

LA RESPIRATION DU MONDE

CHRONIQUES DES GRANDES MAISONS INDUSTRIELLES

Une lecture stratégique de l'histoire industrielle

UNE CRÉATION DE
RUSSEL FORD
PRODUCTION

EN LIEN AVEC
RUSSEL-FORD.COM
DIDIER JOLIVET



La Respiration du Monde

@larespirationdumonde · Films, voyages, reportages

Une lecture stratégique de l'histoire industrielle.
Les Chroniques des Grandes Maisons Industrielles proposent
une lecture humaine et stratégique des grandes transformations
industrielles des cinquante dernières années.

Une création de Russel Ford Production, en lien avec Russel-Ford.com
et Didier Jolivet.

russel-ford.com



FILMS



VOYAGES



INDUSTRIE



STRATÉGIE



REPORTAGES

Épisode 01

IBM ou la fin des
cathédrales informatiques



IBM ou la fin des cathédrales informatiques

CHRONIQUES DES GRANDES
MAISONS INDUSTRIELLES



IBM ou la fin des cathédrales informatiques

Mémoire industrielle, stratégie et transformation des
civilisations technologiques



Bonjour et bienvenue sur La Respiration du Monde, un podcast signé Didier Jolivet pour Russel Ford Production.

Chaque mois, je vous présenterai la saga d'un grand empire industriel ayant profondément marqué l'époque qu'il a traversée.

Certaines de ces entreprises ont changé le monde.

D'autres ont disparu.

Mais toutes ont laissé derrière elles des traces durables :

des technologies,
des cultures,
des visions du progrès,
et parfois même une certaine idée des hommes.

Bienvenue dans ce premier épisode des Chroniques des Grandes Maisons Industrielles.

1977.

À la tête d'IBM, Frank T. Cary dirige alors le plus puissant empire technologique de la planète.

IBM approche les 20 milliards de dollars de chiffre d'affaires, emploie près de 300 000 personnes à travers le monde et domine l'informatique bancaire, industrielle et gouvernementale mondiale.

Les fameux mainframes IBM règnent sur les Data Centers comme de véritables cathédrales technologiques modernes. Cette expérience a profondément marqué ma manière de penser...

À cette époque, être client IBM signifiait appartenir à l'avant-garde du progrès.

Et c'est dans cet univers hors norme que j'ai eu le privilège de vivre près de dix années qui marqueront profondément ma vision stratégique du monde et des entreprises.

Dans ce premier épisode des Chroniques des Grandes Maisons Industrielles, je vais vous raconter cinquante années d'histoire de l'un des plus grands empires technologiques encore en activité.

Une entreprise qui, malgré les bouleversements successifs, les restructurations profondes et la disparition de nombreux géants de son époque, a su continuer à évoluer et à demeurer présente au cœur des grandes infrastructures économiques, bancaires et technologiques mondiales.

Moins exposé aujourd'hui aux projecteurs du grand public, IBM reste pourtant un acteur stratégique majeur, toujours présent dans l'ombre des grands pouvoirs économiques et technologiques contemporains.

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 d'un empire technologique

L'histoire d'IBM est probablement l'une des plus impressionnantes transformations industrielles du XXe siècle.

Peu d'entreprises auront à ce point dominé leur époque, traversé plusieurs révolutions technologiques successives et réussi à se réinventer sans jamais totalement disparaître.

Plutôt qu'un simple tableau financier, ces quelques repères permettent de mieux comprendre comment IBM est passée du statut de plus puissant empire informatique mondial à celui d'acteur stratégique du cloud, de l'intelligence artificielle et des infrastructures critiques.

Avant d'aller plus loin, il est important de replacer IBM dans son contexte historique.

Car quelques chiffres suffisent parfois à comprendre comment cette entreprise est passée du statut de plus puissant empire informatique mondial à celui d'acteur stratégique du cloud, de l'intelligence artificielle et des infrastructures critiques.

1975 — La domination des grands systèmes

IBM réalise déjà 14,4 milliards de dollars de chiffre d'affaires et emploie près de 288 000 personnes dans le monde.

L'entreprise domine alors sans partage l'univers des mainframes et des grands centres informatiques.

Les Data Centers IBM deviennent les cathédrales technologiques de l'économie moderne.

1977 — L'âge d'or IBM

À la tête du groupe, Frank T. Cary dirige alors le plus puissant empire technologique de la planète.

IBM approche les 20 milliards de dollars de chiffre d'affaires et règne sur l'informatique bancaire, industrielle et gouvernementale mondiale.

Être client IBM signifie alors appartenir à l'avant-garde du progrès technologique.

1980 — La révolution du PC

Le chiffre d'affaires atteint 26,2 milliards de dollars pour plus de 341 000 collaborateurs.

Sous l'impulsion de John Opel puis de Don Estridge, IBM lance l'IBM PC et ouvre une nouvelle ère dans l'informatique personnelle mondiale.

L'informatique d'entreprise explose littéralement à l'échelle mondiale.

1985 — Le sommet industriel

Avec près de 50 milliards de dollars de revenus et plus de 400 000 employés, IBM entre dans son âge d'or industriel.

Le groupe devient à la fois une puissance des grands systèmes et un acteur majeur du marché des ordinateurs personnels.

Mais cette période marque également le début d'un profond changement stratégique.

IBM commence progressivement à sortir de son modèle historiquement très propriétaire pour s'ouvrir davantage aux OEM et à de nouveaux modes d'acquisition des équipements informatiques.

Les entreprises clientes peuvent désormais acheter plus librement leurs matériels, leurs infrastructures et leurs systèmes, ce qui ouvre la voie à l'émergence de nouveaux acteurs spécialisés dans le leasing technologique et le financement informatique.

Une révolution silencieuse est alors en marche.

IBM a besoin de capitaux considérables pour accompagner cette phase de transition et absorber les premières turbulences d'un marché devenu beaucoup plus ouvert et concurrentiel.

Le groupe mettra d'ailleurs de nombreuses années avant de retrouver une stabilité stratégique complète autour de ses nouveaux modèles économiques.

C'est précisément à cette époque que naissent certaines des grandes mutations financières et technologiques qui transformeront durablement l'industrie informatique mondiale — un sujet sur lequel nous reviendrons dans un prochain épisode.

1990 — Le début des turbulences

IBM atteint près de 69 milliards de dollars de chiffre d'affaires.

Le groupe est alors au sommet de sa puissance mondiale, mais la montée des compatibles PC et la concurrence asiatique commencent à fragiliser son modèle historique.

Le gigantesque porte-avions IBM amorce lentement son changement de cap.

1993 — Le sauvetage

Avec l'arrivée de Lou Gerstner, IBM évite probablement son démantèlement.

L'entreprise traverse alors l'une des plus grandes restructurations de l'histoire industrielle américaine et amorce sa profonde transformation vers les services, les logiciels et les infrastructures d'entreprise.

2000 — Le virage stratégique

IBM dépasse les 88 milliards de dollars de revenus et devient progressivement une entreprise mondiale de services et de conseil technologique.

Sous la direction de Sam Palmisano, le groupe accélère son recentrage stratégique et prépare la sortie définitive du marché des PC.

2005 — La fin du PC IBM

Dans une décision historique menée par Sam Palmisano, IBM vend sa division PC — incluant la célèbre gamme ThinkPad — au groupe chinois Lenovo pour environ 1,75 milliard de dollars.

Cette opération symbolise l'abandon définitif de l'informatique grand public par IBM et marque un basculement majeur de l'industrie technologique mondiale vers l'Asie.

2011 — Le pic historique

Avec près de 107 milliards de dollars de chiffre d'affaires et plus de 430 000 collaborateurs, IBM atteint son plus haut niveau historique de revenus.

Le groupe est désormais devenu un géant mondial des services technologiques, du logiciel et des infrastructures critiques.

2020 — Le cloud et l'intelligence artificielle

Sous l'impulsion de Ginni Rometty puis d'Arvind Krishna, IBM entre pleinement dans l'ère du cloud hybride, de l'intelligence artificielle et des infrastructures numériques critiques.

2025 — IBM aujourd'hui

IBM demeure un acteur stratégique mondial avec environ 67 milliards de dollars de chiffre d'affaires et plus de 260 000 collaborateurs.

Le groupe reste fortement positionné dans :

- le cloud hybride,
- l'intelligence artificielle,
- la cybersécurité,
- les infrastructures critiques,
- et le calcul quantique.

Peu d'entreprises dans l'histoire économique moderne auront réussi à survivre à autant de ruptures technologiques successives sans perdre durablement leur capacité à créer de la valeur.

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.

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.

Avec le recul, il est difficile d'imaginer à quel point ces technologies représentaient alors une rupture culturelle majeure.

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. Fiers 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.

Avec le recul, je comprends aujourd'hui que c'est là qu'est née 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.

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 financement et le leasing de grands systèmes informatiques et d'équipements technologiques au sein d'un autre grand groupe.

En fait, 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.

Malgré tous les bouleversements technologiques qu'a connus l'industrie informatique depuis cinquante ans, IBM fait partie des très rares géants historiques à avoir réussi à rester durablement rentable.

Et cela relève presque de l'exploit.

Car réussir à faire évoluer un mastodonte industriel de cette taille sans le voir sombrer semblait quasiment impossible.

IBM a traversé :

- l'effondrement du marché des mainframes,
- la révolution du PC,
- l'arrivée d'Internet,
- la domination du cloud,
- la montée des géants asiatiques,
- puis l'explosion de l'intelligence artificielle.

Et malgré tout cela, le groupe est toujours debout.

Avec des dirigeants comme Lou Gerstner, Sam Palmisano, Ginni Rometty ou aujourd'hui Arvind Krishna, IBM a régulièrement accepté de remettre en question son propre modèle pour éviter le destin de sociétés comme Kodak, Wang ou Digital Equipment.

En 2025, IBM génère encore près de 67 milliards de dollars de chiffre d'affaires annuel pour plus de 10 milliards de bénéfices nets.

Le groupe reste solidement valorisé à la Bourse de New York, avec une capitalisation dépassant largement les 200 milliards de dollars.

L'action IBM, longtemps considérée comme une valeur presque "institutionnelle" du capitalisme américain, demeure aujourd'hui encore un titre stratégique suivi par les grands investisseurs internationaux.

Et cette stabilité financière révèle quelque chose que l'on souligne rarement :

IBM n'a peut-être plus la domination technologique absolue qu'elle exerçait dans les années 70 ou 80, mais l'entreprise a réussi ce que très peu de géants industriels accomplissent dans l'histoire économique moderne :

survivre à plusieurs révolutions technologiques successives sans perdre sa capacité à créer durablement de la valeur.

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 a probablement survécu parce que l'entreprise a toujours accepté de se réinventer face aux grandes mutations technologiques, sans

jamais perdre totalement le lien avec les réalités opérationnelles des entreprises et des infrastructures qu'elle servait.

Le groupe a continuellement repositionné son modèle :

des mainframes aux services,

des services au cloud,

du cloud à l'intelligence artificielle,

tout en conservant une présence forte sur le terrain auprès des banques, des grandes organisations et des infrastructures critiques.

Contrairement à d'autres grands noms industriels qui ont parfois fini par se couper progressivement de leurs racines technologiques ou de leurs usages réels, IBM a su maintenir cette continuité stratégique.

C'est probablement ce qui explique pourquoi l'entreprise existe encore aujourd'hui, là où des groupes comme Alcatel, Wang ou Digital Equipment ont fini par disparaître.

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.

L'IBM Suisse que j'ai connue était profondément liée à Genève, à son univers bancaire et à cette époque où l'informatique financière entrait progressivement dans une nouvelle dimension.

Les bureaux genevois participaient alors pleinement au rayonnement d'un IBM encore très décentralisé, puissant et profondément enraciné dans les grandes places économiques européennes.

Avec les décennies, la structure du groupe s'est progressivement transformée.

Aujourd'hui, IBM Suisse est intégrée dans l'organisation DACH regroupant l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse, avec une coordination largement pilotée depuis l'Allemagne.

Le siège principal suisse est désormais situé à Zurich.

IBM Suisse emploie aujourd'hui environ 3 000 collaborateurs et reste actif dans :

- les infrastructures critiques,
- le cloud hybride,
- l'intelligence artificielle,
- la cybersécurité,
- le conseil stratégique,
- ainsi que les grands systèmes bancaires et industriels.

Le groupe conserve également en Suisse l'un de ses joyaux technologiques historiques :

le laboratoire de recherche IBM de Zurich, considéré comme l'un des centres de recherche les plus prestigieux d'Europe.

IBM reste également présent en Suisse romande, notamment autour des activités historiques liées aux Data Centers, aux infrastructures bancaires et aux services technologiques pour les grandes entreprises.

Car certaines entreprises ne disparaissent jamais complètement.

Elles deviennent des souvenirs collectifs.

Merci d'avoir écouté ce premier épisode de La Respiration du Monde.

Ces chroniques demandent énormément de travail, de recherches, de lectures, de vérifications et surtout beaucoup de passion pour tenter de raconter autrement l'histoire des grandes transformations industrielles, technologiques et humaines de notre époque.

Si cet épisode vous a plu, n'hésitez pas à le partager autour de vous, à en parler, à le faire circuler auprès de celles et ceux que ces histoires d'entreprises, d'innovation et de civilisation peuvent encore passionner.

Vous pouvez également retrouver sur Russel Ford l'ensemble des ressources liées à cet épisode :
le PDF complet,
les chronologies,
les références,
ainsi que les prochains épisodes des Chroniques des Grandes Maisons Industrielles.

Et surtout, vos retours comptent énormément.

Ce projet est encore au tout début de son histoire et chaque remarque, chaque partage et chaque soutien contribue à faire grandir cette aventure éditoriale indépendante.

Merci pour votre écoute.

Et rendez-vous très bientôt dans le prochain épisode de La Respiration du Monde :

Kodak ou le jour où le futur a tué son inventeur.

