



UNIVERSITÉ ROYALE DE  
DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES

Faculté de Sciences Économiques et de Gestion

AFFECTATION  
DE LA RECHERCHE

# G E S T I O N

## La Stratégie d'IBM

Professeur: M. LEM CHANSAMRACH

*International Business Machines Corporation*

Classe Préparatoire : Groupe 05

PECH Haiti

HOEUN Devit

NITH Kosal

CHHUM Sovechet



PHORN Sophara

Mlle. PRING Savuth

04 Juin 2017

# Sommaire

I. La Description générale de la société .....	2
II. La structure organisationnelle.....	4
Divisions de type produit : .....	4
Structure fonctionnelle.....	6
Divisions géographiques : .....	7
III. La gestion du personnel .....	8
IV. L'analyse de l'environnement interne et externe .....	10
V. La stratégie globale de l'entreprise .....	21
VI. Décrire ses stratégies concurrentielles de l'entreprise .....	25
VII. Marketing Mix ou 4Ps.....	29
VIII. Références .....	32

# I. La Description générale de la société

IBM (International Business Machines Corporation) est une société multinationale américaine basée à Armonk, à New York, aux États-Unis, avec des opérations dans plus de 170 pays. IBM est la société de information technologique qui présente dans les domaines du matériel informatique, du logiciel et des services informatiques

La société est de la fusion de la **Computing Scale Company** et de la **Tabulating Machine Company** sous le nom de *Computing Tabulating Recording Company* (CTR). Celle-ci a changé de nom pour devenir *International Business Machines Corporation* le 14 février 1924.

On lui prête le surnom de *Big Blue* en référence au bleu sombre, couleur longtemps associée à l'entreprise. Dans les années 1970 et les années 1980, IBM était la première capitalisation boursière au monde.

IBM fabrique et commercialise du matériel informatique, des middlewares et des logiciels. IBM offre des services d'hébergement et de. IBM est également un important organisme de recherche, qui détient le record de la plupart des brevets générés par une entreprise (à partir de 2017) pendant 24 années consécutives. Les inventions d'IBM comprennent le guichet automatique (ATM), le PC, la disquette, le lecteur de disque dur, la carte magnétique, la base de données relationnelle, le langage de programmation SQL, le code à barres UPC et la mémoire dynamique à accès aléatoire (DRAM).

IBM emploie plus de 50 000 professionnels, dont 26 000 sont les développeurs, 17 000 sont les ingénieurs commerciaux et ingénieurs avant-vente. Plus de 42 % des 380 000 employés d'IBM sont désormais mobiles et gèrent quand, où et comment ils font leur travail.

Une part de 40 % des 5 896 brevets est déposés par IBM aux États-Unis en 2010. L'IBM a un total de 80 laboratoires de R&D et de plus de 40 centres d'innovation dans le monde entier. Elle représente dans plus de 170 pays.

IBM a, en effet, eu un rôle décisif dans leur développement et leur utilisation par la plupart des grandes organisations publiques ou privées.

IBM est une société de technologie qui opère dans cinq secteurs : Solutions cognitives, Global Business Services, Services technologiques et Plateformes Cloud, Systèmes et financement global.

La société est en concurrence avec Alphabet Inc., Amazon.com, Inc., Cisco Systems, Inc., Microsoft Corporation, Oracle Corporation, Salesforce.com, SAP, Accenture, Capgemini, Computer Sciences Corporation, Fujitsu, Hewlett-Packard (HP), BMC, VMWare, Dell Technologies, Pure Storage, HP et General.

Près de 42 milliards de dollars est sur plus de 150 acquisitions, depuis le début de 2000. IBM acquit plus de 30 sociétés de Big Data and d'Analytics pour la somme de 17 milliards de



dollars.

Des investissements annuels d'environ 6 milliards de dollars sont utilisés dans la recherche et développement afin de créer des innovations.

Avec un chiffre d'affaires de plus de 92 milliards de dollars en 2014, IBM se hisse en 4<sup>ème</sup> position des plus grandes marques mondiales derrière Apple, Google et Coca-Cola. L'entreprise emploie aujourd'hui plus de 430 000 personnes.

La contribution au bénéfice des différentes activités se décompose comme suit :

- Matériels = 13 %
- Activités de financement = 4 %
- Logiciels = 23 %
- Services = 60 %.

Les services représentent désormais un peu plus de la moitié du chiffre d'affaires. Ceci témoigne de la profonde transformation opérée par IBM depuis les années 1990.

Depuis l'acquisition, en 2002, de la branche conseil de PricewaterhouseCoopers, IBM est devenu la première entité de conseil dans le monde entier. **PricewaterhouseCoopers (PWC)** est une entreprise américaine spécialisée dans des missions d'audit, d'expertise comptable et de conseil à destination des entreprises.

## Réseau d'IBM en France

Le siège social d'IBM France se trouve à Bois-Colombes, une commune française du département des Hauts-de-Seine en région Île-de-France.

La division française d'IBM a été créée dès 1914 et comptait 11 000 employés en 2011, dont 91 % de cadres à travers 19 implantations (location). IBM France évalue son écosystème de près de 40 000 personnes comprenant 1 500 sous-traitants et 3 000 PME. Depuis novembre 2009, le nouveau siège social d'IBM France accueille 4 000 collaborateurs dans un bâtiment HQE (Haute Qualité Environnementale) à Bois-Colombes, dans le quartier de Bécon-les-Bruyères, à quelques kilomètres de Paris.

## Les principaux dirigeants d'IBM :

1. Mme Virginia M. Rometty Président, Exécuteur en chef Officer
2. M. Martin J. Schroeter Directeur financier et vice-président senior
3. M. Martin Jetter Vice-président senior d'IBM Global Technology Services
4. Dr. John E. Kelly III Vice-président senior d'IBM Cognitive Solutions et IBM Research
5. M. Erich Clementi Senior VP d'IBM Global Markets

## Actionnaires

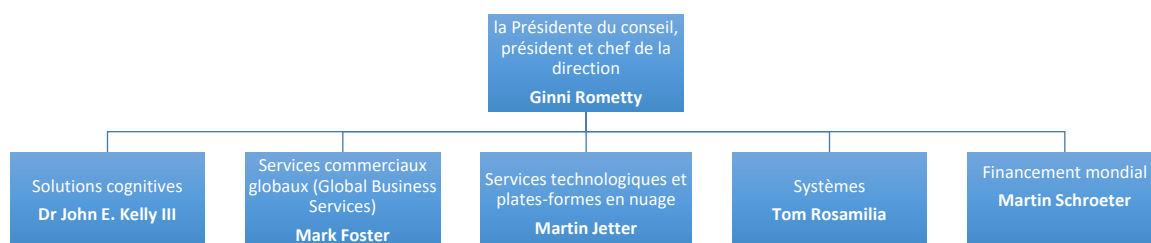
1. Autre institutionnel : 36,45%
2. Portefeuilles de fonds communs de placement : 23,98%
3. Intervenants individuels : 0,28%

## II. La structure organisationnelle

IBM possède une structure organisationnelle divisionnaire de type produit. La principale caractéristique de ce type de structure organisationnelle est la représentation des processus commerciaux impliqués dans la gestion du développement, de la production, de la distribution et de la vente de produits. Par exemple, les divisions de type produit sont une caractéristique structurelle principale qui détermine la façon dont l'entreprise aborde les opportunités dans le marché des technologies de l'information. Les caractéristiques suivantes définissent la structure d'entreprise d'IBM :

**1. Divisions de type produit :** Ces divisions de type produit dans la structure organisationnelle représentent les principales offres commerciales d'IBM. Ces divisions sont reconnues comme des segments à déclaration obligatoire dans les dépôts annuels de la société auprès de la Securities and Exchange Commission des États-Unis. Cet attribut structurel principal est basé sur les efforts visant à mettre l'accent sur les métiers de base de l'entreprise qui correspondent à la transformation de l'industrie et du marché. Par exemple, grâce à la division Services technologiques et plates-formes en nuage, la société répond à une demande croissante du marché pour les solutions basées sur le cloud. La structure d'entreprise d'IBM comporte les divisions de type produit suivantes :

- Solutions cognitives (Cognitive Solutions)
- Services commerciaux globaux (Global Business Services)
- Services technologiques et plates-formes en nuage (Global Technology Services and Cloud Platform)
- Systèmes (System)
- Financement mondial (Globe Financing)



**Ginni Rometty** est la Présidente du conseil, président et chef de la direction. Elle a commencé sa carrière chez IBM en 1981 à Detroit. Depuis, elle a occupé une série de postes de direction, plus récemment en tant que vice-président senior et chef de groupe, ventes, marketing et stratégie. Plus tôt, elle a occupé le poste de vice-président senior, IBM Global Business Services, où elle a mené l'intégration réussie de PricewaterhouseCoopers Consulting. Cette acquisition a été la plus importante dans l'histoire des services professionnels, créant une équipe mondiale de plus de 100 000 experts-conseils en affaires et services.

Mme Rometty siège au Conseil des relations extérieures, au conseil d'administration de l'Université Northwestern et au conseil des surveillants et au conseil d'administration du Memorial Sloan-Kettering Cancer Center.

**Mark Foster** est vice-président principal, IBM Global Business Services, responsable de la stratégie, de la valeur du client et de la performance commerciale de l'entreprise de conseil, d'intégration de systèmes, d'agence numérique, d'externalisation de processus métier et de services de gestion d'applications IBM dans toutes les industries.

En tant que vice-président senior d'IBM, Cognitive Solutions et IBM Research, le **Dr John E. Kelly III** est axé sur les investissements de l'entreprise dans plusieurs des secteurs les plus performants et les plus stratégiques du marché de la technologie de l'information. Son portefeuille comprend IBM Analytics, IBM Security et IBM Watson, ainsi que IBM Research et l'équipe de la propriété intellectuelle de la société. Il supervise également la spécialisation d'IBM Watson dans diverses industries et domaines, y compris IBM Watson Health, IBM Watson Internet of Things, IBM Watson Education, IBM Watson Financial Services et IBM Watson Customer Engagement.

**Martin Jetter** est vice-président principal pour IBM Global Technology Services. Dans ce rôle, Martin a la responsabilité mondiale des services d'infrastructure, qui comprend les lignes de services de mobilité, de résilience, de systèmes et de réseautage, et les services de soutien technique.

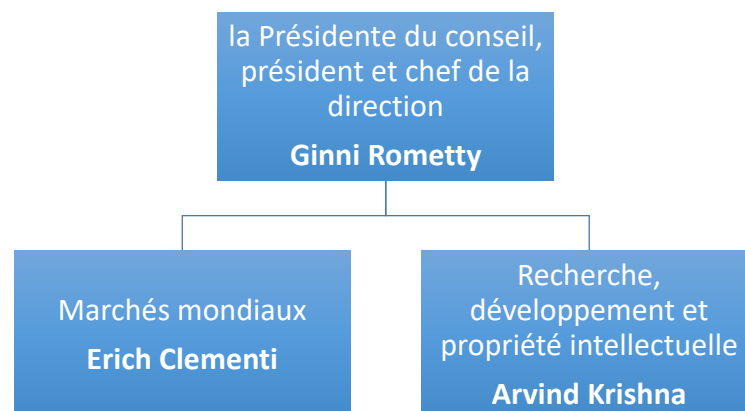
**David Kenny** est vice-président senior, IBM Watson et Cloud Platform, met en vedette le développement de la plate-forme technologique Watson, ainsi que l'optimisation du cloud public d'IBM pour les données et les charges de travail cognitives.

**Martin Schroeter** a été nommé premier vice-président et chef de la direction financière le 1er janvier 2014. Il était auparavant directeur général d'IBM Global Financing, poste qu'il occupait depuis avril 2011, où il a dirigé le plus grand financier en TI captif au monde avec une base d'actifs totale Un excédent de 37 milliards de dollars et 125 000 clients dans 50 pays. M. Schroeter a également occupé le poste de trésorier d'IBM, responsable du bilan de la société, des flux de trésorerie, de la structure du capital, de la gestion des risques et des taux de change et des opérations de trésorerie de la société. Il a également occupé le poste de trésorier adjoint, marchés de capitaux, placements et opérations de change.

**Tom Rosamilia** est vice-président principal d'IBM Systèmes. Dans ce rôle, M. Rosamilia a la responsabilité globale de tous les aspects des systèmes de logiciels, de serveurs et de stockage d'IBM, ainsi que de l'organisation mondiale de partenaires commerciaux de la société.

I. **Structure fonctionnelle** : Cette caractéristique secondaire de la structure organisationnelle d'IBM se concentre sur des fonctions clés qui soutiennent l'activité mondiale des technologies de l'information. L'objectif principal de cette structure est de fournir un support à l'échelle de l'organisation pour chacune des divisions de type produit. Par exemple, en termes de ventes et de distribution, le segment Marchés mondiaux de la société prend en charge toutes les divisions de type produit. Ces segments sont officiellement appelés IBM Worldwide Organisations. La division Recherche, Développement et Propriété Intellectuelle contribue à la compétitivité de l'entreprise malgré une concurrence significative d'autres entreprises technologiques. Par exemple, des investissements significatifs en R & D dans la division garantissent que la société continue de développer et d'offrir des produits compétitifs sur le marché mondial. Voici les segments fonctionnels de la structure d'entreprise d'IBM :

- Marchés mondiaux (Global Market)
- Recherche, développement et propriété intellectuelle
- Chaîne d'approvisionnement intégrée

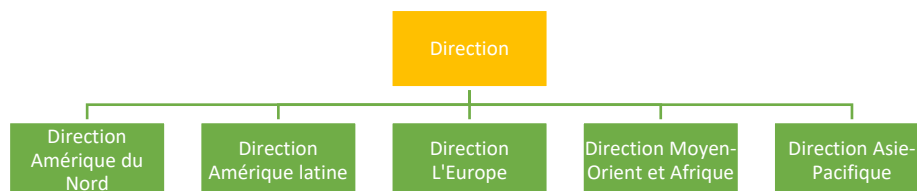


**Erich Clementi** est vice-président principal, Marchés mondiaux et président, IBM Europe pour IBM Corporation, en mettant l'accent sur l'Europe, l'Amérique du Nord et les équipes du secteur industriel IBM dans le monde.

**Arvind Krishna** est vice-président senior, hybride Cloud, et directeur d'IBM Research. Dans ce rôle, il dirige les activités de cloud hybride de la société, y compris la stratégie, la conception de produits, le développement, le marketing, les ventes et le service. Il aide également à guider la stratégie technique globale d'IBM dans les technologies centrales et émergentes, y compris l'informatique cognitive, l'informatique quantique, les services de plate-forme cloud, les solutions basées sur les données et la chaîne de blocs.

II. **Divisions géographiques** : Cette caractéristique de la structure d'entreprise d'IBM repose sur la nécessité de gérer efficacement les activités mondiales malgré les différences entre les marchés régionaux. Par exemple, l'entreprise a une division géographique pour répondre aux problèmes de marché spécifiques à la région Asie-Pacifique. Cet élément structurel fournit également un soutien pour les stratégies et les tactiques dans la mise en œuvre du marketing marketing d'IBM ou 4Ps sur différents marchés régionaux pour les produits de technologie de l'information. Ainsi, les divisions géographiques facilitent une gestion efficace des entreprises malgré la complexité des variables basées sur le marché. La structure organisationnelle d'IBM comporte les divisions géographiques suivantes :

- Amériques
- Europe / Moyen-Orient / Afrique
- Asie-Pacifique





## III. La gestion du personnel

### 3.1. La méthode de motivation des employés

#### **1. Le Respect de l'individu**

Notre croyance fondamentale est le respect de l'individu, de ses droits et de sa dignité. Il résulte de ce principe que IBM devrait :

- Aider chaque employé à développer son potentiel et à utiliser au mieux ses capacités.
- Payer et promouvoir sur le mérite.
- Maintenir les communications bidirectionnelles entre le gérant et l'employé, avec l'opportunité d'un procès équitable et le règlement équitable des désaccords.

#### **2. Les gestionnaires doivent mener efficacement**

Les succès d'IBM dépendent d'une gestion intelligente et agressive qui est sensible à la nécessité de faire un partenaire enthousiaste de chaque individu dans l'organisation. Cela exige que les gestionnaires :

- Fournir le type de leadership qui motive les employés à faire leur travail d'une manière supérieure.
- Rencontrer fréquemment avec toutes leurs personnes.
- Avoir le courage d'interroger les décisions et les politiques
- Avoir la vision de voir les besoins de la société ainsi que la division et le département.
- Planifier l'avenir en gardant l'esprit ouvert à de nouvelles idées, quelle que soit la source.
- Établir et maintenir des communications bidirectionnelles régulières avec tous ses employés sur les politiques, les procédures ou les changements ; Tenir régulièrement des réunions avec son peuple
- Les tenir informés et leur donner l'occasion de soulever des questions qui les concernent
- Être une bonne source d'informations sur IBM et un bon auditeur lorsque les employés viennent à lui avec des questions, des problèmes ou des idées.

#### **3. Relations humaines**

- Le gestionnaire immédiat est le mieux placé pour connaître les événements majeurs dans la vie d'un employé, une naissance, un décès ou une maladie dans la famille, un anniversaire de service et une retraite. Et de leur répondre de manière sensible, personnelle et significative.
- Les gestionnaires IBM sont efficaces pour encourager les gens dans leur travail et en les reconnaissant pour leurs réalisations. Mais en ce qui concerne les formes spéciales de reconnaissance personnelle, il existe des preuves considérables que certains gestionnaires ne sont pas suffisamment sensibles et réactifs.
- IBM fournit une rémunération pour sept congés annuels et, en vertu du plan de vacances de la société, un employé avec un service de six mois à un an reçoit une semaine avec un salaire complet : après un an et jusqu'à dix ans, deux semaines de congé complet Payer. Les employés ayant 25 ans de service reçoivent quatre

semaines de congés payés et peuvent différer et accumuler la quatrième semaine jusqu'à cinq semaines, ce qui permet de prolonger les vacances de neuf semaines.

- Lorsqu'une personne est malade ou souffre d'une blessure, il a besoin de toutes ses forces pour bien se prémunir. La crainte de ses problèmes économiques ne fait que retarder son rétablissement. Un bon programme de relations humaines soulage l'employé d'une grande partie de son souci. Le régime de maladie et d'accident d'enfance d'IBM paie à l'employé évalué horaire 600 \$ par jour pour les trois premiers jours qu'il est malade. À partir de la quatrième journée consécutive. Il reçoit un salaire complet pendant six mois. Après six mois, chaque cas est traité individuellement.
- Le plan d'hospitalisation familiale d'IBM couvre les employés, leurs épouses et les enfants non mariés de moins de dix-neuf ans. Le régime couvre également les employés retraités dans le cadre du régime de retraite d'IBM et pendant la durée de vie de l'employé, sa femme à charge ou son mari. Les paiements effectués en vertu de ce plan sont effectués que l'employé soit ou non sous autres types d'assurance hospitalisation. Les frais hospitaliers réels pour le lit et l'habitation jusqu'à 10 \$ par jour sont payés pour chaque jour d'hospitalisation jusqu'à 35 jours pour toute autre maladie pendant une période de 12 mois et jusqu'à 100 \$ pour d'autres services hospitaliers, soins infirmiers et présence par un médecin.

#### 4. L'esprit d'IBM

*« Le succès d'IBM ne dépend jamais de moi ou de mes associés immédiats. Le succès d'IBM dépend de l'esprit, de la pensée et de l'effort de chaque individu dans l'entreprise. C'est à cause de l'esprit, de la pensée et l'effort des gens d'IBM que nous avons progressé et qui ont un peu de succès. C'est parce que l'employé individuel d'IBM a l'esprit et est prêt à faire des contributions individuelles, plutôt que d'attendre le chef de l'entreprise ou les directeurs généraux Pour lui dire ce qu'il faut faire au sujet de son travail. » Thomas J. Watson, Jr.*

---

<http://mbiconcepts.com/blog/ibms-greatest-ceo-the-case-for-thomas-j-watson-sr-part-2-of-4>

<http://mbiconcepts.com/ibm-human-relations.html>

[https://drive.google.com/open?id=0B8X6kQQhn\\_yeWFn3TkhFMmJwSHc](https://drive.google.com/open?id=0B8X6kQQhn_yeWFn3TkhFMmJwSHc)

## IV. L'analyse de l'environnement interne et externe

### *1) Analyse externe de l'entreprise*

#### **1. POLITIQUE**

La mondialisation permet le commerce des multinationales tel qu'IBM.

La guerre en Iraq de 2003 a affecté l'économie dans le monde et a eu un vrai impact sur les actions d'IBM qui ont alors chuté.

IBM et l'armée Américaine ont collaboré ensemble sur un nouveau logiciel traduit pour aider les Etats-Unis à mieux communiquer en Iraq avec les forces de sécurité locales et les citoyens irakiens.

IBM est une entreprise multinationale opérant dans de nombreux pays très différents les uns, des autres. Cette dernière doit donc gérer les besoins de ces différents pays en gérant les réglementations contradictoires. Les pays n'ont, en effet, pas les mêmes lois ; par les mêmes pratiques financières etc.... Les droits des travailleurs, la législation encadrant les brevets, les contrôles des exportations sont autant de facteurs qui ont besoin d'être pris en considération et qui diffèrent d'un pays à un autre. (Analyse politique et légale)

Il y a un vrai problème concernant la protection des droits d'auteur dans certains pays tel que la Chine, par exemple.

#### **2. SOCIO-CULTUREL**

IBM a une très bonne réputation et est considéré aux yeux de tous comme une très grosse et influente entreprise dans le monde.

IBM a collaboré avec Scripps Research Institute (l'institut de Recherche Scripps) pour faire un logiciel permettant à l'organisation mondiale de la santé de partager et analyser plus facilement les informations électroniques liées à la santé comme par exemple les épidémies.

La technologie permet aujourd'hui de donner la possibilité de faire travailler les gens de leur domicile. Une manière de pouvoir recruter les plus qualifiés même s'ils sont aux quatre coins du monde.

Ces dernières années, il y a eu une croissance impressionnante concernant le nombre d'utilisateurs d'Internet. Aujourd'hui, la plupart des foyers possède un ordinateur et internet ; les jeunes naissent et grandissent avec, les plus âgés, se forment et se familiarisent avec cette nouvelle technologie.

### **3. ENVIRONNEMENT**

La maladie de la grippe aviaire en 2004, a affecté toutes les industries et entreprises travaillant avec la Chine et l'Asie. Cela a été le cas pour IBM et l'entreprise a dû réagir pour s'organiser en conséquent.

Les catastrophes naturelles peuvent perturber les opérations d'IBM puisque la marque est présente dans le monde entier.

IBM essaie de passer sur une technologie « verte » concernant ses logiciels et ses matériels technologiques, afin de répondre aux états et aux clients sur la question du réchauffement climatique.

Les fournisseurs de matériels informatiques produisent des « sous-produits » dangereux et dégradent l'image des « vrais produits » de qualité.

IBM a fabriqué des ordinateurs spécialement pour les astronautes de la NASA afin qu'ils mettent en place le satellite qui surveille les changements environnementaux autour du globe.

IBM a également ajouté quelques stratégies qui ont révolutionné l'environnement éco-responsable tel que la réduction du coût de l'énergie.

### **4. ECONOMIQUE**

Le prix du pétrole a fait augmenter le prix de l'énergie et a fait baisser la valeur du Dollar.

IBM s'est plus concentré sur les marchés étrangers (hors USA) afin de réduire les problèmes économiques Américains. En effet, la crise financière a fortement touché les Etats Unis et IBM a donc dû se tourner vers les pays émergents comme la Chine par exemple qui est à la recherche de services premium concernant les technologies de l'information ; ainsi que les pays du Brésil, de la Russie, de l'Inde, et de la Chine (BRIC) et bien d'autres marchés émergents.

### **5. LEGISLATION**

Le gouvernement américain a voulu condamner la Corée du Nord et l'Iran et a donc demandé à IBM d'arrêter de travailler avec ces pays. Cela a fait du tort à la marque puisqu'elle travaillait avec plusieurs entreprises situées dans ces pays.

IBM est une entreprise multinationale opérant dans de nombreux pays très différents les uns des autres. Cette dernière doit donc gérer les besoins de ces différents pays en gérant les réglementations contradictoires. Les pays n'ont, en effet, pas les mêmes lois ; par les mêmes pratiques financières etc... Les droits des travailleurs, la législation encadrant les brevets, les contrôles des exportations sont autant de facteurs qui ont besoin d'être pris en considération et qui diffèrent d'un pays à un autre. (analyse politique et légale)

IBM doit forcément faire face aux contraintes légales en termes de protection des données et également en termes de concurrence.

Les états, souhaiteraient savoir qui régulera Internet dans le futur et souhaiteraient voir l'ONU s'en charger.

La CNIL veille aux usages des données de l'utilisation grâce à des textes de lois telle que la Loi n°78-17, relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés du 6 janvier 1978.

Les principales contraintes pour IBM sont la cyber protection et l'encadrement des produits chimiques utilisés dans la fabrication du matériel tel que le carbone, de germanium et le silicium.

## Micro-environnements, l'intensité concurrentielle (Modèle des 5 forces de Porter)

### 1. L'intensité de la concurrence entre les entreprises

Les concurrents imposent une pression sur l'entreprise en termes de part de marché, de prix et de bénéfices.

Dans ce cas, la forte intensité de la rivalité concurrentielle contre IBM repose sur les facteurs externes suivants :

- a. **Niveau modéré de différenciation (force modérée)** : L'environnement externe d'IBM implique des concurrents modérément différenciés. Cette différenciation considérable mais limitée est évidente dans les variations des caractéristiques des produits disponibles dans l'industrie des technologies de l'information. Par exemple, certaines entreprises offrent principalement des produits miniers de données, tandis que d'autres sociétés fournissent principalement des produits de traitement des transactions. Ce facteur externe a une contribution modérée à la force de rivalité concurrentielle vis-à-vis d'IBM
- b. **Potentiel d'imitation élevé (force forte)** : le potentiel d'imitation élevé est une force forte qui permet aux concurrents d'offrir des produits très semblables à ceux de l'entreprise.
- c. **Haute agressivité des entreprises (forte force)** : la forte agressivité des entreprises intensifie encore la force de la concurrence dans l'environnement de l'industrie. Cette agressivité est appliquée dans les campagnes de marketing, le développement de produits et d'autres domaines d'activité. Par conséquent, cet aspect de l'analyse des cinq forces de Porter montre que IBM doit renforcer son avantage concurrentiel pour faire face à la forte force de la concurrence.

IBM a connu des ventes en déclin alors que les plus petits concurrents, comme Microsoft, HP et Dell, prenaient le marché en proposant des systèmes personnels moins coûteux et moins coûteux qui pourraient fonctionner de la même manière que l'énorme système central d'IBM. Le manque d'innovation et de progrès technologique a entraîné la chute d'IBM.

### 2. Déterminants du pouvoir des clients



Le pouvoir des clients ou des acheteurs de négocier ou d'imposer leurs demandes est déterminé dans cet aspect de l'analyse de Porter's Five Forces d'IBM. Les clients sont la source des revenus de l'entreprise, ce qui affecte directement les bénéfices et la solidité financière du secteur des technologies de l'information. Les facteurs externes suivants contribuent à l'intensité modérée du pouvoir de négociation des clients dans l'environnement industriel d'IBM :

- a. Nombre élevé de clients (force faible) : Le nombre élevé de clients est un facteur externe qui a une faible contribution au pouvoir de négociation des acheteurs dans le secteur des technologies de l'information. Cette condition affaiblit l'influence des clients individuels sur IBM.
- b. Taille modérée de chaque commande (force modérée) : Cependant, la taille modérée de chaque commande renforce le pouvoir des clients dans l'environnement de l'industrie. Par exemple, une entreprise avec des opérations à l'échelle nationale dans l'industrie du service alimentaire ordonne des milliers de machines d'IBM. Une telle taille d'achat intensifie considérablement le pouvoir de négociation des acheteurs.
- c. Coût modéré de changement (force modérée) : le coût de la modification est également inclus dans cet aspect de l'analyse externe d'IBM. Un tel coût est modéré dans l'industrie des technologies de l'information. Par exemple, même si la modification d'un fournisseur de machines métier peut être coûteuse, les clients, en particulier les grands, peuvent encore le faire dans une mesure limitée. Ainsi, cet aspect de l'analyse des cinq forces révèle l'importance modérée du pouvoir de négociation des clients dans les plans stratégiques d'IBM.

IBM développe une compréhension claire de l'incertitude, des risques, des changements et des tendances.

### **3. Déterminants du pouvoir des fournitures**

L'impact des fournisseurs sur les activités d'IBM et sur l'environnement de l'industrie est évalué dans cet aspect de l'analyse des cinq forces.

Les fournisseurs ont un effet de levier en termes d'effet direct sur la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise, ainsi que sur la qualité et le prix des matériaux disponibles pour les entreprises de technologie de l'information. Dans cette analyse externe, les facteurs suivants sont l'intensité des facteurs externes qui maintiennent la force modérée du pouvoir de négociation des fournisseurs d'IBM :

- a. Offre globale élevée (force faible): l'offre globale élevée est un facteur externe qui intensifie faiblement cette force. Par exemple, la variation des opérations d'un fournisseur individuel a un faible impact sur le niveau d'approvisionnement global, ce qui a également un impact faible sur IBM.
- b. Taille modérée des fournisseurs individuels (force modérée): la taille modérée des fournisseurs individuels a une contribution correspondante modérée à la puissance du fournisseur. Par exemple, en raison de l'ampleur de ses opérations, un fournisseur mondial de matières premières pour la fabrication de matériel informatique peut avoir un impact considérable mais modéré sur IBM.
- c. Faible capacité à remplacer l'offre (force forte): la puissance des fournisseurs est

également renforcée en raison de la faible capacité de l'entreprise à remplacer son approvisionnement, en fonction des exigences matérielles spécifiques de l'entreprise.

Le pouvoir des fournisseurs est également renforcé en raison de la faible capacité de l'entreprise à remplacer son approvisionnement, en fonction des exigences matérielles spécifiques de l'entreprise.

Sur la base de cet aspect de l'analyse de Porter's Five Forces d'IBM, les fournisseurs constituent une considération stratégique majeure dans l'environnement de l'industrie.

#### 4. La menace de produits ou services substitution

La performance commerciale d'IBM est soumise à la force des substituts, tel que déterminé dans cet aspect de l'analyse de Five Force de Porter sur l'environnement de l'industrie des technologies de l'information. La substitution menace la société en termes de réduction des revenus. Cette analyse externe examine le potentiel des substituts réussis pour mettre les entreprises établies hors entreprise. Les facteurs externes qui conduisent à l'intensité modérée de la menace de substitution par rapport à IBM sont les suivants :

- a. **Coût modéré de changement (force modérée)** : le coût modéré de l'évolution crée un obstacle considérable à l'utilisation par les clients de substituts aux produits informatiques d'IBM. Par exemple, les clients peuvent subir des coûts liés à la modification de leur équipement, mais ces coûts peuvent être dans leur capacité financière.
- b. **Disponibilité modérée des substituts (force modérée)** : la disponibilité modérée des substituts est un facteur externe qui a un effet modeste sur la tendance des clients à utiliser des substituts au lieu des produits IBM
- c. **Niveau perceptif modéré de la différenciation des produits (force modérée)**: le niveau perceptif modéré de différenciation des produits se réfère à la perception par les clients de l'unicité particulière des produits, y compris les substituts. Ce facteur externe encourage de manière correspondante les clients d'IBM à envisager d'utiliser des substituts qui pourraient avoir les fonctionnalités dont ils ont besoin. Ces facteurs conduisent à une intensité modérée de la menace de substitution dans l'environnement de l'industrie. Par conséquent, cet aspect de l'analyse de Porter's Five Forces d'IBM suggère l'importance de la substitution pour influencer le rendement des entreprises.

#### 5. La menace de nouveaux entrants

Les nouveaux entrants ou les nouvelles entreprises s'ajoutent au niveau global de la concurrence et peuvent réduire la part de l'entreprise dans le marché de la technologie de l'information. IBM doit tenir compte des facteurs externes suivants qui contribuent à l'intensité modérée de la menace d'une nouvelle entrée dans l'environnement de l'industrie :

- a. **Potentiel d'imitation élevé (force forte)** : Tout comme il contribue à la force de la rivalité concurrentielle, le facteur externe du potentiel d'imitation élevé contribue fortement à la menace des nouveaux entrants dans l'environnement de l'industrie. Par exemple, les nouveaux entrants pourraient réussir en développant des produits de technologie de l'information qui sont très semblables à ceux d'IBM
- b. **Coût modéré de changement (force modérée)**: le coût modéré de changement a une contribution considérable à l'intensité de cette force. Cela indique que les clients d'IBM sont modérément susceptibles d'utiliser les produits de nouveaux entrants
- c. **Coût élevé de l'entrée (force faible)** : Cependant, le coût élevé de l'entrée, qui concerne le coût de l'établissement des opérations dans l'industrie, affaiblit la menace des nouveaux entrants.

## 2) Analyse interne de l'entreprise

### La chaîne de la valeur de Porter

#### 1) Activités principales

- a. **La logistique interne** : activités logistiques (amont) de réception, de stockage et de manutention interne.

Comme IBM est une entreprise qui travaille sur la recherche et le développement de services de produits informatiques pour répondre aux besoins du client, la plupart de ses produits et services sont stockés et placés sur Internet. En faisant cela, IBM utilise de nombreux types de systèmes de stockage pour conserver et sécuriser ses produits. Les produits IBM sont tous invisibles et facilement volés. C'est pourquoi il crée des systèmes qui s'assurent que les produits sont sécurisés et empêchés d'être dupliqués et volés. En outre, les systèmes qu'ils utilisent pour conserver leurs produits sont également vendus aux clients.

- b. **La production**: transformation des matières et sous-ensembles en produits finis  
IBM est une société de conseil et de technologie intégrée à l'échelle mondiale. Avec ses nombreux types de produits tels que le cloud, les grandes données et les analyses, le mobile, les affaires sociales et la sécurité, IBM aide aujourd'hui les organisations du monde entier à résoudre des problèmes complexes et à capitaliser sur de nouvelles opportunités.

Les chaînes de production d'IBM sont dans les bureaux qui se trouvent dans de nombreux pays à travers le monde. Pour des produits comme la solution et l'analyse des affaires, qui concernent les technologies de l'information, ils ont besoin de travailleurs hautement qualifiés qui ont la capacité d'innovation, principe essentiel de l'entreprise. Les gens sont le facteur clé pour IBM car l'entreprise travaille beaucoup à l'innovation et à la recherche.

- c. **La logistique externe** : activités de livraison des biens et services au client.  
IBM transfère la plupart de ses produits et services via internet. Il vend les produits à de nombreuses entreprises qui exigent une technologie de haute performance pour soutenir leurs affaires commerciales. Dans ce cas, IBM peut répondre à ses besoins. Non seulement la fourniture des produits existants, mais aussi des produits innovants et mis à jour et innovants à ses clients.

**d. La commercialisation (marketing) et la vente :** moyens et méthodes utilisées pour faire connaître l'offre de l'entreprise, la faire apprécier et déclencher l'achat

IBM utilise un concept axé sur le marché qui met le client en premier. IBM est capable d'offrir des avantages intéressants et de nombreuses personnes multiculturelles, des occasions d'élargir leurs activités et leurs compétences en technologie et en entreprise qui prennent en charge des organisations authentiques pour résoudre de véritables problèmes. Tout le monde dans IBM travaille dur pour la satisfaction du client à tous les niveaux.

Le consommateur est le centre de toute planification et exécution de la stratégie, des tactiques et des opérations d'IBM.

IBM adopte une orientation sur le marché et se concentre sur les besoins et les besoins des clients plutôt que sur ses propres idées sur un produit et un service. En faisant cela, IBM peut obtenir d'importants avantages concurrentiels sur le marché.

**e. Les services :** activités associées à l'offre principale (formation, maintenance...)

**2) Activités de soutien**

**a. Les approvisionnements**

IBM a développé des relations avec les partenaires commerciaux avec l'établissement, les meilleurs fournisseurs de solutions de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Afin d'améliorer leurs activités sur les produits et services à forte valeur ajoutée, IBM a acquis des sociétés liées aux services dans le segment des services globaux et les sociétés liées au logiciel qui ont été intégrées dans le segment des logiciels.

**b. Le développement technologique**

Il concerne les systèmes d'information que la R&D, la gestion des connaissances...

En 2011, 6 186 brevets ont été déposés par IBM Research. De 1993 à 2012, IBM a enregistré plus de 67 000 brevets déposés aux États-Unis. IBM y reste le premier « inventeur » depuis 20 ans avec 6 478 brevets déposés en 2012. Arrivé au sixième rang des entreprises contributrices au noyau Linux, IBM a annoncé en septembre 2013 son projet d'investir à nouveau 1 milliard de dollars dans les technologies Linux et open source pour ses serveurs Power Systems sur les quatre à cinq prochaines années.

En juillet 2014 IBM annonce un investissement de 3 milliards de dollars pour repousser (to push) les limites technologiques rencontrées actuellement par les puces en silicium : circuits de calcul quantique, nanotubes de carbone, nouvelles technologies de mémoire, ou puces photoniques sur silicium sont abordées parmi les nouvelles pistes de réflexion.

**c. La gestion des ressources humaines**

C'est l'ensemble des activités de recrutement, rémunération, motivation, formation, gestion de carrière...

**d. L'infrastructure de la firme :**

Il s'agit de la direction générale et autres fonctions communément appelées "support", telles la comptabilité, le juridique...

## Les facteurs clé de succès

### a. Marque

Il a une énorme base de clientèle et une forte notoriété. Le nom de marque n'est pas seulement bien connu mais aussi perçu comme une marque respectable.

### b. Qualité de produit et de service

IBM vend des produits, des services et des solutions, mais tous avec l'objectif d'aider ses clients à réussir, mais ils mesurent le succès. IBM réduit la complexité et le coût ainsi que l'amélioration du service à valeur ajoutée pour répondre aux niveaux de service.

### c. Innovation

L'objectif d'IBM est d'améliorer la vie des entreprises, de la société et des êtres humains grâce à l'intelligence et à l'innovation. Pour cela, il a utilisé des personnes ayant une expertise technologique afin de répondre efficacement aux tendances et technologies changeantes sur le marché.

La société favorise la satisfaction de la clientèle et l'efficacité interne pour obtenir l'innovation et la créativité.

### d. Fiabilité de livraison

L'une des missions d'IBM est de fidéliser les clients et de générer une croissance rentable grâce à l'excellence de la prestation des services.

### e. Ponctualité des services

IBM s'engage à fournir une réponse rapide en cas de dérangements rencontrés par ses clients. Il réagit efficacement à leurs questions et effectue des réparations commerciales dès que possible. L'un des engagements d'IBM est de fournir un service compétitif de haute qualité grâce à la normalisation et à l'automatisation.

L'approche de planification de l'entreprise est basée sur le type d'opérations, les exigences de productivité opérationnelle et la localisation des opérations, entre autres variables. Par exemple, les horaires d'IBM pour le développement de semi-conducteurs sont différents des horaires pour la maintenance et les mises à niveau du serveur. En outre, les gestionnaires d'opérations d'IBM utilisent différents ensembles d'horaires basés sur l'emplacement géographique pour tenir compte des différences dans la dynamique et les pratiques commerciales sur les marchés et les régions du monde.

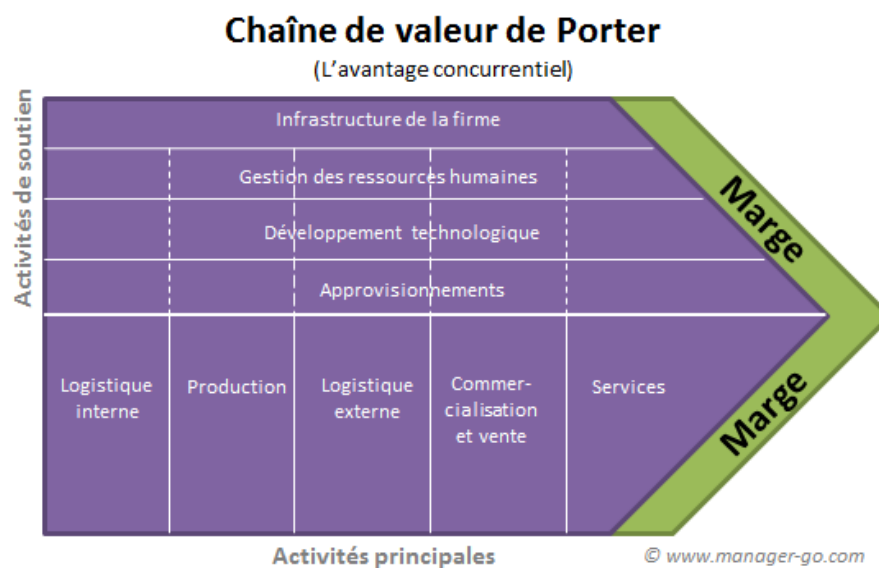
### f. Largeur chanel de distribution

IBM possède un réseau de distribution mondial solide et est également capable de faire des ventes directes à ses clients via internet. Il a d'énormes contrats avec des clients et fournit des solutions et des consultations pratiques pour les entreprises. Par exemple, IBM dispose de onze centres régionaux situés en Malaisie pour soutenir IBM Corporation à l'échelle mondiale.

Les gestionnaires d'opérations visent à maintenir une efficacité et des capacités élevées de la chaîne d'approvisionnement. À cet égard, l'approche d'IBM en matière de gestion des opérations consiste à utiliser les technologies de l'information pour automatiser les processus de la chaîne d'approvisionnement pour une efficacité élevée qui soutient la force commerciale des grandes économies d'échelle. D'autre part, l'entreprise satisfait les objectifs de capacité grâce à des programmes qui favorisent la croissance de la productivité des fournisseurs. Par exemple, ces programmes fournissent des informations



et un soutien technique pour aider les fournisseurs à améliorer leurs capacités opérationnelles. Cette approche s'inscrit dans les efforts visant à répondre aux intérêts des fournisseurs en tant que parties prenantes.



### 3) Analyse SWOT

International Business Machines (IBM) est une multinationale extrêmement influente dans le secteur de l'informatique. Cette entreprise a été créée en 1911 sous le nom de Computing Tabulating Recording Company (CTR) grâce à la fusion de deux entreprises : Computing Scale Company, et Tabulating Machine Company. Puis, en 1924, elle devient the International Business Machines Corporation. IBM a été impliqué dans un grand nombre d'avancées technologiques depuis le début du vingtième siècle : la saisie de rapport de recensement des pays, les analyses sportives, ainsi que le développement de logiciels informatiques et de l'e-commerce. Durant les années 70 – 80, IBM devient même la première capitalisation boursière au niveau international. Aujourd'hui, IBM n'est pas simplement un géant du matériel informatique, c'est aussi un incontournable en matière de logiciels et de conseil, et mène le monde de l'informatique grâce à ses accomplissements technologiques.

#### 1. FORCES

**Solide capacité financière :** IBM est une des plus grandes entreprises et une des plus rentables au monde. (Sa valeur : 6,6 milliards de Dollars, et a plus de 400 000 salariés dans le monde entier)

- ✓ Investissement important dans la Recherche et le développement.
- ✓ IBM possède plus de 5000 brevets aujourd'hui, et a déposé plus de 4000 inventions techniques sans protection de brevets.
- ✓ IBM travaille avec la plupart des entreprises les plus rentables du monde.
- ✓ IBM est le fournisseur leader de services technologiques et informatiques.
- ✓ Développement dans les pays émergents tels que le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine.
- ✓ L'image et la réputation de la marque : IBM fait partie d'une des marques les plus connues du monde depuis sa création.

- ✓ Diversification au niveau de l'offre d'IBM.
- ✓ Fortes compétences et un important développement dans « 5 initiatives stratégiques » le cloud, l'analyse de données, les commerces du téléphone, du social et de la sécurité.
- ✓ Augmentation de 30% chaque année sur ces « 5 initiatives stratégique » d'une année sur l'autre.
- ✓ Partenariat avec Microsoft et Apple pour ses services de Cloud.

## **2. FAIBLESSES**

Les services et les solutions de matériels informatiques d'IBM sont très chers.

- ✓ IBM se concentre principalement, voire uniquement, sur les grosses entreprises.
- ✓ IBM est trop dépendant des grosses entreprises, et la rentabilité des solutions pour les grosses entreprises ne sont pas les plus rentables comparés aux plus petits entreprises.
- ✓ Les « 5 initiatives stratégiques » évoluent sainement. Toutefois, les 5 unités principales d'IBM (services technologiques, services de commerce, logiciels, systèmes informatiques, et systèmes financiers) sont en forte baisse.
- ✓ Forte baisse également due à peu de clients, peu de demandes de logiciels, et un vrai manque de rentabilité dans ces domaines.
- ✓ L'image d'IBM est assez « vieille », l'entreprise aurait besoin de faire rajeunir son image.
- ✓ IBM est très dépendant de Microsoft. Si Microsoft fait faillite ou autres, IBM pourrait être déstabilisé.

## **3. OPPORTUNITES**

Les domaines du matériel informatique, les logiciels et les services informatiques ont encore un fort potentiel de développement.

- ✓ Demande accrue de services liée au cloud.
- ✓ Les entreprises les plus puissantes du monde passeront au cloud dans les années à venir.
- ✓ La mondialisation est une opportunité à ne pas négliger afin d'équilibrer les fluctuations en se diversifiant.
- ✓ L'évolution et le changement du marché numérique et technologique permet à IBM de créer de nouveaux produits et d'innover grâce à ses brevets existants et ses différents avantages concurrentiels.
- ✓ Besoin important dans les petites et moyennes entreprises : cela serait un moyen d'augmenter les parts de marché d'IBM.

## **4. MENACES**

Forte concurrence sur le marché de l'informatique.

- ✓ Mise en place d'un grand nombre de lois au niveau international face à l'émergence du numérique et de l'informatique.
- ✓ Ralentissement économique aux Etats Unis et en Europe dû à la crise financière.
- ✓ Ralentissement de la croissance dans le segment du matériel informatique et des services professionnels.
- ✓ Les entreprises ne sont pas encore prêtes à passer au cloud aujourd'hui.

- ✓ Les Hackers sont maintenant de plus en plus compétents et efficaces et IBM n'est pas encore au point en termes de protection.
- ✓ Les chaînes d'approvisionnements ont très peu de fournisseurs et IBM à un faible pouvoir de négociation.
- ✓ HP, Sun Microsystems sont des concurrents très agressifs pour IBM car ce sont des entreprises plus petite et donc plus réactive lorsqu'elles ont besoin de répondre à la concurrence. De plus, elles proposent des produits et services équivalents moins chers.

## V. La stratégie globale de l'entreprise

### 1. La stratégie de spécialisation

La spécialisation consiste pour une entreprise à se concentrer sur un seul métier. Cette stratégie peut prendre 3 formes : la pénétration de marché, l'extension du marché et le développement de produits. IBM est spécialisé dans les domaines d'informatiques qui sont les suivantes :

- Solutions cognitives (Cognitive Solutions)
- Services commerciaux globaux (Global Business Services)
- Services technologiques et plates-formes en nuage (Global Technology Services and Cloud Platform)
- Systèmes (System)
- Financement mondial (Globe Financing)

### La pénétration du marché

La pénétration du marché consiste à se centrer sur le couple produit existants/marchés existants pour améliorer la position de l'entreprise sur ses marchés actuels.

Elle est une stratégie secondaire de croissance intensive dans le domaine des technologies de l'information d'IBM. L'un des objectifs stratégiques dans l'application de la pénétration du marché est de maximiser la part de marché de chaque ligne de produits ou de produits. IBM vise à maximiser sa part de marché pour les produits de la plate-forme cloud. La stratégie concurrentielle générique de gestion des coûts fournit des mesures de minimisation des coûts pour permettre à l'entreprise de réussir à utiliser cette stratégie intensive. Étant donné que l'entreprise est déjà parmi les plus grands acteurs de l'industrie mondiale, la pénétration du marché ne représente plus qu'un rôle secondaire en facilitant la croissance de l'entreprise.

L'IBM est l'un des principaux fournisseurs mondiaux de produits et services performants et de grande valeur. Elle transfère des dépenses de 4 milliards de dollars à ses activités de cloud computing, mobiles, sociales et de sécurité en 2015. Elle se déplace maintenant vers le cloud.

**L'extension du marché** : consiste à identifier et à exploiter de nouveaux marchés pour les produits existants.

Chez IBM, les récents choix stratégiques des cadres supérieurs sont l'expansion mondiale et l'externalisation accrue. Dans l'expansion mondiale, l'entreprise vise à pénétrer les marchés en développement.

L'entreprise externalise une partie de son traitement matériel en Chine pour profiter du faible coût de main-d'œuvre des travailleurs chinois.

Et depuis des décennies, IBM était la multinationale emblématique qui a ses racines profondes sur les marchés étrangers, principalement dans les pays d'Europe et du Japon.

L'IBM est déplacé en dehors des États-Unis, non seulement en termes de ventes, mais aussi de stratégie et d'opérations majeures.

IBM, par exemple, représente maintenant les deux tiers de ses revenus à l'étranger.

Ses revenus dans de nouveaux marchés en croissance comme la Chine et l'Inde, mais aussi les plus petits comme le Vietnam, la République tchèque et les Philippines.

L'expansion d'IBM en Inde est un bon exemple de la tendance. L'accumulation a été en partie pour répondre au marché local là-bas, mais aussi pour exploiter le grand bassin d'ingénieurs à faible coût de l'Inde qui gèrent le développement de logiciels et les travaux de maintenance sur des projets à travers le monde.

Au cours de la dernière année, la société a ouvert des pôles d'expertise spéciaux pour les logiciels de business intelligence et d'analyse dans des domaines tels que les finances, l'énergie, les transports, la gestion de l'eau et les soins de santé dans des endroits comme New York, Berlin, Beijing, Dublin, Melbourne et Taipei.

**Le développement de produits** : consiste à développer des produits nouveaux qui s'adressent aux marchés existants.

La gestion du développement de nouveaux produits impliquant (involving) des produits électroniques et informatiques. Les produits informatiques est un cas particulier en raison des défis créés par la haute technologie et les systèmes complexes.

L'IBM mène un projet qui met l'accent sur le développement d'un ordinateur qui fonctionnerait en tant que cerveau afin qu'il puisse résoudre des problèmes en considérant le contexte réel.

Ce type de technologie s'appelle « informatique cognitive ». Il faudra (to require) le travail combiné de neurobiologistes, d'informatique et de matériaux scientifiques et psychologues

Afin de développer le projet, nous devons investir des millions de dollars dans ce type de projet car il requiert des scientifiques de tous genres.

Développement de produits (stratégie primaire). La stratégie de croissance intensive principale d'IBM est le développement de produits. Un objectif stratégique dans la mise en œuvre du développement de produits est de faire croître l'entreprise grâce à une innovation continue pour introduire de nouveaux produits sur le marché cible. Par exemple, dans l'application de cette stratégie intensive, IBM peut se développer grâce à la vente de ses nouveaux systèmes informatiques en plus de la vente de ses autres produits. La stratégie générique de gestion des coûts soutient le développement de produits grâce à des gains d'efficacité qui permettent à l'entreprise d'offrir de nouveaux produits à des prix compétitifs.

## **2. La stratégie de diversification**

La diversification est la stratégie qui conduit l'entreprise à se développer dans plusieurs métiers différents les uns des autres. Elle est une stratégie intensive qui joue un rôle de soutien dans la croissance d'IBM dans l'industrie des technologies de l'information. Dans ce cas, l'un des objectifs stratégiques de l'entreprise est de diversifier ses activités



commerciales. Par exemple, IBM peut acquérir des entreprises plus petites dans d'autres industries comme moyen d'accroître la croissance.

### **3. L'intégration**

**La stratégie d'intégration consiste à internaliser au sein de l'entreprise des activités complémentaires situées en amont et/ou en aval des activités actuelles.** L'intégration peut prendre **quatre directions** : intégration verticale amont, intégration verticale aval, intégration horizontale et intégration totale.

#### **L'intégration verticale amont**

**IBM intègre des activités d'approvisionnement assurées jusque-là par les fournisseurs.**

Le modèle de services partagés est pris en compte par IBM. Les achats mondiaux ont été centralisés en Chine. Les opérations financières de back-office ont été transférées au Brésil. Centers of Excellence (CE) établis par IBM - pour les télécommunications, la gestion de l'eau, l'innovation ferroviaire et plus - sert des clients à travers le monde. De 2005 à 2010, IBM a réduit les dépenses totales de 4,8 milliards de dollars grâce aux services partagés.

Ils ont permis que des travaux de connaissances soient réalisés partout dans le monde où des personnes compétentes pouvaient être trouvées pour le faire. Les travailleurs dans des pays peuplés, comme l'Inde, ont acquis des compétences techniques très appréciées.

#### **L'intégration verticale aval**

**L'entreprise intègre des activités liées à la distribution de ses produits.** L'Inde est la plus grande division de pays à l'extérieur des États-Unis. IBM établirait un certain nombre de nouveaux centres de recherche et de prestation de services basés à Bangalore, Inde pour servir des clients dans le monde entier.

En 2006, IBM ouvre son premier centre de livraison intégré en Afrique du Sud. Integrated Delivery Centres (IDC) sont un moyen de développer des compétences et des emplois dans des domaines qui possèdent un potentiel commercial important pour IBM.

De 2006 à 2008, IBM a élargi sa présence en Asie, en Amérique latine et en Europe de l'Est. Aujourd'hui, près de la moitié de ses employés sont sur les marchés émergents. La société a mis en place un réseau de centres de livraison mondiale en Inde, en Chine, au Brésil et dans d'autres pays. En standardisant les processus et les sorties sur sa vaste base de clients, IBM peut fournir des services de qualité à ses clients de sous-traitance en informatique avec les bonnes compétences, au bon endroit.

#### **L'intégration horizontale**

L'entreprise prend le contrôle des activités concurrentes par rachat des concurrents ou alliances.

IBM a commencé à examiner ses processus horizontaux en recherchant de meilleures synergies, en simplifiant les flux de travail et en transférant les services et les ressources dans les bons canaux. Par exemple, dans le processus de conception et de développement de produits matériels, le portefeuille de systèmes a été réduit de 40%. Les caractéristiques et les produits ont été réduits de 35%, ce qui devrait générer des économies de 250 millions de dollars en 2015.

### L'intégration globale

L'entreprise réalise elle-même l'ensemble des activités de la filière. Cette stratégie peut être efficace dans une branche industrielle en forte croissance.

L'analyse, le cloud computing et d'autres fonctionnalités ont été essentiels à une grande partie de l'intégration globale d'IBM. Dans la fabrication, les analyses approfondies ont permis à IBM d'améliorer les rendements des puces (chip), de détecter les problèmes et d'optimiser les performances dans les processus de fabrication complexes, ce qui a entraîné des économies de coûts de US \$ 32 millions et des revenus supplémentaires annuels de 21 millions de dollars.

À l'aide de l'analyse, IBM a optimisé 13 000 territoires de vente, ce qui montre une amélioration moyenne de 10% des performances des ventes.

## **4. La stratégie de l'externalisation**

Les stratégies d'IBM sont une combinaison d'externalisation et d'expansion globale. Le coût est un facteur sous-jacent dans le choix d'externaliser. L'externalisation conduit à des coûts d'exploitation réduits en exploitant des coûts de main-d'œuvre plus faibles dans des pays comme l'Inde et la Chine. L'entreprise externalise une partie de son traitement matériel en Chine pour profiter du faible coût du travail des travailleurs chinois. La société externalise aussi le développement de logiciels en Inde.

La stratégie d'externalisation consiste pour une entreprise à confier certaines de ses activités à d'autres entreprises. L'externalisation peut prendre **deux formes** : sous-traitance et franchise.

### La sous-traitance

Depuis 1990, IBM fait externalisation de la société Rhodia, un des leaders mondiaux de la chimie de spécialités (silices, tensio-actifs, polyamides, additifs alimentaires, dérivés phosphores, solvants, peintures...). IBM crée des conditions de la performance pour favoriser l'innovation et tire une plus grande valeur ajoutée de son portefeuille d'activités de la société.

IBM externalise la gestion de son système d'information dans le cadre d'un contrat de Strategic Outsourcing global (contrat de 7 ans).

Ce que l'IBM externalise de la société Rhodia sont l'exploitations informatiques (grands systèmes, iSeries, serveurs UNIX et Windows NT), exploitation technique d'applications (SAP R/3, logiciels métiers), hébergement. L'IBM a des projets d'externalisation des applications qui ont considérablement évoluées. Les marchés se sont étendus et internationalisées. L'externalisation des applications est venue combler un besoin de rentabilité.

### La franchise

Les contrats par lesquels IBM concède à une autre le droit de se présenter sous sa raison sociale et sa marque pour vendre des produits et services. Le franchiseur transmet son savoir faire au franchisé contre le versement de royalties.

Les franchises de base d'IBM sont essentielles pour les clients sont les suivantes :

1. 90% des 60 premières banques utilisent des produits IBM pour gérer leurs systèmes informatiques
2. 100% de Global Fortune 100 Services bancaires et financiers utilisent CICS
3. 90% des transactions globales sur carte de crédit traitées sur IBM Mainframes
4. 21 des 25 premières entreprises d'assurance utilisent les Mainframes IBM pour gérer leur entreprise
5. IDC classe IBM GBS Application Management Services en tant que leader du marché
6. 80% de toutes les réservations aériennes mondiales sont traitées sur le matériel et les logiciels IBM
7. IBM est un partenaire stratégique avec les 20 principaux fournisseurs de services de communication
8. 23 des 25 premiers détaillants américains dirigent leurs affaires sur mainframes IBM
9. 71% des sociétés Global Fortune 500 gèrent leurs affaires sur les ordinateurs principaux IBM
10. IBM Information Management System (IMS) est déployé sur un IBM Mainframe qui fournit le coût le plus bas pour la mission des transactions critiques. Plus de 50 milliards de transactions sont gérés quotidiennement par IMS dans le monde entier.
11. Les capacités d'intégration étendue permettent une exploitation d'architecture orientée service (SOA) pour améliorer l'analyse, le développement de nouvelles applications et la technologie mobile.

## VI. Décrire ses stratégies concurrentielles de l'entreprise

### 1. Stratégies de marketing d'IBM

Employant les meilleurs talents de l'industrie, IBM est aujourd'hui l'employeur le plus important et le plus rentable en matière de technologie de l'information au monde. Malgré les conditions économiques défavorables, l'entreprise réalise une augmentation significative de ses revenus.

Des stratégies de marketing bien conçues et efficaces ont été la clé du succès mondial d'IBM. La société croit fermement que l'élaboration de stratégies de marketing efficaces nécessite de prendre des décisions appropriées qui peuvent améliorer toutes sortes d'avantages concurrentiels et créer toutes sortes de nouvelles sources de valeur dans le but d'améliorer la croissance des revenus organisationnels.

Cela indique clairement l'accent que IBM met sur les capacités de performance et de prise de décision des leaders dans l'élaboration de stratégies de marketing efficaces.

En outre, l'entreprise considère également la compréhension des exigences et des besoins des clients comme essentiels pour développer des stratégies de marketing efficaces.

Comprendre les demandes innovantes des clients est au cœur de l'élaboration de stratégies de marketing efficaces.

Sur la base de la part de marché et de la domination d'IBM dans l'industrie informatique, l'entreprise peut être qualifiée de «leader du marché».

Étant un leader sur le marché, une stratégie de marketing importante que IBM utilise contre ses concurrents est la stratégie de guerre de marketing défensive.

La stratégie de marketing défensif implique que l'entreprise utilise des tactiques pour maintenir sa part de marché. Il existe plusieurs tactiques que les entreprises utilisent pour défendre leur part de marché, telles que la fortification, la contre-attaque, la défense mobile et la retraite stratégique.

Étant le leader du marché courageux, l'entreprise adopte la meilleure stratégie de marketing défensif qui est appelé "auto-attaque".

Conscients de la tactique d'IBM, les clients attendent les nouvelles perspectives d'IBM, car ils savent que le Big Blue présentera constamment de nouveaux produits et de meilleurs produits qui rendent les produits de l'entreprise obsolètes.

Une autre stratégie de marketing clé employée par IBM pour soutenir son leadership sur le marché est la stratégie de différenciation des produits.

IBM utilise une stratégie de différenciation de produit basée sur la qualité de la performance. Conformément à sa recherche d'une croissance et d'un leadership sur le marché, l'entreprise adopte une stratégie de diversification. L'importance de la stratégie de croissance d'IBM s'est accentuée dans la situation économique actuelle avec des entreprises de l'industrie de l'informatique confrontées à une baisse massive de la production industrielle et de la productivité du matériel informatique et la croissance future de ce segment apparaît également faible.

Dans un tel contexte, IBM a stratégiquement réduit son exposition au matériel en se diversifiant en logiciels et services.

IBM réalise également l'importance de maintenir de bonnes relations avec ses clients et, en ligne, l'entreprise met l'accent sur les stratégies de marketing basées sur la confiance.

Les stratégies de marketing basées sur la confiance mettent l'accent sur la nécessité pour les organisations d'avoir une prise de contrôle éthique sur les transactions des consommateurs et aussi être honnête et ouverte sur ses produits et les services.

Pour IBM, l'adoption de cette stratégie a été très efficace pour développer son identité et son image de marque. Dans toutes ses activités de marketing, l'entreprise s'efforce de fidéliser et fidéliser ses clients.

## **2. Importance et utilisation de l'information dans la stratégie de marketing IBM**

L'importance et l'utilisation de l'information sont vitales pour réussir. Dans la ligne, IBM a adopté la stratégie de reprendre les réseaux sociaux sur le lieu de travail. C'est un moyen absolu de partager des idées, des plaintes et des lettres d'appréciation en public.

En adoptant des opportunités de réseautage, IBM a établi sa forte prise sur le marché concurrentiel. C'est grâce à la mise en réseau des réseaux sociaux (SN) que IBM a établi son engagement envers la technologie et a développé une mentalité de réseaux sociaux à l'échelle de l'entreprise.

IBM est le premier fournisseur de services informatiques majeur qui a des dispositions potentielles pour réseaux sociaux.

IBM est en train de changer l'ensemble de l'entreprise avec une application crédible pour aborder le marché.

Grâce à des investissements réalisés dans le domaine de réseaux sociaux, IBM a acquis suffisamment de forces sur le marché dans la lignée d'entreprise, les services mondiaux, les poches profondes et surtout pour gagner des clients fidèles.

Par succès de réseaux sociaux, IBM s'est avéré être un bon joueur dans le domaine du réseau d'information.

Les procédures ont ajouté de nombreux avantages à ses services globaux d'organisation. Le lancement de plus d'équipements liés à aux réseaux sociaux est pertinent pour la concurrence du marché. Le lanceur a créé une nouvelle idée et l'a lancé beaucoup avant que le système n'ait été développé dans l'esprit de quelqu'un. La deuxième importance à l'adoption de la stratégie de marketing est l'état d'esprit d'IBM dans le lancement de Lotus Connection. Il s'agit d'un processus de mise en réseau d'informations avec une approche axée sur la collaboration de réseaux sociaux. IBM met l'accent sur la simplicité, la facilité et le partage plus que le consommateur peut s'attendre. Une fois qu'il y a une sorte de confiance et le sentiment d'être facilité entre dans le consommateur, il va difficilement opter pour une autre entreprise et c'est ce que IBM croit au cœur. L'application d'idées novatrices dans le domaine des unités de partage d'informations peut présenter un grand risque, mais dans le cadre de la stratégie marketing d'IBM, ce risque a été repris avec succès.

### **3. Stratégie de marketing d'IBM en relation avec la stratégie organisationnelle**

Chez IBM, les employés sont fortement encouragés à lancer des tactiques de marketing créatives.

Conformément aux déclarations faites par le site officiel d'IBM, la stratégie de marketing de base en relation avec la stratégie organisationnelle adoptée par IBM est plus préoccupée par les procédures menées par HRM. Les perspectives des relations organisationnelles sont stratégiquement adoptées pour répondre aux exigences de la gestion\_des\_ressources\_humaines.

La culture commerciale typique d'IBM est centrée sur le client et, par conséquent, une grande quantité de responsabilité est accordée au service des ressources humaines. Il a été marqué que, sur le plan traditionnel, de nombreux dirigeants d'IBM ainsi que des généraux aspirants sont sélectionnés dans le but d'améliorer la force de vente et les projets orientés vers le marché.

Avec sa détermination et ses stratégies de marketing, il a atteint le poste qu'il occupe actuellement.

Chez IBM, la croissance de l'organisation et les personnes qui travaillent pour cela sont directement proportionnées aux performances menées sur le terrain et à l'adoption des stratégies de marketing qui répondent adéquatement aux pressions concurrentielles.



#### 4. Conclusion

À partir des discussions ci-dessus, on peut conclure que les stratégies de marketing adoptées par IBM reposent sur la structure des stratégies de marketing axées sur la confiance, du marketing de défense, de la différenciation des produits et de la diversification.

C'est grâce à l'utilisation appropriée de ces approches théoriques que IBM s'est fortement établie sur le marché traditionnel ainsi que sur le marché en ligne en plein essor.

IBM s'efforce de répondre aux besoins et aux attentes de ses clients et à renforcer la confiance et la fidélisation des clients. Les produits et services fournis par IBM peuvent garantir leur utilité à la satisfaction du client. IBM est un preneur de risques courageux qui met l'accent sur les idées novatrices pour une croissance accrue. En ligne, l'entreprise explore le domaine du consommateur en tenant compte des procédures locales et mondiales.

## VII. Marketing Mix ou 4Ps

Le mix marketing d'International Business Machines Corporation (IBM) facilite le développement de la marque en mettant l'accent sur les offres de produits de base. Le mix de marketing d'une entreprise, également connu sous le nom de 4Ps (produit, place, promotion et prix), est l'ensemble de stratégies et de tactiques appliquées pour l'exécution réussie d'un plan de marketing. Dans ce cas d'IBM, le marché mondial de la technologie de l'information implique une concurrence difficile, qui impose des défis ou des obstacles importants à l'accroissement des revenus et à la prise de parts de marché.

Par exemple, Big Blue concentre ses ressources sur les opérations commerciales de base qui représentent le plus grand potentiel de croissance, compte tenu des conditions actuelles du marché.

En outre, la société s'appuie sur sa marque de grande valeur pour obtenir des résultats dans la mise en œuvre du marketing mix.

### Produits d'IBM (Product Mix)

Les produits sont ce que la société vend aux marchés cibles pour les technologies de l'information. L'ensemble de tous les produits, appelé mélange de produits, définit les autres domaines de l'organisation commerciale, tels que la recherche et le développement (R & D) et la fabrication. Par exemple, l'adéquation du produit en fonction de la demande du marché affecte les revenus de l'entreprise, et la conception et les caractéristiques des produits influent sur les processus organisationnels impliqués dans la production ou la fabrication. Dans ce cas, le mélange de produits comporte les lignes de produits suivantes, qui sont représentées comme segments d'activité dans les rapports annuels d'IBM :

#### 1. Solutions cognitives

Les solutions cognitives sont des produits qui aident les entreprises à traiter de grandes quantités de données dans des idées pour des décisions managériales et, par conséquent, un avantage concurrentiel. Par exemple, les systèmes cognitifs d'IBM aident les clients à développer des stratégies efficaces en déterminant les comportements des consommateurs en fonction des données collectées par les transactions de vente.

#### 2. Global Business Services

Global Business Services comprend le conseil, la gestion des applications et les services de processus mondiaux.

#### 3. Services technologiques et plates-formes en nuage

La société propose également des services d'infrastructure, des services de support technique et des logiciels d'intégration dans le segment des produits Technology Services & Cloud Platforms.

#### 4. Systèmes

Les produits de systèmes sont axés sur les serveurs, le stockage et les systèmes d'exploitation.

#### 5. Financement mondial

Le financement du client, le financement commercial et les services de « remanufacturing » et de « remarketing » sont offerts dans le cadre du financement global.

### Place/Distribution dans IBM Marketing Mix

Les sites, les canaux ou les lieux utilisés pour distribuer les produits d'IBM sont identifiés dans cet aspect du marketing mix. Ces endroits affectent l'efficacité stratégique de l'entreprise pour atteindre les clients cibles dans le marché de la technologie de l'information. Dans ce

cas, IBM utilise les canaux ou les sites suivants pour traiter avec les clients et livrer ses produits sur le marché :

**1. Site officiel**

Le site officiel d'IBM permet aux clients d'accéder à de précieuses informations sur les produits de l'entreprise. Le site est un moyen pratique de communiquer avec les clients cibles dans le monde entier. Les clients peuvent également créer et payer des comptes pour utiliser les services basés sur le cloud de l'entreprise via le site officiel.

**2. Partenaires commerciaux**

Les partenaires commerciaux sont la manière traditionnelle de l'entreprise d'atteindre son marché cible. Par exemple, les partenaires commerciaux, comme les distributeurs agréés, sont des canaux majeurs pour distribuer des produits IBM, même avant l'avènement d'Internet.

**3. Centres de livraison**

Les centres de livraison facilitent la livraison de certains produits de la société, tels que Global Process Services, qui font partie de la gamme de produits de Global Business Services.

**4. Prestataires de services de garantie**

L'entreprise dispose de fournisseurs de services de garantie pour la maintenance des systèmes actuels des clients et des besoins de services connexes.

## **Promotion d'IBM (Mix promotionnel)**

L'objectif est de soutenir les efforts de l'entreprise pour élargir sa portée, en particulier dans l'application de la pénétration du marché en tant que stratégie de croissance intensive. Les tactiques promotionnelles influent également sur la capacité de l'entreprise à améliorer son image de marque et son image d'entreprise. Dans ce cas, les tactiques du mix promotionnel d'IBM sont les suivantes :

**1. Publicité**

La publicité joue un rôle primordial dans la promotion des produits IBM. Par exemple, l'entreprise publie dans les médias imprimés ainsi que les médias en ligne, y compris les sites Web de nouvelles populaires.

**2. Marketing direct**

Le marketing direct prend la forme de communications directes entre la société et les entreprises, en particulier pour l'introduction de nouveaux produits auprès des clients actuels. Par exemple, la société envoie des courriels sur de nouveaux produits aux entreprises qui utilisent déjà des systèmes et des services IBM.

**3. Promotion des ventes**

La promotion des ventes est parfois utilisée pour augmenter la part de l'entreprise dans le marché des technologies de l'information. Par exemple, des réductions et des essais gratuits sont offerts pour attirer plus de clients sur certains produits de l'entreprise, tels que les services basés sur le cloud.

#### **4. Vente personnelle**

La vente personnelle est appliquée pour répondre aux besoins de clients spécifiques, tels que ceux sur les marchés locaux. Cette tactique de communication est parfois appliquée pour soutenir le marketing direct.

#### **5. Relations publiques**

Les relations publiques impliquent des commandites d'événements, tels que des épreuves de tennis professionnelles comme l'Open des États-Unis. Les tactiques de relations publiques influencent la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise (CSR) d'IBM et certaines activités d'IBM dans les programmes d'engagement des employés.

Ces efforts promotionnels indiquent que IBM dépend fortement de la publicité mais s'appuie également sur d'autres tactiques de communication.

### **Les stratégies de prix d'IBM**

Les gammes de prix et les stratégies de tarification sont importantes pour déterminer les marges bénéficiaires et l'attrait des produits de la société. IBM a les stratégies de tarification suivantes pour ses produits de technologie de l'information :

#### **1. Stratégie de tarification axée sur le marché**

Dans la stratégie de tarification axée sur le marché, l'objectif est de fixer des prix comparables aux prix en vigueur pour certains produits dans le secteur des technologies de l'information. Par exemple, les produits en ligne d'IBM, tels que les services de plates-formes cloud, ont un prix compétitif, surtout en raison de la concurrence élevée et de la sensibilité aux prix considérable affectant certains produits sur le marché des services en nuage.

#### **2. Stratégie de prix basée sur la valeur**

La stratégie de prix basée sur la valeur est appliquée dans certaines des gammes de produits de la société. L'objectif de cette stratégie est de déterminer les prix et les fourchettes de prix appropriés en fonction de la façon dont les clients perçoivent et ont besoin des produits IBM. Par exemple, les machines commerciales personnalisées de la société pour les chaînes de restaurants sont évaluées en fonction de la stratégie de prix basée sur la valeur.

## VIII. Références

- <https://en.wikipedia.org/wiki/IBM>
- <http://mbiconcepts.com/blog/ibms-greatest-ceo-the-case-for-thomas-j-watson-sr-part-2-of-4>
- <http://mbiconcepts.com/ibm-human-relations.html>
- [https://drive.google.com/open?id=0B8X6kQQhn\\_yeWFn3TkhFMmJwSHc](https://drive.google.com/open?id=0B8X6kQQhn_yeWFn3TkhFMmJwSHc)
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2015). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure*. John Wiley & Sons.
- Gaba, V., & Joseph, J. (2013). Corporate structure and performance feedback: Aspirations and adaptation in M-form firms. *Organization Science*, 24(4), 1102-1119.
- International Business Machines Corporation – 2016 IBM Annual Report.
- International Business Machines Corporation, Form 10-K.
- Menguc, B., & Auh, S. (2010). Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure. *Industrial marketing management*, 39(5), 820-831.
- Polat, R., & Nisar, T. M. (2013). Financial crisis and changes in firm governance, corporate structure, and boundaries. *Managerial and Decision Economics*, 34(6), 363-378.
- U.S. Department of Commerce – International Trade Administration – Software and Information Technology Services Industry Spotlight.
- Dobbs, M. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45.
- Dobbs, M. (2012). Porter's five forces in practice: Templates for firm and case analysis. In *Competition Forum* (Vol. 10, No. 1, p. 22). American Society for Competitiveness.
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-229.
- International Business Machines Corporation – 2016 IBM Annual Report.
- International Business Machines Corporation, Form 10-K.
- Miller, F.P., Vandome, A.F., & McBrewster, J. (2011). *Porter Five Forces Analysis*. VDM Publishing.
- Roy, D. (2011). *Strategic Foresight and Porter's Five Forces*. GRIN Verlag.
- U.S. Department of Commerce – International Trade Administration – Software and Information Technology Services Industry Spotlight.
- Walder, J. (2013). *A critical evaluation of Michael Porter's Five Forces Framework*. GRIN Verlag.
- Bahadir, S. C., Bharadwaj, S. G., & Srivastava, R. K. (2015). Marketing mix and brand sales in global markets: Examining the contingent role of country-market characteristics. *Journal of International Business Studies*, 46(5), 596-619.
- Goi, C. L. (2009). A review of marketing mix: 4Ps or more? *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), 2.
- Hanssens, D. M., Pauwels, K. H., Srinivasan, S., Vanhuele, M., & Yildirim, G. (2014). Consumer attitude metrics for guiding marketing mix decisions. *Marketing Science*, 33(4), 534-550.
- International Business Machines Corporation – 2016 IBM Annual Report.
- International Business Machines Corporation – IBM Products – United States.
- International Business Machines Corporation, Form 10-K.

- Liu, Y., Li, K.J., Chen, H., & Balachander, S. (2017). The Effects of a Product's Aesthetic Design on Demand and Marketing Mix Effectiveness: The Role of Segment Prototypicality and Brand Consistency. *Journal of Marketing*, 81(1), 83-102.
- Steenkamp, J. B. (2017). Global Marketing Mix Decisions: Global Integration, Not Standardization. In *Global Brand Strategy* (pp. 75-109). Palgrave Macmillan UK.
- U.S. Department of Commerce – International Trade Administration – Software and Information Technology Services Industry Spotlight.
- <https://www.marketing-etudiant.fr/marques/ibm-marketing.html#>
- <http://panmore.com/ibm-generic-strategy-intensive-growth-strategies>
- <http://www.cnbc.com/2015/02/26/ibm-touts-new-business-strategy.html>
- <http://www.nytimes.com/2010/04/20/technology/20blue.html>
- **<http://panmore.com/ibm-generic-strategy-intensive-growth-strategies>**
- <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/globalbiz/transform/>
- <http://www-935.ibm.com/services/fr/igs/pdf/rhodia.pdf>
- [https://www.ibm.com/investor/att/pdf/Evolving\\_IBMsCore\\_Franchises\\_Overview.pdf](https://www.ibm.com/investor/att/pdf/Evolving_IBMsCore_Franchises_Overview.pdf)
- Emerson, W.P. (1996) Bâtiment IBM: façonner l'industrie, Massachusetts Institute of Technology, États-Unis.
- Gerst, Louis V. (2003) Qui dit que les éléphants ne peuvent pas danser? Diriger une grande entreprise grâce à un changement dramatique. Harper Broché
- Ham, A. et Rastelli, L.G. (2002) Marketing - Techniques et stratégies essentielles axées sur les résultats, John Wiley et Sons Inc, États-Unis.
- IBM Global Business Services, <http://www-935.ibm.com/services/uk/index.wss/home> [récupéré le 19 novembre 2009]
- Kurtz, D. L. et Boone, L.E. (2006) Principles of Marketing, 12e édition, Thomson Sud-Ouest, États-Unis.
- Ries, A. et Trout, J. (2005) Marketing warfare, Pearson, Royaume-Uni.
- Rifkin, J. (2000) The Age of Access, Putnum Books, New York
- Rometty, Ginni (2001) Cinq conseils marketing pour l'ère numérique.