Les entreprises regroupées dans ces catégories se trouvent à des stades différents de leur réinvention numérique (Digital Reinvention™), d'où elles évaluent les opportunités qui s'offrent à elles.

Les Réinventeurs sont ceux qui sortent du lot. Ces dirigeants affirment qu'ils ont fait mieux que leurs concurrents en matière de croissance du chiffre d'affaires et de rentabilité, et qu'ils sont également en tête dans le domaine de l'innovation. Leurs entreprises sont exceptionnellement bien alignées. Ils affirment que leur stratégie informatique est synchronisée avec leur stratégie commerciale et que leurs processus sont optimisés pour soutenir leurs intentions stratégiques. Leurs entreprises ne sont pas figées. Ayant réussi à gérer le changement par le passé, ils sont confiants dans leur capacité à transformer leur organisation. En outre, ils ont une stratégie bien définie pour gérer la disruption.

Les Réinventeurs ont réorienté leurs ressources afin de trouver de nouvelles économies d'échelle – de vastes réseaux de partenaires – et d'extraire une valeur nouvelle des écosystèmes. Ils sont en avance sur leurs concurrents dans le domaine de la cocréation et de la collaboration étroite avec leurs clients et leurs partenaires. Ils ont restructuré leurs entreprises, et modifié leur culture, pour encourager l'expérimentation et faire émerger de nouvelles idées.

Les Praticiens n'ont pas encore développé des capacités à la hauteur de leurs ambitions. Et ils sont ambitieux. Plus de la moitié des cadres dirigeants appartenant à la catégorie des Praticiens projettent d'adopter de nouveaux modèles économiques au cours des prochaines années. Certains sont prêts à faire un bond en avant en prenant davantage de risques afin de « hausser leur niveau de jeu » et de perturber leur secteur d'activité et les autres. Les Praticiens sont plus nombreux que les Réinventeurs à envisager d'adopter l'un des nouveaux modèles économiques les plus radicaux : celui basé sur une plateforme.

Les Aspirants, comme leur nom l'indique, ont encore du chemin à faire en ce qui concerne leur transformation numérique et leur capacité à agir rapidement pour saisir les nouvelles opportunités.

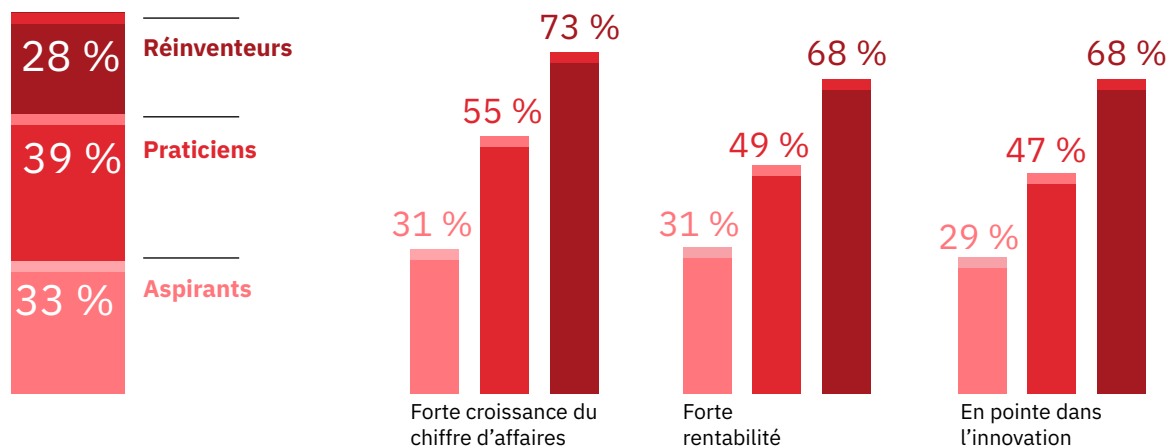
28 % des directeurs marketing que nous avons interrogés appartenaient à des entreprises de la catégorie des Réinventeurs, 39 % à des entreprises de la catégorie des Praticiens et 33 % à des entreprises de la catégorie des Aspirants (voir Figure 2).

À l'instar de l'échantillon plus large de notre enquête auprès des cadres dirigeants, bon nombre des directeurs marketing des Praticiens et l'écrasante majorité des directeurs marketing des Aspirants déclarent que leur entreprise n'a pas les capacités requises pour exceller dans ce paysage économique changeant. Dans le présent rapport, nous étudions les pratiques de pointe des directeurs marketing des Réinventeurs dans trois domaines : *valeur, expérience et culture*.

Figure 2

Les trois archétypes

Les directeurs marketing des Réinventeurs ouvrent la voie



Valeur

Générer davantage de valeur et des résultats mesurables

Les directeurs marketing ont toujours eu besoin de prendre le pouls de leur secteur d'activité et d'élaborer des réponses compétitives appropriées ; c'est la base de la mission du marketing. Mais aujourd'hui cette mission doit s'étendre au-delà des études de marché et des campagnes marketing. Les directeurs marketing doivent désormais analyser et prédire les tendances, sur la base non seulement de leur propre évaluation du marché mais aussi des commentaires des communautés de leurs plateformes numériques. Les informations basées sur ces données peuvent définir et instaurer à l'échelle de l'entreprise des stratégies qui repensent les expériences client et qui explorent de nouveaux modèles économiques innovants (voir l'étude de cas « Mercedes-Benz Stadium » en page 10). Finalement, le but ultime est d'augmenter les ventes et le chiffre d'affaires pour atteindre une rentabilité prévisible. Les directeurs marketing reconnaissent que leurs initiatives doivent générer un retour sur investissement significatif.

AMB Sports + Entertainment et le propriétaire des Atlanta Falcons, Arthur Blank, partageaient une vision commune pour un stade d'un nouveau type. Une installation faisant appel à la technologie, non seulement pour assurer le fonctionnement du stade mais aussi pour servir les fans à tous les points de contact, 365 jours par an. Cela impliquait de repenser le rôle de l'informatique comme faisant partie intégrante de l'expérience client, au même titre que le béton, l'acier et le verre de l'édifice. Leur approche holistique couvre une grande diversité de services et de technologies, dont les appareils mobiles, l'analytics, l'infrastructure et l'Internet des objets. Le résultat est une expérience réellement personnalisée qui sert les fans à chaque instant. Chez eux, pendant leur trajet vers le stade et sur leurs sièges, ils peuvent se connecter au stade et entre eux pour vivre une expérience immersive unique en son genre.

Mercedes-Benz Stadium :
Réinventer l'expérience des fans

Lire l'avenir dans les feuilles de thé

Dans quelle mesure l'agenda des directeurs marketing est-il une réaction aux disruptions du secteur ? Conclusion étonnante de notre étude Global C-suite Study, la crainte d'une ubérisation de la profession s'est dissipée. La disruption à grande échelle tant redoutée n'a pas eu lieu. À l'instar des autres cadres dirigeants, la grande majorité des directeurs marketing (71 %) déclarent qu'aujourd'hui la disruption provient essentiellement des entreprises établies innovantes, et non des géants du numérique, tels que Google, ou de start-up furtives.

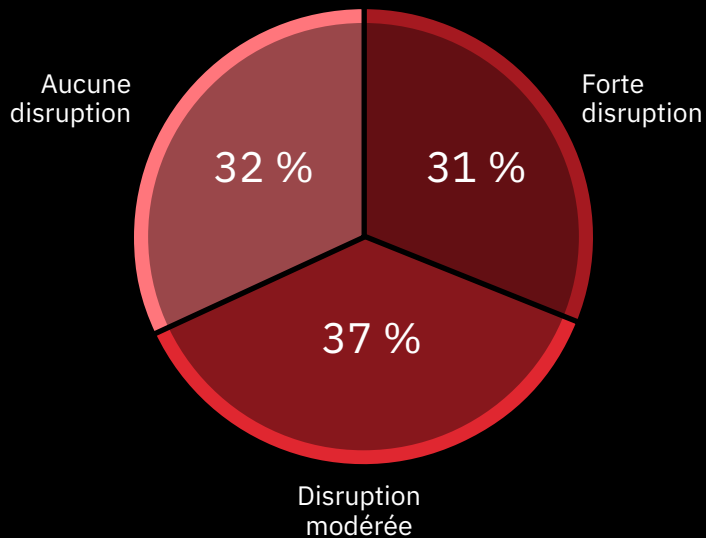
Mais pour les directeurs marketing, cela ne signifie pas que tout danger est écarté. La disruption reste un facteur important de changement. Près d'un tiers des directeurs marketing déclarent que leur secteur d'activité connaît un niveau de disruption élevé, et 37 % parlent d'un niveau de disruption modéré (voir Figure 3).

Les meilleurs directeurs marketing ont un point de vue précieux. Ils jouent le rôle d'éclaireurs, scrutant le paysage économique à la recherche de modifications subtiles susceptibles d'annoncer une disruption future et nécessiter qu'on y prête attention. En tant que gardiens de la marque, leur vigilance, leur connaissance intime du secteur d'activité et des consommateurs et leurs compétences en analytics aident à prédire ce qui fera fureur demain.

Figure 3

Niveaux de disruption

Une autoroute à trois voies



Question : Quel est le niveau de disruption dans votre secteur d'activité ?

Pour pouvoir influencer de façon importante sur la stratégie, les directeurs marketing doivent communiquer efficacement leur point de vue à toute l'équipe de direction. Près de 80 % des directeurs marketing des Réinventeurs sont convaincus que leur équipe de direction a une idée précise de l'avenir de leur secteur d'activité. Les directeurs marketing des Praticiens (62 %) et les directeurs marketing des Aspirants (44 %) en sont moins sûrs. On peut en déduire que si les dirigeants ont du mal à synthétiser les implications de l'évolution de leur environnement économique, c'est là une opportunité pour les directeurs marketing de partager leur interprétation basée sur des données solides.

Si les directeurs marketing doivent évidemment comprendre les tendances macroéconomiques, les informations pouvant influencer sur la compétitivité qu'ils se procurent – notamment celles qui concernent l'engagement des consommateurs – ont également une importance cruciale dans le tableau de veille économique qu'ils dressent et présentent à leurs collègues de la direction. Les directeurs marketing des Réinventeurs sont particulièrement doués pour cet exercice : 74 % déclarent qu'ils analysent efficacement les réponses de leurs concurrents aux exigences des consommateurs, contre 58 % pour les directeurs marketing des Praticiens et seulement 38 % des directeurs marketing des Aspirants. Les directeurs marketing reconnaissent qu'être capable de tirer de tels enseignements de l'analytics pour pouvoir prendre des décisions marketing mieux éclairées est une compétence nécessaire pour leur réussite professionnelle. Les trois quarts d'entre eux pensent qu'elle deviendra de plus en plus importante dans les deux ou trois prochaines années.

Faire face aux menaces et à la disruption

Les entreprises ont besoin de ces éclairages basés sur des données pour pouvoir mettre en place des stratégies proactives afin de faire face à leurs concurrents innovants ou aux menaces disruptives. Les directeurs marketing des Réinventeurs (77 %) déclarent qu'ils ont déjà mis en œuvre des stratégies claires, contrairement à près de la moitié des directeurs marketing des Praticiens et à plus des deux tiers des directeurs marketing des Aspirants (voir Figure 4).

Pour pouvoir traiter efficacement le risque de disruption, les stratégies des directeurs marketing doivent tenir compte de son impact sur les modèles économiques de leur entreprise. En effet, la grande majorité (84 %) des directeurs marketing interrogés s'attendent à ce que leurs modèles économiques actuels puissent être menacés. 45 % des directeurs marketing déclarent qu'ils pensent les modifier au cours des 2 ou 3 prochaines années, et 38 % projettent d'en mettre en place de nouveaux dans leur secteur d'activité. Seuls 5 % envisagent de le faire en dehors de leur secteur d'activité.

Il est possible que des modifications itératives ciblées suffisent à faire face à de petites évolutions du marché. Mais il est peu probable qu'elles permettent de sauver un modèle économique menacé, et encore moins qu'elles autorisent une croissance forte et une véritable évolution de l'entreprise.

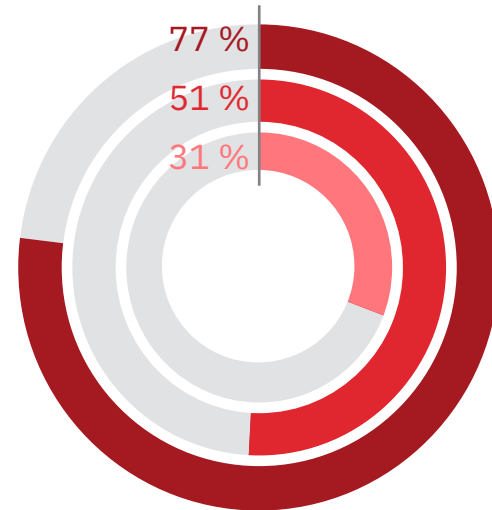
Comme indiqué dans l'étude IBM Global C-suite Study, 57 % des entreprises qui ont mis en place une stratégie leur permettant d'être elles-mêmes des disrupteurs ont construit un modèle économique basé sur une plateforme ou en sont propriétaires.³ Les plateformes créent des environnements métier et économiques ouverts qui dépassent les chaînes de valeur traditionnelles, et modifient radicalement les normes et les structures des entreprises. Elles peuvent générer une valeur importante.

Figure 4

Réinventeurs
Praticiens
Aspirants

Perturber la disruption

Qui a une stratégie ?



Question : Dans quelle mesure disposez-vous d'une stratégie commerciale claire pour faire face aux forces disruptives qui apparaissent sur votre marché ?

À l’instar d’Alibaba, les entreprises qui utilisent des modèles économiques basés sur une plateforme se concentrent principalement sur l’orchestration de leurs actifs. Elles tirent parti du réseau de partenaires de leur écosystème pour croître rapidement selon un scénario de type « le gagnant rafle presque tout ». La moitié des directeurs marketing déclarent que leur entreprise envisage d’adopter, est en train d’adopter ou exploite déjà un modèle économique de ce type.

Ceux dont l’entreprise suit cette voie doivent maîtriser complètement leur sujet et se coordonner parfaitement avec leur directeur général et les autres cadres dirigeants pour « mener la charge ». Les modèles économiques basés sur une plateforme imposent non seulement aux directeurs marketing de repenser leurs stratégies de commercialisation, mais aussi de refondre les expériences client en tirant parti de l’innovation numérique. Comme les expériences client sont façonnées par les membres de la plateforme, les directeurs marketing doivent apprendre à gérer cet environnement interdépendant. Les données partagées sont le carburant des modèles économiques basés sur une plateforme. Les directeurs marketing et leurs équipes devront être habiles à collecter des données, à les utiliser à leur avantage et à les partager avec les membres de la plateforme, et être ouverts à la cocréation avec les consommateurs. La majorité des directeurs marketing (74 %) reconnaissent que travailler à une réinvention permanente, innovante et réfléchie de cette envergure constitue une part de plus en plus importante de leur rôle.

Prouver la valeur créée

Développer de nouvelles stratégies et de nouveaux modèles économiques et redéfinir les expériences client ne sera pas suffisant si les directeurs marketing ne sont pas également capables de prouver que leurs efforts ont généré un retour sur investissement. Près des deux tiers d’entre eux reconnaissent que leur réussite professionnelle dépend de leur efficacité dans ce domaine. Toutefois, déterminer le retour sur investissement de leurs actions marketing a toujours été un défi pour les directeurs marketing, et cela continue d’être la hantise d’un grand nombre d’entre eux.

Selon une récente étude comparative d’IBV, 44 % des professionnels du marketing déclarent que leur entreprise ne mesure et n’analyse pas suffisamment l’effet de ses campagnes sur ses ventes ou sa rentabilité.⁴ Une autre étude d’IBV a mis en évidence que 51 % des cadres dirigeants reconnaissent qu’ils ne sont que « modérément capables » de mesurer le retour sur investissement de leurs expériences client.⁵

Expérience

Découvrir et satisfaire les besoins des consommateurs

Les directeurs marketing étant désormais chargés d'améliorer l'expérience client, la personnalisation est devenue pour eux un sujet important. En matière de personnalisation, la barre ne cesse de monter. Les entreprises qui disposent d'une influence hors norme et de modèles économiques robustes basés sur une plateforme, telles qu'Amazon, imposent la cadence. Les consommateurs s'attendent à ce que quasiment tous les types d'entreprises offrent des expériences similaires, et dans tous les secteurs d'activité les entreprises doivent répondre à cette attente (voir l'étude de cas « Ingersoll Rand » en page 16). 58 % des directeurs marketing, appartenant pour la plupart à des entreprises de type Réinventeurs, déclarent qu'ils réussissent efficacement à fournir des expériences client personnalisées, mais une proportion assez importante – 42 % – des directeurs marketing interrogés sont moins sûrs d'y parvenir aussi bien.

« Notre objectif est de concevoir des expériences client personnalisées et réactives, qui répondent à des besoins dont les consommateurs n'étaient pas conscients, et qui sont in fine si utiles au client qu'elles le poussent à nous recommander de façon incroyable. »

Dawn C. Morris, Directeur marketing, Webster Bank, États-Unis

Utiliser, intégrer et interpréter les données

Les directeurs marketing des Réinventeurs ont raison d'être confiants : ils savent particulièrement bien utiliser les données pour découvrir les besoins non satisfaits des consommateurs. En fait, cette faculté est peut-être l'un des principaux facteurs qui différencient leurs entreprises des autres. Déterminer ce que des consommateurs individuels veulent à un endroit ou un moment donné nécessite généralement de disposer de données structurées et non structurées provenant de différentes sources.

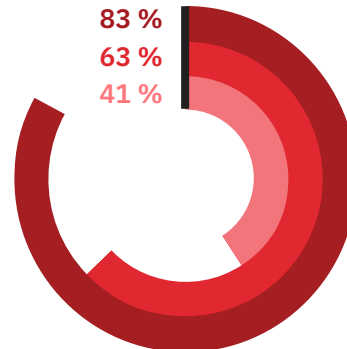
Figure 5

Les données sont utiles

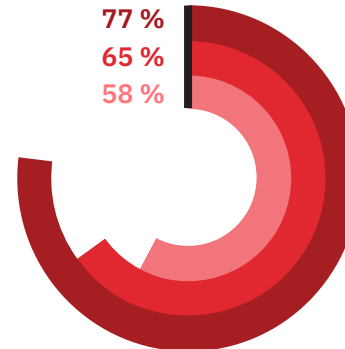
Des besoins non satisfaits aux informations exploitables

Réinventeurs
Praticiens
Aspirants

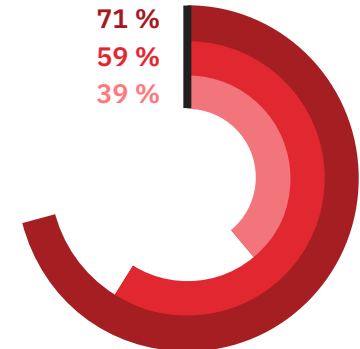
Utiliser efficacement les données pour découvrir les besoins non satisfaits des consommateurs



Intégrer efficacement les données provenant de plusieurs sources



Traduire efficacement les données en informations exploitables



Question : Quel est le niveau d'efficacité de votre entreprise pour créer des expériences client captivantes en utilisant des données afin de découvrir les besoins latents ou non satisfaits des consommateurs ?

Question : À quel point parvenez-vous à intégrer des données provenant de plusieurs sources pour prédire les besoins et le comportement des consommateurs ?

Question : Quel est le niveau d'efficacité de votre entreprise pour créer des expériences client captivantes en utilisant les enseignements tirés des données afin de répondre aux besoins des consommateurs ?

Pour aider ses clients à garder leurs solutions de chauffage, de ventilation et de climatisation en état de marche par tous les temps, Ingersoll Rand cherchait un moyen de leur fournir des conseils de maintenance et d'assistance personnalisés en cas de problème. L'entreprise a réalisé que ses campagnes génériques par e-mail n'attiraient pas l'attention de ses clients et ne leur fournissaient pas les informations spécifiques dont ils avaient besoin. Elle a alors déployé une plateforme de marketing numérique qui utilise des sources de données riches (telles que des données comportementales, météorologiques et de localisation) pour lancer automatiquement des campagnes de marketing personnalisées. Désormais, elle dispose d'une solution évolutive qui s'adresse directement à ses clients et répond à leurs besoins par des conseils pertinents et utiles.

Ingersoll Rand :
offrir des conseils pertinents et utiles

Améliorer les expériences grâce à l'IA et à l'informatique cognitive

Les systèmes d'intelligence artificielle (IA) comprennent les informations non structurées d'une manière similaire à celle des êtres humains. Toutefois, pour enrichir continuellement leurs connaissances, ils ingèrent à une vitesse phénoménale des quantités astronomiques de données. Ces systèmes peuvent être entraînés pour améliorer considérablement les expériences personnalisées basées sur les données.

Un petit nombre (20 %) des directeurs marketing travaillant dans une entreprise de la catégorie Aspirants déclarent que leur entreprise s'intéresse à l'IA. En revanche, un bon nombre des directeurs marketing des Réinventeurs (39 %) et des Praticiens (40 %) projettent de réinventer leurs expériences client à l'aide de l'IA. Ils peuvent l'utiliser de différentes manières, par exemple pour :

- fournir rapidement des informations afin d'aider les équipes chargées de la conception et du développement des expériences client ainsi que les professionnels au contact des clients ;
- interagir directement avec les clients via des expériences personnalisées, telles que celles faisant appel à des agents conversationnels (chatbots) ou des robots logiciels ;
- automatiser des tâches marketing pour permettre à leurs équipes de se consacrer à des activités à plus forte valeur ajoutée.

Pourtant, quand on leur demande si utiliser l'IA pour faciliter la prise de décisions pourrait in fine devenir la norme – à la fois dans l'entreprise et dans ses relations avec les consommateurs –, seuls 25 % des directeurs marketing des Praticiens et 16 % des directeurs marketing des Aspirants envisagent cette possibilité. Totalisant 42 % d'avis favorables, les directeurs marketing des Réinventeurs sont plus ouverts à cette idée. À mesure que les directeurs marketing adoptent l'IA, ils prennent conscience que sa capacité à fournir des informations en un clin d'œil ne réduit pas leur capacité à développer des solutions créatives, mais au contraire la renforce.

Repenser les expériences en utilisant l'approche design thinking et la cartographie des parcours

Les directeurs marketing des Réinventeurs sont des adeptes du design thinking, cherchant continuellement à créer des expériences client parfaitement fluides. C'est leur outil idéal : 79 % d'entre eux déclarent utiliser cette approche pour améliorer leurs expériences client, contre environ deux tiers des directeurs marketing des Praticiens et des Aspirants.

Ces directeurs marketing adoptent un point de vue empathique. Ils placent les besoins des consommateurs au centre d'un bout à l'autre de l'interaction, que leurs équipes testent et améliorent continuellement. Au lieu de s'efforcer de commercialiser leur produit ou service, ils se posent la question : « Que veulent nos clients ? Et comment pouvons-nous répondre au mieux à leurs besoins latents ? »

Une carte complète du parcours des consommateurs est un outil vital qui peut aider les directeurs marketing à répondre à ces questions. En intégrant la technologie, les processus et les interactions clients-employés, on fait apparaître un tableau complet du vaste réseau de points de contact des consommateurs, et on met en évidence la manière dont les considérations internes affectent le résultat de ces contacts.

La cartographie des parcours (journey mapping) est bien plus qu'un exercice destiné à révéler les problèmes et les satisfactions des consommateurs. Elle permet aussi d'obtenir une vue transversale interne et externe de la marque. Elle aide les directeurs marketing à élaborer des messages authentiques pour tous les points de contact et à mettre au point des stratégies pour les facteurs qui échappent à leur contrôle, tels que les commentaires sur les réseaux sociaux. La cartographie des parcours développe également la confiance et la responsabilité chez des employés occupant des postes opérationnels très divers, en permettant aux équipes de visualiser les interdépendances qu'elles doivent gérer ensemble. Là encore, nous constatons que les directeurs marketing des Réinventeurs sont nettement plus nombreux (76 %) à cartographier complètement l'ensemble du parcours de leurs clients. Seuls 60 % des directeurs marketing des Praticiens et 57 % des directeurs marketing des Aspirants le font.

Culture

Promouvoir la prééminence du client dans toute l'entreprise

En tant que gardiens de la marque et avocats des clients au sein de l'équipe de direction, les directeurs marketing sont conscients de la nécessité de travailler transversalement dans leur entreprise pour y promouvoir une culture axée sur le client. Près des trois quarts des directeurs marketings interrogés déclarent que leurs employés ont un état d'esprit orienté client. Cela dit, penser cela est une chose, mais c'en est une autre pour les entreprises de permettre à leurs employés de travailler et de faire des choix en mettant le client au centre, et de les récompenser de ces comportements en mesurant leur performance sur la base de cette exigence (voir l'étude de cas « Une banque latino-américaine » en page 19).

« Devenir une entreprise axée sur le client requiert un changement de culture et de nouvelles façons de penser. Au lieu de considérer que les canaux traditionnels et les canaux en ligne sont en conflit, nous devons créer des synergies entre eux. »

Aysegul Bahcivanoglu, Directeur marketing, Teknosa, Turquie

Une banque souhaitait se repositionner et se différencier sur le marché sud-américain. En même temps, elle voulait bousculer les conceptions traditionnelles en matière de comportement bancaire en devenant plus sociale et plus axée sur le client. Les méthodes de travail numériques étaient très peu répandues dans son service marketing. Pour la banque, définir et développer des capacités de marketing numérique a été un moyen de réaligner son personnel, sa structure et ses processus avec sa stratégie axée sur le client. La transformation de la banque a principalement consisté à clarifier sa vision et son objectif, et à définir le modèle opérationnel, les processus et les technologies qui lui permettraient de mener des actions de marketing personnalisées et en temps réel dans le cadre d'une culture d'innovation permanente. Les améliorations en termes de satisfaction et d'engagement des clients, et les gains d'efficacité opérationnelle associés, ont incité la banque à procéder à une transformation numérique complète.

Une banque sud-américaine :
mieux satisfaire le client en le mettant
au centre des préoccupations

Concrétiser une vision dynamique

Pour obtenir l'adhésion de leurs employés, les dirigeants partagent généralement leur vision avec eux dans le but de les informer et de les inspirer. Mais communiquent-ils efficacement ? Interrogés pour savoir si leurs employés comprenaient clairement leur vision, les directeurs marketing des Réinventeurs n'ont été que 59 % à répondre « oui ». Si ce chiffre représente bel et bien une majorité, il est inférieur aux pourcentages de réponses positives enregistrés pour la plupart des autres questions de l'enquête. C'est donc là un domaine dans lequel ces directeurs marketing rencontrent autant de difficultés que les directeurs marketing des Praticiens. Quant aux directeurs marketing des Aspirants, ils ont encore plus de mal.

Cet écart est symptomatique d'une direction qui a travaillé pour élaborer une vision mais qui n'a pas fait assez pour mobiliser son personnel autour de celle-ci. Pour que les employés puissent intérioriser le message, ils doivent comprendre le rapport qui existe entre celui-ci, leurs emplois et leurs priorités. C'est comme cela que chacun – quel que soit son rôle – avancera dans la même direction. Les dirigeants ne peuvent pas faire passer ce type de message lors du discours qu'ils prononcent lors de la réunion annuelle ; mettre en œuvre une vision axée sur le client nécessite un effort continu. À l'ère de la réinvention permanente, cette vision doit être transparente et dynamique. Elle doit s'inspirer des idées des employés, qui sont particulièrement précieuses quand ceux-ci sont en mesure d'être plus réactifs et responsables envers les clients.

Collaboration à 360°

L'existence d'un espace de travail collaboratif, où les employés sont incités à partager leurs connaissances et à coopérer pour résoudre les problèmes, fait partie des éléments fondamentaux d'une culture axée sur le client. Sans cette liberté d'interagir, les données, les indicateurs, les informations et les idées restent prisonniers dans des silos. Comment les directeurs marketing peuvent-ils espérer bâtir une expérience client fluide si les équipes de l'entreprise ne partagent pas leurs objectifs, leurs évaluations et leur capacité à cocréer des solutions ?

Nous remarquons là une grande différence entre les directeurs marketing des Réinventeurs et les autres. 70 % des premiers déclarent que leur entreprise promeut et soutient la collaboration et le partage des connaissances entre tous ses services. Mais la moitié des directeurs marketing des Praticiens et plus des deux tiers des directeurs marketing des Aspirants reconnaissent que leur entreprise n'excelle pas dans ce domaine. Il n'est donc pas surprenant que près de la moitié des directeurs marketing des Praticiens et des Aspirants déclarent aussi que les membres de leur direction ne collaborent pas très efficacement (voir Figure 6). Pour réussir à instaurer un environnement de travail véritablement collaboratif, les dirigeants doivent commencer par montrer eux-mêmes l'exemple.

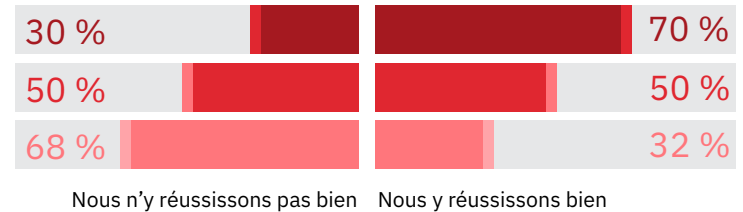
Figure 6

Réinventeurs
Praticiens
Aspirants

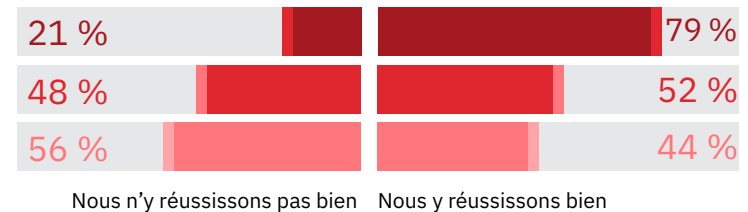
Collaborer, c'est important

Et les Réinventeurs le font bien

Nous encourageons et soutenons la collaboration et le partage des connaissances entre les différents services de notre entreprise.



Notre équipe de direction coopère efficacement de manière collaborative, collégiale et productive.



Question : Selon vous, votre entreprise réussit-elle bien ou non à promouvoir et soutenir la collaboration et le partage des connaissances entre ses différents services ?

Question : Selon vous, votre équipe de direction coopère-t-elle efficacement de manière collaborative, collégiale et productive ?

Cette problématique de la collaboration concerne particulièrement les directeurs marketing, qui devront peut-être commencer par leurs propres équipes en cassant les barrières traditionnelles entre trois écoles de marketing : tenue de marché, conception d'expériences et de marque, et marketing de la performance. Ces trois domaines manquent souvent d'un langage et d'une méthode de travail communs. Les directeurs marketing doivent établir de nouveaux standards.

Les entreprises axées sur le client ont envie de collaborer directement avec leurs clients, en interagissant avec eux pour inventer de nouveaux concepts de produits ou de services. Pourtant, c'est là un autre aspect de l'orientation client que – toujours par rapport à leurs réponses aux autres questions – moins de directeurs marketing des Réinventeurs déclarent bien maîtriser (64 %). Quant aux directeurs marketing des Praticiens (47 %) et des Aspirants (28 %), ils déclarent que leurs capacités en matière de collaboration avec les clients sont encore moins développées.

Accueillir le changement avec agilité

Pour permettre de répondre rapidement aux exigences des clients, une culture axée sur le client favorise l'instauration d'un environnement fluide et agile, où la seule constante est le changement. Les équipes ont besoin de la liberté de prendre des risques calculés, et une autre caractéristique distinctive des directeurs marketing des Réinventeurs est leur capacité à leur accorder cette liberté. 70 % d'entre eux déclarent que la culture de leur entreprise récompense autant l'échec rapide que l'innovation réussie, contre seulement 46 % des directeurs marketing des Praticiens et 36 % des directeurs marketing des Aspirants. Comme un directeur marketing japonais travaillant dans le secteur des transports nous l'a dit : « Le plus grand défi d'un directeur marketing, c'est de réformer un état d'esprit – pour passer de l'envie de maintenir le statu quo à celle d'oser tenter de nouvelles choses. Nos points de contact sont humains, et nous devrions apprendre des géants du numérique à innover rapidement et à ne pas avoir peur d'exprimer de nouvelles idées. »

Favoriser la croissance et le changement

Les mesures à prendre immédiatement

En tant que directeur marketing, vous devez être un agent du changement passionné et prêt à collaborer. Vous devez définir de nouveaux standards pour le marketing moderne. Nous avons mis en évidence ce que les directeurs marketing des Réinventeurs font davantage que les autres, et bien qu'ils constituent déjà un bon exemple, eux aussi s'efforcent continuellement de s'améliorer. Pour ces trois archétypes de directeur marketing, le moment est venu de se tourner vers l'avenir – et de considérer les actions ci-après en fonction du stade qu'ils ont atteint.

Prouvez votre valeur

Prouver l'intérêt du marketing fait partie des choses que les directeurs marketing doivent absolument faire. Pour contribuer à asseoir votre responsabilité et votre crédibilité, mettez en place des indicateurs partagés et mesurables orientés client pouvant être adoptés dans toute votre entreprise.

Directeurs marketing des Aspirants : Devenez les yeux et les oreilles de l'équipe de direction. Le retour sur investissement n'est pas le seul indicateur dont une entreprise a besoin pour déterminer son efficacité. Votre équipe de direction a besoin de votre point de vue sur les tendances sectorielles, culturelles et concurrentielles, car il est basé sur les données et donc précieux. Analysez les événements extérieurs et mettez-les en correspondance avec les schémas comportementaux des consommateurs. Cela peut vous permettre de mettre en évidence les forces et les faiblesses de votre entreprise du point de vue des consommateurs.

Directeurs marketing des Praticiens : Soyez prêt à réagir à la disruption. Coopérez avec vos collègues de l'équipe de direction pour développer une stratégie proactive définissant dans les grandes lignes la manière dont votre entreprise affrontera les menaces disruptives. Utilisez des indicateurs orientés client pour évaluer comment les technologies émergentes pourraient vous aider à repenser vos expériences client afin de donner à votre entreprise un avantage concurrentiel.

Directeurs marketing des Réinventeurs : Passez à l'attaque. Si mettre en œuvre un nouveau modèle économique est la voie à suivre pour votre entreprise, participez à une offensive cross fonctionnelle destinée à jeter les bases du changement. Construisez votre étude de rentabilité en y incluant des prévisions d'augmentation des ventes, du chiffre d'affaires, des interactions avec les clients et de l'incidence sur la marque. Collaborez avec les dirigeants appropriés, y compris ceux qui font partie de votre écosystème externe. Mettez votre plan en œuvre avec des équipes pluridisciplinaires.

Améliorez votre compréhension grâce à l'IA

Comprenez vos clients individuellement et développez des expériences personnalisées en exploitant la puissance de l'IA. Les meilleurs professionnels du marketing commencent à utiliser l'IA pour s'attaquer à ce redoutable défi, et nous pensons que l'utilisation de l'IA par le marketing va connaître une croissance rapide au cours des prochaines années.

Directeurs marketing des Aspirants : Capturez le contexte global ainsi que les détails. Créez une carte complète du parcours de vos clients afin de comprendre comment ils interagissent avec l'ensemble de votre entreprise et quels sont les personnes, les processus et les systèmes qui gèrent ces points de contact. Une telle carte présente de nombreux avantages, et peut aussi révéler à quel endroit un investissement dans l'IA pourrait vous permettre d'offrir une expérience client plus personnalisée.

Directeurs marketing des Praticiens : Traduisez les données en informations. C'est la capacité à extraire des données des informations utiles qui distingue les Réinventeurs des Praticiens. Comblez cet écart en déployant l'IA pour accéder à des données structurées et non structurées résidant dans votre entreprise et à l'extérieur de celle-ci. Cela pourrait bien vous permettre de découvrir des informations précieuses dont vous avez besoin concernant vos clients.

Directeurs marketing des Réinventeurs : Utilisez l'IA pour alimenter des solutions créatives. Tirez parti de l'IA pour découvrir de nouveaux aspects et de nouvelles opportunités, qui vous permettront de prendre des

décisions éclairées. L'IA peut augmenter votre créativité en révélant rapidement des possibilités qu'il pourrait être impossible de découvrir par les méthodes traditionnelles.

Ayez toutes vos actions sur le client grâce à l'alignement et à la collaboration

Alignez les entités fonctionnelles de votre entreprise sur des objectifs communs afin de chercher continuellement à apporter des changements et une valeur qui seront utiles à vos clients. Favorisez la collaboration avec vos collègues de l'équipe de direction, les responsables fonctionnels, les employés, les partenaires de votre écosystème et vos clients.

Directeurs marketing des Aspirants : Vous avez besoin de savoir ce que veulent vos clients ? Posez-leur la question ! Invitez-les à tester vos idées d'amélioration des expériences lors des phases de planification et de conception de celles-ci. Vous pouvez pour cela recourir à des entretiens, des enquêtes, des capteurs et des boucles de retour d'informations, pour que vos clients puissent continuellement vous donner leur avis et que vos équipes puissent ainsi collecter des données qui leur permettront d'enrichir en permanence leurs connaissances.

Directeurs marketing des Praticiens : Parlez avec les experts de vos clients. Demandez l'avis des employés qui interagissent quotidiennement avec vos clients, dans votre service marketing et en dehors de celui-ci. Ils font partie de vos meilleures sources d'informations et de conseils, et les impliquer activement les encourage à s'investir dans une approche axée sur le client.

Directeurs marketing des Réinventeurs : Collaborez pour partager votre vision de façon transversale. Faites équipe avec vos collègues de la direction pour déterminer la meilleure manière d'aider vos employés à intérioriser une vision axée sur le client. Faites en sorte que cette vision soit claire, simple, marquante et stimulante. Vous devez montrer de différentes manières de quelle façon une approche axée sur le client se traduit concrètement au niveau de chaque poste. Planifiez des actions de motivation régulières.

Remarques et sources

- 1 « Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study ». IBM Institute for Business Value, février 2018. <http://www.ibm.com/globalcsuitestudy>
- 2 « From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study ». IBM Institute for Business Value, octobre 2011. <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=PM&subtype=XB&htmlfid=GBE03433USEN>
- 3 « Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study ». IBM Institute for Business Value, février 2018. <https://www.ibm.com/csuitestudy>
- 4 Programme de tests comparatifs de l'IBM Institute for Business Value. Rapport sur les tests comparatifs pour le marketing, janvier 2018. Taille de l'échantillon : 550.
- 5 Robert Schwartz, Kelly Mooney et Carolyn Heller Baird. Données non publiées issues de « The AI-enhanced customer experience: A sea change for CX strategy, design and development ». IBM Institute for Business Value, mars 2018. <https://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/ai-cx/>

Rapports connexes d'IBM IBV C-suite Program destinés aux cadres dirigeants

Le rapport « Incumbents Strike Back » complet est disponible à l'adresse [ibm.com/globalcsuitestudy](http://www.ibm.com/globalcsuitestudy). Vous trouverez également à cette adresse un exemplaire de nos bulletins d'information mensuels et trois rapports connexes destinés aux cadres dirigeants, consacrés à l'Internet des objets, à l'IA et à la technologie Blockchain.

Pour plus d'informations

Pour en savoir plus sur cette étude de l'IBM Institute for Business Value, contactez-nous à l'adresse iibv@us.ibm.com. Suivez notre compte @IBMIBV sur Twitter, et pour obtenir un catalogue complet de nos recherches ou vous abonner à notre lettre d'information, visitez notre site Web : [ibm.com/iibv](http://www.ibm.com/iibv).

Pour accéder sur votre appareil mobile aux rapports de l'IBM Institute for Business Value destinés aux cadres dirigeants, téléchargez gratuitement les applis « IBM IBV » pour téléphone ou tablette à partir de votre magasin d'applications en ligne.

Votre partenaire dans un monde qui change

Chez IBM, nous collaborons avec nos clients, et nous utilisons une combinaison d'informations économiques, de recherches approfondies et de technologies pour leur apporter un avantage distinctif dans l'environnement actuel, qui évolue rapidement.

IBM Institute for Business Value

L'IBM Institute for Business Value, une entité d'IBM Services, compile des informations stratégiques basées sur des faits et destinées aux cadres dirigeants, concernant des sujets qui sont cruciaux pour les secteurs public et privé.

Compagnie IBM France

17 avenue de l'Europe
92275 Bois-Colombes Cedex

La page d'accueil d'IBM se trouve à l'adresse :
ibm.com

IBM, le logo IBM, ibm.com, et Watson sont des marques d'International Business Machines aux États-Unis et/ou dans certains autres pays. Les autres noms de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web « Copyright and trademark information » à l'adresse suivante : **ibm.com/legal/copytrade.shtml**

Le présent document contient des informations qui étaient en vigueur et valides à la date de la première publication, et qu'IBM peut mettre à jour à tout moment. Les offres mentionnées dans le présent document ne sont pas toutes disponibles dans tous les pays où IBM est présent.

LES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE PRÉSENT DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT », SANS AUCUNE GARANTIE EXPLICITE OU IMPLICITE. IBM DÉCLINE NOTAMMENT TOUTE RESPONSABILITÉ RELATIVE À CES INFORMATIONS EN CAS DE CONTREFAÇON AINSI QU'EN CAS DE DÉFAUT D'APTITUDE À L'EXÉCUTION D'UN TRAVAIL DONNÉ. Les produits IBM sont garantis conformément aux dispositions des contrats qui régissent leur utilisation.

Ce rapport est uniquement destiné à fournir des conseils d'ordre général. Il n'est pas destiné à se substituer à une étude détaillée ou à l'avis d'un professionnel. IBM ne sera en aucun cas responsable de tout dommage résultant de l'utilisation de ce document.

Les données utilisées dans le présent rapport peuvent provenir de sources tierces et IBM ne procède à aucune vérification, validation ou audit indépendants de ces données. Les résultats de l'utilisation de ces données sont fournis « en l'état », sans aucune garantie explicite ou implicite.

© Copyright IBM Corporation 2019

32014632-FRFR-02



IBM