

DOSSIER DE PRESSE CENTENAIRE

SOMMAIRE

I - FAIRE PROGRESSER LES SCIENCES DE L'INFORMATION	4
1. LA RECHERCHE ET LE DEVELOPPEMENT	4
2. LES BREVETS	5
3. L'INNOVATION AU CŒUR DE LA SOCIETE D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN	7
II - REINVENTER L'ENTREPRISE MODERNE	9
1. IBM, UNE ENTREPRISE EN PERMANENTE MUTATION	9
2. LA CULTURE D'ENTREPRISE AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION	10
3. INVENTER DE NOUVELLES PRATIQUES MANAGERIALES	11
4. IBM ACCOMPAGNE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES	12
III – L'ENGAGEMENT SOCIETAL D'IBM.....	13
1. L'EDUCATION	13
2. LA CULTURE	14
3. LA SOLIDARITE	14
4. LA RECHERCHE.....	15
ANNEXES : IBM, 100 ANS D'HISTOIRE	16



[The making of International Business Machines](#)

Au cours du siècle écoulé, les technologies, l'activité économique et les systèmes qui régissent le fonctionnement de l'économie et de la société ont connu des changements sans précédent – dû en grande partie à une meilleure maîtrise des flux d'information. Avec le recul, un tel bouleversement peut sembler évident et ses implications inévitables. Pourtant, quantité de régimes politiques, d'entreprises, de technologies, de disciplines économiques et de filières scientifiques ont vu le jour et ont disparu au cours du siècle dernier.

C'est le 16 juin 1911 que la fusion de la Computing Scale Company et de la Tabulating Machine Company donne naissance à la Computing-Tabulating-Recording Company qui devient par la suite **International Business Machines** Corporation en 1924. Tout au long du siècle dernier, IBM, guidée par une culture particulière et par des valeurs fondamentales, s'est formée, s'est développée, a prospéré, a failli disparaître et s'est transformée... Cette année IBM célèbre 100 ans d'avancées scientifiques et technologiques et continue de travailler sur des innovations qui lui permettront de répondre aux défis des 100 prochaines années et d'accompagner la transformation des entreprises et des organisations afin d'améliorer la façon dont le monde fonctionne.

Améliorer la marche du monde, c'est faire évoluer des métiers, créer des emplois, dynamiser les économies, développer des nations et faciliter la vie des citoyens. Dans l'histoire d'IBM, cela s'est traduit par la fondation de la sécurité sociale, le lancement du système SABRE, le premier alunissage de l'homme avec Apollo, la transformation de secteurs d'activité entiers avec le code produit UPC, la mise en œuvre du réseau ATM, l'avènement de l'e-business et, aujourd'hui, celui de la Planète plus intelligente.

Demain, les inventions d'IBM seront probablement le point de départ de nombres d'innovations de ces cents prochaines années, des technologies qui prédisent et réduisent les embouteillages dans les villes, à celles qui permettent de détecter plus rapidement les anomalies des enfants prématurés, en passant par l'excès d'énergie du power grid utilisé pour recharger les véhicules électriques, ou la possibilité donnée aux personnes illettrées d'utiliser leur voix pour accéder à Internet.

I – FAIRE PROGRESSER LES SCIENCES DE L'INFORMATION

Il est difficile d'écrire l'histoire des sciences de l'information sans faire référence aux inventions d'IBM : la carte perforée, FORTRAN, l'IBM 360, Deep Blue, Blue Gene ...

Nombre de ces inventions sont devenues les éléments de base de l'informatique d'aujourd'hui - la mémoire des ordinateurs, les ordinateurs personnels, les disques durs, les CD ré-encodables etc. Elles sont le fruit des efforts et du talent des scientifiques et des ingénieurs d'IBM ainsi que des investissements massifs en R&D qui ont été réalisés par IBM tout au long de son histoire.

1. LA RECHERCHE ET LE DEVELOPPEMENT

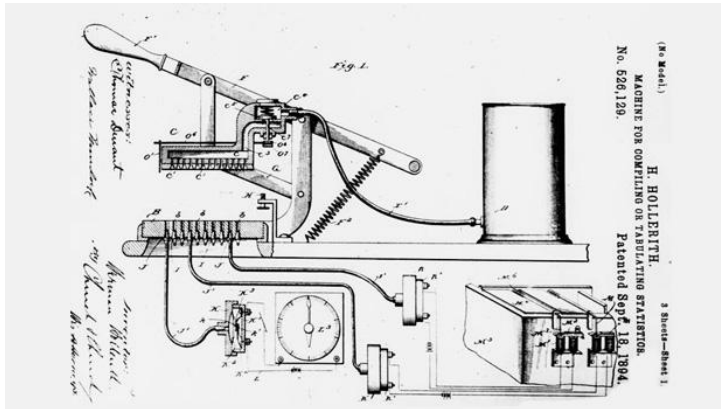
- IBM consacre plus de 5.8 milliards de dollars chaque année à la R&D - 63 milliards de dollars ont ainsi été investis sur ces 10 dernières années.
- IBM prévoit d'investir 35 milliards de dollars dans la R&D ces cinq prochaines années, soit 7 milliards de dollars par an.
- IBM détient 9 laboratoires de recherche dans le monde - Almaden (US), Austin (US), Watson (US), Pékin (Chine), New Delhi (Inde), Tokyo (Japon), Haïfa (Israël), Zürich (Suisse) et Sao Paulo (Brésil) - et emploie plus de 3000 chercheurs.
- 5 chercheurs d'IBM ont d'ailleurs reçu le Prix Nobel de physique (1973, 1986, 1987).

- Prix Nobel 1973 : **Leo Esaki** pour sa découverte de « l'effet tunnel » des électrons dans un semi-conducteur qui a permis de mettre au point des microscopes de très haute précision.
- Prix Nobel 1986 : **Gerd Binnig** et **Heinrich Rohrer** pour la mise au point du microscope à effet tunnel qui permet de cartographier, atome par atome, la surface d'un matériau.
- Prix Nobel 1987 : **Georg Bednorz** et **Alexander Müller** pour leurs travaux sur la supraconductivité



<http://www.ibm.com/ibm100/us/en/icons/scientificresearch/>

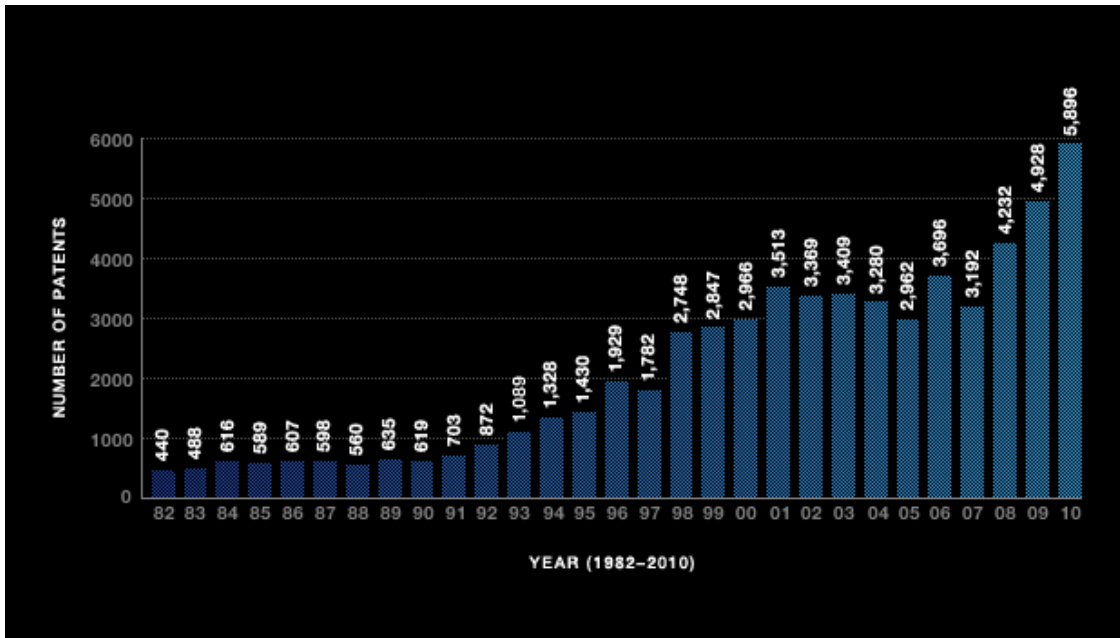
2. LES BREVETS



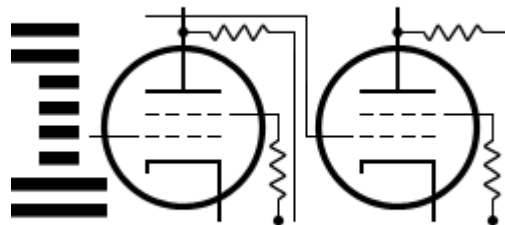
Le diagramme du brevet Hollerith :
Le tout premier brevet qui inspira la culture de l'innovation d'IBM, déposé par Herman Hollerith pour sa machine à tabulation le 18 septembre 1894.

Depuis le premier brevet reçu en 1911 pour une invention liée la tabulation des cartes perforées, aux brevets reçus en 2010 pour des technologies logicielles et analytiques et pour des inventions concernant les systèmes de santé et de transport, IBM a toujours poursuivi et mis en œuvre une stratégie de propriété intellectuelle se traduisant par des solutions qui permettent de rendre les systèmes, les processus et les infrastructures plus efficaces, productives et réactives.

L'approche d'IBM consiste aujourd'hui à rechercher un équilibre entre la propriété intellectuelle et le développement de formes de création de valeur collaboratives, que ce soit avec ses clients ou avec la supervision de tiers. 10% des brevets sont ainsi développés avec les clients. IBM a également publié près de 4000 inventions techniques en 2009, au lieu de les protéger par un brevet, mettant ainsi ces inventions à disposition de tous gratuitement.



- Aujourd'hui, IBM est n°1 en termes de dépôts de brevets pour la 18ème année consécutive, avec 5.896 brevets déposés en 2010 (soit près de 16 brevets déposés chaque jour).
- IBM a ainsi déposé plus de brevets que Microsoft, HP, Oracle, EMC, et Google réunis.
- Au total, ce sont près de 76 000 brevets qui ont été déposés ces 100 dernières années ; 1/3 de ces brevets se sont concrétisés l'année suivante par des produits ou services commercialisés.



<http://www.ibm.com/ibm100/us/en/icons/patents/>

3. L'INNOVATION AU CŒUR DE LA SOCIÉTÉ D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN

IBM est constamment tourné vers l'avenir. La société investit dans les marchés porteurs tels que le Cloud Computing et le Business Analytics and Optimization et n'a de cesse d'innover afin de répondre aux défis de l'économie et du monde de demain.

IBM a ainsi dévoilé récemment 5 innovations qui vont selon elle changer notre vie dans les 5 années à venir (étude « [Five in Five](#) ») :

- Des interfaces 3D permettront d'interagir avec les hologrammes 3D de ses amis.

Une multitude d'applications peuvent être envisageables à partir cette technologie : du développement de logiciels à la simulation de phénomènes biologiques en passant par le design industriel.

- Les batteries des ordinateurs et autres téléphones portables seront alimentées par l'air que nous respirons.

Cela pourrait permettre de rendre plus crédibles les projets de voitures électriques à grande échelle par exemple. Ou même mieux, les batteries des petits équipements électroniques seront peut-être amenées à disparaître.

- Il ne sera plus nécessaire d'être un scientifique pour sauver la planète.

Des capteurs seront présents dans tous les équipements du quotidien et permettront à des millions de personnes de recueillir des informations majeures que les scientifiques n'ont pas aujourd'hui à cette échelle.

- Nos trajets quotidiens seront personnalisés et adaptés.

L'évolution des technologies d'analyse de données couplées à la multitude de capteurs communicants permettra d'avoir des systèmes de navigation qui s'adaptent aux habitudes de déplacements des personnes et aux différentes situations rencontrées pour proposer des solutions optimales.

- Nos ordinateurs produiront de l'énergie pour alimenter nos villes.

Avec des technologies comme le refroidissement liquide implanté sur les microprocesseurs et autres composants électroniques, il serait possible de produire de l'eau chaude pour les habitations.

Watson est l'illustration la plus récente de l'impact de l'investissement d'IBM en Recherche et Développement. Durant les parties du jeu Jeopardy!, Watson analysait les questions qui lui étaient posées afin d'en saisir le sens et d'identifier ce qui lui était demandé. Il se plongeait ensuite dans les 200 millions de pages de langage naturel que contient sa mémoire dans le but de trouver la réponse exacte à la question. Il effectuait tout cela en moins de trois secondes et apportait également des arguments quant à la justesse de la réponse.

Au-delà du jeu télévisé, la technologie d'analyse de données qui permet de telles performances peut par exemple :

- Aider les médecins à déterminer avec plus de précision le diagnostic le plus vraisemblable et les options de traitement des patients.
- Aider les météorologues à offrir de nouvelles prévisions plus précises.
- Permettre à chaque voyageur de connaître la meilleure façon de se rendre d'un point A à un point B en tenant compte de très nombreux critères.
- Permettre aux acteurs de la distribution de répondre à un nombre infini de questions sur un client afin de mieux cerner ses attentes et d'y répondre.



<http://www.ibm.com/ibm100/us/en/icons/watson/>

II – REINVENTER L'ENTREPRISE MODERNE

Lorsque l'on regarde comment une entreprise peut continuer à prospérer après 100 ans d'existence, l'aptitude à se réinventer en permanence apparaît être la clé de la réussite.

IBM n'a eu de cesse de se transformer tout au long de son existence pour pouvoir proposer à ses clients et partenaires des solutions innovantes qui répondent à leurs besoins afin de les accompagner dans leur stratégie de transformation

1. IBM, UNE ENTREPRISE EN PERMANENTE MUTATION

IBM est aujourd'hui une entreprise globale intégrée, implantée dans plus de 170 pays et employant 400 000 personnes à travers le monde. Ceci est la résultante de nombreuses mutations qui n'ont été possibles que grâce à une forte culture d'entreprise reposant sur des valeurs fondamentales, des principes et à une vision sur le long terme de la gestion des talents.

- Les activités d'IBM n'ont cessé d'évoluer tout au long de son existence : machines à écrire, calculateurs équipés de tubes à vide, bandes magnétiques, première unité de disque, puces mémoire, Fortran, fractales, distributeurs automatiques, grands systèmes, mini-ordinateurs, ordinateurs personnels, supercalculateurs, services, logiciels ...
- L'entreprise a traversé des périodes difficiles, notamment en 1993 et au début des années 2000, mais a su rebondir en s'adaptant - organisation de sessions de brainstorming internes (Value Jam en 2003, et Global Innovation Jam en 2006) - et en se transformant.
- IBM mène également une stratégie d'acquisition d'entreprises spécialisées afin de pouvoir se concentrer sur les marchés émergents et proposer des solutions toujours plus innovantes et à haute valeur ajoutée à ses clients.

2. LA CULTURE D'ENTREPRISE AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION

La réussite d'IBM repose sur sa capacité de se réinventer en permanence mais aussi sur les valeurs et croyances fondamentales qui ont forgé la culture d'IBM.



« Je suis fermement convaincu que, pour survivre et réussir, une entreprise doit fonder sa politique et ses actions sur des valeurs fortes », a déclaré Tom Watson en 1962. « Je pense également que le premier facteur de succès d'une entreprise est le respect sincère de ces valeurs. Je crois enfin que,

pour relever les défis d'un monde en mutation, une entreprise doit être prête à se redéfinir de A à Z... excepté ces valeurs, qui constituent son essence. »

Tom Watson ne se référait pas à l'éthique. Les valeurs dont il parle sont ce qui définit l'identité de l'entreprise – ce qui la distingue, ce qui façonne ses décisions et son comportement. Une entreprise capable de codifier et de préserver durablement ce noyau traversera les décennies en restant unique et différenciée.

Sam Palmisano, lors de la conférence qu'il a donnée devant les élèves d'HEC en février 2011 a également souligné l'importance d'un tel socle : « Je dirais que la nécessité de fonder notre entreprise sur des valeurs et des principes est plus grande encore aujourd'hui qu'hier, parce que le changement s'est accéléré, et que la scène est plus grande et plus complexe que jamais. Dans un environnement mondialisé, où le travail est distribué sur de vastes réseaux d'entreprises et d'individus, les personnes ont besoin de quelque chose qui les unisse et qui les distingue dans leurs actes et dans leurs décisions. »

IBM a su rester fidèle à cette culture d'entreprise et à ses valeurs à travers les bouleversements technologiques, la restructuration de l'économie mondiale mais également à travers plusieurs générations de produits, de marchés et de personnes.

3. INVENTER DE NOUVELLES PRATIQUES MANAGERIALES

L'une des raisons pour lesquelles IBM a pu se transformer et mettre en œuvre de tels changements au cœur du business et de la société réside dans sa vue à long terme du développement du leadership et de la gestion de ses talents.

IBM a été un pionnier dans nombres de pratiques managériales du 20ème siècle et n'a cessé de promouvoir le progrès social ce qui s'est traduit par une politique progressiste de gestion des ressources humaines :

- Recrutement du premier employé handicapé en 1914
- Institution de l'égalité des salaires pour les femmes dans les années trente
- Mise en œuvre une politique d'égalité des chances en 1954, 11 ans avant le Civil Rights Act.
- En 2005, IBM a été la première entreprise à décider de ne pas prendre en compte les informations génétiques dans les décisions relatives à la gestion des ressources humaines.

Les investissements importants d'IBM en termes de développement du leadership sont sans équivalent. IBM travaille actuellement activement à la formation de 60 000 employés dans 170 pays, parmi lesquels figurent 38 000 managers, qui tous ont le potentiel pour endosser le rôle de leader à tous les niveaux de l'entreprise. Plusieurs programmes HR existent qui sont autant d'exemples de cette politique innovante en termes de développement du leadership : IBM Corporate Service Corps, Global Engagement Teams, Technical Leadership, Development Program etc.

4. IBM ACCOMPAGNE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

IBM accompagne les directions générales, les directions métiers et informatiques pour que la transformation du système d'information soit un levier de performance et leur permette de rester compétitifs et d'asseoir leur leadership au sein de leur industrie.

Selon l'étude « Global CEO Study 2010 » d'IBM, les entreprises d'aujourd'hui font face à plusieurs défis majeurs : transformer la complexité du monde d'aujourd'hui en avantage économique et mettre en œuvre un leadership créatif pour permettre aux responsables de prendre plus de risques calculés, de développer des idées neuves et de rester innovants dans leur façon de diriger et de communiquer. L'entreprise de demain doit également réinventer la relation client, les impliquer dans le développement des produits et des services, les intégrer dans ses processus métiers et adopter de nouveaux canaux pour échanger avec eux ; tout en développant une dextérité opérationnelle pour simplifier les opérations et les produits, changer les méthodes de travail, accéder aux ressources et pénétrer de nouveaux marchés.

Grâce à son expérience en matière d'intégration, d'expertise technologique et métier, IBM fournit aux entreprises, non seulement les moyens de détecter de nouveaux marchés et d'adresser de nouvelles offres, mais les aide à se transformer pour mieux répondre à leurs enjeux : fusions, acquisitions, nouveaux marchés, évolutions des comportements des clients, nouvelles offres etc.

Pour ce faire, IBM met depuis cent ans à leur disposition une palette de ressources complète – compétences, systèmes, logiciels, services, financement, technologies.

III – L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL D'IBM

En introduction du rapport social IBM de 2009, Sam Palmisano, PDG d'IBM déclarait : «Relever les challenges de la planète ne nous donne pas le choix entre poursuivre une stratégie d'entreprise ou une démarche citoyenne mais requiert, à l'inverse, une fusion des deux approches. »

Afin de réduire les différences sociales, physiques et culturelles en matière d'accès à la connaissance et à l'innovation, IBM propose aux acteurs publiques et associations d'intérêt général un mécénat de compétences visant à développer l'usage innovant des technologies dans quatre domaines : l'éducation, la culture, la solidarité, la recherche.

La Commission européenne a décrété l'année 2011 comme étant l'année européenne du bénévolat et du volontariat.

A l'occasion de la célébration du centenaire, dans le cadre du programme « **Celebration of service** » et de la longue tradition d'implication sociale de la compagnie, IBM encourage tous ses collaborateurs à mettre leurs compétences au service de la société pendant au moins 8 heures de leur temps de travail ou personnel sur toute l'année.

1. L'ÉDUCATION

Dans l'éducation, IBM mène en partenariat avec le ministère de l'éducation nationale, les collectivités territoriales et les associations trois programmes en ZEP ou milieu rural :

- **Le programme KidSmart**, fruit d'un partenariat de 10 ans entre IBM France et le Ministère de l'Éducation Nationale, accompagne l'introduction des nouvelles technologies dans les écoles maternelles de zones sensibles et zones rurales en conjuguant supports pédagogique et équipements. Depuis 2002, plus de 650 écoles maternelles de ZEP/zones rurales françaises ont été équipées et 800 stations numériques distribuées.
- **Le programme Mentorplace** permet aux élèves, enseignants et tuteurs de travailler sur des projets définis en collaboration avec l'établissement scolaire, en lien avec leurs cursus d'étude, au moyen d'un tutorat électronique. Des volontaires IBM encadrent, au travers de ce tutorat numérique, des équipes de 3 à 4 élèves. IBM soutient l'investissement des tuteurs bénévoles en équipant les collèges dans lesquels ils interviennent.

- **Le programme Tryscience** incite les jeunes filles à considérer d'avantage les professions scientifiques dans leur choix d'étude et de carrière. Dans ce but, IBM propose à des collègues en zone d'éducation prioritaire une semaine de découverte d'IBM et de ses métiers. Cette opération baptisée « EXITE Camp » a déjà eu 3 éditions. Au total, 53 jeunes filles de collèges ont bénéficié de cette opportunité d'ouverture aux professions scientifiques. Accompagnées de bénévoles d'IBM, elles réalisent de multiples activités d'exploration des métiers scientifiques.

2. LA CULTURE

Dans le domaine de la culture, IBM a soutenu le projet du « Lille Métropole Musée d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut » ou LaM visant à rendre le plus accessible possible ses collections avec la solution « Tag my LaM ».

Cette solution donne la possibilité aux visiteurs du musée de bénéficier d'une visite des œuvres du parc guidée par leur Smartphone (iPhone) en français, en anglais ou en néerlandais, en audio ou en texte. IBM a mis à la disposition du musée ses technologies et compétences pour développer en partenariat avec urbilog la solution Tag my LaM. Celle-ci repose sur l'IBM Intelligent Pervasive Platform (IPP) qui permet de géo-localiser le visiteur et de lui envoyer l'information relative à l'œuvre qu'il regarde. IPP peut également guider une personne d'un point A à un point B et lui adresser des informations en adéquation à son environnement et à son profil. Urbilog a rendu l'interface mobile accessible aux personnes déficientes visuelles en employant la synthèse vocale de l'iphone.

3. LA SOLIDARITE

La politique de diversité et d'inclusion visant à créer les conditions d'une égalité des chances pour tous, elle se concentre sur la parité homme femme, le recrutement et le développement professionnel des personnes en situation de handicap, l'intégration des Gays, Lesbiennes, Bisexuels et Transgenres (GLBT), l'inclusion des minorités et diversités ethniques et culturelles.

Elle est animée non seulement par les ressources humaines d'IBM mais aussi par les cadres dirigeants, et les réseaux de collaborateurs IBM. Il y a ainsi un grand réseau interne IBM pour chacun des axes de la politique de diversité et d'inclusion : Elles, Personnes handicapées et Responsabilités de l'Entreprise (P.H.A.R.E), « Employees Alliance for Gay and Lesbians Empowerment » (Eagle), Minorités et Diversités ethniques et culturelles (MiDi).

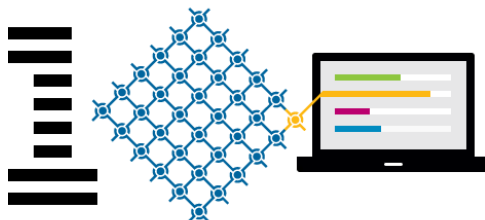


<http://www.ibm.com/ibm100/us/en/icons/accessibleworkforce/>

4. LA RECHERCHE

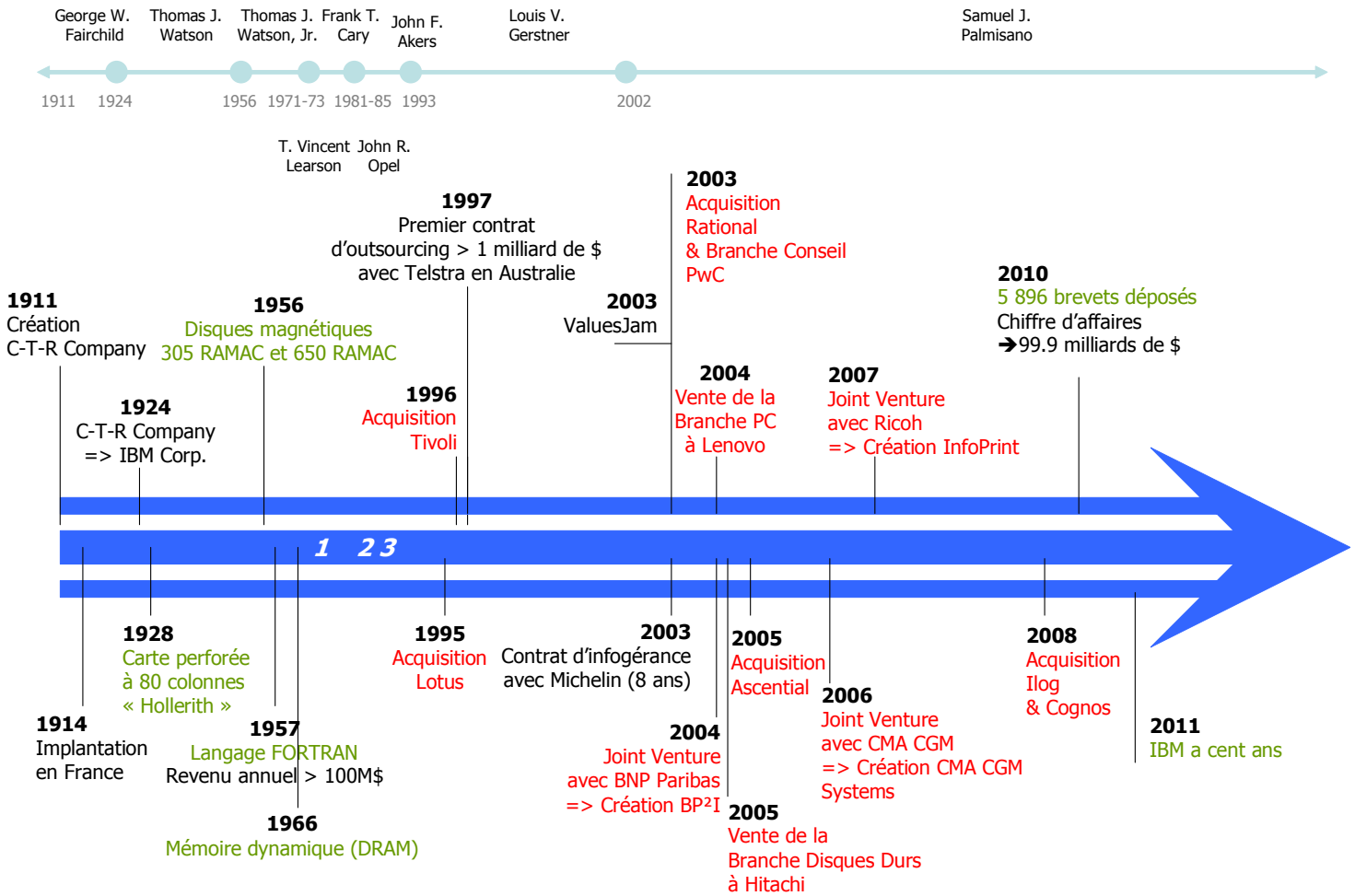
IBM a créé une grille de calcul intensif internationale constituée de la puissance inutilisée de 640 000 PC individuels - soit plus de 300 000 membres dans le monde. Le « World Community Grid » (WCG) est au service exclusif de projets humanitaires comme la lutte contre les virus, les maladies génétiques, les prédictions climatiques et la lutte contre la faim. Les résultats des projets bénéficiant du WCG sont entièrement publics et transmis à la communauté scientifique mondiale.

En France, depuis 2001, IBM met à la disposition de l'AFM (Association Française contre la Myopathie) la plate-forme WCG pour le programme « Decrypton » dédié à la lutte contre les maladies rares. Decrypton est la première équipe virtuelle au monde avec 15000 membres en France et 37000 PC solidaires : des milliards de calculs complexes sont ainsi effectués.



<http://www.ibm.com/ibm100/us/en/icons/worldgrid/>

ANNEXES : IBM, 100 ans d'Histoire



1 : Prix Nobel de Physique, Dr. Leo Esaki (1973)
 2 : Prix Nobel de Physique, Gerd K. Binnig et Heinrich Rohrer (1986)
 3 : Prix Nobel de Physique, J. Georg Bednorz et K. Alex Mueller (1987)

Création et mécanographie

En 1911, la fusion de la Computing Scale Company et de la Tabulating Machine Company donne naissance à la Computing-Tabulating-Recording Company qui devient **International Business Machines** Corporation en 1924. À ses balbutiements, elle est dirigée par George W. Fairchild.

La C-T-R Company s'implante en France dès 1914 et les premiers points de vente sont ouverts dans les pays d'Amérique Latine et d'Asie en 1923. Elle franchit en 1919 la barre des 10 millions de dollars de chiffre d'affaires.

Symbole de la réussite de la Compagnie, pour la première fois de son histoire, IBM rétribue ses actionnaires en 1925, à hauteur de 20% de leur investissement. Malgré la Grande Dépression, IBM poursuit sa politique d'embauche, forme davantage de commerciaux et intensifie ses efforts d'ingénierie. En 1930, la Compagnie totalise 6 000 employés. De Londres à Milan, en passant par Vincennes, IBM installe plusieurs usines à travers l'Europe. Dans les années 1930, le développement de l'entreprise est conditionné par les dépôts de brevets en rapport avec la carte perforée Hollerith.

Sur le plan social, la Compagnie embauche aux Etats-Unis le premier commercial de couleur en 1946, soit dix-huit ans avant la signature du Civil Rights Act qui condamne toute discrimination reposant sur la race, la couleur de peau, la religion, le sexe ou l'origine ethnique.

Mainframes et micro-informatique

Les travaux et développements de la R&D d'IBM ont largement contribué à créer l'informatique telle que nous la connaissons aujourd'hui puisque, dans les années 1950 et sous la direction de J. Watson Jr., Big Blue se lance dans la commercialisation des premiers supercalculateurs, aussi appelés mainframes, et des disques durs.

1957 est une année historique pour IBM à plusieurs titres. Sur le plan financier, d'abord, puisque le chiffre d'affaires de la Compagnie dépasse pour la première fois le milliard de dollars et que le profit annuel atteint un record à hauteur de 110 millions de dollars. Sur le plan de la **Recherche et Développement** également, puisqu'après le lancement réussi des disques magnétiques 305 RAMAC et 650 RAMAC en 1956, IBM démocratise le langage de programmation FORTRAN auprès de ses clients. Dès lors, plus d'un million d'actions sont mises en vente simultanément afin de maintenir cette dynamique de croissance.

En 1961, le siège de la Compagnie, initialement situé dans un gratte-ciel en plein centre de New-York, est déplacé à Armonk, banlieue de l'Etat de New-York.

Symbole de l'effort de la Compagnie en R&D et du savoir-faire de ses équipes de chercheurs, cinq d'entre eux se partagent, entre 1973 et 1987, trois Prix Nobel de physique pour leurs travaux respectifs.

IBM annonce la commercialisation du premier ordinateur personnel (PC) en 1983, doté d'une plus grande capacité de mémoire et de stockage, en deux exemplaires : le 3270 Personal Computer Workstation et le Personal Computer XT 370.

L'ère des services et des logiciels

1993-2002

IBM reste focalisé sur son cœur d'activité traditionnel, la commercialisation de matériels informatiques, jusqu'en 1993 et la rupture stratégique initiée par Louis V. Gerstner, premier CEO n'ayant pas fait carrière à la Compagnie. À l'origine de cette refonte, des résultats financiers qui se dégradent à partir de 1991 et inquiètent les experts, ces derniers conseillant une scission du groupe selon ses activités. Mais Gerstner prend le parti de **préserver l'unité** de l'entreprise en revoyant totalement son organisation commerciale et ses offres en intensifiant les efforts dans les services et les logiciels.

IBM devient alors un acteur majeur sur le marché des services informatiques, qui connaissent une expansion considérable avec la démocratisation des activités d'infogérance. C'est dans cette

logique qu'est créé en 1997 IBM Global Services (IGS), entité unique qui regroupe dorénavant toutes les activités de services aux entreprises d'IBM : le conseil métier (Global Business Services), le conseil en informatique (Global Technology Services) et les services d'externalisation. Louis V. Gerstner et ses équipes anticipent également les grandes transformations technologiques et collaboratives à venir en estimant que le monde serait de plus en plus équipé et interconnecté mais aussi que les hommes seraient amenés à travailler différemment. Cela se traduit par les rachats de Lotus (1995) et Tivoli (1996) qui positionnent IBM sur les marchés des logiciels collaboratifs et de l'administration systèmes.

Enfin, la gestion du groupe est harmonisée afin de mieux exploiter les talents et les opportunités où qu'ils se trouvent. À partir de ce moment, IBM, de par le monde, ne forme qu'une seule entité dont toutes les activités sont interconnectées. D'une multinationale, la Compagnie évolue progressivement vers une entreprise intégrée mondialement. Cette stratégie se révèle payante puisqu'IBM renoue avec la croissance dès 1994.

2002-2007

Avec l'arrivée de Samuel J. Palmisano au poste de CEO et Chairman of the Board, la ligne stratégique de la Compagnie s'accroît vers les **solutions à forte valeur ajoutée** tout en conservant le cap des services et des architectures toujours plus ouvertes et modulaires. Elle diversifie son offre de services aux entreprises grâce à de nombreuses acquisitions tout en se retirant progressivement de certains marchés.

Ainsi, IBM acquiert PricewaterhouseCoopers Consulting en 2003 et cède respectivement ses branches PC et disques durs à Lenovo (2004) et Hitachi (2005). De plus, le rachat de Cognos en 2005 s'inscrit directement dans la stratégie de développement de l'offre Information on Demand (IOD) du groupe, mêlant son savoir-faire en matière d'intégration, de gestion de données et de conseil métier.

Cette stratégie s'accompagne de nouvelles initiatives qui secouent les fondements de la culture de la Compagnie. Tout d'abord, IBM s'engage nettement dans le développement des standards ouverts. La Compagnie apporte un soutien à la communauté Eclipse et acquiert Rational Software Corp., qui développe des logiciels, en gère le cycle de vie intégral et s'appuie sur des standards ouverts, en 2003.

Par ailleurs, tous les salariés d'IBM sont invités, lors du ValuesJam de 2003, à redéfinir les valeurs de la Compagnie vieilles de près d'un siècle. Cette session a abouti à la création d'un panel de valeurs dans lesquelles se reconnaissent tous les IBMers à travers le monde.

Il s'agit là de la première édition d'une pratique qui est depuis devenue une marque de fabrique d'IBM : la Jam session. Ces « Jams », sessions virtuelles réunissant des milliers d'acteurs de l'environnement d'IBM (collaborateurs, clients, partenaires) grâce à l'utilisation d'outils collaboratifs, se sont multipliées et permettent de mettre à profit la créativité de tous les collaborateurs, où qu'ils se trouvent, et sur des sujets divers.

2010

IBM frôle les 100 milliards de dollars de chiffre d'affaires (99,9mds de dollars) (+4%) et un résultat avant impôt de 14,8 milliards de dollars (+10%). La Compagnie doit son succès aux actions menées pour améliorer la productivité et à l'évolution continue des offres vers les segments à haute valeur ajoutée. Grâce à ses investissements en R&D, ses acquisitions stratégiques et l'implication croissante de ses collaborateurs, IBM ne cesse d'améliorer sa compétitivité et ses résultats. IBM en 2010 ce sont 5896 brevets déposés et de nombreuses acquisitions dont Unica, un logiciel d'automatisation de la gestion des campagnes et Starling Commerce, une solution d'échanges B2B disponible dans le Cloud ou sous forme de logiciel : transferts de fichier, échange EDI, hub d'échange RFID, offre de processus dédiés à la supply chain, solution e-commerce.