

**BÉATRICE KOSOWSKI**

## “Nous sommes dans une logique de réinvention permanente”

Plan social, crise sanitaire, télétravail et virage stratégique : à peine nommée, la nouvelle patronne d'IBM France doit se battre sur tous les fronts.

**L**e géant américain de l'informatique n'a pas le choix. Après une chute de près de 3,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires par rapport à l'année précédente, IBM ne peut que poursuivre sa transformation s'il ne veut pas tomber dans le clan des industriels du passé. Centenaire, mais résolument tourné vers l'avenir, donc, même s'il faut en passer par un «ajustement» de ses ressources internes, avec, pour la filiale française, le départ prévu d'un quart des effectifs. Pour Béatrice Kosowski, à la tête d'IBM France depuis à peine six mois, la feuille de route est bien remplie : non seulement elle prend en charge une entreprise en pleine restructuration, avec le transfert des activités commerciales dans une société distincte, mais elle est en plus confrontée aux urgences de

la crise sanitaire. Le tout sans perdre de vue les chantiers de plus long terme comme le cloud hybride, le déploiement de l'intelligence artificielle ou l'informatique quantique ! Un contexte commercial et social particulièrement sensible, que cette adepte du leadership positif ne cherche pas à éluder, tout en rappelant avec conviction ses priorités : conforter la relation d'IBM avec ses clients et accroître la compétitivité du groupe.

**/Q/**

**Votre prise de fonction intervient à un moment très délicat dans l'histoire de l'entreprise. Comment le vivez-vous ?**

**BÉATRICE KOSOWSKI**

En plus de vingt-six ans de carrière chez IBM, j'ai été amenée à vivre des situations enthousiasmantes et d'autres plus difficiles. La prise de risque fait grandir : je n'ai donc aucun souci par rapport à cela. J'essaie de me mettre dans le cerveau de mes collaborateurs comme dans celui de mes clients. Aujourd'hui, je suis entourée d'une équipe de direction soudée

et animée d'une sincérité et d'une authenticité totales, avec qui nous partageons les objectifs IBM France en 2022. Concrètement, nous avons engagé la scission de nos activités, qui sera effective à la fin de cette année, en deux entreprises distinctes. La division qui s'occupe actuellement de gérer les infrastructures informatiques de nos clients deviendra une société à part entière et autonome. Je connais bien cette activité commerciale, car je l'ai dirigée pendant six ans. Je reste donc très présente sur ce sujet, notamment auprès de nos 450 clients en France.

**Que va-t-il se passer précisément pour ces clients ?**

**B. K.** Nous assurons, bien sûr, la continuité opérationnelle de cette activité. Cela signifie que nous continuons de les accompagner dans la modernisation de leur technologie informatique et l'optimisation, d'un point de vue économique, de leurs performances. Globalement, nos clients ont besoin de ●●●



Après vingt-six années passées chez IBM, Béatrice Kosowski est devenue, en octobre 2020, directrice générale de la filiale française du groupe américain.

••• rationaliser leurs coûts de gestion, afin de pouvoir investir et se développer. Nous leur apportons notre expertise dans le choix des matériels et des logiciels, ce qui leur permet de mieux gérer leur *supply chain*. Je passe personnellement beaucoup de temps à sécuriser toutes les opérations avec eux. Je rappelle qu'IBM France est très robuste, avec 15 data centers. Nous avons d'ailleurs pu vérifier au cours de l'année dernière que la confiance de nos clients s'était encore renforcée.

#### BÉATRICE KOSOWSKI

1988

Diplômée de l'Essec, elle crée une société de marketing, avant de rejoindre un laboratoire pharmaceutique.

1994

Elle entre chez IBM et devient, en 2001, directrice de bureau IBM Europe, Moyen-Orient et Afrique.

2005

Présidente d'IBM Global Financing.

2011

Vice-présidente, directrice générale chargée du groupe SNCF, au sein du groupe IBM.

2015

Directrice générale Global Technology Services d'IBM France.

#### Il vous faut aussi rassurer les collaborateurs du groupe en France...

**B. K.** C'est ma seconde priorité. La mutation de l'entreprise, tout comme la crise, réclame une communication plus resserrée et un surcroît d'informations. Dès mon arrivée, le 2 octobre 2020, j'ai mis en place un dialogue avec les équipes. D'abord par un premier «call» avec les 600 managers du groupe, puis en organisant, le 9 octobre, une réunion physique et une séance de questions-réponses. La communication auprès des managers est essentielle, ils sont en première ligne. J'ai des échanges très soutenus avec eux, y compris en petits groupes de partage. J'ai tenu à ce que cette communication fonctionne dans les deux sens, donc aussi de la base vers le sommet, parce que les collaborateurs doivent être convaincus qu'ils sont écoutés, que leurs managers sont là. Dès le départ, j'ai également défini quelques lignes de force qui clarifient mes objectifs : ce sont notamment l'accompagnement au

changement, la montée en compétence sur le plan technique, la définition de partenaires de confiance ou encore la notion d'entreprise apprenante.

#### Tout cela pendant que la quasi-totalité des 2 500 salariés du siège est en télétravail ?

**B. K.** En effet. Quand la crise sanitaire s'est déclarée, nous avons basculé en télétravail en quarante-huit heures, et celui-ci est toujours d'actualité. Nous sommes même allés un cran plus loin avec un accord d'entreprise qui permet désormais de travailler à distance jusqu'à trois jours par semaine. Sur ce sujet, IBM a toujours été précurseur, en instaurant le télétravail dès 2013, même si nous sommes revenus en arrière trois ans plus tard, après avoir observé que, dans la durée, le télétravail s'accommodait mal avec l'innovation et la créativité. J'ai moi-même bénéficié de cette flexibilité, en étant basée pendant presque quinze ans à Toulouse comme directrice régionale tout en assurant deux jours par semaine de présence au siège. Tout est possible quand la culture d'entreprise l'encourage et que la technologie le permet. Aujourd'hui, alors que le télétravail s'est imposé de fait, nous travaillons beaucoup avec des méthodes modernes de *design thinking*, utilisées aussi bien pour les réunions de l'équipe de direction, tous les quinze jours, que dans nos échanges avec les clients.

#### Une entreprise centenaire comme la vôtre a-t-elle les moyens de transformer ses compétences internes, qui plus est lorsqu'elle annonce le départ d'un quart de ses effectifs ?

**B. K.** Pour ce qui est des départs, nous les maintenons sur la base du volontariat et en accompagnant au maximum les gens. Et pour la transformation des compétences, nous consacrons un temps phénoménal à l'évolution de carrière de nos collaborateurs via nos plateformes d'e-learning, déjà en place depuis plusieurs années. La transformation des compétences est un chantier permanent, qui doit sans cesse se réadapter et qui représente un aspect majeur de la politique de management. Méthodologie, parcours de carrière... nous mettons beaucoup d'éléments pratiques à la disposition de nos managers, nous avons systématisé le mentoring et nous menons beaucoup d'enquêtes internes, en mettant l'accent sur le feed-back qui leur est donné, car nous sommes très attendus sur l'évolution de notre stratégie.

#### En cette période incertaine, quelles sont les demandes essentielles de vos clients ?

**B. K.** La continuité opérationnelle et la prévention des cyberattaques. Cela peut paraître évident, mais, pour certaines entreprises, la bascule en télétravail a représenté un vrai bouleversement. Notre rôle est d'assurer cette transition pour eux et de les aider à être résilients. Concernant la sécurité, notre travail porte sur de l'anticipation et, en cas d'attaque, sur une remédiation.

Elle sait qu'IBM est très attendu sur l'évolution de sa stratégie, mais Béatrice Kosowski aime la prise de risque.



Nous avons aussi engagé un plan d'accompagnement très fort de nos clients vers le cloud – plus de 70% d'entre eux n'avaient pas encore effectué cette migration il y a encore deux ans. Pour le reste, nous continuons à soutenir les entreprises dans leurs transformations internes : traçabilité alimentaire grâce à la blockchain pour Carrefour ou des marques comme Labeyrie, par exemple, applications de la banque en ligne chez Boursorama ou encore, pour le groupe Casino, maintenance de tous les équipements informatiques ainsi que de leurs dérivés en magasins.

#### IBM se concentre désormais sur le cloud et l'intelligence artificielle. Cela suffira-t-il pour contrer les Gafa ?

**B. K.** Si vous regardez les grandes périodes de l'évolution informatique, vous verrez qu'IBM a toujours été présent parmi les principaux acteurs du marché. C'est encore le cas aujourd'hui. Nous sommes constamment dans une logique de réinvention, avec 5 à 6 milliards de dollars investis dans la recherche et un millier de brevets déposés chaque

année. En 2019, nous avons racheté Red Hat, leader mondial du développement et de la distribution de logiciels open source : c'était un signal fort envoyé aux Gafa. Cette opération nous a permis de devenir le principal fournisseur de cloud hybride et d'aller plus loin dans la stratégie de l'open source. Car notre business model ne repose pas sur les données clients, mais sur l'accompagnement et la sécurisation. Une autre de nos différences fondamentales tient à notre engagement éthique en matière d'innovation,

notamment pour ce qui concerne l'intelligence artificielle. Celle-ci doit prendre en compte le plus en amont possible tous les biais cognitifs. C'est pourquoi nos équipes de recherche sont constituées de profils très diversifiés, toujours dans une optique paritaire. Enfin, nous investissons énormément dans l'informatique quantique. La capacité de calcul des processeurs quantiques promet la mise en place d'applications cent fois plus rapides qu'aujourd'hui, ce qui laisse entrevoir des capacités d'analyse beaucoup plus performantes dans les domaines de la chimie, de la cybersécurité ou encore du secteur bancaire. Nous avons un plan d'évolution de l'ordinateur quantique pour passer d'une capacité de 65 à 1 000 bits quantiques dès 2023.\*

↳ Propos recueillis par Julie Kravosky et Julien Faure

“La transformation des compétences est un chantier permanent, qui représente un aspect majeur de la politique de management.”