

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> janvier 2002)

**LA MÉTAMORPHOSE D'IBM**

par

**Gérard DRÉAN**  
Ancien Directeur  
de la Formation d'IBM Europe

**Gérard DUWAT**  
Directeur Général  
des Opérations Commerciales  
d'IBM France

Séance du 7 mai 1998  
Compte rendu rédigé par Christophe Raffalli

**En bref**

Que fait le Titanic quand il heurte un iceberg ? Il coule. Que fait IBM quand l'entreprise devient déficitaire, que cent soixante-cinq mille de ses salariés sont licenciés, que le cours de l'action baisse de 40 % et que l'endettement est croissant ? Une nouvelle entreprise voit le jour. À travers le récit de G. Dréan qui décrit le fonctionnement de cette compagnie aux temps de sa splendeur, et celui de G. Duwat qui expose le traumatisme qu'elle a subi et le redressement amorcé par Lou Gerstner, son nouveau président, nous sommes les témoins de la métamorphose d'une entreprise où tout change sauf son âme.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ de Gérard DRÉAN

À l'apogée d'IBM, que je situe au début des années 1980, son fonctionnement était régi par tout un système de planification qui, à quelques détails près, était encore en vigueur au moment du déclin de l'entreprise<sup>1</sup>. Je vais exposer ce mode de fonctionnement tel qu'il était appliqué en 1981, moment où j'ai quitté cette entreprise. Puis, dans la seconde partie, Gérard Duwat présentera le fonctionnement actuel d'IBM, et expliquera les changements intervenus et ce qui les a motivés.

### Une planification à la mesure de l'entreprise

En 1980 donc, IBM était une énorme machine à planifier. Des plans synchrones tout d'abord, qui consistaient à établir chaque année un plan stratégique quinquennal glissant, puis à décliner les deux premières années de ce plan en une série de plans opérationnels. Ceux-ci ne se limitaient pas à une litanie de tableaux de chiffres, mais constituaient bel et bien des plans d'action au sens strict du terme. En plus des objectifs chiffrés et des résultats attendus, ils précisaient les échéances et décrivaient les actions que chacun devait entreprendre. Une fois le plan de l'année 1 finalisé, il était traduit en objectifs budgétaires et individuels.

Des plans asynchrones venaient ensuite se greffer sur le plan annuel. Lorsqu'un nouveau produit allait par exemple être lancé, nous planifiions les phases de recherche, de développement et de production. Enfin, une dernière catégorie de plans divers visait à définir des actions particulières et ponctuelles.

Toutes les composantes de l'entreprise participaient activement à l'élaboration de ces plans. La Direction fixait les objectifs stratégiques (comme par exemple "nous visons tel chiffre d'affaires en 2003"). Chacune des grandes fonctions répondait en proposant son plan d'action pour contribuer à cet objectif, et émettait à son tour des objectifs et des directives pour les fonctions subordonnées. La fonction "Plans et contrôles" orchestrait le processus et assurait la cohérence de l'ensemble. À tout moment, les fonctions avaient la possibilité de contester ou de marquer un désaccord à l'égard du plan d'une autre fonction. La Direction attendait alors des deux parties qu'elles résolvent leur différend par le dialogue. C'était donc vraiment une construction *bottom-up* dans la mesure où les propositions étaient émises par les exécutants et faisaient l'objet de consensus à tous les niveaux, approuvés par les responsables hiérarchiques. De plus, des approches différentes avaient été examinées, et les conflits possibles avaient été identifiés et en quelque sorte résolus d'avance.

### Un personnel motivé

Dans cette mécanique globale et complexe, le rôle de chaque agent était défini à travers les objectifs individuels qu'il se voyait confier par son responsable hiérarchique. Une fois par an, ces deux personnes se rencontraient de façon formelle pour évaluer dans quelle mesure les objectifs avaient été atteints. Sur cette base, et en concertation avec le département des ressources humaines qui était le garant de la politique générale, le responsable hiérarchique pouvait accorder une augmentation de salaire, une prime ou encore un *award* remis plus ou moins solennellement, par exemple au cours de la convention IBM.

---

<sup>1</sup> Ce sujet a donné lieu à un exposé de Jean-Jacques Duby, *Grandeur et déclin d'IBM* en janvier 1995 (voir le tome II des *Annales de l'École de Paris*).

Un système *d'open door* donnait à chaque collaborateur la possibilité de contester l'évaluation effectuée par son supérieur hiérarchique auprès de n'importe quel dirigeant de son choix, ce dernier étant tenu de désigner un tiers neutre pour instruire le dossier. Enfin, une enquête d'opinion annuelle particulièrement exhaustive donnait une vue globale du "moral des troupes", mais était aussi analysée service par service pour identifier les problèmes locaux, les insuffisances éventuelles du management et proposer des mesures correctrices.

Au-delà de la radiographie du processus de planification d'IBM et de son mode de gestion des ressources humaines au début des années 1980, je voudrais mettre l'accent sur les effets bénéfiques et les effets indésirables d'une telle organisation. Il est indéniable que celle-ci favorisait la création d'un esprit d'équipe fort. Chacun se sentant dépendant des autres et nécessaire aux autres, il régnait une solidarité et un esprit de confiance mutuelle assez extraordinaires. L'adhésion aux objectifs de la firme était à ce point forte que les gens s'identifiaient réellement à l'entreprise et se mobilisaient vraiment pour défendre des intérêts globaux et non locaux. En outre, la planification leur offrait une vision du long terme qui leur donnait le sentiment de savoir où ils allaient, et la façon dont les décisions avaient été préparées leur donnait la conviction que c'était, tout bien pesé, les meilleures possibles.

Si la mécanique que j'ai décrite permet de comprendre d'où venait l'élan collectif des salariés d'IBM et comment se créait cette formidable énergie qui nous faisait aller de l'avant, elle laisse néanmoins entrevoir quelques causes du déclin qui a suivi. En poussant la planification à son paroxysme, IBM s'empêchait de réagir immédiatement lorsqu'un événement imprévu et important se produisait dans son environnement. Certes, une fois les décisions prises, les personnes réagissaient rapidement, mais elles ne pouvaient le faire qu'après un long délai de reconstruction du plan. D'autre part, la culture de la planification ne laissait guère de place à une culture gestionnaire. Chacun n'était tenu pour responsable que de ce qu'il contrôlait. Par exemple, puisque les normes de rémunération étaient fixées au niveau de l'entreprise, les coûts salariaux ne figuraient pas dans les tableaux de bord des services. Les notions de compte d'exploitation et de profit étaient absentes du comportement quotidien de la majorité des managers, et n'avaient de sens qu'au sommet de la hiérarchie.

### **Une gestion commerciale contraignante**

Le contact entre IBM et le client était effectué par l'ingénieur commercial. C'est lui qui avait l'exclusivité de la relation avec le client ou les clients de la zone qu'il devait couvrir. Et lorsqu'un client avait besoin de renseignements ou de services que l'ingénieur commercial n'était pas en mesure de lui fournir, ce dernier avait la responsabilité de contacter la personne compétente chez IBM, et toute la Compagnie devait se considérer comme à son service, y compris la plus haute hiérarchie. Sur son territoire, l'ingénieur commercial était le maître.

Il ne faut pas croire pour autant que l'ingénieur commercial pouvait œuvrer à sa guise face à ses clients. Tout d'abord, il devait appliquer à la lettre la politique tarifaire de l'entreprise et toute négociation sur les prix lui était interdite. Des règles de comportement (la fameuse "policy") lui étaient par ailleurs imposées. Par exemple, quand un client avait commandé un produit concurrent, l'ingénieur commercial n'avait plus le droit de lui rendre visite, sauf demande écrite de celui-ci, tant que le matériel concurrent n'avait pas été installé. C'était en quelque sorte une règle d'éthique : le concurrent avait été le plus fort, il avait remporté la vente, et comme l'installation est une phase délicate nous suspendions l'action commerciale pendant ce temps.

Ce système de gestion suppose une entreprise prospère et un marché en phase de croissance. En effet, sa mise en œuvre entraîne un coût élevé et sa relative inertie exige des

marges de manœuvre. De plus, à partir du moment où la promotion constitue la principale forme de récompense, il faut nécessairement que les effectifs soient en croissance pour offrir des opportunités suffisantes de promotion. C'est ce qui explique que la croissance était l'objectif suprême, car elle seule pouvait garantir la pérennité du système. Quant au système de gestion commerciale, il comportait aussi des tares potentielles. Étant le seul contact du client, l'ingénieur commercial constituait un goulot d'étranglement dans la mesure où il ne connaissait pas parfaitement tous les articles d'un catalogue de plus en plus diversifié. De plus, le système était inadapté aux services où chaque contrat est particulier et doit être négocié avec le client, et où la notion de profit doit être omniprésente jusqu'aux plus bas niveaux.

Bien sûr, ces faiblesses n'apparaissent qu'avec le recul. À l'époque, bien rares étaient ceux qui discernaient dans le système qui faisait la force d'IBM les germes des difficultés qu'elle allait rencontrer.

## **EXPOSÉ de Gérard DUWAT**

IBM avait très bien commencé l'actuelle décennie : en 1990 nous avons fait dix milliards de dollars de bénéfice avant impôts. Ce profit extraordinaire a eu pour effet d'anesthésier la direction de l'entreprise qui n'a pas perçu que la réalité appréhendée par les gens du terrain était différente de la leur. Je vais dresser un rapide panorama de la situation de l'entreprise en 1991, l'année noire d'IBM où pour la première fois l'entreprise était déficitaire. Puis, j'exposerai notre nouvelle organisation et les transformations radicales auxquelles nous continuons à nous livrer pour qu'IBM retrouve sa position.

### **La désintégration d'IBM**

Entre 1991 et 1993, la situation de l'entreprise s'est profondément modifiée. Le *cash-flow* généré par les opérations est devenu négatif dès 1991 et jusqu'en 1993. La dette est passée de vingt à trente milliards de dollars sur la période. Enfin, l'action a perdu 40 % de sa valeur entre 1990 et 1993.

L'ampleur de l'évolution des résultats d'IBM est à la mesure des mutations de son environnement. Alors que les analystes nous qualifiaient au début des années 1980 de "Blanche Neige" du secteur de l'informatique pour illustrer notre domination (les concurrents étaient appelés les sept nains), nous nous retrouvons dix ans après dans un secteur méconnaissable où nous n'avons plus sept mais plusieurs centaines de concurrents. Tout d'un coup les marges commerciales se mettent à varier très fortement (pour donner un ordre de grandeur, le prix des mémoires a diminué de 80 % entre le 1<sup>er</sup> janvier 1996 et le 31 décembre 1997, les besoins et les désirs des utilisateurs évoluent rapidement, de nouveaux standards émergent : nous passons d'un régime stable à un régime en perpétuelle évolution auquel, il faut bien l'avouer, nous n'étions pas préparés. La tête dirigeante d'IBM n'avait pas prévu ces bouleversements et leur impact a eu de façon quasi instantanée un effet catastrophique sur les résultats.

Cette transformation rapide et profonde de notre environnement a totalement désorganisé la mécanique bien huilée décrite précédemment par G. Dréan. De quadrillée, hiérarchisée, centralisée, l'entreprise est devenue une confédération d'unités autonomes. La logistique était assurée par chaque pays. Les systèmes de production se différençaient grandement d'un pays à un autre. Sur le plan commercial, nous étions dans une sorte de jungle où chacun se battait avec les moyens du bord. L'ingénieur commercial qui, jadis, était omnipotent, a dû faire face à une demande tous azimuts, pour finalement laisser place à de nouvelles relations commerciales consistant à multiplier les interfaces avec les clients. Bref, le monolithe IBM s'est désintégré en une multitude de petites entités sans synergie,

occasionnant une augmentation des dépenses, rallongeant les temps de réactivité et désorganisant complètement les systèmes d'information et de gestion centralisée.

### **Un homme, une vision : le client enfin roi**

La décision du conseil d'administration en 1993 de nommer un nouveau *Chairman*, Lou Gerstner, ne faisant pas partie du sérail d'IBM, va marquer l'amorce du redressement de la compagnie. Très rapidement, celui-ci décide de reconfigurer les sites industriels et simultanément de reformuler les orientations stratégiques. Il se fonde pour cela sur un constat simple : la firme réalise un chiffre d'affaires de plus de soixante milliards de dollars par an sans être en mesure de dégager un dollar de marge. Son idée est donc de recréer des synergies entre les différentes entités pour tirer parti des effets d'échelle possibles et de tirer toute la quintessence de l'extraordinaire réseau commercial d'IBM. Il va s'ensuivre un mouvement de réforme gigantesque de la gestion des ressources humaines, de l'organisation des systèmes d'information et des modes de travail.

Au fur et à mesure, Lou Gerstner parvient à bâtir et à faire partager une nouvelle vision de l'entreprise. Pour lui, IBM dispose d'une technologie extraordinaire, mais ses membres ne savent pas encore suffisamment bien la mettre à la disposition de clients dont ils n'ont pas compris les souhaits. Son *credo* devient alors qu'IBM doit être dirigée par le client et que la compagnie doit être intégrée pour fournir à ses clients toute une gamme de produits et de services.

Dès lors, un nouveau modèle d'entreprise tourné vers les clients voit le jour. Trois lignes fondamentales sont créées : des équipes produits et technologie, des équipes services et des équipes solutions, la R&D étant commune à ces trois axes. Les interactions entre les trois axes sont très nombreuses puisqu'ils visent tous les trois la meilleure satisfaction possible du client. Alors que les lignes de produit étaient dans le passé quasiment en situation de concurrence, les nouveaux axes fonctionnent de façon transversale. Quel que soit le métier et quelle que soit l'organisation, le salarié IBM a comme devoir d'identifier ce qui peut devenir une affaire pour l'entreprise. Lorsqu'il a découvert une affaire, il la signale aux autres salariés grâce à une base de données mondiale afin qu'elle soit traitée par la personne la plus compétente. Ainsi, contrairement à l'ancienne organisation, plus personne n'a la propriété d'un client. Prenons un exemple. Un ingénieur commercial se trouve chez un client qui a un problème de déploiement et de mise en œuvre de ses ordinateurs. L'ingénieur décrit le problème et le soumet à la base de données. Dans les soixante-douze heures qui suivent, la meilleure compétence disponible se verra confier la résolution du problème. Ce cas illustre bien la coopération entre plusieurs axes fondamentaux puisque le problème est identifié par un membre des équipes produits et qu'il est résolu par une personne des équipes services.

**“What we've done so far just gets us back in the game...” (Lou Gerstner<sup>2</sup>)**

La révolution menée par Lou Gerstner au sein d'IBM commence à porter ses fruits. Certes, nos bons résultats financiers en 1997-1998 tiennent en premier lieu aux efforts entrepris sur notre production industrielle et à notre formidable capital technologique, mais l'amélioration de l'accès au marché concourt largement à notre redressement financier.

La transformation d'IBM est encore en cours : la refonte des processus et des modes opératoires est quasiment achevée, l'évolution des technologies et des structures est bien engagée, mais il nous faut encore progresser dans l'évolution des cultures.

---

<sup>2</sup> Extrait d'une interview de Lou Gerstner dans Think, n°1, le magazine des employés d'IBM.

Une réflexion approfondie nous a permis de dégager les principes qui doivent dorénavant nous guider. Ils illustrent bien les changements intervenus au cours des cinq dernières années :

1. Le marché est le moteur de tout ce que nous entreprenons.
2. Nous sommes avant tout une compagnie de technologie soucieuse de préserver la qualité du produit.
3. Nos principaux objectifs de performance sont la satisfaction du client et de l'actionnaire.
4. Nous sommes une organisation animée par l'esprit d'entreprise, avec une bureaucratie réduite au minimum et un objectif constant de productivité.
5. Nous ne perdons jamais de vue notre vision stratégique.
6. Nous pensons et agissons rapidement.
7. Les personnes exceptionnelles et dévouées sont à l'origine de la réussite, particulièrement quand elles travaillent en équipe.
8. Nous sommes sensibles aux besoins de tous nos employés ainsi qu'à ceux des communautés au sein desquelles nous opérons.

Nous nous orientons d'avantage encore vers une culture de la haute performance, tournée vers les clients, où chacun doit avoir à cœur de gagner, d'agir rapidement et de faire équipe. Chacun doit se sentir totalement impliqué dans le succès commun. La communication est à cet égard un facteur clé dans la réussite de la réintégration d'IBM.

## DÉBAT

### Savoir faire face au naufrage

**Un intervenant :** *Comment l'effectif d'IBM a-t-il évolué au cours des cinq dernières années ?*

**Gérard Duwat :** Nous étions près de trois cent quatre-vingt mille au début des années 1990. Entre 1990 et 1994 l'effectif a considérablement diminué pour atteindre le nombre de deux cent vingt mille salariés. Depuis, les embauches ont repris et nous sommes actuellement environ deux cent quatre-vingt mille.

**Int. :** *Faire partir de l'entreprise cent soixante mille personnes est, j'imagine, une façon assez radicale de faire comprendre à ceux qui restent qu'il est nécessaire de transformer l'entreprise. Ils doivent tout de même sentir qu'une page est tournée, non ?*

**G. Dt. :** Les départs de la société ont été vécus de façon très différente selon les pays. Les salariés américains sont par exemple partis avec six mois de salaire et une couverture sociale d'un an, alors que les Français ont eu des conditions de départ beaucoup plus avantageuses, en ayant une préretraite représentant 70 % de leur salaire et le droit de travailler dans une autre entreprise si cela ne nuisait pas aux intérêts d'IBM. Les conditions dans lesquelles les personnes ont quitté IBM a fortement conditionné la vision du choc que partageaient ceux qui restaient.

**Int. :** *La composition par nationalité du personnel s'est-elle modifiée ? La mobilité fonctionnelle et géographique a-t-elle changé ?*

**G. Dt. :** La firme ayant pour vocation depuis cinq ans de ne plus être simplement une multinationale mais une entreprise internationale, nous assistons à une croissance et à un déploiement de l'effectif américain. D'ailleurs, cette internationalisation a pour conséquence d'accroître la mobilité géographique des salariés qui présentent un fort

potentiel. Avoir une promotion pour un cadre français consiste souvent à embrasser une carrière internationale.

**Int. :** *Quel est aujourd'hui le moral des troupes ?*

**G. Dt. :** Il est globalement bon. Mais il est intéressant de constater, une fois encore, que le choc a été ressenti de façon différente selon les pays. Le moral s'est littéralement effondré aux États-Unis en 1991 après les pertes record, puis il s'est rapidement amélioré. En France, nous avons été au creux de la vague en 1994 et 1995 pour, depuis, retrouver progressivement un bon moral.

**Int. :** *Aviez-vous un trésor de guerre pour amortir un choc pareil ?*

**G. Dt. :** Pendant la tempête qu'a connue IBM, nous avons eu la chance de pouvoir nous en remettre à quelques valeurs sûres qui nous ont permis d'éviter le naufrage. Je pense que la marque IBM, son extraordinaire réseau commercial et la force de son organisation technique ont été les clés de notre survie.

Dès son arrivée, Lou Gerstner a pris une provision de huit milliards de dollars et s'est engagé à la combler en trois ans, ce qu'il a fait. Aujourd'hui le chiffre d'affaires est de quatre-vingt milliards de dollars et le cash disponible en fin d'année était de sept milliards de dollars.

**Int. :** *Votre exposé m'a inspiré un rapprochement avec le Titanic que je déclinerais selon les trois scénarios suivants. Première possibilité, IBM en 1991 heurte un iceberg. Après le choc, on bouche tous les trous, on change le capitaine, et le Titanic reprend son chemin. Seconde possibilité, le Titanic coule. Mais les chaloupes sont bien organisées et une vie collective peut se mettre en place : les chaloupes sont plus rapides et plus mobiles que le mastodonte qui les transportait. Troisième possibilité, le bateau et les chaloupes ont coulé, on a reconstruit un nouveau bateau que l'on a appelé Titanic. Laquelle de ces hypothèses vous paraît la plus vraisemblable ?*

**G. Dt. :** Je dirais que les chaloupes ont été rassemblées et qu'elles sont remontées à bord d'un nouveau bateau...

**Gérard Dréan :** ... qui a d'ailleurs été reconstruit à partir des chaloupes.

**Int. :** *Pourtant le nouveau capitaine n'est pas un marin...*

**G. Dn. :** Je crois que Lou Gerstner a en grande partie renoué avec les principes traditionnels d'IBM, qui avaient été pervertis et que son prédécesseur avait cherché à enterrer. Au passage, cela pose la question de savoir ce qui fait l'identité profonde d'une entreprise. Quand tout change, qu'est-ce qui reste constant ? À la limite, si IBM avait décidé de se reconvertir dans la pizza, qu'est-ce qui ferait que ce serait toujours IBM ?

**Int. :** *Il faudrait alors changer de slogan, parce que Think pour vendre des pizzas ça ne marcherait pas très bien*

**G. Dt. :** *Sink pour le Titanic ça marcherait assez bien !*

### **Planifier autrement**

**Int. :** *Quand l'objectif est défini en partant de la base, le chef peut toujours trouver qu'il n'est pas suffisamment ambitieux. Peut-il alors le corriger ? De plus, comment est-il possible de déterminer des objectifs dans un marché virevoltant, où les prix peuvent être divisés par cinq en l'espace de douze mois ?*

**G. Dt. :** Il faut distinguer deux familles d'objectifs. Il y a d'une part ceux qui sanctionnent le fonctionnement de la compagnie, qui sont sous la houlette des managers à travers des objectifs globaux. Et il y a d'autre part les *Personal Business Commitments* qui décrivent les comportements individuels de chaque salarié. Ce sont ces derniers qui sont définis par le salarié lui-même.

### **Le rodage du nouveau mode de travail communautaire**

**Int. :** *Est-ce qu'avec un système consistant à recueillir les demandes et les besoins du client puis à les mettre en commun dans une base de données corporate, tout le monde parvient à avoir du travail ou y a-t-il des "mercenaires" qui traquent le moindre désir du client et qui s'accaparent toutes les missions ?*

**G. Dt. :** Le système communautaire que nous avons mis en place suppose que chacun comprenne et partage les intérêts généraux de l'entreprise, ce qui nous amène de plus en plus à adopter un système d'objectifs communautaires. Alors que seules les rémunérations des commerciaux comportaient une part variable dans l'ancien système, de plus en plus de salariés ont aujourd'hui une part variable. Par exemple en France, la satisfaction des clients a une incidence non négligeable sur les salaires de tous les employés.

### **Comment Marx éclaire la révolution d'IBM**

**Int. :** *Cette séance est très représentative de la pensée de Karl Marx ! Il enseignait en effet que les rapports de production dictaient les rapports sociaux, ce qu'il résumait en disant que "les infrastructures dictent les superstructures". L'IBM des années 1980 ressemble à l'ordinateur de 1980, comme l'IBM de 1998 ressemble à l'ordinateur de 1998, c'est-à-dire des petites unités interconnectées en réseau proches des utilisateurs. Marx ajoute que les rapports de production évoluent plus vite que les rapports sociaux et que la distance entre les deux suscite des révolutions. Qu'est-ce que cela vous inspire ?*

**G. Dt. :** J'irai même plus loin. C'est vrai d'IBM mais aussi des autres entreprises : on peut remarquer que les systèmes d'information et l'organisation des firmes suivent la même évolution...

**Int. :** *Finalement vous nous dites qu'IBM, c'est une âme, avec une formidable énergie qui vous pousse à sauver cette entreprise. Même si les personnes qui étaient encore dans l'entreprise à son apogée l'ont quittée, ceux qui restent ou qui sont arrivés se sentent-ils obligés de la faire survivre ?*

**G. Dt. :** L'âme, c'est la fierté d'appartenir à IBM. Au début des années 1990, il n'était pas évident de reconnaître au cours d'un dîner en ville que l'on travaillait dans cette entreprise. Nous étions une entreprise tellement triomphaliste lors des décennies précédentes que le séisme qui est intervenu nous a vraiment déboussolés. Nous ne comprenions pas très bien ce qui se passait.

**Int. :** *Pourquoi, alors que les concurrents d'IBM se désintègrent, IBM a pris la décision de se réintégrer ? Est-ce Lou Gerstner qui a pris la décision ? Les forces internes à IBM étaient-elles à ce point considérables que la désagrégation n'était pas raisonnable ?*

**G. Dt. :** La désintégration était la voie de la facilité car il était plus délicat de chercher à recréer une unité que de laisser une autonomie aux différentes entités. Lorsque Lou Gerstner est arrivé à la tête de la compagnie, il a tout de suite pensé qu'il fallait simultanément offrir au marché, de la technologie, des services et le développement de solutions techniques.

On peut se demander dans quelle mesure ce choix n'est pas à l'origine de ce qui pourrait être un retour de balancier dans le secteur de l'informatique. Le récent rachat de Digital par Compaq semble en effet manifester là aussi une volonté d'offrir une prestation plus intégrée au client.

Présentation des orateurs :

Gérard Dréan (X54) est un ancien d'IBM, où il a été en particulier Directeur de la Formation pour l'Europe, avant d'occuper des postes de direction dans de grandes SSII françaises. Il est actuellement consultant et auteur de *"L'industrie informatique-structure, économie, perspectives"*, Masson, 1996.

Gérard Duwat est diplômé de l'Institut Supérieur d'Électronique du Nord. Entré à la Compagnie IBM France en 1968, il a réalisé l'essentiel de sa carrière dans les activités commerciales. Successivement ingénieur technico-commercial, puis chef de projet, manager et directeur de la région Nord, il a été directeur des produits à IBM France et directeur des logiciels à IBM Europe. Il a été nommé directeur des services d'IBM France en janvier 1995 et directeur général des opérations commerciales en janvier 1997.

Diffusion octobre 1998