



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

# Watson père et fils

---

Thomas Watson Sr et Thomas Watson Jr... Ils furent les deux figures marquantes de l'histoire d'IBM, le géant de l'informatique, qu'ils dirigèrent successivement de 1914 à 1971. La collaboration du père et du fils fut pourtant orageuse. Se supportant difficilement, ils ne partageaient pas la même vision de l'avenir du groupe. Ce fut finalement celle de Tom Jr qui l'emporta...

Lorsque Thomas Watson Jr naît à Dayton, dans l'Ohio, en janvier 1914, son père vient tout juste d'être renvoyé de la National Cash Register Company (NCR), l'inventeur de la caisse enregistreuse. Thomas Sr, pourtant, n'a pas démérité. Né en 1874 dans l'Etat de New York, ce descendant d'une famille écossaise avait préféré, à 17 ans, tenter sa chance par lui-même plutôt que de travailler dans la modeste affaire de bois de son père. Après avoir démarré comme colporteur, il était arrivé un peu par hasard dans la ville de Buffalo où il

avait réussi à convaincre le patron local de NCR de l'embaucher comme simple vendeur. Huit ans plus tard, ce commercial hors pair avait été nommé à la tête de la succursale de Rochester avant de devenir, peu après, directeur des ventes pour tous les Etats-Unis. A ce poste, il avait développé ce style très particulier qui devait, plus tard, marquer IBM : autoritaire mais paternaliste, exigeant un dévouement total de ses collaborateurs, Thomas Sr interdisait que l'on fume ou que l'on boive en sa présence, ne riait pas, plaisantait rarement et exigeait de tous un comportement exemplaire, y compris dans la vie privée. Une rigidité directement héritée de sa foi méthodiste. Mais au siège de NCR, à Dayton, Thomas Watson Sr avait également croisé la route du fondateur de la compagnie, John Henry Patterson. Né en 1844, cet entrepreneur bardé de principes n'avait qu'une crainte : que les plus brillants de ses collaborateurs lui fassent de



l'ombre. Voyant en Thomas Watson Sr un rival potentiel, il l'avait ainsi, à la fin de l'année 1913, brutalement démis de ses fonctions. Lorsque son fils vient au monde quelques semaines plus tard, Thomas Sr est trop occupé à donner un second souffle à sa carrière pour se réjouir de cet événement. Tom Jr souffrira toujours de l'absence de chaleur de son père...

Thomas Watson Sr ne tarde pas à retrouver un poste à la hauteur de ses compétences : directeur général de la Computing Tabulating Recording Co (CTR). Née en 1911 de la fusion de la Tabulating Machine Company - qui, en 1890, avait mis au point les premières tabulatrices pour le recensement de la population - et des sociétés International Time Recording et Computing Scale Company of America, la CTR - que Watson rebaptisera IBM en 1924 - est alors spécialisée dans la réalisation de tabulatrices à cartes, de pointeuses et d'horloges de bureaux. Recruté afin de mener à bien la fusion des trois entités, Thomas Watson Sr se voit confier la présidence de l'entreprise dès l'année suivante. Vendeur-né, alliant un tempérament fougueux et une sorte d'intégrisme méthodiste, il met fortement l'accent sur le commercial. Persuadé que toute entreprise est un gisement naturel d'idées,

il pousse également ses troupes à ne jamais se contenter des situations acquises. Une philosophie que résume le fameux « think » - « Pensez » - une formule qu'il a en fait empruntée à son ancien patron, John Henry Patterson. Sous sa présidence, la firme se dote ainsi d'une culture d'entreprise très spécifique qui traversera les décennies. Dès la fin des années 1920, la chemise blanche, la cravate et le costume sombre s'imposent à tous les salariés qui ont, bien sûr, interdiction de fumer et de boire sur leur lieu de travail ...mais aussi chez eux ! Mais Thomas Watson Sr n'est pas seulement un meneur d'hommes exceptionnel. Visionnaire, il abandonne très tôt la fabrication de pointeuses et d'horloges de bureaux pour se lancer avec succès dans celle de tabulatrices et d'appareils de calcul. Très innovante, IBM met ainsi au point, en 1928, la première carte perforée digne de ce nom avant de devenir la référence mondiale dans le domaine des calculatrices automatiques...

Est-ce en raison de son rigorisme, de son indifférence ou de ses longues absences ? Toujours est-il que, dès son enfance, Tom Jr éprouve un véritable rejet pour son père. Il faut dire que celui-ci ne fait rien pour arranger



les choses. Doté d'une personnalité écrasante, il ne cesse en effet de critiquer ou d'humilier son fils dont les résultats scolaires - mais aussi sportifs - sont calamiteux. Complexé, rongé de doutes et sujets à de fréquentes dépressions, le jeune Watson va d'établissements scolaires en établissements scolaires et ne doit qu'à la pressante recommandation de son père - et à son carnet de chèques - d'entrer à la Brown University. En 1937, désespérant d'en faire quelque chose, Watson Sr impose à Junior de venir travailler à ses côtés chez IBM. Un véritable cauchemar pour le jeune homme qui, chaque jour ou presque, doit faire à son père un compte rendu précis de ses activités...

La guerre sera son salut... Ayant appris très tôt à voler - sa seule passion de jeunesse -, Tom Jr est mobilisé en 1942 dans l'armée de l'air et devient le pilote personnel du général Follett Bradley, l'inspecteur général de l'US Air Force. Bienveillant, ce dernier a vite fait de déceler derrière le jeune homme timide une personnalité pleine de ressources qui ne demande qu'à s'affirmer. Aussi, lorsqu'en 1945, Thomas Watson demande à rester dans l'armée, son mentor l'encourage au contraire à retourner travailler chez IBM afin de se préparer à en prendre la direction. « Vous

ne le savez pas encore, mais vous êtes fait pour le job », lui lance le général. En 1946, après avoir longuement hésité, Thomas Watson décide donc de s'en retourner travailler auprès de son père qui, plus intrigué que convaincu par cette vocation nouvelle, le nomme au Comité de direction de la firme avec un titre de vice-président mais sans affectation précise. A 32 ans, Watson Jr n'est plus le même homme : ayant retrouvé confiance en lui, il est prêt à affronter son père...

Commencent alors dix années de cohabitation houleuse entre les deux hommes qui allaient marquer l'histoire de la firme. « Dès mon arrivée, j'ai décidé que mon principal but serait de prouver que je pouvais aller plus loin que mon père. Il y avait une énorme compétition entre nous deux », dira Junior plus tard. Les conflits concernent d'abord le management de l'entreprise. A l'opposé des conceptions rigides et moralisatrices de son père, Tom Jr cherche en effet à imposer un style plus décontracté. Il y parvient, non sans mal et à l'issue de disputes homériques en plein comité de direction. Tout comme il parvient à remplacer l'organisation hypercentralisée mise en place par son père par de grandes divisions dotées d'une large autonomie.



Mais c'est surtout sur la stratégie produits que les affrontements entre le père et le fils se révèlent les plus violents. Dès son arrivée au siège, Thomas Watson Jr a en effet la conviction que l'avenir va se jouer sur les « computers » et que la firme devra tôt ou tard abandonner ce qu'il appelle les « vieilleries du 19ème siècle » : les tabulatrices et autres machines à cartes perforées. Thomas Watson Sr n'est certes pas totalement rétif à se lancer dans la fabrication d'ordinateurs. En 1944, à la demande du département de la Défense, la firme a ainsi construit le célèbre Mark 1, un gigantesque calculateur abritant pas moins de 1000 kilomètres de câbles ! Puis est venu, en 1948 le SSEC, un supercalculateur capable d'effectuer 21 000 opérations à la seconde. Pour Thomas Watson Sr, qui va alors sur ses 74 ans, il n'existe cependant pas de marchés, hors les grandes administrations, pour ces machines encombrantes et terriblement coûteuses. L'idée que les entreprises puissent un jour être intéressées lui est notamment totalement étrangère. Thomas Jr, lui, pense le contraire : il comprend d'emblée que les firmes, dans un monde que la consommation de masse est en train de transformer, auront besoin de machines électroniques pour effectuer leurs opérations et gérer un nombre

croissant de clients. Visionnaire, il ne doute pas également que des machines plus petites pourront être construites pour peu que l'on s'en donne les moyens. Or ces moyens, Thomas Watson Sr refuse de les lui donner, renâclant devant l'ampleur des investissements et rechignant à créer de nouvelles usines. Ce n'est qu'en 1951 que « le vieux », comme on l'appelle en interne - il a alors 77 ans - cède aux arguments de son fils. Un an plus tard naît l'IBM 701, le premier véritable ordinateur de la firme, qui équipera d'abord les administrations avant d'être commandés par les grandes firmes américaines. Thomas Watson Jr a gagné son pari.

Cette même année 1952, tout en restant PDG, « le vieux » nomme son fils président de la compagnie, l'intronisant ainsi comme son successeur officiel. Entre temps, Watson Sr aura tenté de faire monter son plus jeune fils, Dick, en lui confiant la direction de toutes les opérations non-américaines de la firme. En vain. A l'issue d'un comité de direction houleux et avec l'appui d'une partie des cadres de la maison, Thomas Jr est parvenu à faire échouer la manœuvre. Contraint de s'incliner, son père ne lui adresse cependant pas un mot de félicitations et quitte le jour même son bureau sans lui



dire un mot. Jusqu'à sa mort en 1956 et la nomination de Watson Jr au poste de Pdg, Watson Sr continuera officiellement de diriger la firme, critiquant sans cesse les orientations prises par son successeur désigné. C'est portant Tom Jr qui fera d'IBM le premier constructeur mondial d'ordinateurs.

---

**Tristan GASTON-BRETON,**  
Historien d'entreprises  
tgastonbreton@elzear.com