

Où va donc IBM ?

Cet article analyse les causes d'une décennie de dégradation de la corporation IBM, et donc d'IBM France, ainsi que l'état d'avancement de la transformation et l'incertitude inédite sur la pérennité de la Corp.

Analyse mise à jour en août 2018

Le constat des faits et des chiffres

S'agit-il d'une stratégie délibérée ou d'un manque de vision stratégique ? Nous ne le savons pas. Le résultat, lui, est visible par tous. Par rapport à ses concurrents : IBM achète proportionnellement moins de sociétés (moindre croissance externe) ; IBM gagne moins d'argent avec ses activités (plus faible compétitivité) ; IBM rachète davantage ses propres actions (maintien du cours de l'action à court terme) ; IBM investit moins dans ses activités (moindre préparation de l'avenir).

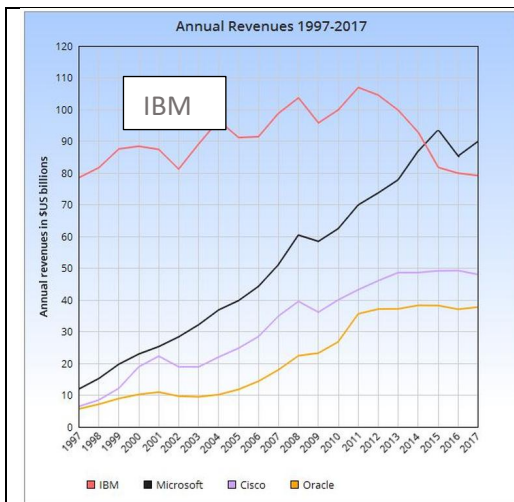
IBM s'est laissé distancé. Depuis une dizaine d'années, au lieu de consacrer les bénéfices réalisés à monter en puissance tôt pour éviter que les concurrents ne s'installent aux premières places, IBM a privilégié les actionnaires qui ont capté l'essentiel des bénéfices. La part des rachats d'actions a représenté 48% des flux de trésorerie d'IBM contre 35% en moyenne pour nos concurrents. IBM n'est maintenant que 2^{ème} ou 3^{ème}, ou même pire, dans tous les segments de marché à croissance forte et à marge élevée. C'est la première fois dans toute l'histoire de la Compagnie. Or malgré ce constat, IBM continue à privilégier le bénéfice par action au détriment de l'investissement et (accessoirement !) des formations et des salaires. *Tant mieux pour eux, tant pis pour nous. Mais ça fait beaucoup de voyants au rouge. On va dans le mur et la direction accélère...*

Un des problèmes d'IBM est qu'elle a une image, certes encore globalement bonne, mais plutôt d'une informatique « à la papa », solide mais chère et vieillotte. Cette image ne peut aisément être changée quand les moyens humains manquent cruellement sur le terrain, dans les projets, et que la « Customer Sat » fait des yoyos à fortes oscillations...

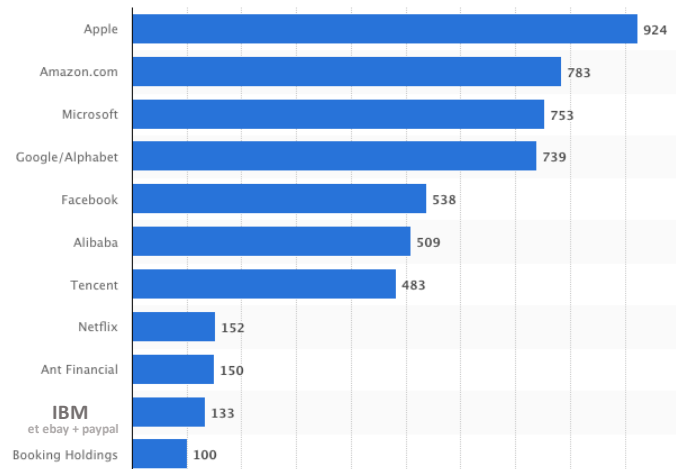
L'activité génère moins d'argent disponible. C'est encore plus inquiétant : les flux nets de trésorerie d'IBM venus des activités d'exploitation, c.à.d. de ses métiers, sont les plus faibles des acteurs mondiaux (Accenture, Apple, Google, Microsoft, Oracle, Wipro, TCS, Infosys... excusez du peu !), soit, ces dernières années, 73% vs une moyenne de 85%. Qu'est-ce que ça traduit ? Qu'IBM fait surtout de l'argent avec ses placements financiers, sa gestion de trésorerie et ses ventes d'activités, et en fait moins que les concurrents avec ses activités opérationnelles (c.à.d. avec nos B.U.). Le problème est bien dans le mot « surtout »...

Les concurrents investissent plus qu'IBM. Par rapport à eux, IBM rachète plus ses propres actions – ce qui ne crée pas de valeur, et investit moins – ce qui obère la valeur future. La part des dépenses d'investissement chez IBM s'élevait ces dernières années seulement à 22% contre une moyenne du marché à 28%.

Ces choix (ou non-choix) stratégiques ont des conséquences. IBM accuse beaucoup de retard, en France en particulier : -20 % en termes de chiffre d'affaires de 2011 à 2016. Les chiffres d'affaires de la Corp. ne sont pas brillants non plus : -26% de 2011 à 2017 soit de 107 à 79,1 Md \$. À noter une petite amélioration depuis le 4^{ème} trimestre 2017 (+4% au 4^{ème} trim. 2018/2017). Pendant ce temps, les concurrents traditionnels ont avancé sûrement depuis des années : moyenne de +2,2% (Cap Gemini, Open, GFI, Sopra Steria etc.). Quant aux nouveaux concurrents GAFAs, ils se sont imposés loin devant (leur capitalisation boursière est pour chacun de 3 à 8 fois celle d'IBM !).



Le chiffre d'affaires d'IBM stagne depuis 20 ans versus quelques concurrents traditionnels



IBM (à 133 Md\$) est dans le bas du classement des acteurs d'Internet classés par valorisation boursière (mai 2018)

La nécessaire transformation de l'offre IBM

IBM est à la traîne, avec en plus un retard sur les projections présentées initialement aux analystes financiers. L'objectif 2017 n'est atteint qu'en 2018 : les 50% du chiffre d'affaires global réalisé grâce aux « Strategic Imperatives » (on comprendra les « CAMSS ») vs le « Legacy » (les activités traditionnelles). Il y a de nombreux points d'interrogation sur les nouvelles offres :

L'offre Cloud d'IBM reste loin des leaders Microsoft et Google. La plateforme Cloud d'IBM (ex Softlayer ex Bluemix) n'est que la 4^{ème} mondiale. Le contenu des activités Cloud, communiqué par IBM, n'est pas précisément quantifiable vu de l'extérieur, et les batailles de chiffres obscurcissent les analyses plus qu'elles ne les aident.

Watson, présenté comme l'enfant prodige, peine à tenir ses promesses. Il consiste à bâtir des solutions sectorielles (comme Watson Health ou l'aiguillage de courriels au Crédit Mutuel). Certes les commerciaux et consultants IBM peuvent jouer de leur connaissance des entreprises, toutefois, il faut construire ces solutions ce qui compte tenu de nos lourdeurs de process peut laisser le temps aux concurrents de prendre les marchés avec de l'AI (intelligence artificielle) améliorée. D'autre part, IBM offre des services de base AI (comme la reconnaissance d'images, de visages, les traductions linguistiques, vocales) : ils subissent une concurrence frontale et IBM pourrait être pénalisé par le retard pris sur le Cloud, car les concurrents comme Amazon utilisent des systèmes propriétaires pas forcément compatibles avec Watson. Ce sont autant de portes fermées pour longtemps chez les clients ayant déjà adopté les solutions concurrentes. Face à ces difficultés objectives, IBM répond par le déni : en minorant les solutions concurrentes des GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon) et des acteurs asiatiques (Baidu etc.) ; en exagérant jusqu'au ridicule les capacités de Watson : « un des plus puissants outils que notre espèce a créé », ce qui engendre des déceptions comme à l'hôpital Jupiter de Floride en juillet 2018 (on ne cite pas la phrase d'un des docteurs...)

L'offre de services GBS manque de consultants métiers. Pour différencier son offre par secteur (grâce à la propriété de données sécurisées en particulier), IBM aura de plus en plus besoin de consultants pour parler « métier » à ses clients, or GBS France a concentré ses embauches sur des jeunes à IBM Interactive. IBM oublie l'objectif de redressement "turnaround" qui avait été clamé par la direction en 2014. Le résultat devait être atteint en 2017 : +76% de CA (pour grimper à 20% du CA d'IBM France) et de très fortes progressions d'effectifs.

Nous avons toujours les planches qui ont été présentées en 2014. Aujourd'hui, où en est-on ? Après une année calamiteuse en 2015, des efforts ont été faits sur le terrain avec le virage vers le service autour du cloud et du digital. La même direction, qui s'offusquait en 2014 que des salariés IBM notés 3 restent dans l'entreprise, passe sous silence ses résultats. Les développeurs de Lille et les 700 et quelques jeunes consultants – embauchés dans la filiale IBM interactive, coûtent moins chers mais au prix d'une différence de statut peu appréciée.

Péril en la demeure

Nous pouvons juger des résultats de la stratégie, et prendre conscience des problèmes qui grossissent à vue d'œil. Chez nos clients, les choix IT sont faits majoritairement hors des directions SI où IBM est bien implanté. Or la communication institutionnelle d'IBM France est surtout adaptée aux DSI. Ce sont donc les « nouveaux » entrants, les GAFAs et autres, d'ailleurs déjà là depuis un bout de temps sur le marché, qui ressortent spontanément chez les clients quand l'attention des DSI se porte sur le Cloud et autres solutions CAMSS. Les cycles commerciaux CAMSS sont plus courts, ce qui favorise les acteurs plus réactifs, plus souples, y compris les Business Partners d'hier... Pas le cas d'IBM aux tarifications pesantes et aux process internes lourds.

Les investisseurs comme Berkshire Hathaway ne sont pas fous. Ils n'ont pas investi dans IBM pour perdre de l'argent. Warren Buffet le gourou des actionnaires vient de liquider en mai 2018 sa participation au capital d'IBM. *Il parle de son investissement dans IBM comme d'un "chapitre difficile" et privilégie maintenant Apple.*

L'action IBM sous-performe par rapport aux valeurs technologiques. Quand nous avons regardé cet indicateur, IBM était à +8% depuis un an contre 28 % pour l'indice composite du NASDAQ. Et ce malgré les rachats massifs d'action faits par la direction pour maintenir le cours... La Corp. suit toujours la politique de maintien du niveau des titres pendant la période de transition de ses transformations vers des activités CAMSS. De l'ordre des 3/4 du cash sont être consacrés aux dividendes et au rachat d'actions. Ceci ne met évidemment pas l'accent sur les moyens humains et les effectifs du terrain, ainsi que sur la nécessaire formation des salariés dans un contexte très exigeant en compétences. Comment dès lors assurer cette transformation indispensable ? La question reste entière, en France comme dans le monde. Les grands groupes qui ont eu une longue période de chiffre d'affaires en baisse ont en général disparu ou été vendus par morceaux.

IBM peut-il faire faillite ? On ne peut l'affirmer pour l'instant. Il y a un léger mieux sur le chiffre d'affaires depuis fin 2017, mais nous restons dans l'expectative sur la capacité d'IBM à se distinguer par une offre à haute valeur ajoutée.

Et IBM France ?

La France serait à en croire les dirigeants en pointe sur de nouveaux modèles de commercialisation : le studio/design thinking, la scale zone, le centre de solutions par secteur industriel et sur Watson.

Le chiffre d'affaire d'IBM France croît modestement en 2017 : après une baisse de 30 millions d'euros (2 193 m€ en 2015 contre 2 163 m€ en 2016), IBM France remonte péniblement à 2 195 m€ en 2017, c'est à dire... en retrouvant le niveau de 2015 ! Et cela nous vaut un *Hip Hip Hourrah !* de V. Rometty, pour ce 'point d'inflexion', selon l'élément de langage de la Direction. Force est de constater que notre croissance (+1,5%) est faiblarde quand on la compare aux leaders de la transition numérique qui peut être plus forte de deux fois, trois fois ou plus. Nous ne sommes pas encore à sauver la mise. Nous notons le succès encourageant sur des offres innovantes comme Watson (source : comptes annuels IBM France 2016 & 2017 – greffe du tribunal de commerce).

Cependant IBM France se porte bien financièrement, grâce aux gains de productivité. La production est élevée. Grâce aux salariés, notons-le. Année après année, IBM France est bénéficiaire : le bénéfice de l'exercice 2017 s'établit à 68,7 millions d'euro ; celui de 2016 s'élevait à 204 m€ mais incluait 98 m€ de bénéfice exceptionnel



dû à la vente des participations d'IBM Financement ; il était de 91 m€ en 2015. Et la productivité s'améliore : les effectifs d'IBM France passent de 7 653 à 6 982 personnes de 2015 à 2017 soit - 8,8 % (671 personnes). *Notez que l'effectif baisse alors que le chiffre d'affaires se maintient, d'où un substantiel gain de productivité.*

IBM est généreuse pour ses dirigeants, moins avec ses salariés. Un élément que nous regardons chaque année : les actions gratuites qui sont distribuées aux dirigeants (execs) de la compagnie. La distribution est en diminution, mais représente tout de même encore des millions d'euros. Et les plus hautes rémunérations ont bondi de +7,5 % (indicateur 222 du bilan social IBM France 2016). Décence nous oblige à rappeler qu'aucune participation n'a été versée aux salariés d'IBM France en 2015, 2016, 2017 alors que la distribution d'actions gratuites, elle, continue. Malgré l'excellent résultat financier qui s'approche des 10% de marge nette il n'y a eu de la part de la direction pour ses troupes aucun déclenchement de participation. *On compte en milliers d'euros ce que chaque salarié pourrait toucher avec une autre politique.*

Le personnel va être très impacté : IBM n'a plus indiqué que des prévisions « d'impact » (l'impact étant pour le salarié : un changement de poste ou de métier ou son départ de l'entreprise). Soit entre 950 et 1 900 salariés d'ici 2019. Derrière ce flou volontaire de la direction « pour ne pas inquiéter inutilement », les pertes d'emploi prévoyaient entre 14% et 30% de l'effectif. Nous pourrions réactualiser ces chiffres avec les informations de l'accord GPEC. La Direction combine toutes sortes d'initiatives pour inciter les salariés à partir d'eux-mêmes, à moindre coût et essaie ainsi d'éviter des processus de licenciements collectifs. *Ami collègue, tu peux d'ores et déjà compter autour de toi, à la table de déjeuner de midi, il y aura une chaise vide en 2019.*

IBM France est encore une vache à lait : au fond, pour le dire crûment, le rôle dévolu à IBM France est d'être "traite" comme une vache à lait, de "cracher du cash", bon an, mal an, de délivrer le résultat financier demandé par la corporation, quelles qu'en soit les conséquences pour les salariés et les clients. Mais le sort d'IBM France est bien entendu lié à celui de la corporation, et IBM France ne pourra être en forme très longtemps si la compagnie ne concrétise pas à tout le moins ses 'impératifs stratégiques'.

En guise de conclusion provisoire

"Difficile de faire des prévisions, surtout quand il s'agit d'avenir", disait Pierre Dac. IBM a pris avec retard le virage du numérique (aujourd'hui 50% de son chiffre d'affaires). Mais les fondamentaux sont inquiétants. Il y a déresponsabilisation des collaborateurs de terrain qui sont infantilisés et ont peu d'autonomie, jusques et y compris des cadres supérieurs car l'entreprise ne veut voir qu'une tête. Cela n'augure pas d'un avenir brillant alors que l'époque actuelle appelle souplesse et responsabilisation. IBM accuse de nombreux retards d'adoption, alors que nous étions pionniers de l'e-business et l'on demand dans les années 2000. Si la stratégie CAMSS/cognitive est pertinente, c'est l'efficacité de sa mise en œuvre qui est en cause. IBM est aujourd'hui suiveur sur la plupart des segments de marché et n'est plus n°1. Or la stratégie d'IBM a toujours visé la zone à haute valeur ajoutée (« high value quadrant ») pour justifier les marges et profits élevés. Et signe qui en dit long, IBM n'est pas dans les premières boîtes où vous rêvez de travailler (cf. notamment l'enquête LinkedIn). L'ère Palmisano, poursuivie par Rometty a endormi IBM en fixant des objectifs purement financiers. *Le rêve des execs se poursuit alors que les concurrents envahissent le château et que les salariés se battent aux créneaux...*

La CFDT considère que la Direction n'a pas le monopole de l'analyse économique de l'entreprise, et en faisant ses propres analyses, elle entend peser sur les décisions afin d'assurer un meilleur partage de la valeur ajoutée au bénéfice des salariés. Au sein du CSE, au quotidien auprès de vous, la CFDT s'est battue et se battra pour votre emploi, votre avenir et votre dignité.

Source : comptes annuels IBM France et IBM Corp. GPEC et Rapports d'expertise auprès du CCE. Analystes externes comme Berkshire Hathaway, Morgan Stanley, Linked In. Les éléments d'analyse ont été recueillis entre 2016 et 2018.

