

Le Guide du directeur financier futuriste pour l'innovation en matière de business model



Public visé

Les directeurs financiers et les chefs d'entreprise qui souhaitent optimiser leurs modèles financiers et opérationnels afin de tirer parti des nouveaux flux de revenus axés sur les projets et les services.



Temps de lecture estimé :
15 minutes

Contenu

Transition vers les services	3
Nouveaux business models novateurs	4
L'expérience des opérations métier : cinq stratégies permettant d'optimiser les modèles financiers et opérationnels pour un monde axé sur les services	5
Stratégie 1 Créer une stratégie moteur de changement	7
Stratégie 2 Activer les informations clients.....	9
Stratégie 3 Créer des modèles financiers innovants	11
Stratégie 4 Transformer les modèles opérationnels	13
Stratégie 5 Activer les structures organisationnelles	16
Mise en place de l'ensemble	18

Transition vers les services

Des organisations de toutes tailles et de tous les secteurs cherchent à déstabiliser leurs marchés grâce à des business models non traditionnels axés sur les abonnements, les projets et les services. Cette tendance a débuté dans l'espace informatique. Aujourd'hui, les entreprises de toutes sortes, et pas seulement les organisations informatiques, exploitent les données pour créer de nouveaux business models. Ils changent fondamentalement la façon dont les produits et les services sont vendus, estompent les frontières entre les secteurs et transforment l'expérience client.

Avec l'introduction de business models basés sur les services, les entreprises peuvent créer des revenus renouvelables et prévisibles, par opposition aux revenus transactionnels ponctuels. Les modèles de revenus récurrents comprennent des services d'abonnement, des produits vendus via des abonnements, des services basés sur des projets vendus par l'intermédiaire d'un modèle de consommation et des services basés sur des projets vendus via des modèles à tarif fixe. Ces nouveaux modèles peuvent permettre d'établir des relations loyales à long terme avec les clients en impliquant ces derniers d'une nouvelle façon.

Toutefois, les systèmes ERP et les méthodes commerciales classiques ne permettent pas de modifier rapidement les business models. Que ce soit en raison d'un manque de visibilité et d'informations commerciales ou à cause de processus manuels sujets aux erreurs, le système traditionnel est souvent un obstacle à une véritable transformation. Les entreprises doivent désormais trouver l'ERP adapté à leur organisation centrée sur les services : des solutions qui intègrent la gestion financière, les ventes, ainsi que la gestion des projets, des ressources et des personnes, afin de stimuler la réussite financière, opérationnelle et organisationnelle.

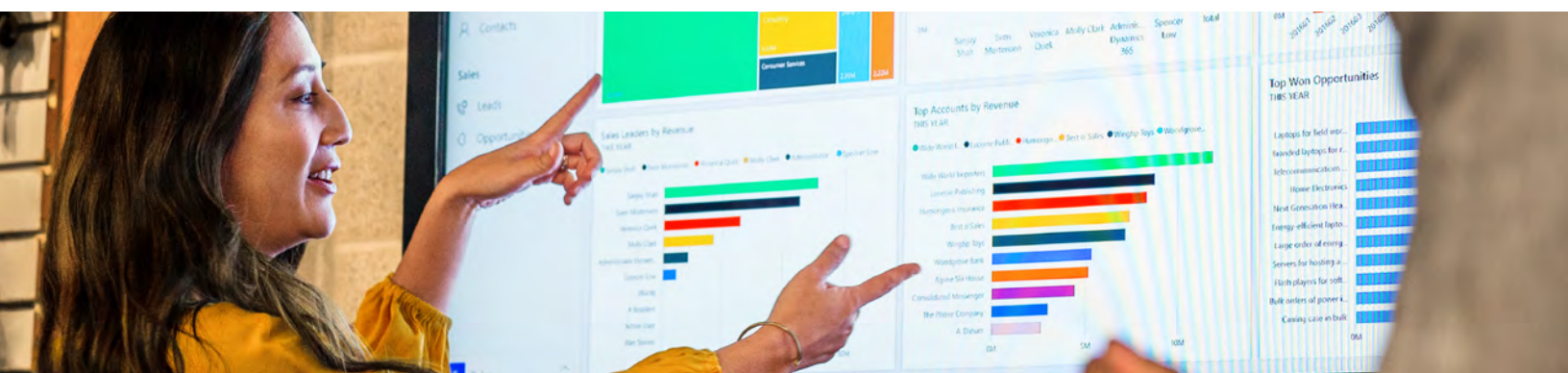
Ces nouveaux business models requièrent un changement important dans les structures opérationnelles et organisationnelles. Dans le cadre des business models récurrents, il est nécessaire de relier les indicateurs financiers aux métriques opérationnelles sous-jacentes, ce que les systèmes ERP hérités ne sont pas conçus pour faire. L'unification des données financières, opérationnelles et organisationnelles est essentielle pour révéler des informations et des opportunités d'amélioration qui apportent de la valeur au business model axé sur les services.



Nouveaux business models novateurs

Les business models novateurs changent le monde des affaires tel que nous le connaissons. Ces nouveaux modèles comprennent :

- **Modèles d'abonnement.** Qu'ils utilisent des offres en tant que service vendues comme abonnements ou des produits vendus via des abonnements, les entreprises adoptent de plus en plus des modèles d'abonnement pour générer de nouveaux revenus.
- **Modèles de marché.** En utilisant les marchés en ligne, les entreprises peuvent mettre en relation les acheteurs et les vendeurs sur une plateforme centralisée. Cela permet d'atteindre les acheteurs sur les réseaux sociaux, les jeux et les mondes virtuels.
- **Modèles d'expérience.** Les clients veulent plus qu'un produit, ils veulent une expérience adaptée à leurs préférences et à leurs besoins. C'est pourquoi les entreprises doivent créer des expériences utilisateur numériques uniques afin de s'assurer que les clients continuent à utiliser leurs plateformes.
- **Modèles de partage.** Les modèles de partage sont basés sur l'idée que les personnes ou les organisations peuvent se procurer des biens ou des services auprès d'un grand groupe ouvert de participants. Le crowdsourcing et la gig économie sont des exemples de modèles de partage en action.
- **Modèles de connectivité.** Les données et l'IA transforment la façon dont les entreprises fournissent des produits et des services aujourd'hui. Cette tendance s'est étendue au-delà des marchés de consommation dans tous les secteurs verticaux. Les entreprises se tournent vers des modèles de connectivité basés sur l'IA et le machine learning pour atteindre leurs clients plus efficacement.



L'expérience des opérations métier : cinq stratégies permettant d'optimiser les modèles financiers et opérationnels pour un monde axé sur les services

Pour relever ces défis, l'expérience des opérations commerciales constitue le fondement d'un meilleur résultat pour les clients. Cette stratégie mappe la façon dont une entreprise offre de la valeur à ses clients, ce qui inclut la façon dont la valeur est capturée (modèles financiers), dont l'entreprise est exécutée (processus opérationnels) et dont les collaborateurs travaillent (structures organisationnelles).

L'expérience des opérations commerciales contient cinq stratégies pour optimiser les modèles financiers et opérationnels qui vous aident à trouver vos marques dans le paysage commercial qui évolue rapidement.



Stratégie 1

Créer un moteur de changement

En connectant les dirigeants financiers, opérationnels et organisationnels grâce à des informations rapides sur les tendances, les opportunités et les défis les plus urgents auxquels votre entreprise est confrontée, vous pouvez stimuler de manière proactive la transformation numérique continue.

Stratégie 2

Activer les informations clients

En tirant parti d'une compréhension globale du client, vous pouvez créer une expérience de plus en plus numérique, personnalisée, transparente et sur mesure qui garantit leur fidélité à vie.

Stratégie 3

Créer des modèles financiers innovants

En utilisant des informations financières et la modélisation, vous pouvez réinventer la façon dont la valeur est capturée, grâce à des modèles d'abonnement et à des modèles basés sur les services qui monétisent les données et utilisent l'automatisation des processus robotiques pour évoluer plus rapidement et remodeler les activités mondiales.

Stratégie 4

Transformer les processus opérationnels

L'évolution des opérations qui sont passées d'une seule transaction à la croissance de la valeur vie client grâce à des processus simples vous permet de fournir les résultats promis à l'aide de nouveaux business models.

Stratégie 5

Activer les structures organisationnelles

En alignant les personnes et les ressources financières pour répondre aux besoins en évolution au sein de l'organisation, vous pouvez créer de nouveaux rôles et responsabilités et déterminer les compétences et les capacités requises pour mettre en œuvre de nouvelles stratégies.

Stratégie 1

Créer une stratégie moteur de changement



Les organisations adaptatives ne sont pas créées par hasard, elles sont construites. Un moteur de changement est une stratégie qui décrit un plan d'optimisation continue de l'expérience des opérations commerciales, y compris la façon d'utiliser les informations sur le marché, les finances, l'exploitation et les clients comme moteurs du changement. Il identifie également les moteurs de changement capables de créer un élan et de rallier les équipes autour des initiatives de transformation numérique.

Voici les étapes à suivre pour créer votre plan d'optimisation :

- Nommez un leader de la transformation numérique et créez une équipe de rêve interfonctionnelle qui dynamisera le changement.
- Créez un rythme d'activité qui inclut la communication des dernières informations sur le marché, les clients, les finances et les opérations.
- Élaborez des recherches et des recommandations sur les modèles financiers dans vos cycles de planification et de prévision.
- Créez une carte de l'expérience des opérations commerciales (BX) qui décrit les processus, les canaux et les partenaires financiers, opérationnels et organisationnels, ainsi que les métriques de performances afin de faciliter l'optimisation.
- Définissez des structures organisationnelles qui peuvent évoluer facilement à la hausse ou à la baisse en fonction des initiatives de croissance.
- Élaborez des stratégies afin de savoir comment faire évoluer les business models et où accélérer l'exécution.

Constituer une équipe de rêve

La création d'une équipe efficace pour générer un business model radicalement différent nécessite d'établir un lien entre les directeurs financiers, opérationnels et organisationnels grâce à une collaboration interfonctionnelle.

Directeurs financiers

Les directeurs financiers sont à un moment charnière. Au lieu de consacrer du temps aux tâches classiques, les directeurs financiers deviennent des instigateurs du changement qui accélèrent la croissance. Pour se tourner vers les services, ils doivent repenser les modèles financiers traditionnels, identifier de nouvelles opportunités et veiller à ce que les données financières soient disponibles rapidement pour un public plus large que jamais.

Directeurs des opérations

Au fur et à mesure que les entreprises adoptent des business models axés sur les abonnements et les projets, le rôle du directeur des opérations évolue afin de se concentrer sur la valeur vie client plutôt que sur les transactions individuelles. Ce changement nécessite une vision différente de la fourniture des produits et des services. Les directeurs des opérations jouent un rôle important dans l'optimisation des ressources, y compris dans le développement des compétences, la requalification et l'identification des régions qui ont besoin de recruter pour livrer les projets dans les temps.

Directeurs des ressources humaines

Lors de l'adoption de modèles de souscription et axés sur les projets, les RH peuvent aider les personnes et les ressources chargées des connaissances à atteindre un rythme de changement accéléré. De plus, les directeurs des RH précisent les nouveaux rôles et responsabilités, tout en déterminant les compétences et les capacités nécessaires à la mise en œuvre de nouvelles stratégies.



Stratégie 2

Activer les informations clients



Les consommateurs exigent des expériences numériques, fluides et personnalisées. Selon un récent rapport de Forrester, les entreprises ayant des expériences numériques efficaces ont obtenu de meilleurs résultats au cours de la pandémie et sont mieux équipées pour une croissance future.

La création de ces expériences, qui sont essentielles aux business models numériques, nécessite une compréhension complète et actualisée de vos clients. Parallèlement, la servitisation crée une explosion dans la quantité de données qui doivent être ingérées, stockées et gérées. Une plateforme de données client en temps réel (CDP) capture ces données et fournit les données comportementales et démographiques complètes nécessaires pour optimiser l'expérience de vos opérations commerciales.

Voici cinq étapes sur la façon dont vous pouvez tirer parti d'une CDP pour activer les informations client en temps réel :

- **Créer une vue complète des clients :** les données sont partout, qu'elles soient liées à la démographie, à l'activité, aux lieux, aux appareils, aux intérêts, etc., et la difficulté vient du grand nombre d'outils qui ne fonctionnent pas ensemble et créent des silos d'informations sans informations exploitables. Pour créer des expériences et des services différenciés, vous devez être en mesure de comprendre votre public. Rassemblez les données transactionnelles, comportementales et démographiques en temps réel pour créer une vue à 360 degrés de vos clients.

- **Enrichir les vues des clients à l'aide de signaux uniques** : bénéficiez d'une vue plus riche du client en étoffant les profils des clients avec des sources tierces afin de révéler des intérêts et des préférences uniques. Mettez en œuvre un processus permettant de collecter, d'analyser et de suivre continuellement les commentaires en temps réel. Les outils et les processus vocaux des clients permettent de garantir l'écoute de chaque client et la compréhension de leur perception des services que vous offrez.
- **Accéder à des informations exploitables grâce à l'analyse de données** : permettez aux utilisateurs professionnels d'obtenir des informations axées sur l'IA pour prédire l'intention des clients, y compris la valeur vie, le risque de désabonnement et la meilleure action à mettre en œuvre. Donnez aux professionnels des données les moyens d'obtenir des informations plus approfondies en analysant les vastes quantités de données générées dans l'ensemble de l'entreprise, y compris les données clients, financières, opérationnelles et non structurées de l'Internet des objets (IoT).
- **Mettre en œuvre des actions significatives en toute confiance** : exploitez les informations générées par l'analyse des données afin de prendre des décisions éclairées pour personnaliser l'engagement sur les canaux et automatiser les expériences centrées sur le client.
- **Instaurer la confiance des clients grâce à une CDP sécurisée** : préservez la confiance grâce aux principes qui régissent la collecte et l'utilisation des données pour protéger la confidentialité des clients. Respectez le consentement des clients grâce à des outils configurables intégrés qui stockent et gèrent automatiquement le consentement dans tous les workflows de l'entreprise.



Avec Dynamics 365 Customer Insights, nous pouvons regarder dans le passé et vers l'avenir afin de créer une expérience client unique et inoubliable. »

Bernt Bisgaard Caspersen,
Directeur de l'équipe Solution
et de l'architecture, Tivoli

Stratégie 3

Créer des modèles financiers innovants



Pour devenir un moteur d'innovation dans le paysage professionnel actuel où tout s'accélère, vous devez investir dans des innovations qui privilégient les finances. Bien que l'activation des informations clients vous permette de comprendre ce que veulent vos clients, les bons modèles financiers doivent vous aider à capter la valeur optimale afin d'alimenter la croissance de l'entreprise.

Pour mettre en place des innovations qui privilégient la finance, vous devez optimiser la visibilité financière et la rentabilité. Dans cette optique, vous devez :

- **Mettre en place l'adaptabilité :** cultivez la culture du changement et de l'amélioration continue au sein de votre équipe financière. L'innovation commence par une vision et est alimentée par l'inspiration. Mais elle a également besoin de collaboration, d'agilité et de temps de mise en œuvre. Incitez votre équipe à créer des réseaux solides et à collaborer souvent avec les principales parties prenantes pour créer des business models plus flexibles. Renforcez l'agilité grâce à une technologie de gestion financière adaptative qui prend en charge de nouveaux business models au sein de vos opérations mondiales. Les équipes qui disposent de suffisamment de temps pour stimuler l'optimisation de l'expérience commerciale en continu, et qui sont récompensées lorsqu'elles y parviennent, apporteront des idées innovantes.

- **Se concentrer sur l'impact** : plus qu'un plan d'entreprise ou de stratégie classique, la carte BX vous permet d'identifier les difficultés, les points forts et les opportunités de transformation au sein de vos opérations financières. Utilisez la carte de votre stratégie de moteur de changement pour prioriser les initiatives qui stimuleront le plus le changement. Sélectionnez des indicateurs de performance clés qui alignent votre équipe sur les objectifs de transformation.
- **Adopter la numérisation et la rapidité** : utilisez la carte BX pour créer des rapports plus réactifs et des temps de cycle plus rapides à l'aide de l'automatisation des processus robotiques (RPA) pour supprimer la redondance et rationaliser les tâches qui sont longues et sujettes à erreur.
- **Favoriser la gouvernance et la normalisation** : la complexité du système et des processus a un impact sur l'efficacité, la réactivité et l'agilité. Toutefois, les systèmes disparates ne doivent pas être un facteur de blocage. Les plateformes de données gérées par le cloud sécurisé vous aideront à unifier les données et à améliorer la normalisation entre les filiales mondiales. Une fois que vous avez accès à des données unifiées, vous pouvez créer des centres d'excellence pour des processus tels que les collectes, au lieu d'avoir des services cloisonnés qui dupliquent les efforts.
- **Accéder aux informations** : la mise en place d'une stratégie agile, l'évaluation des risques en temps réel et les décisions plus rapides s'articulent autour des informations. L'accélération de la numérisation pose les bases, mais vous devez également mettre en œuvre l'analyse de données avancée et l'IA pour stimuler l'innovation en matière de finance. L'époque où l'analyse était effectuée par une

équipe spécialisée est révolue. Les outils modernes relieront les parties prenantes et les aideront à mieux comprendre, interpréter et utiliser les données financières pour prendre des décisions opérationnelles plus sûres.



L'une de nos principales priorités a été la numérisation de l'entreprise. Cela implique naturellement une numérisation dans tous les domaines d'activité et, plus important encore, une numérisation pour le client, la création de nouveaux parcours vers le marché et l'amélioration de ceux qui existent déjà. »

Joshua Motsuenyane,
DSI, Coca-Cola Beverages Africa

Stratégie 4

Transformer les modèles opérationnels



Les modèles opérationnels basés sur les services nécessitent de nouvelles approches pour offrir de la valeur à vos clients. Bien que la gestion de la chaîne d'approvisionnement demeure essentielle pour de nombreux secteurs, le passage à un modèle de livraison axé sur les services nécessite une plus grande concentration sur votre capacité à gérer les projets. La réussite opérationnelle se détourne des livraisons individuelles répétées pour se tourner vers un engagement continu et la réussite des projets.

Suivez ces cinq étapes pour relier les données du contact client initial à la livraison opérationnelle :

- **Mise en œuvre de la gestion adaptative du cycle de vie des opérations de projet :** mettez en place un modèle opérationnel de service performant avec une nouvelle approche qui réinvente véritablement les opérations commerciales autour des données exploitables.
- **Engagement des clients :** créez une expérience client cohérente et transparente qui inspire la fidélité et la confiance. Étant donné que les services de vente nécessitent plus de précision, les données connectées et les informations opérationnelles vous permettront de gagner davantage d'offres avec une meilleure gestion des contrats et des devis, des prévisions et des estimations de projets plus précis.

- **Équipement des collaborateurs** : assurez-vous que vos collaborateurs disposent des outils adéquats pour personnaliser le service, collaborer, partager les connaissances, améliorer la qualité du travail et soumettre leurs heures de travail et leurs dépenses à temps. Les outils de gestion des projets, du temps et des dépenses déconnectés empêchent vos collaborateurs de fournir un travail optimal. Les solutions connectées fourniront des informations contextuelles au sein même du flux de travail pour aider vos collaborateurs à prendre des décisions en toute confiance, tout en améliorant la collaboration et l'agilité.
- **Optimisation des finances des projets pour maximiser la rentabilité** : les recettes récurrentes, les abonnements et les revenus de projet nécessitent une approche différente de la facturation et de la constatation des revenus. La possibilité de gérer les files d'attente de facturation et d'ajouter des transactions ponctuelles vous donnera une facturation plus précise. De plus, vous devrez vous assurer que votre système prend en charge une combinaison de règles de comptabilité pour les coûts et les revenus, les charges à payer et les reports.
- **Transformation des services** : mais surtout, vous devrez vous appuyer sur un nouveau jeu d'indicateurs de performance clés pour réduire les coûts de fourniture des services, accélérer les délais de mise sur le marché, mettre l'accent sur les projets les plus rentables et générer de nouveaux flux de revenus numériques.



Nous utiliserons Dynamics 365 pour fournir une transparence totale sur notre base de ressources, afin que nous puissions voir ce que chacun fait, déterminer la rentabilité du projet et apporter des ajustements à nos services en fonction de ces données. »

Nina Hiesener,
Responsable de projet, SoftwareONE

Comment les différents secteurs gèrent-ils le changement ?

Voici comment certains secteurs verticaux clés gèrent les changements associés aux business models récurrents.

Services financiers

Les compagnies d'assurance passent de la nomenclature des stratégies aux abonnements et adoptent des applications qui intègrent l'IA et le machine learning pour intégrer les clients et remplir les demandes en quelques minutes. Les banques créent des suites de services numériques qui proposent des algorithmes financiers, juridiques et d'achat à domicile fournissant des alertes en cas de soldes bas, des conseils de budgétisation, etc.

Production industrielle

Au cours des prochaines années, les industriels passeront d'un modèle de vente de produits non connectés à une stratégie reposant sur les services de connectivité. Ils ne vendront plus un produit à proprement parler, mais un produit en tant que service. Les fabricants commenceront également à vendre des projets pour remplacer les machines et la technologie héritées.

Soins de santé

Les organismes de santé tirent de plus en plus parti des plateformes technologiques pour passer aux services de télésanté. En rencontrant les patients virtuellement, les professionnels de la santé peuvent traiter davantage de patients, tout en limitant les risques d'exposition pour eux-mêmes et les autres patients.

Services professionnels

Les organisations juridiques, commerciales, architecturales, médiatiques, d'ingénierie et de consulting adoptent des modèles de projet basés sur des abonnements ou des revenus récurrents. En conséquence, vous pouvez désormais vous abonner à tout, des services juridiques aux massages, en passant par la décoration d'intérieur.

Distribution

De nombreux distributeurs proposent désormais des achats de produits, ainsi que des abonnements. Certains distributeurs proposent également des services de conciergerie pour offrir un style professionnel, des achats ou des soins de la peau aux consommateurs. Vous pouvez maintenant vous abonner à des services permettant de recevoir de l'encre pour imprimante, une brosse à dents, un rasoir et des produits de nettoyage.

Stratégie 5

Activer les structures organisationnelles



Étant donné que les business models basés sur les services comblent le fossé entre les collaborateurs et les clients, votre personnel est plus important que jamais. L'amélioration efficace des ressources, des compétences, de la gestion des connaissances et de l'expérience des collaborateurs vous permet de conserver les meilleurs talents et de les déployer efficacement. Les outils de libre-service destinés à améliorer le bien-être, la productivité et la collaboration permettent aux collaborateurs de travailler de façon optimale. Plus largement, les structures organisationnelles doivent s'adapter, devenir de plus en plus connectées et fluides, tandis que les prestations brouillent les frontières entre les services traditionnels.

En alignant les structures organisationnelles, vous pouvez mettre en place la transformation de la main-d'œuvre en augmentant ou diminuant les membres des équipes en fonction de la demande. Pour devenir une entreprise véritablement centrée sur les services, vous devez :

- **Attirer les meilleurs talents :** les personnes talentueuses recherchent des organisations qui s'alignent sur leur objectif et offrent une culture de l'environnement de travail permettant à chacun de donner le meilleur de lui-même.
- **Aligner le personnel sur l'impact :** les nouveaux modèles financiers et opérationnels nécessitent différents profils de rôles, dynamiques d'équipe et groupes de compétences. En alignant les rôles directement sur les objectifs et les résultats clés (OKR), ainsi que sur la nouvelle expérience des opérations commerciales (BX), vous améliorerez l'expérience client (CX).

- **Optimiser le travail de vos collaborateurs :** l'excellence opérationnelle exige que toutes les parties prenantes aient une visibilité sur les résultats promis aux clients, les exigences de projet ou de service, les échéanciers et les budgets. Grâce à cette visibilité, les collaborateurs peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes, car ils se concentrent sur l'impact, tandis que votre organisation obtient les résultats dont vous avez besoin.
- **Optimiser la gestion des ressources de projets :** utilisez une planification dynamique afin de vous assurer que les bonnes personnes, dotées des bonnes compétences, travaillent sur les bons projets au bon moment. La planification dynamique des ressources permet non seulement de satisfaire vos clients, mais également de réduire l'attrition des collaborateurs et les coûts opérationnels.
- **Tirer parti des informations sur le personnel :** utilisez la gestion des ressources, la productivité et le bien-être pour mieux prendre soin de vos collaborateurs. Assurez-vous que vos collaborateurs, sur tous vos sites, ont la possibilité de travailler sur des projets passionnants et de mettre en œuvre des informations sur la productivité dans les plans de livraison de projets afin d'optimiser les opérations au fil du temps.



Mise en place de l'ensemble

En utilisant les cinq stratégies relatives à l'expérience des opérations commerciales pour optimiser les modèles financiers et opérationnels, vous pouvez révéler les informations nécessaires à la génération de bénéfices dans un monde où tout est service. Cette approche peut vous aider à réinventer vos business models afin de stimuler la croissance de votre entreprise, d'innover dans

votre secteur et de mieux servir vos clients et services dès aujourd'hui. Cette tendance s'est étendue au-delà des marchés de consommation dans tous les secteurs verticaux. Les entreprises se tournent vers des modèles de connectivité basés sur l'IA et le machine learning pour atteindre leurs clients plus efficacement.



Optimisez plus rapidement avec Microsoft Dynamics 365

Microsoft Dynamics 365 peut vous aider à optimiser les modèles financiers et opérationnels pour stimuler la résilience et l'innovation. Améliorez la dextérité financière, les compétences opérationnelles et la réussite des services axés sur les projets en prenant des décisions rapides à l'aide de données complètes, de rapports en temps réel, d'analyses intégrées et d'informations axées sur l'IA.

La puissance de Dynamics 365 repose sur la façon dont il connecte les données à l'intérieur et au-delà du Cloud Microsoft et les transforme en informations exploitables pour que vos collaborateurs puissent générer des résultats plus percutants. Doté des bonnes capacités numériques, vous bénéficiez d'une agilité face au changement. Vous pouvez ainsi faire évoluer vos opérations complexes prestement et rapidement afin de garantir la fidélité à vie de vos clients.

Migrez en toute confiance dans le cloud pour optimiser les processus métier numériques et révéler les informations qui vous permettront de vous adapter plus rapidement, de travailler plus intelligemment et d'obtenir de meilleurs résultats.

[Demandez une démonstration en direct >](#)



Microsoft Dynamics 365

©2021 Microsoft Corporation. Tous droits réservés. Le présent document est fourni « en l'état ». Les informations et les points de vue exprimés dans ce document, y compris les adresses URL et les références à d'autres sites Internet, peuvent faire l'objet de modifications sans préavis. Vous assumez les éventuels risques associés à leur utilisation. Le présent document ne vous donne pas les droits juridiques propres à la propriété intellectuelle de tout produit Microsoft. Vous pouvez photocopier et utiliser ce document à titre de référence interne.