



[Acheter le livre ou le livre audio](#)

IBM

Ascension, chute et réinvention d'une icône mondiale

James W. Cortada • MIT Press © 2019 • 752 pages

Industries / Industrie des technologies

Histoire / Histoire de l'économie / Biographies d'entreprises

Points à retenir

- Qu'il s'agisse de technologies ou de pratiques RH, IBM a marqué de son empreinte le monde de l'entreprise à l'échelle mondiale.
- Dans les années 1800, Charles Flint rachète plusieurs petites entreprises qu'il fusionne pour former la Computing-Tabulating-Recording Company (C-T-R).
- De 1914 à 1924, C-T-R se développe rapidement et prospère.
- Thomas Watson Sr instaure une culture organisationnelle fondée sur un énoncé de mission, un objectif et une force de vente très performante.
- C-T-R crée sa célèbre *Sales School* et devient International Business Machines (IBM) en 1924.
- Le chiffre de vente d'IBM est multiplié par deux, passant de 10,2 millions de dollars en 1922 à 20,3 millions de dollars en 1931.
- Pendant la crise économique des années 1930, IBM bénéficie d'une importante manne financière grâce à la *Social Security Administration*.
- La part de marché mondiale d'IBM augmente de manière spectaculaire pendant les années 1930 et 1940.
- Les historiens et les critiques sont divisés sur l'implication de Thomas Watson Sr dans l'Allemagne nazie.
- Thomas Watson Jr a encouragé le développement des ordinateurs au sein d'IBM.

Commentaires

L'histoire d'IBM est profondément ancrée dans la fin des années 1800. Comment une entreprise américaine a-t-elle pu prospérer en traversant deux guerres mondiales, la crise économique de 1930, la guerre froide et le nouveau millénaire ? L'universitaire James W. Cortada se propose de répondre à la question. Mû par une passion d'historien pour les faits et une curiosité de chroniqueur pour les détails insolites, l'auteur livre un récit passionnant où la genèse d'une entreprise se superpose à l'histoire des États-Unis. Comme les cycles économiques qui peuvent se répéter, cette biographie d'entreprise rappelle certains événements connus, mais demeure malgré tout un ouvrage instructif et stimulant.

Résumé

Qu'il s'agisse de technologies ou de pratiques RH, IBM a marqué de son empreinte le monde de l'entreprise à l'échelle mondiale.

De nombreuses années durant, les ordinateurs IBM ont été omniprésents dans les entreprises du monde entier. Surnommé « Big Blue », IBM a façonné la culture du monde entrepreneurial depuis la Seconde Guerre mondiale. Les étapes suivantes reprennent quelques-uns des événements marquants et des réussites d'IBM :

- **Recensement de la population américaine de 1890** : en 1890, le gouvernement américain procède au recensement de sa population en utilisant la technologie des cartes perforées et l'automatisation développées par l'entreprise qui deviendra plus tard IBM.
- **Seconde Guerre mondiale** : les Alliés utilisent la technologie d'IBM pour organiser les économies régionales afin de financer la guerre et de recueillir des données.
- **Unités centrales et ordinateurs personnels** : après la Seconde Guerre mondiale, les ingénieurs d'IBM s'intéressent à l'électronique de pointe et aux technologies de traitement de l'information, qui aboutiront à la création des ordinateurs IBM.
- **Guerre froide** : IBM crée et pilote les systèmes technologiques de la défense aérienne et contribue aux activités de renseignement.
- **Domination technologique** : du milieu des années 1960 à la fin des années 1980, l'IBM 360 ainsi que d'autres produits IBM dominent le secteur des hautes technologies. L'entreprise détient 60 % du marché américain des unités centrales et jusqu'à 80 % de ce marché dans d'autres pays à travers le monde.
- **Réseau mondial de distribution de logiciels** : présente dans près de 180 pays, IBM est le leader mondial de la fourniture de logiciels.

Dans les années 1800, Charles Flint rachète plusieurs petites entreprises qu'il fusionne pour former la Computing-Tabulating-Recording Company (C-T-R).

La structure organisationnelle de la Computing-Tabulating-Recording Company, ou C-T-R (qui allait plus tard devenir IBM), réunit trois entreprises de matériel professionnel fondées au XIX^e siècle. Son fondateur, Charles Flint, contemporain de magnats tels que J. P. Morgan et John D. Rockefeller, a créé l'entreprise bien avant la Première Guerre mondiale en lançant deux sociétés et en rachetant une troisième.

« L'histoire du développement d'IBM en géant économique illustre cette évolution, marquée par la disparition d'entreprises anciennes alors qu'IBM fit le choix judicieux de l'un des domaines les plus lucratifs du XX^e siècle, à savoir la gestion de l'information via des machines de traitement des données »

En 1900, Flint rachète la Bundy Manufacturing Company. Les fondateurs de l'entreprise ont inventé un système de pointage qui permet aux ouvriers d'enregistrer leur heure d'arrivée et de départ du travail. Flint déménage l'entreprise fusionnée à Endicott dans l'État de New York sous le nom d'International Time Recording Company, et vend des systèmes de pointage à des clients étrangers. Une des acquisitions de C-T-R permet à l'entreprise de s'attacher les services d'Herman Hollerith, innovateur de renom, qui a inventé et breveté une tabulatrice à cartes perforées destinée au traitement des données. Ce dispositif vient remplacer les tableaux papier. L'utilisation de cartes perforées permet d'accélérer la vitesse de calcul et d'améliorer la précision des données. Les entreprises ainsi que les organismes de recensement aux États-Unis et en Europe utiliseront les tabulatrices de Hollerith des années 1890 jusqu'au début du XX^e siècle.

De 1914 à 1924, C-T-R se développe rapidement et prospère.

Gardant l'esprit tourné vers l'avenir, Flint recrute Thomas J. Watson Sr à la direction générale de C-T-R. Ce dernier a travaillé, de ses 21 à ses 40 ans, comme commis-vendeur pour la National Cash Register Company (NCR), une expérience professionnelle qui a profondément influencé ses pratiques de leadership et de management.

« Derrière l'essor d'IBM se cache l'histoire de la prise de pouvoir de C-T-R par Watson Sr et son influence novatrice dans divers aspects de l'entreprise. »

De 1914 à 1924, C-T-R met en place une culture d'entreprise forte, une nouvelle ligne de produits et une équipe dirigeante expérimentée. Au départ, Flint souhaite simplement que Watson augmente la productivité et la rentabilité. Toutefois, Watson entend transformer l'entreprise en acteur majeur et finit par faire de C-T-R (rebaptisé « IBM » en 1924) un géant mondial, allant bien au-delà de l'ambition initiale de son fondateur. Son mandat de directeur général débute en 1914 et en 1915, il est nommé président de l'entreprise.

Thomas Watson Sr instaure une culture organisationnelle fondée sur un énoncé de mission, un objectif et une force de vente très performante.

Watson Sr s'est taillé une réputation de dirigeant autocratique, néanmoins capable d'une grande bienveillance à l'égard des employés dévoués et exceptionnels. La famille Watson organise et anime des banquets, des soirées dansantes et autres sorties mondaines pour les employés les plus performants d'IBM et leur famille, aux États-Unis et à l'étranger. Les historiens présenteront Watson Sr comme le « troisième fondateur » d'IBM après Flint et Hollerith. Quant à son fils – Thomas Watson Jr –, il sera considéré comme le « quatrième fondateur » d'IBM.

« Watson a œuvré plus que n'importe qui d'autre pour développer IBM, bien que son fils, qui sans aucun doute est l'un quatre fondateurs de l'entreprise, le suivait de très près. »

Durant sa carrière chez NCR, Watson Sr avait compris l'importance d'avoir un énoncé de mission formel, un objectif précis et une équipe commerciale performante. Il transposera ces valeurs au sein de C-T-R/IBM au moyen des pratiques suivantes :

- **Une communication permanente** : Watson Sr est convaincu de l'importance de partager régulièrement des informations sur les objectifs de vente et la performance commerciale.
- **Des évaluations basées sur les chiffres** : l'équipe de direction utilise des indicateurs, des quotas de vente et d'autres données pour évaluer le rendement des employés.
- **Une culture de l'auto-discipline** : Watson prône une culture de l'auto-discipline, au travail comme à la maison.

C-T-R crée sa célèbre *Sales School* et devient International Business Machines (IBM) en 1924.

Convaincu qu'une force de vente bien formée est susceptible d'aider l'entreprise à se développer, Watson Sr crée sa célèbre *Sales School*. Il encourage ses équipes de vendeurs à prévoir de manière régulière des réunions avec les clients, une tradition qui perdurera jusqu'aux années 2000.

« Watson Sr a personnellement dirigé le premier cursus de ce qui allait devenir la célèbre “Sales School”, un programme de formation qui perdure encore aujourd'hui et au cours duquel sont présentés les valeurs d'IBM, ses techniques de vente, ses procédures opérationnelles internes et ses lignes de produits. »

Chaque vendeur est tenu d'achever sa formation à la *Sales School* avant de pouvoir gérer ou diriger une zone ou un territoire de vente. La *Sales School* se développe au point d'intégrer une formation dédiée au matériel informatique et aux logiciels. Watson encourage la mise en place de programmes intensifs de formation des clients ainsi qu'une meilleure coordination entre les équipes de développement et de fabrication. Sous sa direction, C-T-R enregistre à la fois une croissance des ventes et une rentabilité plus élevée. La Première Guerre mondiale augmente de manière considérable la demande en matériel professionnel produit par C-T-R, générant un bénéfice de plus de 2 millions de dollars. En 1924, Watson annonce la nouvelle dénomination de l'entreprise et C-T-R s'appelle désormais IBM (International Business Machines Corporation). Cette même année, l'entreprise compte 3 161 employés. Le changement de nom marque un tournant. Durant les années 1920, l'entreprise prospère et continue de se développer pendant la crise économique des années 1930, alors que la demande en équipement de bureau augmente brusquement. Fin 1939, l'entreprise emploie plus de 11 000 collaborateurs.

Le chiffre de vente d'IBM est multiplié par deux, passant de 10,2 millions de dollars en 1922 à 20,3 millions de dollars en 1931.

La gamme de produits IBM affiche des résultats financiers solides et une activité commerciale dynamique dans le secteur de la mécanographie et des cartes perforées. L'entreprise a en outre renforcé sa gamme de produits de haute technologie grâce à des acquisitions stratégiques et de nouveaux brevets. IBM propose désormais des machines à écrire électriques et autres outils de comptabilisation automatisés. L'entreprise

bénéficie d'une forte croissance à l'étranger et développe son activité en Europe, en Asie et en Amérique latine.

« Watson ne voulait pas seulement que ses machines soient performantes, mais surtout qu'elles dominent leur marché. »

Pendant la crise économique des années 1930, IBM bénéficie d'une importante manne financière grâce à la *Social Security Administration*.

Alors que le chômage et la famine font rage aux États-Unis pendant la Grande dépression, les employés d'IBM restent malgré tout animés par l'optimisme et l'énergie. Même si le cours de l'action IBM chute et que ses ventes enregistrent un repli, Big Blue réussit à surmonter la crise économique avec succès tandis que Watson Sr accède au statut de célébrité.

« IBM est ressortie de la Grande dépression plus forte, plus prospère et presque emblématique en tant qu'entreprise. »

De nombreux historiens attribuent la prospérité d'IBM pendant la crise de 1930 à un peu de chance que viendront renforcer la victoire du Président Franklin D. Roosevelt et les réformes du *New Deal*. En 1935, Roosevelt crée le *Social Security Act*, un programme national de sécurité sociale qui garantit aux personnes âgées un régime national d'assurance et de retraite. Pour relancer l'économie, la *Social Security Administration* (SSA) ainsi que d'autres agences fédérales ont besoin d'outils pour suivre de près la performance économique. Le gouvernement fédéral fait alors l'acquisition de volumes plus importants de tabulatrices et d'équipement professionnel IBM. Le chiffre d'affaires de l'entreprise passe de 21 millions de dollars en 1934, à 25 millions en 1936, puis à 31 millions en 1937.

La part de marché mondiale d'IBM augmente de manière spectaculaire pendant les années 1930 et 1940.

En 1937, Watson Sr devient président de la Chambre de commerce internationale, un poste qui lui permet de disposer d'une plateforme pour encourager le commerce international et promouvoir la valeur qu'apporte IBM à l'économie mondiale. À cette époque, IBM exerce ses activités dans 54 pays. Quand éclate la Seconde Guerre mondiale, 25 pays supplémentaires viennent rejoindre sa base de clients.

« Une des raisons pour lesquelles IBM a prospéré dans les années 1930 réside dans l'expansion de ses activités internationales. »

Les historiens et les critiques sont divisés sur l'implication de Thomas Watson Sr dans l'Allemagne nazie.

En 1933, Adolf Hitler devient chancelier de l'Allemagne et son parti prend le contrôle du gouvernement. Cette année-là, Watson Sr indique qu'il se sent « profondément fier » des activités d'IBM en Allemagne, qui continueront de se développer au cours des années suivantes. Si le dirigeant de la branche allemande d'IBM entretient des liens étroits avec le Troisième Reich, l'entreprise fournit également des machines de traitement des données et des tabulatrices aux États-Unis et à ses alliés durant la guerre. De nombreuses entre-

prises américaines, telles que Standard Oil, Ford et General Electric ont ainsi été actives dans l'Allemagne nazie. Toutefois, par naïveté ou par orgueil, Watson Sr décide d'organiser une foire commerciale internationale à Berlin en 1937, y fait la connaissance de Hitler et se voit décorer d'une médaille honorifique par les nazis. Ses détracteurs l'accuseront de collaboration avec les nazis et s'interrogeront sur la possible utilisation de la technologie IBM de traitement des données par les nazis dans la traque et le massacre des Juifs d'Europe.

« Une fois la guerre officialisée, Thomas J. Watson Sr n'a pas hésité à se rallier aux Alliés. Il écrivit au président Roosevelt pour proposer son soutien et, si nécessaire, mettre ses usines au service de l'effort de guerre. »

Alors que le monde découvre les horreurs perpétrées par le régime nazi, Watson Sr dénonce Hitler, rend la médaille reçue en 1937 et condamne les actes commis par les nazis pendant la Seconde Guerre mondiale. En outre, il aidera personnellement des Juifs qui avaient fui l'Allemagne et l'Autriche.

Thomas Watson Jr a encouragé le développement des ordinateurs au sein d'IBM.

Après la guerre, IBM devient un puissant conglomérat technologique qui fournit du matériel de traitement de l'information indispensable à un nombre croissant d'entreprises, de pays et d'industries. La société continue de prospérer sur cette base solide. Thomas Watson Jr fera entrer IBM dans l'ère informatique, en abandonnant la technologie des cartes perforées.

« Tom Jr avait compris le potentiel de l'électronique, ce qui l'incita à intégrer l'informatique au sein d'IBM. »

IBM voit la croissance de son chiffre d'affaires s'accélérer pendant l'après-guerre, pour atteindre près de 69 milliards de dollars en 1990, contre 116 millions en 1946. Dès les années 1940, IBM augmente ses effectifs en recrutant des personnes handicapées. Pendant les années 1960 et 1970, les femmes ainsi que d'autres minorités contribuent à la diversité d'un personnel presque exclusivement constitué d'employés masculins de type caucasien. La concurrence accrue de Microsoft vient impacter la rentabilité d'IBM, alors que la chute du prix des ordinateurs pose des défis inédits. Après une longue période de réduction des coûts en 1995, IBM modifie sa stratégie en élargissant ses activités dans les logiciels et le marché des services. Le changement s'avérera payant, puisque IBM réalisera 70 milliards de chiffre d'affaires, sa meilleure performance en 10 ans. En 2005, le chiffre d'affaires de ses activités logicielles dépasse celui de ses ventes d'équipement informatique.

À propos de l'auteur

James Cortada, chargé de recherche au Charles Babbage Institute de l'Université du Minnesota, est l'auteur de *All the Facts: A History of Information in the United States Since 1870* et a co-écrit *Fake News Nation: The Long History of Lies and Misinterpretations in America*.



Avez-vous aimé ce résumé ?
Acheter le livre ou le livre audio
<http://getab.li/44256>

Ce document est destiné être utilisé par Tesco employés.

getAbstract assume l'entière responsabilité éditoriale de ce résumé dans sa totalité. Les droits d'auteurs et de publications sont reconnus. Tous droits réservés. Toute reproduction, transmission ou transcription intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, de ce résumé est illicite et ne peut être réalisée sans le consentement préalable écrit de getAbstract AG (Suisse).