



# IBM ou la fin des cathédrales informatiques

CHRONIQUES DES GRANDES  
MAISONS INDUSTRIELLES



## Chroniques des Grandes Maisons Industrielles

Par Didier Jolivet – [www.russel-ford.com](http://www.russel-ford.com)

*Premier épisode*

### IBM ou la fin des cathédrales informatiques

IBM ou la fin des cathédrales informatiques

Il existe des entreprises qui dépassent leur simple activité économique. Des entreprises qui deviennent des civilisations.

IBM fut l'une d'elles.

Pour ceux de ma génération qui ont connu les années 70, IBM n'était pas seulement un fabricant d'ordinateurs. C'était une école de pensée, une discipline intellectuelle, presque une aristocratie industrielle.

Entrer chez IBM ressemblait moins à une embauche qu'à une initiation.

À Genève, rue du Rhône, au cœur d'une Suisse bancaire encore discrète mais puissante, IBM incarnait alors le futur. Les banques entraient dans l'ère informatique. Les grands systèmes remplaçaient les traitements manuels. L'informatique bancaire devenait une infrastructure critique et IBM en détenait les clés.

## IBM en chiffres : l'ascension, l'apogée et la mutation

*De l'empire industriel au géant du cloud*

Année	Chiffre d'affaires	Employés	Événement clé
1975	14,4 Md\$	288 000	Domination des mainframes
1980	26,2 Md\$	341 000	Explosion de l'informatique d'entreprise
1985	50 Md\$	405 000	Âge d'or IBM
1990	69 Md\$	374 000	IBM au sommet mondial
1995	71,9 Md\$	225 000	Restructuration historique
2000	88,4 Md\$	~316 000	Transition vers les services
2011	106,9 Md\$	~433 000	Pic historique de revenus
2020	73,6 Md\$	345 000	Mutation cloud & IA
2025	~67,5 Md\$	~264 000	IBM hybride, IA et quantique

IBM n'a pas seulement traversé plusieurs révolutions technologiques. L'entreprise a dû plusieurs fois réinventer sa propre raison d'exister.

C'est dans cet univers en pleine expansion technologique mondiale que j'ai eu le privilège d'entrer chez IBM au début des années 70.

J'y ai passé près de dix années comme ingénieur commercial, couronnées par neuf distinctions au "Hundred Percent Club" ainsi qu'un "Golden Circle", récompensant les meilleurs performeurs mondiaux du groupe.

Avec le recul, je réalise que cette entreprise fut probablement ma véritable université.

Une université humaine.

IBM formait des hommes autant que des techniciens.

La culture d'entreprise y était incomparable.

Être employé IBM dans les années 70 avait une signification particulière. Nous portions cette fameuse carte de visite aux trois lettres avec une immense fierté. Et partout, ces trois lettres inspiraient naturellement le respect.

Dans les hôtels, chez Hertz et les grands loueurs automobiles, dans les milieux bancaires, industriels ou institutionnels, être "de chez IBM" ouvrait des portes. Non par arrogance, mais parce qu'IBM incarnait alors l'excellence technologique, la rigueur, le sérieux et une certaine idée de la modernité.

Ces trois lettres représentaient bien davantage qu'une entreprise.

Elles symbolisaient une forme d'avant-garde industrielle et intellectuelle à laquelle employés comme clients étaient profondément fiers d'appartenir.

Mais le plus remarquable n'était pas seulement que les employés aiment IBM.

Le plus remarquable était que les clients aimaient IBM.

Et cela change tout.

Les banques, les grandes entreprises, les dirigeants ressentait une véritable fierté à devenir clients IBM. Posséder un système IBM n'était pas simplement acheter une machine : c'était rejoindre une forme d'avant-garde technologique mondiale.

IBM inspirait confiance, puissance et modernité.

Cette relation émotionnelle entre une entreprise et ses clients est extrêmement rare. Peu de groupes ont réussi à atteindre ce niveau d'attachement presque affectif.

C'est précisément ce que Christophe de Margerie comprendra beaucoup plus tard chez Total. Il avait saisi avant beaucoup d'autres qu'une grande entreprise devient véritablement forte lorsque ses collaborateurs aiment leur maison, mais surtout lorsque les clients eux-mêmes sont heureux et fiers d'y être associés.

Le slogan "On ne vient pas chez Total pas hasard" ne venait pas de nulle part.

Il traduisait cette idée fondamentale :  
une marque puissante ne vend pas uniquement un produit ou un service. Elle crée un sentiment d'appartenance.

IBM possédait déjà cela des décennies auparavant.

Je me souviens encore de certaines démonstrations des fameuses machines à écrire à boule IBM, puis plus tard de la Mémosphère, l'une des premières machines à mémoire véritablement révolutionnaires pour l'époque, au prix pourtant comparable à celui d'une automobile.

Ces technologies fascinaient littéralement les entreprises.

Les dirigeants voulaient les voir, les essayer, les comprendre, mais surtout les obtenir. Les clients se battaient presque pour accéder à ces innovations qui symbolisaient alors le futur.

Aujourd'hui, il est difficile d'imaginer à quel point ces machines représentaient une rupture culturelle et technologique majeure. IBM ne vendait pas seulement des équipements de bureau.

IBM vendait une vision du progrès.

Aujourd'hui, cela peut sembler anecdotique.

Mais à l'époque, ces innovations représentaient une rupture culturelle immense. L'informatique et la bureautique entraient progressivement dans la vie des organisations. Et IBM incarnait cette modernité naissante.

Nous étions extrêmement soudés. Fier de participer à une aventure collective qui nous dépassait individuellement.

La culture interne était extraordinaire. Les formations atteignaient un niveau que peu d'entreprises seraient capables d'imaginer aujourd'hui.

J'ai eu le privilège de suivre pendant plusieurs mois à Paris les programmes de l'Advanced Sales Academy de Rank Xerox, une école de vente d'avant-garde, qui n'a d'ailleurs pas pris une ride à ce jour.

Une institution presque hors du temps, formant sans fausse modestie une véritable élite commerciale.

On n'y apprenait pas simplement à vendre.

On y apprenait à comprendre les organisations, les hommes, les usages, les mécanismes de décision, mais surtout la manière d'accompagner les grandes transformations technologiques et humaines.

Cette école formait des commerciaux capables de penser bien au-delà du produit lui-même.

Cette expérience a profondément marqué ma manière de penser et a largement contribué à développer cette vision périphérique et stratégique qui ne m'a plus quitté depuis.

C'est là qu'est née chez moi cette vision périphérique à 360 degrés qui ne m'a plus quitté ensuite.

IBM apprenait à regarder :

les technologies,

les organisations,

les usages,

les hommes,

les modèles économiques,

et surtout les transformations à venir.

À une époque où presque rien n'existait encore dans ce domaine en Suisse, j'ai pu participer à l'introduction du leasing informatique. Cela paraît banal aujourd'hui, mais c'était alors une révolution silencieuse.

Le financement informatique transformait profondément la logique économique des entreprises.

Plutôt que d'immobiliser leur trésorerie dans des acquisitions lourdes de mainframes ou d'infrastructures technologiques, les entreprises pouvaient désormais transformer ces investissements en charges de services étalées dans le temps.

L'impact était considérable :

préservation du cash,

allègement des bilans,

meilleure capacité d'investissement stratégique,

souplesse financière nouvelle,

et accélération massive des décisions d'équipement.

Avec le recul, nous participions déjà à une transformation profonde des modèles économiques traditionnels.

L'informatique cessait progressivement d'être un simple investissement matériel pour devenir un véritable outil stratégique de financement, de croissance et de développement des entreprises.

Mais à l'époque, très peu de dirigeants en percevaient encore toute la portée. Pour les organisations commerciales, les conséquences furent spectaculaires.

Le leasing permettait de fidéliser durablement les clients, de construire des relations de long terme et surtout d'accélérer considérablement les volumes d'affaires. Les chiffres d'affaires pouvaient progresser dans des proportions alors quasiment inconnues.

Nous ne vendions plus simplement des machines.

Nous installions des modèles économiques entiers.

Cette expérience deviendra plus tard le prolongement naturel d'une autre aventure de près de douze années dans le leasing de mainframes et de biens de consommation au sein d'un autre grand groupe.

Avec le recul, je comprends que toutes ces étapes étaient liées.

IBM ne vendait pas simplement des ordinateurs. IBM formait des esprits capables d'anticiper les mutations industrielles et financières.

Les centres informatiques de l'époque — les fameux Data Centers — avaient quelque chose de presque sacré.

Les machines étaient visibles, tangibles, impressionnantes. On ressentait physiquement la puissance technologique à travers ces salles climatisées où tournaient sans interruption les grands systèmes IBM.

L'informatique possédait encore une matérialité presque monumentale.

Elle n'était pas encore devenue ce nuage invisible et abstrait que l'on appelle aujourd'hui le "cloud".

Puis le monde a changé.

IBM a survécu là où d'autres ont disparu. Kodak a inventé la photographie numérique sans parvenir à sauver son modèle. Alcatel possédait certains des

plus grands savoirs télécoms mondiaux avant de s'effondrer dans l'indifférence générale. Bull, Olivetti, Wang ou Digital Equipment ont progressivement quitté la scène.

IBM, lui, s'est transformé.

L'entreprise des machines est devenue une entreprise de services, puis de cloud, puis d'intelligence artificielle. Elle existe encore, puissante dans certains secteurs critiques, mais elle n'est plus cette cathédrale industrielle qui dominait autrefois l'informatique mondiale.

Et c'est peut-être cela qui me touche le plus.

Car au-delà des chiffres d'affaires ou des capitalisations boursières, ce sont des mondes humains qui disparaissent. Une certaine idée du progrès. Une époque où les ingénieurs dominaient encore la finance. Où les entreprises construisaient des savoirs sur plusieurs décennies. Où la fidélité professionnelle avait un sens.

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises technologiques semblent avoir perdu le contact avec la matière, avec l'ingénierie profonde, avec le réel lui-même.

Or l'histoire industrielle montre une chose simple : les civilisations qui abandonnent leur substance finissent souvent par fragiliser leur avenir.

IBM reste debout parce qu'il lui demeure encore un pied dans le concret :  
les infrastructures critiques,  
les systèmes bancaires,  
la recherche fondamentale,  
le calcul quantique,  
les grands centres de données.

Mais lorsque je repense aux bureaux de Genève dans les années 70, à cette atmosphère de conquête technologique, aux hommes qui bâtissaient alors les fondations du monde numérique moderne, je ne peux m'empêcher de ressentir un léger pincement au cœur.

Car certaines entreprises ne disparaissent jamais complètement.

Elles deviennent des souvenirs collectifs.