

Une entreprise tournée vers l'avenir depuis 100 ans

La vision à long terme, une valeur fondamentale d'IBM



« La recherche de profits immédiats est à l'origine d'une grande partie des récentes crises qui ont ébranlé des entreprises, des marchés et même des pays entiers. Dans de nombreux cas, cette attitude a profité de façon indécente à certaines personnes sans vision sur la prospérité à long terme ».

—Samuel J. Palmisano, PDG d'IBM

Notre philosophie, construire un monde meilleur

En un siècle, IBM, une petite société qui fabriquait des balances, des horloges et des tabulatrices, est devenue une entreprise implantée à l'échelle mondiale, comptant plus de 400 000 employés et résolument tournée vers l'avenir.

La pérennité de ce succès s'explique, entre autres, par une culture d'entreprise basée sur l'innovation et la prospective qui est profondément ancrée au sein d'IBM. En fonction de l'environnement dans lequel elles opèrent, les entreprises doivent réussir à analyser et à interpréter les événements, et à anticiper les changements à tous les niveaux : société, économie, technologie, concurrence et consommation. En adoptant une approche prospective efficace et en développant un processus d'innovation à partir de cette approche, leur réussite à long terme peut devenir une réalité.

La prospective peut se définir de la façon suivante : *une politique d'entreprise structurée visant à anticiper, prévoir, explorer et se préparer aux tendances émergentes et à utiliser ces connaissances appliquées pour développer une stratégie, des plans et des activités.*

Grâce à la prospective, les entreprises peuvent éviter les surprises stratégiques et diminuer les incertitudes décisionnelles. Elles peuvent également utiliser cette approche pour analyser les répercussions des changements imprévus en prévoyant une porte de sortie et en prenant des décisions quant aux mesures à privilégier.

D'après Sam Palmisano, le PDG d'IBM, « La plupart des entreprises dans le monde entier ne dépassent pas le cap des cent ans d'existence. Nous y sommes parvenus en regardant en permanence vers l'avenir et en préparant l'entreprise à s'adapter aux changements.

Nous avons tout mis en œuvre pour accompagner nos clients dans la meilleure direction ».



Les employés d'IBM croient au progrès et appliquent la philosophie selon laquelle l'usage de l'intelligence, de la raison et de la science permet d'améliorer les conditions de développement des entreprises, de la société et de l'être humain. Depuis sa création, IBM a pour ambition de construire un monde meilleur en développant des pointeuses, des mainframes, des ordinateurs, des logiciels et des services de conseil.

Se préparer pour la prospective

Le PDG d'IBM, Sam Palmisano, a récemment déclaré que la capacité d'IBM à adopter une perspective à long terme représente un atout majeur et un avantage concurrentiel considérable. Une culture d'entreprise basée sur la prospective permet de changer à différents niveaux le processus décisionnel.

- Cela définit la façon dont vous investissez et répartissez vos ressources et les domaines concernés.
- Cela change votre politique de formation.
- Cela définit l'éthique et le comportement de votre direction et de vos employés.
- Cela transforme la perception du rôle de votre entreprise sur le marché et au sein de la société.
- Cela conditionne votre politique décisionnelle pour prendre les bonnes mesures au bon moment.

Il n'existe pas de méthode de prospective universelle convenant à toutes les entreprises. Dans ce domaine, IBM a élaboré une approche structurée qui lui est propre en s'appuyant sur les meilleures pratiques et des techniques développées depuis plusieurs années. De nombreuses autres entreprises ont également réussi en adoptant une approche sur mesure.

Ces approches en matière de prospective sont extrêmement variées et dépendent de nombreux facteurs, y compris le secteur d'activités, la répartition géographique et la taille de l'entreprise. Par exemple, une entreprise de produits de consommation courante aura bien évidemment des besoins différents par rapport à une entreprise du secteur de l'industrie lourde ou à une organisation spécialisée dans l'éducation ou dans la santé. Quatre critères généraux définissant l'approche en matière de prospective de profils d'entreprises extrêmement variés sont présentés dans le tableau 1 : la structure de l'approche, son rôle dans l'entreprise, les domaines concernés et son niveau de maturité globale en matière de pratiques de prospective.

Critères	Caractéristiques
Structure de l'approche	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes formels ou ad-hoc • Personnel employé à temps complet ou à temps partiel et consultants externes • Participation de l'intégralité du personnel ou uniquement des dirigeants
Rôle dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Réceptacle à idées, observatoire, think-tank ou pépinière d'entreprises • Ciblage interne ou externe • Concrétisation ou innovation
Domaine	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche et développement, conception de produits • Développement d'activités innovantes et émergentes, planification stratégique • Veille concurrentielle et étude de marché, marketing et communication
Maturité des pratiques de prospective	<ul style="list-style-type: none"> • Durées : 1 à 3 ans, 3 à 5 ans, plus de 5 ans • Besoins du marché - produits de consommation courante ou biens d'équipements, délais de développement de produits et d'investissements • Approche axée sur la création de rapports et de contenus, ou sur le développement de processus d'innovation et de prospective

Tableau 1. Quatre critères généraux définissent l'approche en matière de prospective des entreprises. Leurs caractéristiques dépendent de différents facteurs, y compris le secteur d'activités, la répartition géographique et la taille de l'entreprise.

« *Il est possible d'interpréter le passé mais il est essentiel d'imaginer le futur. C'est à ce niveau que réside la différence entre les entreprises qui subissent les évolutions et celles qui en tirent profit* ».

—Edward de Bono, Auteur¹

Les meilleures pratiques d'IBM en matière d'innovation et de prospective

Aujourd'hui, IBM possède des ressources internes extrêmement variées et en constante évolution dans le domaine de la prospective technologique, sociétale et métier. Les composantes toutes ces ressources (intervenants, structures, objectifs, domaines d'activités et délais) sont différentes. Elles constituent un arsenal complet de ressources de prospective sur lesquelles IBM peut s'appuyer. Il s'agit, entre autres, des ressources suivantes :

Global Technology Outlook (GTO). Depuis plus de 25 ans, IBM Research mène une enquête annuelle sur les principales tendances technologiques à l'intention des dirigeants d'IBM. L'analyse GTO présente les innovations qui sont susceptibles d'avoir un impact considérable sur les entreprises à l'échelle mondiale, en particulier sur le secteur informatique. Les résultats de ces analyses sont à l'origine des investissements annuels de six milliards de dollars d'IBM dans la recherche et le développement.

Academy of Technology (AoT). Cette organisation concentre ses efforts sur les évolutions techniques chez IBM. Ses membres dont l'adhésion est soumise à un processus électoral font partie des principaux experts techniques des différents sites d'IBM dans le monde. Ils proposent différentes initiatives telles que des activités de conseils indépendants pour les dirigeants, des études, des ateliers et des conférences thématiques.

Global Innovation Outlook™ (GIO). Chaque année, entre 2004 et 2009, IBM a réuni des participants du monde entier pour qu'ils échangent leurs opinions sur les principales tendances dans différents domaines tels que les ressources naturelles, la sécurité, les pays émergents et bien d'autres sujets. Cette initiative a permis de fournir des analyses approfondies sur les problèmes les plus urgents auxquels le monde a été confronté et de proposer des solutions pour les résoudre.

IBM Institute for Business Value (IBV). Cette équipe internationale comptant plus de 50 consultants mène des recherches et des analyses dans différents secteurs et disciplines fonctionnelles. IBV est également l'auteur des documents sur le leadership en matière d'innovation, par exemple les études destinées aux différents dirigeants, les études prospectives et les études sur la création de valeur. IBV fournit également des prévisions sectorielles concernant différents segments de marché de secteurs tels que la grande distribution et la santé.

InnovationJam®. InnovationJam est un forum de discussions en ligne. En général, il est ouvert pendant un à trois jours et est géré de façon très suivie par des cadres dirigeants qui invitent les participants à s'exprimer à propos de deux ou trois questions ou challenges. L'InnovationJam de 2006 a joué un rôle crucial dans le cadre de l'initiative actuelle Smarter Planet (Une planète plus intelligente) d'IBM.

Market Development and Insights. L'organisation interne d'étude de marché d'IBM étudie et analyse les marchés émergents, aide les décisionnaires à développer et à exploiter de nouvelles opportunités sur ces marchés et participe à l'identification de futures sources de profits. Ces consultants utilisent des techniques avancées pour élaborer une approche globale concernant les secteurs à fort potentiel, les technologies émergentes, l'environnement concurrentiel, les nouveaux marchés et les secteurs géographiques.

En 1964, d'après le PDG d'IBM, Thomas Watson, Jr., la société a « commercialisé le produit le plus important de son histoire. » En comparaison avec IBM® System/360, peu de produits ont eu un impact aussi important sur l'informatique, sur le fonctionnement du monde et sur l'entreprise qui l'a créé. Grâce au System/360, IBM a pu devenir l'un des acteurs majeurs du secteur de l'informatique, une place qu'elle garde depuis plusieurs dizaines d'années.

A l'époque, son succès ne semblait pas si évident. Lorsqu'IBM a décidé de poursuivre son vaste programme d'investissement de 5 milliards de dollars qui allait sonner la fin des gammes de produits existants de la société, on a considéré qu'il s'agissait d'un pari du « quitte ou double » pour l'entreprise. Cette stratégie a contraint les clients d'IBM à changer d'architecture et à revoir intégralement leurs environnements informatiques. Le lancement de System/360 a changé à jamais l'informatique mais également IBM. Cette gamme de produits compatibles entre eux a remplacé les cinq gammes d'ordinateurs d'IBM. Pour la première fois dans l'histoire, les entreprises ont pu acheter un petit système informatique et en acquérir d'autres au fur et à mesure de leur croissance.

25 ans après le lancement d'IBM System/360, les produits basés sur l'architecture S/360 et sur ses extensions représentaient plus de la moitié du chiffre d'affaires d'IBM. Ce pari à 5 milliards de dollars a été une réussite, mais sans investissement dans l'innovation et la prospective, véritable fondement de la culture d'entreprise d'IBM, cela n'aurait sans doute pas été le cas.

Une planète plus intelligente : à l'aube d'un nouveau siècle

En novembre 2008, le PDG d'IBM, Sam Palmisano, a défini les grandes lignes d'un nouveau programme visant à bâtir une « planète plus intelligente » lors d'un discours prononcé devant le Council on Foreign Relations. Pendant cette allocution, il a mis l'accent sur l'émergence de systèmes et de secteurs interconnectés, équipés et intelligents à travers le monde. Il a également souligné que les dirigeants et les citoyens eux-mêmes allaient pouvoir en tirer profit pour faire évoluer leurs systèmes et leurs secteurs.

Ce concept de planète plus intelligente peut être considéré comme l'évolution de la philosophie d'IBM au cours de ces cent ans d'existence. Il met en relation le progrès technique et la capacité à résoudre les problèmes des sociétés pour construire un monde meilleur. Il offre également un angle d'approche de la culture de la prospective chez IBM car il est issu de processus qui ont fait la réussite d'autres initiatives, orientations stratégiques et gammes de produits. Il a fallu entre cinq et dix ans pour élaborer ce programme qui inclut des tendances ayant fait l'objet d'études notamment la présence grandissante de l'intelligence dans notre vie quotidienne, au sein des systèmes et des processus sous-jacents au fonctionnement du monde moderne, et dans les objets que personne ne considère comme étant des ordinateurs : les voitures, les appareils électroménagers, les vêtements et même les systèmes complexes tels que les systèmes agricoles, électriques, routiers et hydrologiques.

Une planète plus intelligente est un concept qui offre un angle d'approche de la prospective car son point de départ a été l'une des initiatives IBM mentionnées précédemment. En 2006, un forum InnovationJam international a réuni plus de 150 000 participants provenant de 100 pays (des employés IBM, des membres de leurs familles, des clients et d'autres intervenants) au cours d'une séance d'échanges virtuels sur les futurs débouchés commerciaux. Grâce à certains concepts élaborés pendant cette séance, nous avons développé des technologies qui aident actuellement le monde à devenir une planète plus intelligente. Depuis le lancement de ce concept, IBM a collaboré avec plus de 600 organisations à travers le monde qui participent à cette initiative pour qu'elle devienne une réalité.

« Il existe trois approches vis-à-vis du futur : laisser faire les choses, prendre les choses en main ou se demander ce qu'il s'est passé ».

—John M. Richardson, Jr., universitaire américain et auteur²

Adopter une culture basée sur la prospective

La prospective et le courage qu'elle implique permettent de différencier un bon dirigeant d'un dirigeant exceptionnel. La lecture, l'écoute, les discussions, l'observation et surtout la réflexion sur l'avenir jouent un rôle fondamental dans la transformation du monde, la résolution des problèmes de la société et la construction d'un monde meilleur.

Pour développer une culture de la prospective dans une entreprise et la renforcer, il ne suffit pas de créer des outils, des techniques ou des programmes spéciaux. Comme IBM et d'autres entreprises ont pu le démontrer, il faut admettre l'existence d'incertitudes dans ce domaine et garder la conviction qu'il est possible de gérer ces incertitudes et d'agir pour influencer l'avenir. Les cent premières années d'existence d'IBM nous ont permis d'élaborer une réflexion à long terme exclusive et d'appréhender différemment le rôle fondamental de la prospective vis-à-vis de notre réussite constante.

D'après David Jarvis, membre du Centre IBM en connaissances appliquées, « La difficulté consiste à réussir à prendre des mesures à partir de cette approche prudente en matière de prospective. »

Il est absolument inutile de développer une culture de la prospective si vous ne pouvez pas transformer les principes de base de votre entreprise. Dans la société actuelle qui est basée sur une culture de l'instantanéité et de la disponibilité 24 h sur 24, il n'est pas facile de prendre le temps de réfléchir pleinement à l'avenir et d'y consacrer ses efforts. Toutefois, pour une entreprise centenaire dont l'engagement est de bâtir un monde meilleur, cela est essentiel.

« Restez curieux. Observez les changements. Intéressez-vous aux grands phénomènes. Vous en récolterez les fruits. »

Pendant la grande dépression des années 30, IBM a réussi à se développer alors que le reste de l'économie américaine s'est effondré. Pendant que de nombreuses entreprises mettaient la clé sous la porte et que les clients d'IBM diminuaient leurs commandes d'équipements auprès de la société, Thomas J. Watson Senior a continué à fabriquer de nouveaux ordinateurs en dépit du déclin de la demande. A l'époque, il a été critiqué par beaucoup et il a même été rappelé à l'ordre par son propre conseil d'administration. Toutefois, il a eu le courage de ne pas perdre espoir en l'avenir et ses promesses.

Lorsque Franklin Delano Roosevelt a ratifié le Social Security Act en 1935, IBM était la seule entreprise du marché en mesure de fournir le stock d'équipements nécessaires.

Le Social Security Act a permis à IBM de remporter un contrat public historique : la gestion des dossiers d'emploi de 26 millions de personnes. Cela a entraîné une augmentation massive de la demande en matière d'équipements de traitement des données. On a appelé ce contrat « la plus grande opération comptable de tous les temps » et grâce à sa réussite, IBM a rapidement collaboré avec d'autres ministères américains. Grâce à cette stratégie visionnaire, IBM a emmagasiné des stocks d'équipements alors que les autres entreprises fermaient leurs portes. IBM a pris la première place du podium sur le marché et l'a gardée pendant 50 ans.

Les connaissances acquises grâce à IBM Content Analytics peuvent être exploitées par les outils de reporting des problèmes ou par les systèmes de garantie de façon à générer une vue complète des informations structurées et non structurées qui ont un lien direct avec les problèmes manifestés par le produit.

Pour plus d'informations

Pour découvrir des perspectives et des connaissances appliquées d'IBM concernant des sujets fondamentaux pour les dirigeants d'entreprise, visitez le site Web suivant :

ibm.com/csuite

Pour plus d'informations sur le centenaire d'IBM, consultez le site Web suivant :

ibm.com/ibm100

Pour plus d'informations sur les organisations d'IBM spécialisées dans la prospective, consultez les pages Web suivantes :

- ibm.com/iibv
- ibm.com/research
- ibm.com/gio

Remerciements

David Jarvis

Consultant Senior

Centre IBM en connaissances appliquées

Steve Rogers

Directeur

Centre IBM en connaissances appliquées



© Copyright IBM Corporation 2011

Compagnie IBM France

17 avenue de l'Europe

92 275 Bois-Colombes Cedex

Imprimé en France

Juin 2011

Tous droits réservés

IBM, le logo IBM, ibm.com, Smarter Planet (« Une planète plus intelligente »), Global Innovation Outlook et InnovationJam sont des marques commerciales d'International Business Machines Corporation aux Etats-Unis et/ou dans certains autres pays. Si ces marques et d'autres marques d'IBM sont accompagnées lors de leur première occurrence d'un symbole de marque (® ou ™), ces symboles signalent des marques d'IBM aux Etats-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 des marques IBM actualisée est disponible sur Internet, dans la rubrique consacrée au copyright et aux marques du site

ibm.com/legal/copytrade.shtml

Les autres noms de sociétés, de produits ou de services peuvent appartenir à des tiers.

Dans cette publication, les références à des produits et des services IBM n'impliquent pas qu'IBM prévoie de les commercialiser dans tous les pays où IBM est implantée.

¹ Edward de Bono, *New Thinking for the New Millennium*, 1999.

² John M. Richardson, *Making it Happen: A Positive Guide for the Future*, 1983.



Recyclable, merci de recycler