



« Près de huit CEO sur dix prévoient une augmentation de la complexité, mais moins de la moitié d'entre eux s'y sentent préparés. »

— Enquête internationale réalisée en 2010
par IBM auprès des DG

Transformer les décisions en action pour optimiser les résultats

Pourquoi les entreprises qui savent se situer clairement dans la mise en œuvre de l'analyse sont mieux préparées que les autres à transformer les défis en opportunités

L'obligation d'améliorer les résultats de l'entreprise

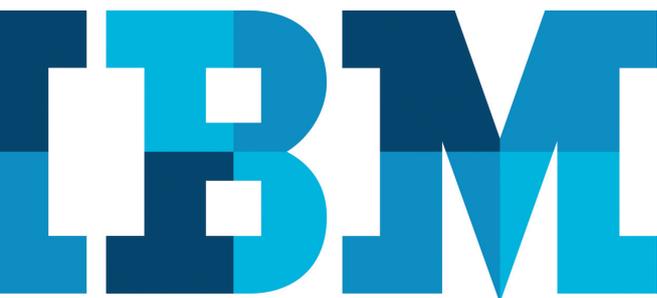
Le rôle essentiel d'un Manager de la performance est d'améliorer en permanence les résultats de l'entreprise : augmenter le chiffre d'affaires, réduire les coûts, minimiser les risques, et tendre vers des prévisions plus précises.

En apparence, ces objectifs n'ont rien de nouveau ; ils constituent une préoccupation essentielle depuis l'invention du Commerce.

Mais c'est la quasi-totalité du contexte économique qui a changé, et les entreprises doivent aujourd'hui atteindre ces objectifs sous la pression d'une concurrence d'une férocité sans précédent.

La « nouvelle normalité »

Un monde de plus en plus complexe, rapide et interconnecté, l'explosion du volume d'informations, la nécessité de conserver une longueur d'avance sur la concurrence... tous ces facteurs pressent les entreprises de recourir de plus en plus aux solutions analytiques. Non seulement les événements, les menaces et les opportunités surviennent plus vite et de manière moins prévisible, mais ils convergent et s'influencent les uns les autres pour créer des situations entièrement nouvelles. Les cycles de grande stabilité d'antan semblent être révolus. La « nouvelle normalité » se caractérise par des changements rapides, spectaculaires et perturbants, qui touchent tous les secteurs économiques, toutes les entreprises et chacun d'entre nous.



Pression à tous les étages

Sous l'influence de ces perturbations, les décideurs ont compris que les hypothèses et les méthodes qu'ils employaient jusqu'alors n'étaient plus utilisables, ni même efficaces. Pour les spécialistes de l'information et les analystes Métiers, jamais la nécessité d'optimiser les résultats de l'entreprise n'a été aussi forte ; jamais le besoin d'une vision claire n'a été aussi aigu.

Pour pouvoir optimiser leurs résultats dans ce nouvel environnement, les entreprises doivent devenir plus intelligentes. Leurs dirigeants doivent effectuer des choix stratégiques plus intelligents. Les responsables doivent transformer ces stratégies en tactiques et prendre, eux aussi, des décisions plus intelligentes en matière d'allocation de ressources. Chaque collaborateur est impacté et doit prendre des décisions plus intelligentes en ce qui concerne l'utilisation de son énergie et de son temps de travail. De plus, toutes les décisions doivent être prises, évaluées et optimisées plus rapidement et dans un cycle continu.

L'amélioration de la prise de décisions passe par l'amélioration de l'information. Et l'amélioration de l'information, c'est le rôle des solutions analytiques.

Pourquoi l'analyse Métier ?

Ces dernières années, les chefs d'entreprise ont fait de l'analyse Métier une priorité stratégique. Pour une raison très simple : elle permet d'améliorer la compréhension de l'activité, la visibilité sur les résultats passés, présents et à venir... en somme améliorer les résultats financiers de l'entreprise.

Lorsque, dans le cadre de son enquête « 2011 Global CIO Survey », IBM a demandé à plus de 3000 responsables informatiques dans 71 pays, 18 secteurs d'activité et dans des entreprises de toutes tailles, de citer un ou plusieurs de leurs projets visant à améliorer la compétitivité de leur entreprise, 83 % d'entre eux ont répondu : « les solutions d'aide à la décision et l'analyse Métier ». ¹

L'analyse Métier fournit des informations exploitables sur tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise : résultats actuels, nouvelles tendances comportementales des clients, nouvelles menaces dans le domaine de la concurrence, ou nouvelles opportunités commerciales.

Elle permet aussi d'améliorer l'efficacité des processus essentiels et contribue à la création d'organisations performantes, « pilotées par l'analyse ». Examinez les conclusions ci-dessous :

- L'analyse Métier améliore la stratégie de l'entreprise et la qualité de la prise de décisions. Les résultats sont éloquentes : les entreprises les plus performantes (« sur-performeurs ») utilisent cinq fois plus les solutions analytiques. Mieux, ces mêmes entreprises, quelles que soient les conditions économiques, sont à 16 % plus susceptibles que les autres d'utiliser des processus itératifs de planification stratégique, plutôt que des revues annuelles formelles. Elles sont aussi 54 % à favoriser les décisions rapides, malgré les incertitudes économiques. ²

- Les solutions analytiques améliorent systématiquement les résultats financiers. Les directeurs financiers qui obtiennent de très bons résultats ont indiqué une croissance de leur chiffre d'affaires de 36 % ou plus, un retour sur le capital investi de 15 % supérieur, et un taux de croissance double en EBITDA (bénéfices avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement).³ Ces « intégrateurs de valeur » exploitent mieux les données prévisionnelles pour toute l'entreprise, de la planification stratégique jusqu'à l'optimisation opérationnelle, pour gérer les risques, réduire les coûts et identifier de nouvelles opportunités.

L'analyse Métier répond à quatre questions essentielles : *Comment nous portons-nous ? Pourquoi ? Que devrions-nous faire ? Et comment nous devrions le faire ?*

En aidant les décideurs à trouver les réponses à ces questions, les logiciels et solutions analytiques permettent aux entreprises :

- d'identifier et analyser les tendances mais aussi les anomalies,
- d'assembler les informations pertinentes et d'interagir avec elles,
- de comparer des hypothèses de travail,
- de mesurer et surveiller les performances de l'entreprise,
- de prévoir les menaces et opportunités potentielles,
- de planifier, budgéter et prévoir les ressources,
- d'évaluer et gérer les risques,
- d'automatiser les décisions quand c'est approprié,
- d'aligner les décisions stratégiques et opérationnelles,
- d'engager des conversations sociales avec les clients,
- et bien plus encore.

Quel est votre Quotient Analytique (QA) ?

De nombreuses entreprises ont progressivement renforcé leur capacité d'utilisation de l'analyse pour permettre à leurs employés, quel que soit leur niveau de responsabilité, de prendre de meilleures décisions et d'œuvrer en vue d'obtenir de meilleurs résultats. Autrement dit, ces entreprises ont gagné en maturité analytique.

La maturité analytique ne s'atteint pas du jour au lendemain. En revanche, plus les entreprises utilisent l'analyse, plus leur maturité augmente, ce qui augmente leur « quotient analytique » (ou QA).

Le QA mesure le niveau de préparation et la capacité de votre entreprise à localiser et utiliser les informations clés, et à se réorienter pour prendre de meilleures décisions, qui donneront de meilleurs résultats.

Calculez en ligne votre Quotient Analytique. Découvrez comment sur ibm.com/software/fr/analytics/aq

Le QA est constitué de deux éléments fondamentaux. Le premier est un score numérique. Comme pour le célèbre QI, plus votre score est élevé, plus vous avez de chances de réussir. En revanche, contrairement au QI, il n'existe pas de score maximum : même les entreprises les plus matures continuent de découvrir de nouveaux moyens d'améliorer leurs résultats.

Le second composant est un modèle de maturité QA qui fait correspondre ces scores à l'un des quatre niveaux croissants de maturité analytique.

Il convient de noter qu'il existe plusieurs modèles de maturité analytique. Pour les besoins de ce document, nous définissons quatre niveaux de maturité analytique : Novice, Confirmé, Leader et Master. Pour plus de détails, reportez-vous au graphique ci-dessous et au livre blanc « Comprendre le modèle de maturité du Quotient Analytique ».

Les entreprises dont le QA est élevé peuvent agir sur la base d'une compréhension de leur histoire et des contextes antérieurs, guidées par l'analyse prédictive, qui leur permet de développer des prévisions éclairées et plus fiables, d'optimiser les recommandations et d'automatiser de façon judicieuse certaines décisions spécifiques.

Le QA de votre entreprise quantifie votre niveau d'utilisation de l'analyse Métier. Plus vous l'utilisez dans votre entreprise, plus votre QA est élevé – et plus votre entreprise est capable de faire mieux que la concurrence.

Les quatre niveaux de maturité analytique

- **Novice.** À ce niveau, les entreprises n'ont qu'une vue limitée ou historique des données, souvent sous forme de feuilles de calcul. Elles sont conscientes qu'elles peuvent faire mieux.
 - **Confirmé.** À ce niveau, les entreprises ont instauré une collaboration plus large entre leurs équipes, généralement au sein d'un même service, disposent à la fois d'une vue actuelle et d'une vue historique, et connaissent les tendances pour le passé et l'avenir.
 - **Leader.** À ce niveau, les entreprises utilisent des métriques opérationnelles et financières bien définies dans plusieurs de leurs services. Elles ont recours à la planification intégrée pilotée par les moteurs de l'activité pour aligner leurs ressources, et à des modèles prédictifs pour étudier des scénarios de performance et de risque.
 - **Master.** À ce niveau, les entreprises définissent des objectifs descendants, et allouent leurs ressources en fonction de leurs priorités et de dynamiques évolutives. Chacun connaît ces objectifs et sait comment collaborer avec le reste de l'entreprise pour les atteindre.
-

Avantages du pilotage par l'analyse basée sur des faits

En progressant vers une plus grande maturité analytique, les entreprises renforcent leur capacité à améliorer leurs résultats et à atteindre leurs objectifs.

En intégrant l'analyse à leurs processus de décision, elles découvrent qu'elles ne sont plus obligées d'agir uniquement sur la base de leurs intuitions ou de leurs craintes, mais qu'elles peuvent utiliser des informations précises issues d'une analyse rigoureuse et permanente des initiatives qui fonctionnent et de celles qui ne fonctionnent pas. La performance individuelle, l'efficacité des décisions et les processus d'entreprise essentiels peuvent être quantifiés, analysés et optimisés, les résultats obtenus alimentant une boucle de rétroaction qui permet de les améliorer de façon continue. Nous ne parlons plus alors d'évolution ou de révolution mais de ré-évolution.

De plus, ces entreprises excellent dans le partage des informations entre toutes les équipes et fonctions, ce qui leur permet de créer un corpus de connaissances riche et en croissance permanente, qu'elles peuvent utiliser pour obtenir un avantage concurrentiel immédiat.

Obtenir un avantage concurrentiel

L'analyse Métier ou l'utilisation de solutions analytiques peut servir à renforcer un avantage concurrentiel en répondant aux besoins spécifiques de différents services. Par exemple :

- **Gestion de la relation client (CRM).** Identifier les facteurs qui contribuent à la perte de clientèle ou élaborer, planifier et mettre en œuvre des stratégies afin de conserver les clients importants.
- **Ventes.** Comparer les performances de vente par produit, région ou canal de vente, et prédire l'endroit où des efforts et des ressources supplémentaires sont les plus susceptibles de générer davantage de chiffre d'affaires.
- **Marketing.** Microsegmenter la clientèle pour la vente croisée et la vente à plus haute valeur unitaire, sur la base non seulement des données démographiques mais aussi du comportement et de la propension à acheter, pour augmenter le rendement des dépenses de marketing.
- **Opérations.** Détecter les opportunités de maîtriser les coûts et de gagner en efficacité dans les domaines de la chaîne d'approvisionnement, de la logistique, de la maintenance et autres processus clés.
- **Ressources humaines.** Analyser les compétences et les exigences du marché et/ou de l'entreprise et anticiper les besoins, en optimisant de façon proactive la composition du personnel.

Une récente enquête menée auprès de plus de 3000 décideurs, managers et analystes révèle que ceux qui ont estimé que *les solutions analytiques les aident à se démarquer de la concurrence* avaient deux fois plus de chances d'afficher de meilleures performances.⁵

L'environnement économique actuel exige des équipes des services financier et informatique qu'elles soutiennent l'entreprise en mettant à sa disposition les ressources et les technologies dont elle a besoin pour être compétitive. Le département Finance doit concilier flexibilité, rapidité et innovation avec un contrôle efficace des données financières confidentielles et développer des processus de pilotage des performances plus dynamiques, afin de garantir la conformité, réduire les risques au minimum et maîtriser les coûts tout en laissant les opérationnels agir car au plus proche du terrain. Quant au service informatique, il doit réaliser de façon rentable et dans les délais prévus des déploiements fiables et capables de suivre l'augmentation des besoins : Si le retour sur investissement de l'ensemble des composantes du SI augmentait de 10 %, quel serait l'impact sur le résultat de l'entreprise. Voici un résumé de ces défis :

- **Finance.** Gérer les processus essentiels tels que la consolidation, clôturer la comptabilité et la budgétisation plus efficacement, en allouant davantage de temps pour les activités importantes, telles que développer des scénarios prédictifs et faire des recommandations stratégiques.
- **Informatique.** Mettre à disposition en temps utile des informations et des applications efficaces qui répondent aux besoins en constante évolution de l'entreprise.

Il est clair que pour optimiser leurs résultats les entreprises doivent répondre aux exigences croissantes de leurs dirigeants tout en continuant de satisfaire leurs besoins en matière de réduction du coût total de possession, de gouvernance et de contrôle.

Des résultats clairement supérieurs

Des études indépendantes sur le retour sur investissements, réalisées par des cabinets d'études telles que Nucleus Research, confirment que les entreprises au QA élevé sont avantagées par rapport à leurs concurrents. Par exemple :

- En améliorant ses prévisions et ses rapports, Blue Mountain Resorts a pu réduire sa masse salariale et ses excédents de stocks et générer un retour sur investissements de plus de 1800 % en un mois seulement.
- L'analyse prédictive et l'amélioration de la visibilité sur les données criminelles en temps réel a permis aux services de police de la ville de Memphis de réduire la criminalité sans augmenter ses effectifs, avec un retour sur investissements de 863 % en trois mois et un gain annuel moyen de 7,2 millions de dollars.
- En standardisant ses processus de clôture comptable, Huntsman Corporation a pu réduire ses frais d'audit et améliorer sa productivité, avec un retour sur investissements de plus de 1000 % en cinq semaines.
- En facilitant l'accès de ses salariés aux données de vente, de stock et de créances, l'entreprise U.S. Lumber a amélioré sa productivité, réduit le niveau de ses stocks, accéléré le règlement des créances et réduit ses frais d'investissement, avec un retour sur investissements de plus de 3600 % en onze jours.

Augmenter votre QA

Que votre entreprise s'efforce d'augmenter sa maturité analytique depuis plusieurs dizaines d'années ou qu'elle commence juste à le faire, elle est confrontée à certaines réalités :

- **L'explosion du volume des données.** Parallèlement à l'augmentation massive du volume des données d'entreprise traditionnelles, on constate une augmentation égale ou supérieure du volume des données générées par les utilisateurs, les capteurs en temps réel et Internet. Exploiter toutes ces données pourrait permettre d'accéder à de nouvelles informations très utiles, et notamment à ce que les clients pensent réellement de certaines marques et services. Mais ce n'est pas le type de données qui ont traditionnellement été gérées ou analysées.
- **Le besoin d'options de déploiement souples.** Il se peut que vous-même, ou vos fournisseurs ou partenaires commerciaux, possédiez différents systèmes informatiques anciens. Les données de ces systèmes doivent être accessibles et utilisables de façon rentable et sécurisée. Vous devez pouvoir gérer les déploiements aux niveaux d'une personne, d'une équipe, d'un service, de l'entreprise dans son ensemble, mais aussi au-delà au travers d'un extranet accessible à l'écosystème de l'entreprise : clients, fournisseurs notamment.
- **Des utilisateurs aux attentes diverses mais toujours élevées.** Aujourd'hui, contraints de prendre plus vite des décisions plus intelligentes, les spécialistes de l'information veulent pouvoir accéder aux outils d'analyse plus vite, plus facilement, n'importe où et n'importe quand. Ils veulent également des logiciels agréables à utiliser, rationnels et qui donnent des résultats instantanés, à l'image de leurs outils de productivité personnelle.
- **Des collaborateurs plus à l'aise avec la collaboration.** Grâce à la popularité croissante des réseaux sociaux, les spécialistes de l'information sont aujourd'hui plus enclins à faire appel à l'intelligence collective de l'entreprise pour s'informer et prendre des décisions.
- **Une pénurie de compétences en analyse Métier.** Pour réaliser un déploiement viable, les entreprises doivent être à la hauteur dans les domaines techniques ainsi que dans les disciplines et les techniques de gestion qui permettent de contribuer à leur réussite.

Sachant cela, comment pouvez-vous augmenter votre QA et utiliser plus efficacement les solutions analytiques ?

De toute évidence, vous devez réfléchir à vos besoins à long terme et étudier les solutions capables de gérer tous les types de données que vous utilisez, ainsi que les besoins de toutes les personnes qui devront accéder à ces données, les analyser et les gérer.

Les fonctionnalités d'analyse dont vous avez besoin

IBM Business Analytics peut se révéler un partenaire précieux de vos efforts pour augmenter votre QA et améliorer vos résultats.

Au travers de diverses acquisitions, IBM a mis au point une solution analytique globale, puissante, innovante et efficace, dont voici les composants principaux :

- **Solutions d'aide à la décision (Business Intelligence).** Les outils de création de requêtes et de rapports, l'analyse, les fiches de performance et les tableaux de bord, aident les décideurs de toute l'organisation à trouver, analyser et communiquer facilement les informations dont ils ont besoin pour prendre de meilleures décisions.
- **Analyses prédictives.** Les outils d'exploration de données, de modélisation prédictive, de simulation, de statistique et d'analyse textuelle, permettent aux organisations d'identifier les structures et les corrélations significatives dans les données – y compris les données textuelles – afin de prévoir les événements futurs et d'évaluer l'intérêt de différentes orientations.
- **Pilotage de la performance financière et de la stratégie.** La budgétisation et la planification, la consolidation financière, l'évaluation des performances, le pilotage de la stratégie, l'analyse financière et les fonctions de reporting associées, permettent de gérer le risque et de simplifier, structurer et automatiser les pratiques de gestion des performances financières et de la stratégie, en les rendant dynamiques et durables.
- **Gouvernance, risque et conformité.** La gestion du contrôle financier, du risque opérationnel, du risque informatique, de la conformité, du risque lié aux fournisseurs et des audits internes, donnent une vision exhaustive de l'exposition de l'entreprise, qui aidera les dirigeants à comprendre les situations qui peuvent nuire à la performance future de celle-ci.
- **Applications analytiques** Les applications intégrant des fonctions de génération de rapports et d'analyses prêtes à l'emploi mesurent les performances dans un domaine spécifique, tel que la gestion de la clientèle, les ressources humaines, la chaîne d'approvisionnement ou les finances.

IBM offre des avantages uniques

Cet ensemble logiciel s'appuie sur un jeu de fonctionnalités de base qu'IBM est seul à proposer.

Des solutions pour chacun

Contrairement aux éditeurs de logiciels autonomes qui ne s'intéressent qu'aux besoins à court terme de leurs clients, ou aux grands fournisseurs d'outils d'ERP qui concentrent toute leur valeur ajoutée dans un déploiement informatique centralisé, IBM propose une solution analytique intégrée unique qui répond à tous les besoins des utilisateurs tout en offrant aux services informatiques des solutions évolutives, un faible coût total de possession (TCO), ainsi qu'un contrôle et une gouvernance d'entreprise sécurisés.

Et ce qui est tout aussi important, les logiciels IBM vous permettent de conserver le niveau approprié de confiance et de contrôle en ce qui concerne vos données confidentielles, notamment financières.

Des décisions mieux informées pour de meilleurs résultats

La capacité à prendre les bonnes décisions – depuis les décisions stratégiques très collaboratives jusqu'aux décisions opérationnelles complètement automatisées – dépend dans une large mesure du fait de disposer des bonnes informations dans un contexte qui met en lumière les détails les plus pertinents, au lieu de les masquer.

Les solutions analytiques d'IBM fournissent des informations qui couvrent toutes les perspectives, tous les horizons temporels et tous les processus de l'entreprise, pour que les décideurs puissent se référer à des données historiques en même temps qu'à des anomalies ou tendances actuelles. En outre, ces derniers peuvent utiliser des modèles prédictifs et des scénarios de simulation pour évaluer différents risques et opportunités potentiels, afin d'optimiser leurs décisions.

Les fonctionnalités d'automatisation exclusives des solutions IBM produisent des décisions optimisées dans le contexte de processus et événements particuliers, ce qui permet à votre entreprise d'intervenir au bon moment à l'endroit opportun, comme, par exemple, dans les interactions avec les clients dans les centres d'appels ou en ligne.

Réfléchir librement

Offrez à tous vos collaborateurs un accès rapide et facile aux outils d'analyse Métier, disponible n'importe quand et n'importe où.

Seul IBM offre un large éventail d'options de déploiement souples, qui s'étend des produits à usage individuel pour ordinateurs de bureau aux logiciels client-serveur ou pour groupes de travail, jusqu'aux logiciels d'entreprise à gestion centralisée, aux systèmes optimisés pour les charges de travail et aux services en nuage.

En outre, vous pouvez faire appel de façon parfaitement intégrée aux capacités de pointe d'IBM en matière de gestion de l'information, pour obtenir des données exactes, pertinentes et fiables afin d'accélérer une phase importante de votre effort d'analyse.

Grâce au système intégré unique d'analyse Métier d'IBM, tout ou partie de ces options de déploiement souples peuvent coexister harmonieusement, ce qui vous permet de commencer facilement votre effort d'analyse à n'importe quel stade, et de déployer de nouvelles solutions à mesure que les besoins de votre entreprise et de vos utilisateurs évoluent.

Aujourd'hui comme demain

IBM vous propose des méthodes complètes et reconnues, des accélérateurs (Les Performance Blueprints) et des applications d'analyse entièrement adaptables à vos principaux processus analytiques, en particulier dans le domaine de la finance, du risque, de la lutte contre la fraude, de la chaîne d'approvisionnement, des opérations, de l'analyse de la clientèle et de la gestion du capital humain, dans les principaux secteurs d'activité. De plus, IBM encourage la création de communautés d'intérêt dans les centres d'innovation IBM pour l'analyse Métier, dans les comités consultatifs de clients et de partenaires, chez IBM Research, dans les ateliers d'analyse Métier, etc.

Voici ce que nous avons réalisé au cours des cinq dernières années :

- Nous avons investi plus de 14 milliards de dollars (y compris les acquisitions de Cognos et de SPSS) dans les logiciels afin de développer la gamme d'offres la plus robuste du secteur ; une gamme que nous continuons d'améliorer.
- Nous avons mis en place la gamme de services Business Analytics and Optimization de notre division Global Business Services, avec plus de 7000 consultants spécialisés.
- Nous avons ouvert huit centres d'excellence spécialisés dans l'analyse pour aider nos clients dans le monde entier à détecter les informations clés dissimulées dans leurs données.

Grâce à l'alliance de ces savoir-faire dans les domaines du logiciel, du matériel et du conseil, IBM soutient la création et le développement d'organisations pilotées par l'analyse dans tous les secteurs, dans le monde entier.

IBM est le partenaire dont vous avez besoin dans votre effort d'analyse – où que vous en soyez dans celui-ci – et nous serons très heureux de vous aider à explorer plus avant les possibilités qu'offre l'analyse.

À propos d'IBM Business Analytics

Les logiciels IBM Business Analytics aident les entreprises à mesurer, comprendre et anticiper leur performance financière et opérationnelle en transformant les données en décisions et les décisions en action. IBM propose à cet effet une gamme complète et unifiée d'applications d'aide à la décision, d'analyse prédictive avancée, de pilotage de la stratégie et des performances financières, de gouvernance, de gestion du risque et de la conformité.

Avec les logiciels IBM, les entreprises peuvent détecter les tendances, les schémas récurrents et les anomalies, comparer des scénarios de simulation, prédire les menaces et opportunités potentielles, identifier et gérer les risques principaux, et planifier, budgéter et prévoir les ressources.

Pour plus d'informations

Pour plus d'informations ou pour contacter un interlocuteur IBM :

France : ibm.com/software/fr/analytics

Belgique : ibm.com/software/be/analytics

Suisse : ibm.com/software/ch/fr/analytics

Demander à être appelé

Pour demander à être appelé ou pour poser une question, accédez au site

France : ibm.com/software/fr/analytics

Belgique : ibm.com/software/be/analytics

Suisse : ibm.com/software/ch/fr/analytics

Un interlocuteur IBM Cognos répondra à votre demande dans les deux jours ouvrables.



Compagnie IBM France
17 Avenue de l'Europe
92 275 Bois-Colombes Cedex

IBM Belgium
Avenue du Bourget / Bourgetlaan 42,
1130 Brussels

IBM Suisse
Vulkanstrasse 106
8010 Zurich

La page d'accueil d'IBM est accessible à l'adresse :

ibm.com/fr

ibm.com/be

ibm.com/ch

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines aux États-Unis et/ou dans certains autres pays. Si ces marques et d'autres marques d'IBM sont accompagnées d'un symbole de marque (® ou ™), ces symboles signalent des marques d'IBM aux États-Unis à la date de publication de ce document. Ces marques peuvent également exister et éventuellement avoir été enregistrées dans d'autres pays. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web « Copyright and trademark information », à l'adresse :

ibm.com/legal/copytrade.shtml

SPSS est une marque de SPSS Inc., une société du groupe IBM, dans de nombreux pays.

Les autres raisons sociales, noms de produit et noms de service peuvent être des marques ou des marques de service de leurs propriétaires respectifs.

1 *The Essential CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study*, IBM Institute for Business Value, 2011, page 6.

2 *Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study Executive Summary*, IBM Institute for Business Value, page 4.

3 Étude 2009 basée sur *The New Value Integrator: Insights from the Global Chief Financial Officer Study*, IBM Institute for Business Value, 2010.

4 *Analytics: The New Path to Value*, MIT Sloan Management Review et IBM Institute for Business Value, 2010, pages 4-5.

5 *Analytics: The New Path to Value*, MIT Sloan Management Review et IBM Institute for Business Value, 2010, page 6.

P26357

© Copyright IBM Corporation 2011
Tous droits réservés.



Veillez recycler