

Jean-Jacques PLUCHART
Professeur des universités

décembre 2008

Université de Paris I Panthéon-Sorbonne
17 rue de la Sorbonne
75005 PARIS
e.mail. jean-jacques.pluchart@univ-paris1.fr

Etude de cas

LA TRAJECTOIRE STRATEGIQUE DE MICROSOFT Corp

Sommaire

1. Texte de l'étude de cas, pages 1 à 12
2. note pédagogique, pages 13 à 22

LA TRAJECTOIRE STRATEGIQUE DE MICROSOFT Corp

Etude de cas

L'objectif de cette étude de cas est de retracer l'évolution de l'environnement et la mutation organisationnelle et culturelle de Microsoft corp, afin de pouvoir apprécier l'efficacité de son modèle managérial et la robustesse de son schéma identitaire.

1. le développement des grands systèmes	<i>pages</i> 2
1.1. du MS-DOS à Windows	
1.2. de Windows à Office	
1.3. la génération NT	
2. la course à l'intégration technologique	4
2.1. l'émergence des logiciels open source	
2.2. la bataille des mobiles	
2.3. les challenges de la confiance	
3. la valorisation des ressources humaines	7
3.1. un univers de « smart people »	
3.2. le management des compétences	
3.3. le développement du leadership	
Questions suggérées	10

Tableau 1. les produits brevetés et commercialisés par Microsoft

Tableau 2. l'organisation simplifiée de Microsoft

Références bibliographiques

- Bartlett C.A., « Microsoft : competing on talent », *HBS case study*, 2001.
Brynjolfsson E., «Frictionless Commerce», *Management Science*, Mars 2000.
Champeaux J & Bret C, *La Cyber-entreprise*, Dunod, 2000.
Ettighoffer D, *L'entreprise virtuelle*, O.Jacob, 1992.
Goshal S & Bartlett C, *L'entreprise individualisée*, Maxima, 1998.
Hedberg B & alii, *Virtual Organizations: Discover Imaginary Systems*, Wiley, 1997.
Kalika M, *E-Management*, Ed. Liaisons, 2003
Maitre B & Aladjidi G, *Les Business Models De La Nouvelle Economie*, Dunod, 1999.
Magee M, "Microsoft longhorn to cost as much as a man on moon project, Gates says", *The Inquirer*, october, 2003.
Pluchart J.J., *master stratégie*, ed. Eska, collection master, 2009.
Rukstad M.G., Yoffie D.B., Johnson C, "Microsoft in 2002", *HBS case study*, 2002..
Yoffie D.B., Mehta D.M., Sester I.S, "Microsoft in 2005", *HBS case study*, 2006.
Microsoft annual reports, 1976 to 2006.
Sites *microsoft.com* ; *news.com* ; *directionsonmicrosoft*.

Mots-clés

Génie logiciel, systèmes d'exploitation, software, services internet, leadership.

LA TRAJECTOIRE STRATEGIQUE DE MICROSOFT Corp

Microsoft corp a été un des groupes les plus créateurs de valeur pour ses actionnaires depuis sa fondation en 1975 à Albuquerque. Sa capitalisation, qui a atteint 338 milliards \$ à la fin de 2007 (soit trois fois plus qu'IBM), est une des plus élevées de l'histoire boursière. Selon la plupart des observateurs, le leader mondial du *software personnel* doit sa profitabilité exceptionnelle à la pertinence de sa stratégie de recherche & développement, à l'attractivité commerciale de ses 180 produits – notamment *Windows* et *Office* – et à l'originalité de sa culture d'entreprise. Plus de trente années après sa création par Bill Gates et Paul Allen, Microsoft corp poursuit toujours son objectif de demeurer « le leader mondial des solutions et des systèmes informatique et de communication dédiés aux particuliers et aux professionnels ». Pourtant, ses ingénieurs semblent rencontrer de plus en plus de difficultés à concevoir, à lancer et à assurer la maintenance de nouveaux systèmes (comme Vista en 2006 et *Office* en 2007) ; ses managers se heurtent à la complexité du pilotage d'une organisation internationale liée à plusieurs centaines de partenaires et employant plus de 63 000 salariés ; son millier de juristes peine à défendre les intérêts d'un groupe régulièrement accusé d'atteintes à la concurrence ; le départ de son fondateur en juillet 2008 remet en question le leadership du groupe...

L'objectif de cette étude de cas est de retracer l'évolution de l'environnement technologique et la mutation organisationnelle et culturelle de Microsoft corp, afin de pouvoir apprécier l'efficacité de son management stratégique.

1. LE DEVELOPPEMENT DES GRANDS SYSTEMES

La construction de l'avantage concurrentiel de Microsoft corp repose sur la vision simple d'un équipement de tous les foyers domestiques en ordinateurs personnels dotés du *software* Microsoft. Sa coopération avec IBM, à la fois premier constructeur mondial d'ordinateurs et premier éditeur de logiciels professionnels, lui a permis d'imposer, au cours des années 1980, dans plus des trois quarts des foyers, ses standards *MS-DOS*, *Windows* et *Office*. Mais, au cours de la décennie suivante, le développement d'internet, l'émergence des logiciels libres, les progrès de la convergence multimédia... ont de plus en plus menacé sa rente de situation.

1.1. du MS-DOS à Windows

Le premier logiciel conçu à la fin des années 1970 par la jeune équipe de Microsoft fut une version concentrée du langage *Basic* destinée au premier ordinateur personnel (PC) lancé par IBM. Après en avoir développé plusieurs versions, les fondateurs de Microsoft furent chargés par IBM de concevoir le système d'exploitation (OS) de son nouveau PC. Gates transforma un programme existant en un nouveau système – appelé *MS-DOS* – fonctionnant sur micro-processeur *intel*. En 1981, les ingénieurs de Microsoft mirent au point un premier interface graphique (GUI), baptisé *Windows* et inspiré de celui d'Apple. En 1985, un nouveau système (OS/2) fut lancé sur le marché, exploitable à la fois sur les équipements IBM et MacIntosh. Les produits de Microsoft couvrirent ainsi 85% de la demande mondiale de *software* personnel. La valeur de l'action Microsoft, introduite sur le Nasdaq en 1986, doubla en quelques mois et dépassa celle d'IBM au début des années 1990. La même année, le nouveau siège du groupe fut érigé sur le campus de Redmond, près de Seattle (le lieu de naissance de Bill Gates).

Au début des années 1990, poursuivant la même stratégie, la société de Seattle lança simultanément les versions *windows 3.0* « *IBM compatible* » et « *easy-to-use* » pour Apple Mcintosh OS. La part la plus importante de sa production était alors vendue aux assembleurs de PC (*Original Equipment Manufacturers* ou OEMs) ; les commerciaux de Microsoft s'efforcèrent ensuite de diversifier les canaux de vente en passant par les grands distributeurs de matériel informatique (généralistes ou spécialisés), par la cession de licences d'exploitation aux entreprises et aux administrations équipées de serveurs, puis par les sites d'*e.commerce*. Les marketers de Redmond privilégièrent les mises à jour (*upgradings*) fréquentes de versions existantes (vendues par abonnements) aux lancements de nouveaux systèmes. Les coûts de développement de ces derniers ne cessèrent d'augmenter, passant de quelques dizaines de millions \$ pour *Windows 3.0*, à plus de 500 millions pour *Windows 95* et à 2 milliards pour le système *Windows Vista*, commercialisé en 2006 après 5 années de mises au point. Bill Gates déclara que le développement de ce système avait coûté aussi cher que la conquête de la lune (Magee, 2003). Dans le même temps, les prix des licences aux OEMs étaient portés de 15 \$ pour *Windows 3.0*, à 40 \$ pour *Windows 95*, et 50 \$ à 55 \$ pour *Windows 98* et *XP*. Courant 2008, une première révision de *Vista* (*Service pack 1*) a été mise sur le marché.

1.2.de Windows à Office

Au cours des années 1990, Microsoft étendit progressivement la pratique de la vente à prix discount de suites *Office* de logiciels de bureautique, afin de faire face à la concurrence des *Independant Software Vendors* (ISV) – comme Lotus, Worldperfect, Borland... - qui développaient leurs propres *Applications Programs Interfaces* (API ou *Hooks*), à des prix de plus en plus compétitifs. Sous l'effet de ces baisses de prix, les applications fonctionnelles (principalement, *word*, *excel*, *powerpoint*...), qui représentaient les deux tiers du chiffre d'affaires de Microsoft au début des années 1990, n'en couvraient plus qu'un tiers à la fin de la décennie. Ce l'affaiblissement des marges sur les grands systèmes contraignit le groupe à diversifier ses activités.

Une nouvelle version de *windows XP* (baptisée *Longhorn* puis *Vista*) fut lancée à la fin de 2006 après 5 années de conception et de tests. Cette version comporte les solutions les plus techniquement avancées (outils de création graphique, de partage de fichiers, d'accès sécurisé à internet mobile, de gestion des droits numériques, de création de DVD...). Malgré un accueil mitigé de la part de la presse professionnelle, qui l'a dans l'ensemble jugée insuffisamment innovante et flexible, le marché adopta la nouvelle offre de Microsoft. L'année suivante, le groupe mit sur le marché la version 2007 de la suite *Office*, qui concentre ses dernières avancées technologiques en matière de bureautique.

1.3. la génération NT

Au début des années 1990, les ingénieurs de Microsoft s'intéressèrent au *software* des réseaux de serveurs connectés à un ordinateur central (*host*) et au « réseau des réseaux » (*web*). Après quelques difficultés de mise au point, ils lancèrent le système *Windows NT*, adapté en principe à tous les types de processeurs, et destiné à concurrencer les systèmes *Unix* (IBM) et *Netware* (Novell's), alors leader du marché. La version *NT 4.0*, lancée en 1996, connut un succès commercial. Les équipes de Redmond développèrent alors la version *Windows 2000*¹, afin d'équiper à la fois les PC (au prix de 200 \$) et les serveurs (pour 1000 à 4000 \$ selon la taille des réseaux). Début 2008, le groupe lança *Windows Server 2008* et *SQL Server 2008*.

¹ le système *windows 2000* a requis 35 millions de lignes de code écrites par 5000 ingénieurs et testées par 750 000 utilisateurs.

Après ces lancements, Microsoft couvrait les deux tiers du marché du *software* professionnel standard destiné au *Small and Medium Business*.

Le réseau internet se développa rapidement à partir de la fin des années 1980, pour atteindre une communauté constituée d' 1,1 milliard d'internautes en 2007². Il s'amplifia en trois vagues successives: le web 1.0, basé sur le protocole TCP/IP, permet d'interconnecter les réseaux techniques ; le web 1.5 contribue aux échanges entre les réseaux commerciaux ; le web 2.0 favorise les liens entre les réseaux sociaux. Les *browsers* permettent d'assurer l'interopérabilité entre les standards de communication ; l'*hypertext transfer protocole (http)* permet les requêtes et l'*hypertext market language (html)* contribue aux restitutions. Les ingénieurs de Microsoft intégrèrent *Explorer 3.0* à *Windows 98*, et conquirent ainsi plus de 80% du marché, malgré la concurrence de Firefox, de Netscape, et des logiciels libres basés sur son code Mozilla.

2. LA COURSE A L'INTEGRATION TECHNOLOGIQUE

Jusqu'au tournant du siècle, l'avantage compétitif de Microsoft a reposé principalement sur sa position de leader incontesté du marché du *software* personnel. Cet avantage s'est cependant effrité sous l'effet de menaces à la fois technologiques, commerciales et juridiques.

2.1. l'émergence des logiciels « open source »

Au début des années 1990, Linus Tornwald mit en ligne sur internet une version adaptée d'*Unix*, appelée *Linux*, à la fois librement accessible (*open source*) et aisément adaptable. Ce lancement constituait d'autant plus une menace pour Microsoft que ses utilisateurs les plus sensibles au prix se situaient sur les marchés prometteurs des pays émergents. Selon les dirigeants de Mandriva et de Fedora (réseaux travaillant pour Red Hat, leader du marché), les développeurs de logiciels libres fonctionnent en communautés, « dont les animateurs reçoivent chaque jour par mails des centaines de propositions de logiciels de la part de bénévoles (les « *hookers* »)»; ces contributions sont intégrées par des « mainteneurs » salariés des éditeurs. Le nouveau langage fut qualifié dans un rapport, baptisé « halloween », destiné aux dirigeants de Microsoft, de « cancer susceptible de désorganiser le *software* personnel ». Mais une enquête révéla en 2004, que les deux tiers des firmes américaines utilisaient au moins un logiciel libre et que son développement était encouragé par IBM. Bien que son accès soit libre et que son exploitation soit aisée, l'*open source* souffre toutefois de coûts élevés de maintenance ; son coût complet (*total cost of ownership* ou *TCO*) est souvent jugé équivalent à celui d'un logiciel standard. Afin de contrer l'offre de *Linux* (« système gratuit et ouvert »), Microsoft voulut casser l'image de son « système coûteux et fermé », en divulguant les codes sources de certaines de ses applications dans le cadre de la *Shared Source Initiative (SSI)*.

Au début des années 2000, de nombreuses administrations publiques engagèrent une modernisation de leurs parcs informatiques ; plusieurs d'entre elles, notamment dans les pays émergents, optèrent, au moins en partie, pour des solutions *linux*, par réaction face à la domination de Microsoft. Le groupe proposa alors une version simplifiée de *Windows* et *Office*, baptisée « *Windows XP Starter Edition* » (à des prix d'environ 36 \$, contre 300 \$ pour une version complète).

² dont Etats-Unis : 210 millions, Chine : 160 millions ; Japon : 86 millions ; Allemagne : 50 millions ; France : 33 millions...

A la fin des années 1990, Sun Microsystems lança un nouveau concept de plate-forme appelé *Java Virtual Machine*, adapté à tous types d'OS et permettant de capter et de développer - via internet ou un réseau intranet – des mini-programmes fonctionnels (ou « *applets* »). Ce type d'application - dit de *middleware* (intermédiaire entre les OS et les applicatifs) – favorise l'interopérabilité entre les différents types d'ordinateurs. Les ingénieurs de Redmond programmèrent une version spécifique de *Windows* à partir d'une licence d'exploitation du brevet de Sun, mais cette dernière engagea une action en justice à l'encontre de Microsoft, qui fut conclue par un compromis.

A partir de 2001, les développeurs de Microsoft lancèrent plusieurs applications de *middleware* baptisées du suffixe « .NET » (ou « *dot.net* »), regroupées au sein d'une plate-forme exclusive. Afin de développer ces programmes de transfert de données exploitant le langage *XML* (*eXtensible Markup Language*), Microsoft s'allia à IBM dans le cadre du programme *WS-I* (*Web Service Interoperability organization*). IBM n'en poursuivit pas moins sa stratégie de « coopération », en développant parallèlement ses propres produits regroupés dans *web sphere*. Microsoft lança notamment le *.NET framework 3.0 puis 3.5* assorti au *Visual studio 2008*. Le groupe prit par ailleurs le contrôle des sociétés aQuantive (spécialiste du marketing interactif) et Fast Search & Transfer (spécialisé dans la recherche de documents sur internet-intranet).

2.2. la conquête des foyers domestiques

La recherche de convergence entre les grands media, conduisit Microsoft à exploiter les réseaux de téléphonie mobile, contrôlés par des opérateurs, des équipementiers (*Original Device Manufacturers* ou *ODM*) et des éditeurs de solutions spécifiques pour mobiles. Microsoft corp conclut des accords de coopération avec plusieurs opérateurs (Verizon, Vodaphone, Cingular, T-Mobile), afin d'imposer sa version mobile de *Windows*, face à la concurrence de Palmsource et de Symbian, plate-forme contrôlée par un consortium d'équipementiers téléphoniques (Nokia, Ericson, Panasonic et Samsung). Les ingénieurs de Redmond cherchèrent à promouvoir le PC émulé par les systèmes Microsoft, au rang de « nouvelle plate-forme de divertissements ».

Le groupe Microsoft a également diversifié ses *web services*, en créant notamment *MSN.com* (e-mails), *hotmail* (mails gratuits), *MSN access* (portail d'accès), *MSN TV* (TV via internet), *MSN BC* (chaîne câblée en partenariat avec NBC), *MSN search* (moteur de recherche)... Ses derniers services de messagerie (*Windows Live*) et d'exploitation pour téléphones mobiles (*Windows mobile*) comptent respectivement 420 millions et 10 millions d'utilisateurs à la fin de 2008. Il a conclu des accords de partenariat avec des fournisseurs de contenus comme ABC, Disney et MGN). Les revenus tirés de ces activités proviennent de la publicité (environ 50%), du trafic (40%) et des abonnements (10%). Sur le marché des moteurs de recherche (internet et *desktop*), MSN affronte principalement Google, créé seulement en 1998, mais leader incontesté avec 4,6 milliards de pages exploitées et 67 millions de visiteurs uniques en 2006, contre respectivement 816 millions et 40 millions pour MSN.

Le groupe de Seattle implanta en 1999 une filiale à Mountain View dans la Silicon Valley (pour un coût de 3,8 milliards \$), afin de développer de nouveaux produits permettant de répondre aux diverses fonctionnalités d'information, de communication, de divertissement, désormais nécessaires aux foyers domestiques. Il pénétra en 2001 le marché en pleine expansion des jeux vidéos, avec ses consoles *Xbox* puis *Xbox Live*, accessible à la fois par internet, CD, DVD et MP3, qui était alors contrôlé par les éditeurs japonais Sony et Nintendo.

Il prit le risque d'acquérir deux créateurs de jeux vidéos, d'acheter 1,5 millions de consoles et de lancer à grande échelle son nouveau produit. Avec plus de 18 millions d'*Xbox* vendues de 2001 à 2007, il a pu se hisser au 3^e rang mondial après Sony (77 millions de *playstations*) , mais avant Nintendo (22 millions de *game cubes*). A la fin de 2005, il lança la « centrale de divertissements *Xbox 360*, afin de concurrencer le *sony*' PS3 et proposa le *Xbox Live Service* TM, une formule d'abonnement à des jeux interactifs via internet, dont l'exploitation est sous-traitée à Electronic Art. La filiale de Mountain View s'efforça par ailleurs d'enrichir son bouquet d'offre en proposant un programme de téléchargement de musique et la location de vidéos à la demande (*itunes*) , en partenariat avec la Fox.

Microsoft corp s'est également intéressé au marché de la publicité en acquérant en 2007 a-Quantum inc, spécialisée dans le développement de nouvelles plate-formes publicitaires et en créant *Adviser and Publisher Solutions* (APS) group, chargé de gérer les opérations de planning et d'édition publicitaire. Le groupe est rattaché à la Division Plate-formes et Services (PSD) du groupe. L'objectif de l'APS est de capter une part significative du marché mondial de la publicité en ligne (dont le chiffre d'affaires consolidé est estimé à 40 milliards \$ en 2007).

Les recherches de Microsoft portèrent également sur des fonctions aussi diverses que les systèmes d'imagerie, de navigation automobile (*Windows automotive technology*), de multifonctionnalités des montres (*Smart watch*)... Par un flux continu de dépôt de brevets d'invention dans plusieurs pays, Microsoft entend ainsi montrer la capacité d'innovation de ses équipes et désarmer les critiques de ses détracteurs. La vision initiale des dirigeants de Microsoft (« équiper chaque foyer d'un PC ») est ainsi devenue « permettre à chacun de faire ce qu'il veut, d'où il veut, avec n'importe quel système ».

2.3. le contrôle des solutions professionnelles

A partir des années 2000, les dirigeants de Microsoft considérèrent le marché du *software* des PME/PMI (*Small and Medium-size Businesses* ou *SMB*) comme prioritaire. Il était alors relativement négligé par les éditeurs de solutions professionnelles, comme SAP et Oracle, orientés vers les grands comptes (*Large Entreprises* ou *LEs*). Le groupe de Redmond acquit les sociétés Great Plains et Demark's Navision, afin de créer *MBS* (*Microsoft Business Solutions*), avec pour objectif de créer une plate-forme de développement de nouveaux outils de gestion principalement destinés aux PME. Il noua des partenariats avec plusieurs laboratoires de recherche comme l'Inria (Institut de National de Recherche en Informatique et en Automatisation), afin de développer de nouveaux logiciels d'analyse et de sécurisation des données scientifiques.

Malgré des investissements de près de 2 milliards \$, la rentabilité de MBS demeure fragile sept années après sa création, et ses dirigeants étudient l'opportunité d'un rapprochement avec un autre éditeur.

A la fin de 2007, le catalogue des produits de Microsoft corp se présentait comme suit :

Tableau 1. principaux produits brevetés et commercialisés par Microsoft (2007)

Familles de produits	Principaux produits
Windows client	Windows NT 4.0, Windows 2000, Windows NT, Windows XP, Windows Vista, Windows server 2003...
Bases de données et middleware	SQL, server, Visual studio, content management server, share point portal server, commerce server, commerce server, frontpage, biztalk server, host integration server...
Applications professionnelles	Office suite 2007, visio, onenote, project server, exchange server, live communications server...
Applications fonctionnelles, logiciels d'interopérabilité et de sécurité	Systems management server, Microsoft operations manager, application center, identity integration server, services for unix, services for netware, internet security, acceleration server...

Source: Microsoft Enterprise Software Roadmap, in directions on Microsoft

2.4. les challenges de la confiance

La position dominante des systèmes de Microsoft attira rapidement les prédateurs (*hackers*), qui, pour des raisons diverses, multiplièrent à une cadence accélérée les virus, espions, troyens, vers, robots, *malwares*..., dans le cadre des transactions sur internet. En 2005, le coût du piratage sur internet était estimé à 29 milliards \$ à l'échelle mondiale. Les équipes du groupe de Seattle multiplièrent les parades anti-virus conçues à partir de solutions développées par des sociétés spécialisées comme Ge, Cad, Sybase, Grant Software, Transworthy Computing... Vista, la dernière version de *windows*, est ainsi dotée d'une architecture dite *Next Genuine Secure Computing Base (NGSCB)*, permettant de gérer les droits numériques des utilisateurs (logins, mots de passe, certificats...). Afin de limiter le piratage et de faire face aux versions concurrentes (*Apple OSX, linux 64*...), les ingénieurs de Redmond lancèrent également le programme « *Windows genuine advantage* » empêchant les mises à jour piratées.

A partir de 1998, Microsoft corp fut la cible de plusieurs accusations d'atteinte à la concurrence, principalement pour violation de la réglementation anti-monopoles du Sherman Antitrust Act, dans le cadre d'actions conduites par le Département fédéral de la Justice (DoJ), les avocats généraux de 18 Etats américains et de 27 collectifs de plaideurs principalement californiens (*class actions*). Après plusieurs années de procédures, les juristes de Microsoft négocièrent un compromis avec le DoJ. Ils dédommagèrent d'autres plaignants comme AOL-Time Warner, Be, Sun Microsystems, Intertrust, Realnetworks... En 1999, la Commission européenne accusa également le groupe de Redmond de pratiques anti-concurrentielles (notamment pour ventes du logiciel *Media player* liée à *windows*), le menaçant de démantèlement, et lui infligea, après de longues procédures, une amende de 350 millions \$ ainsi que l'obligation de diffuser certains de ses codes sources. L'ensemble de ces actions, dont certaines ne sont pas encore éteintes, a mobilisé plus de mille avocats pendant près de dix années, et a obligé les comptes de Microsoft à constituer des provisions pour amendes et frais de procédures supérieures à 2 milliards \$.

3. LA VALORISATION DES RESSOURCES IMMATERIELLES

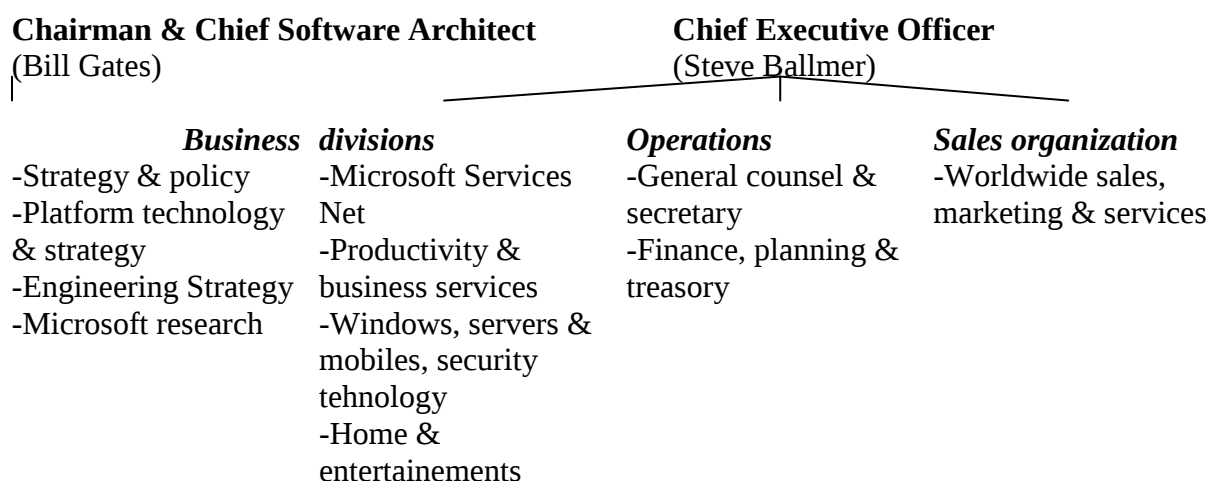
Les dirigeants du groupe prirent diverses initiatives afin de préserver les pratiques et les valeurs socio-professionnelles, qui avaient fait son succès au cours des années 1980 , tout en stimulant de nouvelles valeurs lui permettant de s'adapter, au cours des années 1990 et 2000, à l'environnement à la fois plus complexe et plus concurrentiel des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

3.1. un univers de « smart people »

Les fondateurs du groupe ont recréé au siège de Redmond, près de Seattle, un environnement architectural et social rappelant ceux des grands campus universitaires américains. Le site comporte de nombreuses cafétérias dont les fournitures sont gratuites pour le personnel (la société dépense annuellement en consommations près de 8000 \$ par salarié). Chaque cadre ou technicien dispose d'un bureau fermé et personnalisé d'environ 12 mètres carrés, conçu pour « s'asseoir et réfléchir ». A l'époque pionnière, il était encouragé à y « travailler 14 heures par jour », « week-ends inclus », et à doter son appartement d'un PC équipé des solutions Microsoft les plus avancées..

Afin de conserver l'esprit d'un laboratoire de recherche, les fondateurs de Microsoft corp ont constamment reconfiguré le groupe en petites unités relativement autonomes de 30 à 200 personnes, constituées en centres de profit et décomposées en équipes de projet plus ou moins rivales. Ce recours intensif au management de projet a progressivement cloisonné l'organisation et affaibli la transversalité des procédures, le partage des connaissances et l'interactivité entre les groupes de projet. Afin de mettre sous-tension l'ensemble de l'organisation, un des grands principes de gestion des ressources humaines appliqués par la Direction de Microsoft a été de demeurer constamment en sous-effectif (la philosophie du « n moins 1 »), même en période de sur-activité, et de ne pas laisser longtemps des acteurs peu performants occuper les postes-clés de l'entreprise. En 2003, l'organisation du groupe fut restructurée en divisions par métiers et par opérations :

Tableau 2. Organigramme simplifié du groupe Microsoft corp (début 2004)



Source: site « directions on Microsoft »

3.2. le management des compétences

Les dirigeants de Microsoft ont attribué le succès du groupe à sa capacité à détecter, à recruter et à fidéliser de jeunes talents. A l'origine, Bill Gates et Paul Allen engagèrent leurs premiers

collaborateurs parmi leurs « *smart friends* », issus d'un nombre restreint de grandes universités américaines - notamment Harvard, Yale, le MIT, Carnegie Mellon, Stanford... - puis canadiennes, japonaises et européennes. Bill Gates déclarait en 1992 : « nous sommes dans des métiers basés sur la connaissance ; notre réussite repose sur l'efficacité de nos développeurs... ; si nous perdions nos vingt meilleurs éléments, Microsoft deviendrait une entreprise comme les autres ». A tous les niveaux, le personnel a la conviction de « changer le monde » et d'appartenir à une élite intellectuelle dotée de ses propres coutumes et de son langage plus ou moins ésotérique, formé de « techno-concepts ». Mais les fondateurs rencontrèrent de plus en plus de difficultés à maintenir cet esprit, car l'effectif du groupe progressa de manière spectaculaire pour atteindre en 2007, environ 63 000 salariés (dont 8000 chercheurs) de diverses nationalités et origines.

A diplôme égal, les capacités de création et de communication restent toujours préférées à l'expérience du métier. Les candidats à l'embauche sont soumis à de multiples questions et tests (notamment d'écriture de codes informatique), dans le cadre de 3 à 10 entretiens avec des cadres du groupe. Après chaque entrevue, chaque recruteur adresse aux suivants un mail introduit par la formule « à recruter » ou « à ne pas recruter », avec des indications précises sur les points faibles du candidat, afin d'orienter les entretiens suivants.

Les promotions internes dépendent du potentiel, de l'expérience et des performances du candidat. Les performances doivent être « *smart* », c'est à dire « *Specific, Measurable, Attainable, Results-based, Time-bound* ». Une procédure de *reporting* (les « *bill meetings* ») permet de dresser un état annuel d'avancement des projets engagés. Les décisions de poursuivre ou d'arrêter les projets donnent lieu à des « batailles au couteau ». Un certain équilibre est recherché entre les carrières des informaticiens (analystes, développeurs, programmeurs...) et celles des managers opérationnels et fonctionnels. Chacune des deux filières comporte cinq principaux niveaux hiérarchiques (d'assistant à cadre dirigeant), et chaque niveau correspond à un profil de tâches et de responsabilités dans l'entreprise. Une jeune recrue reste en moyenne de 6 à 18 mois dans son premier poste, puis de 24 à 30 mois dans le second, l'accès aux postes supérieurs étant plus difficile. La hiérarchie redoute en effet l'application du « principe de Peter », selon lequel les acteurs d'une organisation essayent toujours de s'élever jusqu'à leur seuil d'incompétence. Afin de contenir les dérives, un *coaching* interne (ou *mentoring*) des jeunes cadres est assuré (avec des succès inégaux) par des cadres plus anciens.

Comme dans la plupart des *start-up*, la rétribution des personnels de Microsoft a largement reposé sur la distribution d'options d'achat d'actions (*stock options*) de la société. A partir de 1986, fut introduit un système de notation de 1 à 5 des performances, inspiré de celui d'Intel, qui servit de base à la répartition des boni. Les salariés se répartirent globalement entre trois groupes d'égale importance notés respectivement de 1 à 3 (insuffisants), 3 à 4 (moyens) et 4 à 5 (excellents). En 2007, plus de dix mille salariés détenaient un portefeuille d'options évalué à plus de 1 million \$, quatre dirigeants étaient milliardaires en dollars et les 22 plus hauts postes contrôlaient 31 % du capital de la société (dont près de 10% pour Bill Gates et 3,5% pour Steve Ballmer). La chute du cours de l'action Microsoft en 1999 et 2000, a entraîné une dévalorisation des *stock options* distribuées au cours des années précédentes à tous les salariés du groupe. Steve Ballmer décida alors de revaloriser les salaires fixes, de limiter la part des *stock-options* dans la rétribution et de lui substituer partiellement la distribution de primes en cash et d'actions de la société. Afin de relancer le cours boursier, le conseil d'administration décida de distribuer 3 milliards \$ de dividendes en 2005 et de procéder au rachat de 30 milliards \$ d'actions afin de limiter l'effet de dilution.

3.3. une culture du leadership

La culture du groupe de Redmond est profondément marquée par la personnalité de Bill Gates, dont le charisme, l'énergie et l'esprit de compétition suscitent, parmi tout le personnel, à la fois respect et crainte. Il s'est toujours efforcé de conjuguer à tous les niveaux le sens de l'innovation, l'esprit de service aux clients et la culture du résultat. Conformément aux règles du « *desease model of management* », auquel il est particulièrement attaché, le droit à l'erreur est toléré, à condition que les échecs soient reconnus et donnent lieu à de réelles remises en question, à des actions correctrices et à de nouvelles formations.

En 1998, Steve Ballmer, recruté directement par Bill Gates en 1980, fut nommé président du groupe, tandis que ce dernier prenait le titre de « *chief software architect* », se consacrant parallèlement à sa fondation caritative, créée en partenariat avec Warren Buffett, fondateur d'un des premiers fonds d'investissement américains. Les années qui suivirent furent difficiles, marquées à la fois par l'éclatement de la « bulle internet » (1999) et la récession des marchés du *software* et de l'*e-business*. Plusieurs dizaines d'experts et de managers démissionnèrent du groupe, à la fois déçus par l'alourdissement des structures³ et par la bureaucratisation des procédures, mais aussi attirés par les perspectives offertes par les nouveaux métiers de l'*e-business*. Le taux d'attrition du personnel de Microsoft était d'environ 7% de l'effectif en 1990, soit deux fois inférieur à celui de ses concurrents ; il doubla entre 1990 et 2000. Une enquête fut menée auprès des cadres confirmés sur les facteurs-clés de succès du renouveau de l'identité culturelle de Microsoft. Il en ressortit une cartographie de cinq valeurs de base (*core values*) : la recherche de création de valeur à long terme, la passion de la technologie, l'esprit-client, le sens du résultat, le travail en équipe. Une boîte à outils fut alors mise à la disposition des dirigeants afin de décliner ces valeurs dans les différentes situations de gestion auxquelles ils sont couramment confrontés. Une culture moins « stakhanoviste » fut également insufflée dans l'ensemble de l'entreprise, les ingénieurs de Redmond et de Mountain View étant encouragés à rechercher un meilleur équilibre entre leurs vies professionnelle et privée.

Un ancien directeur de Procter & Gamble s'efforça d'introduire la culture du leadership au sein de Microsoft. En 1994, fut ainsi lancé le « *bench program* », destiné à détecter les futurs leaders et à définir leurs profils de carrière. La première année, 90 leaders ou futurs leaders furent recensés, mais, quelques années plus tard, seulement quelques uns d'entre eux avaient répondu aux espérances des initiateurs du programme. Les dirigeants en déduisirent que le groupe recrutait et formait plus des experts que de véritables managers. Dès sa nomination à la présidence en 1998, Steve Ballmer relança l'action : trois vagues furent sélectionnées à l'échelle mondiale, portant respectivement sur 100 cadres immédiatement promus (liste approuvée par Bill Gates), 200 potentiellement promouvables, 300 à 400 considérés comme à « haut potentiel ». Entre temps, en 1997, fut lancée la « *terminator study* », destinée à mesurer l'indice de santé de l'organisation, à partir des réponses à des questions du type suivant, posées à plusieurs milliers de salariés : vos objectifs sont-ils clairs ? Adhérez vous aux décisions de la Direction ? Partagez vous les valeurs de la société ? Avez vous suffisamment de ressources pour mener à bien vos missions ?... Le premier rapport fut dans l'ensemble positif.

³ L'organigramme du groupe comporte, sous l'autorité du Chairman et du CEO, des Group Vice-Presidents VP), de senior VP, VP, General managers, managers...

Malgré les difficultés et les menaces de divers ordres affrontées au cours de ses 32 années d'existence, Microsoft corp affiche en 2007 des résultats jugés satisfaisants par le marché financier, puisque son chiffre d'affaires (58 milliards \$⁴, dont 17% consacrés à la R&D) progresse de 26% et son résultat net (16,5 milliards \$) de 13%. Son PER ⁵ de 19 est légèrement inférieur à la moyenne du secteur (23 à 24). Mais ses performances reposent largement sur son *core business*, basé sur ses grands systèmes *Windows et Office*, et les ingénieurs de Redmond et de Mountain View, désormais sur la défensive, semblent de plus en plus confrontés au défi de l'intégration des technologies de l'information et de la communication.

Questions suggérées

- 1.analyser l'évolution de la vision stratégique des dirigeants de Microsoft.
- 2.définir le (ou les) métier(s) et segmenter le champ concurrentiel de Microsoft.
- 3.évaluer les compétences distinctives de Microsoft.
- 4.dresser une cartographie des différents groupes stratégiques auxquels Microsoft appartient ou est confronté, et en déduire la trajectoire stratégique du groupe de Redmond.
- 5.montrer l'évolution des traits caractéristiques de l'identité socio-culturelle de Microsoft.
- 6.identifier les risques liés au lancement de la campagne « *terminator study* ».
- 7.évaluer la portée et les limites de la culture du leadership développée au sein de Microsoft.

⁴ Réparti entre les clients particuliers (18), les serveurs et outils (12), les services en ligne (3), les entreprises (18) et les loisirs et matériels (7).

⁵ Price Earning Ratio : ratio cours boursier sur bénéfice par action.

Note pédagogique de l'étude de cas

LA TRAJECTOIRE STRATEGIQUE DE MICROSOFT Corp

L'étude du cas Microsoft s'inscrit dans un ensemble de cas d'initiation consacrés aux changements organisationnels et culturels des majors des technologies de l'information et de la communication (Amazon.com, Business Objects, Cap Gemini, Cisco, eBay, Google, Motorola, Oracle, SAP, Time Warner-AOL, Yahoo !).

1. champs théoriques couverts et terrains observés

L'étude du cas Microsoft couvre principalement les champs du management stratégique et de la théorie des organisations.

2. objectifs pédagogiques

L'objectif de l'étude de cas est d'analyser l'influence de l'environnement technologique sur la stratégie, l'organisation et la culture de Microsoft corp. L'étude montre que l'intelligibilité d'une trajectoire stratégique repose sur une rétrospective des avantages concurrentiels de l'entreprise. Elle contribue à la maîtrise des méthodes de diagnostic des organisations et d'audit des cultures pratiquées dans les métiers du génie logiciel, de la fourniture d'applications et du conseil en systèmes d'information de gestion.

3. traitement du cas

L'étude du cas Microsoft a été testée en écoles de management, en universités (niveaux licence et master) et en centres de formation d'entreprise, afin de pouvoir être traitée, soit individuellement par écrit (épreuve d'environ 3 heures), soit collectivement à l'oral, avec des préparations en ateliers des réponses aux questions suggérées, puis des restitutions en séance plénière (environ 3 heures). Des éléments de réponses aux questions sont joints (sous forme d'aides visuelles aménageables) en annexe.

4. sources de l'étude cas

L'étude du cas Microsoft a été construite à partir de sources:

- académiques, relatives aux méthodes de diagnostic stratégique et d'audit organisationnel, appliquées notamment dans les études de cas américaines,
- professionnelles, principalement constituées par les études des agences américaines de veille du secteur informatique et par les rapports annuels des éditeurs de *software* d'entreprise.

5. publics concernés

L'étude du cas Microsoft est plus particulièrement destinée:

- aux étudiants en sciences de gestion de 2^e et 3^e cycles des écoles de management et des universités francophones,
- aux cadres d'entreprise confrontés à des problématiques de choix de solutions *software*.

7. éléments de réponses aux questions suggérées

La note pédagogique a pour objet d'apporter aux enseignants-formateurs des éléments de réponses aux questionnements suggérés par l'auteur de l'étude de cas.

Questions

pages

1. analyser l'évolution de la vision stratégique des dirigeants de Microsoft. 14
2. définir le (ou les) métier(s) et segmenter le champ concurrentiel de Microsoft. 15
3. évaluer les compétences distinctives de Microsoft. 17
4. dresser une cartographie des différents groupes stratégiques auxquels Microsoft appartient ou est confronté, et en déduire la trajectoire stratégique du groupe de Redmond. 18
5. montrer l'évolution des traits caractéristiques de l'identité socio-culturelle de Microsoft. 19
6. identifier les risques liés au lancement de la campagne « *terminator study* ». 20
7. évaluer la portée et les limites de la culture du leadership développée au sein de Microsoft. 21

1. analyser l'évolution de la vision stratégique des dirigeants de Microsoft.

RAPPELS DE COURS

- Le cœur (ou noyau) de compétences (*core competences*) doit être construit à partir de la **vision (ou « intention ») stratégique** (selon Hamel & Prahalad, Selznik) des **leaders** de l'entreprise: vision cohérente de l'environnement technologique et du positionnement concurrentiel à long terme de l'entreprise, avec une anticipation des **ruptures technologiques** exploitables (Foster).
- Le déploiement des *core competences* doit contribuer à la construction d'**avantages concurrentiels durablement défendables** ou **soutenables** (Porter), basés sur des sources de différenciation (innovation de produit, technologie brevetée, image de marque, qualité, réseaux actionnables...) ou de domination par les coûts (effet d'apprentissage, économies d'échelle, innovation de procédé...).
- La construction d'une vision stratégique a également pour objectif d'orienter le développement des **ressources immatérielles** (compétences connaissances, capacités dynamiques des salariés) de l'entreprise et de son réseau de partenaires. Elle constitue un préalable nécessaire à la définition d'un plan de **gestion prévisionnelle des compétences et des emplois** et d'un programme de **communication interne** et externe.

ELEMENTS DE REPONSES

Vis à vis des clients :

1. Plus de trente années après sa création par Bill Gates et Paul Allen, Microsoft corp poursuit son objectif de rester « le **leader mondial** des solutions et des **systèmes informatique et de communication** dédiés aux **particuliers et aux professionnels** ».
2. La vision initiale des dirigeants de Microsoft (« équiper chaque foyer d'un PC ») est devenue « **permettre à chacun de faire ce qu'il veut, d'où il veut, avec n'importe quel système** », et « **créer un monde intégré et connecté, partout et pour tous** ». Cette nouvelle vision comporte de multiples implications technologiques, organisationnelles et socio-culturelles: un développement des architectures informatique ouvertes (aux solutions propriétaires et libres), une maîtrise de la convergence multi-media (réseaux internet extranet et intranet, PC, radio-télévision...), l'atteinte d'une taille critique dans l'économie de l'internet (notamment des portails et des moteurs de recherche), la mutation d'une culture de leader (sur le marché du génie logiciel propriétaire) à une culture de challenger (dans les secteurs des architectures orientées services et de l'e-business) ...

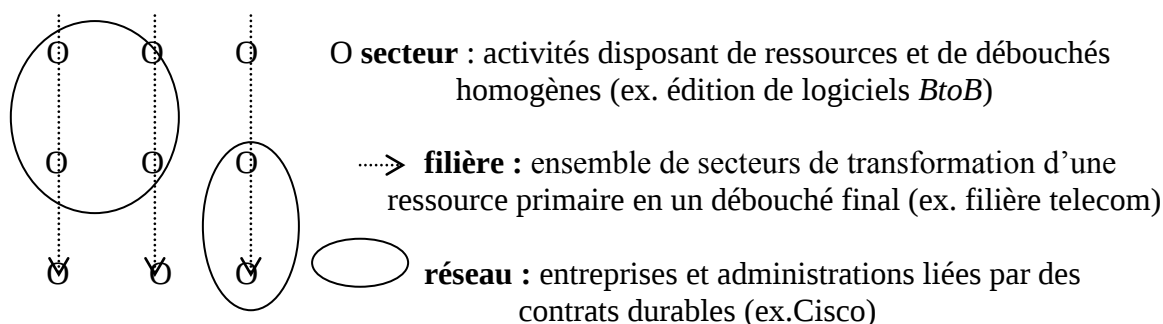
Vis à vis des salariés :

1. La réorientation stratégique de Microsoft implique un **enrichissement du portefeuille initial de compétences** (*core competencies*) de ses salariés, longtemps spécialisés dans l'informatique personnelle et désormais contraints de maîtriser rapidement toutes les technologies de l'économie numérique.
2. Cette mutation est d'autant plus difficile qu'elle doit être conjuguée avec une **flexibilisation de l'organisation du travail** des salariés: à l'époque pionnière, chaque cadre ou technicien était encouragé à « travailler 14 heures par jour », « week-ends inclus », et à doter son appartement d'un PC équipé des solutions Microsoft les plus avancées. Après l'an 2000, ils sont encouragés à rechercher un meilleur **équilibre** entre leurs vies professionnelle et privée.

2. définir le (ou les) métier(s) et segmenter le champ concurrentiel de Microsoft.

RAPPELS DE COURS

- **métier** ou **base stratégique** (Porter): ensemble d'activités partageant des ressources technologiques homogènes ; **core business** : métier principal ou de base ; **satellite business** : métier auxiliaire ou complémentaire.
- **champ concurrentiel pertinent** (Bidault) : univers des organisations, des ressources, des débouchés et des valeurs, dans lequel l'entreprise exercera son (ou ses) **métiers** et développera sa stratégie ; champ structuré en **secteurs d'activités**, **filières technologiques** et **réseaux d'acteurs** économiques ; champ dynamique influencé par les systèmes d'innovation, les systèmes concurrentiels et les migrations de la valeur attendue par les clients ; champ **global** (mondialisé), **local** (régional) ou « **glocal** ».



- **segment stratégique (Domaine d'Activité Stratégique ou DAS)** selon Porter: **métiers** exercés sur des (macro-) **marchés** (groupes homogènes de clients et zones géographiques de chalandise) présentant des **facteurs-clés de succès communs** (économie de coûts, capacité d'innovation, maîtrise de la qualité, image de marque, schéma distinctif de services...) ; activité ayant des facteurs-clé de succès spécifiques.
- **facteur-clé de succès**: facteur de création de **valeur** pour le client (usage, service, prix, image...) et facteur d'**avantage concurrentiel** pour le fournisseur (innovation, qualité, économie de coût, image...).

ELEMENTS DE REPONSES

Les bases technologiques de Microsoft deviennent de plus en plus complexes. Leur développement implique la maîtrise d'une organisation apprenante et ouverte, qui exige une diversification du portefeuille de compétences et de capacités dynamiques des salariés.

périodes	environnements	bases technologiques de Microsoft
		Editeur de software
1970	Ordinateurs personnels	Personnel (systèmes d'exploitation, suites bureautiques)
1980	Serveurs et réseaux	Professionnel (systèmes d'exploitation, business solutions)
1990	Internet et logiciels <i>open source</i>	<i>Middleware, web services</i>
2000	Intégration multi-media* Convergence contenus**- contenants	<i>Home & business devices</i> (plate-formes de développement et d'exploitation de diverses solutions pour foyers domestiques et pour PME)

* PC , serveurs, internet, radio-TV

** données, images, son

Segmentations stratégiques possibles du champ concurrentiel de Microsoft

1. Approches « métiers » ou « technologies » : DAS en fonction des logiciels spécifiques des PC classiques, des serveurs, de l'internet, des mobiles, des autres media (TV câblées, consoles...)

2. Approches « marché » : DAS en fonction:

21. des fonctionnalités des systèmes : exploitation, bases de données & *middleware*, applicatifs*)

22. des **statuts** des clients- cibles (foyers domestiques, entreprises, administrations, collectivités locales, associations)

23. de leurs **tailles** (grands comptes, PME/PMI, particuliers)

24. de leurs **zones-cibles** (Amérique du nord, Europe, Asie-Pacifique, autres zones)

* décomposés, par exemple, en management, sécurité, web services, divertissements

La segmentation pertinente doit conjuguer les deux approches, par exemple :

1. systèmes pour PC	4. plate-formes <i>open source/middleware</i>
2. solutions professionnelles (pour serveurs)	5. autres services ou « <i>devices</i> »
3. <i>web services</i> et solutions pour mobiles	(divertissements...)

3 . identifier les compétences distinctives de Microsoft.

RAPPELS DE COURS

Les **compétences distinctives** recouvrent un portefeuille spécifique de compétences permettant de construire des avantages concurrentiels soutenables. Dans les métiers des TIC, ces compétences sont fondées sur :

- des **ressources immatérielles**⁶ contrôlées par l'organisation (Nelson & Winter),
- des **compétences** : capacités (ou savoirs faire) à développer et à mobiliser ces ressources (Barney),
- des **connaissances**: savoirs validés, transférables et actionnables (Nonaka).
- des **capacités dynamiques** : capacités individuelles et collectives à créer, à communiquer et à négocier (Teece, Pisano, Shuan),
- des **routines organisationnelles** : attitudes collectives des acteurs d'une organisation ou actions fortement saturées par le « tenu pour acquis » et profondément enfouie (Giddens)
- **routines statiques** : attitudes récurrentes « simple boucle » ou simple interact;
- **routines dynamiques**: attitudes apprenantes « double boucle » ou double interact, selon Nelson & Winter.

ELEMENTS DE REPONSES: l'évolution des « compétences distinctives » de Microsoft.

Les compétences distinctives de Microsoft reposent sur une **conjugaison originale** de ressources immatérielles dont la cohérence est de plus en plus difficile à assurer .

- **des capacités et des compétences humaines** fragilisées par l'effacement du leader charismatique, par une culture *corporate* s'éloignant de « l'esprit *start-up* » originel , par une capacité de travail des développeurs et des managers affaiblie par la recherche d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, par une organisation moins lisible , par un système de rémunération contesté car basé notamment sur les stock option ;
- **des compétences techniques** reconnues dans le secteur de la bureautique (systèmes *windows* et *office*), mais contestées dans les secteurs de l'informatique professionnelle et surtout, des services de l'internet (*MSN*) ;
- **des compétences marketing** attestées par la notoriété de la marque, la puissance des réseaux d'alliance (notamment avec IBM) et la coopération avec les OEMs, mais limitées dans les métiers en croissance de l'*e-business* ;
- **une capacité financière** élevée, basée sur un faible endettement et un cours de bourse bien orienté (sauf de 2000 à 2003), qui incite la Direction du groupe à privilégier la croissance externe, comme l'illustre la tentative de prise de contrôle de Yahoo en 2008.

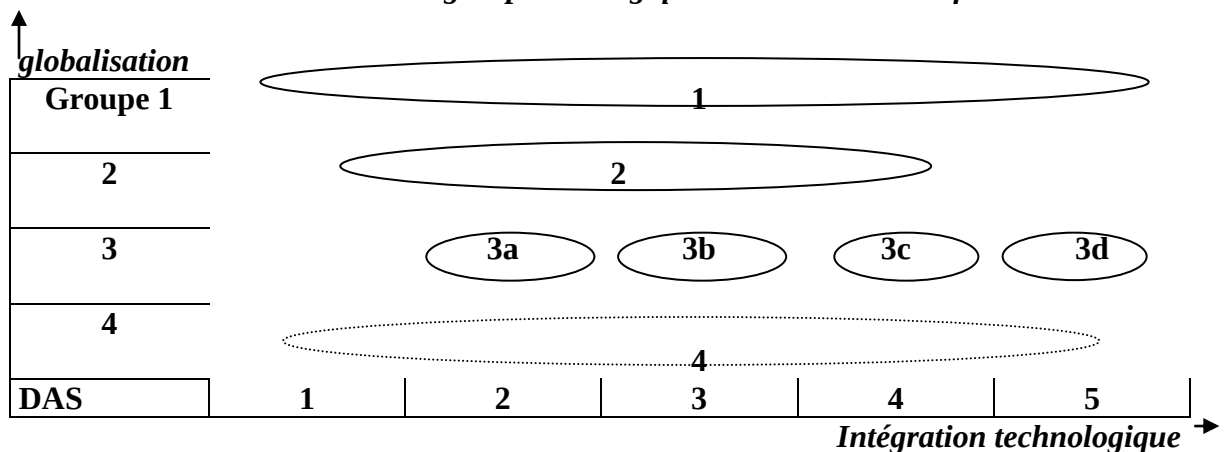
⁶ Fonds de commerce, droits au bail, brevets, marques, enseignes, processus et systèmes, connaissances...

4. dresser une cartographie des différents groupes stratégiques auxquels Microsoft est confronté, et en déduire la trajectoire stratégique du groupe de Redmond.

RAPPELS DE COURS

Cartographie des « groupes stratégiques » (Rumelt) : - Identification, dans chaque DAS, des groupes homogènes d'entreprises (ou groupes stratégiques) en fonction de leurs trajectoires stratégiques. - Segmentation des groupes stratégiques en fonction de critères adaptés à chaque DAS: degré d'intégration/diversification, degré de spécialisation/ diversification, degré de localisation/ internationalisation, degré de dépendance/ indépendance technologique... - Mesure des forces et des faiblesses de l'entreprise en fonction de celles des « benchmarks » (firmes leaders, firmes « baromètres »...) de son groupe stratégique. Trajectoire stratégique (Rumelt) : - Généalogie des stratégies engagées par une entreprise et de ses positions concurrentielles successives dans un DAS (stratégie de succès ou d'échec dans la conquête d'avantages concurrentiels en fonction du cycle de vie d'une technologie).

ELEMENTS DE REPONSES : groupes stratégiques des éditeurs de software



DAS

1.systèmes pour PC	4.plate-formes <i>open source/middleware</i>
2.solutions professionnelles (pour serveurs)	5. autres services ou « <i>devices</i> »
3. <i>web services</i> et solutions pour mobiles	(divertissements...)

Groupes stratégiques

1. éditeur global de software* (Microsoft)	3. éditeurs spécialisés (exemples : AOL , Google pour DAS 4 et Sony, Nintendo pour DAS 5
2. éditeurs de software professionnel (SAP, Oracle...)	4.communautés Linux (Redhat...)

* tous DAS sauf software grandes entreprises.

Les groupes stratégiques concurrents de Microsoft sont pour la plupart animés par l'esprit pionnier (ou « *start up* »), qui avait permis aux « *smart people* » du groupe de Redmond de dominer le marché de la bureautique et qui semble leur manquer dans la conquête des nouvelles architectures informatiques et des modèles d'affaires de l'économie de l'internet.

5. montrer l'évolution des traits caractéristiques de l'identité socio-culturelle de Microsoft.

RAPPELS DE COURS

La **culture** d'entreprise (Hofstede, Schein, Morgan, Smircich) est définie comme un ensemble de représentations et de valeurs construites dans les interactions sociales et exprimées par des métaphores, sous formes de symboles et d'images. La culture d'une entreprise est influencée par :

- la culture **globale** (*business culture*) de l'écosystème de l'entreprise,
- la ou les cultures **locales** ou **géographiques** (nationale ou régionale) de ses marchés,
- la culture **professionnelle du ou de ses métier(s)**,
- les cultures de ses **groupes dominants**,
- les cultures de ses **leaders**.

L'identité socio -culturelle d'une entreprise est définie comme:

- un ensemble des **facteurs distinctifs d'ordre culturel** de l'entreprise (Schein) ;
- un ensemble cohérent de **normes** sociales (Cialdini), reposant sur les principes de cohérence sociale, de preuve sociale (opinion d'autrui), de réciprocité (Mauss) et d'engagement social ;
- un ensemble structuré de **valeurs** conférant à l'entreprise, sa spécificité (« ipséité »), sa continuité (« mêmété ») et sa cohérence (« contrat moral ») ;
- une **mise en scène** (*enactment*) des représentations de l'entreprise par ses acteurs internes et externes (Weick) ;
- l'institutionnalisation du **sens** de l'action collective par les **leaders** de l'entreprise (Reitter) ;
- des réponses aux questions: -qui sommes nous? -pourquoi sommes nous ensemble?
- de quoi avons nous hérité?, -que cherchons nous à être et à faire?
- en quoi sommes nous et serons nous différents?

ELEMENTS DE REPONSES : l'identité socio-culturelle de Microsoft

<i>Dimensions de l'identité</i>	<i>Valeurs dominantes pionnières</i>	<i>Valeurs dominantes en 2007-2008</i>
Cultures géographiques	Américaine du nord	Internationale
Cultures métiers ou professionnelles	génie logiciel de la micro-informatique	Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)
Cultures de réseaux ou d'éco-systèmes	« <i>smart people</i> » des universités américaines	« <i>smart people</i> » des universités mondiales ; praticiens reconnus des majors des NTIC
Cultures des leaders	Personnalité de «Bill Gates»	Personnalités des dirigeants et mythe du fondateur (image du « père »)

6. identifier les risques liées au lancement de la campagne « *terminator study* ».

RAPPELS DE COURS

- Le processus d'**acculturation** (d'intégration ou d'assimilation des sous-cultures du pays d'origine, des métiers, des leaders...) doit converger vers un ensemble de valeurs à la fois **global, partagé, transmissible** et **évolutif**. En modifiant les rapports des acteurs à leur environnement, il contribue à assurer une certaine cohérence des attitudes et des comportements au sein de l'entreprise et de ses réseaux .
- Ce processus peut faire l'objet de diagnostics ou d'**audits culturels**, qui permettent d'analyser la distance entre les perceptions respectives des systèmes de valeur d'une organisation par ses dirigeants et par ses parties prenantes internes (partenaires sociaux, groupes de salariés) et/ou externes (fournisseurs, clients, partenaires, opinion publique), et de proposer un plan de communication destiné à réduire cette distance.

ELEMENTS DE REPONSES: l'indice de santé de Microsoft.

- En 1997, fut lancée dans l'ensemble du groupe, la « *terminator study* », destinée à mesurer « **l'indice de santé** » de l'organisation, à partir des réponses à des questions du type suivant, posées à plusieurs milliers de salariés: vos objectifs sont-ils clairs ? Adhérez vous aux décisions de la Direction ? Partagez vous les valeurs de la société ? Avez vous suffisamment de ressources pour mener à bien vos missions ?... Le premier rapport fut jugé dans l'ensemble positif.
- Le seul fait d'éprouver la nécessité de mesurer « **la santé de l'organisation** », par un questionnaire manifestement biaisé par des effets de « sélection adverse », constitue un révélateur des interrogations de ses dirigeants sur la motivation de ses acteurs.
- Malgré le jugement - jugé « dans l'ensemble positif » par la Direction – porté sur l'organisation et la culture par les salariés du groupe, un certaine **perte de confiance** dans la capacité du groupe à conquérir de nouveaux marchés à l'aide de ses seules compétences et capacités dynamiques (sans recourir à l'absorption de nouvelles ressources) .

7. évaluer la portée et les limites de la culture du leadership développée au sein de Microsoft.

RAPPELS DE COURS

Les leaders de l'entreprise exercent des rôles essentiels dans la **conduite du changement**. Les leaders de l'organisation « conduisent le changement, tandis que les managers pilotent l'organisation » (Kotter).

Le **leader** est généralement défini comme un :

- acteur **charismatique** ou **visionnaire**, chargé de construire une vision de l'avenir de l'entreprise (tandis que le manager la planifie) et de promouvoir le changement organisationnel (tandis que le manager le contrôle), selon Hamel & Prahalad,
- acteur **légitime** incarnant l'univers symbolique de l'entreprise et influençant ses rituels (Schein)
- ensemble complexe de **comportements organisationnels** (Mintzberg), portefeuille de **rôles** (Quinn).
- acteur chargé d'accompagner le changement d'une organisation (**leader transformationnel** de Burns)

Selon les auteurs, les leaders peuvent donc présenter des profils plutôt charismatiques, traditionnels, légitimes, moraux...

ELEMENTS DE REPONSES : le leadership au sein de Microsoft.

1. La culture du groupe de Redmond est profondément marquée par la personnalité de Bill Gates, dont le **charisme**, l'**énergie** et l'**esprit de compétition** suscitent, parmi tout le personnel, à la fois respect et crainte. Il s'est toujours efforcé de conjuguer à tous les niveaux le sens de l'innovation, l'esprit de service aux clients et la culture du résultat. Conformément aux règles du « *disease model of management* », auquel il est particulièrement attaché, le droit à l'erreur est toléré, à condition que les échecs soient reconnus, donnent lieu à de réelles remises en question, à des actions correctrices et à de nouvelles formations.

2. Le co-fondateur de Microsoft a été perçu par les salariés du groupe comme étant:

- un leader **charismatique**, par sa capacité à incarner la vision et les valeurs fondamentales de l'entreprise, et ses qualités de communicateur,
- un leader **légitime**, par sa puissance de travail, sa réputation de concepteur de logiciels, sa capacité à inspirer confiance,
- un leader **moral**, par son esprit de tolérance, son sens de l'équité et son souci éthique, attestés par la création de sa fondation philanthropique, mais il ne semble pas être perçu comme étant un leader **transformationnel** (au sens de Burns).

3. Le départ annoncé du leader limite donc la **capacité du groupe** à :

- restaurer ses **valeurs pionnières**,
- entraîner les hommes par de nouveaux **mythes**, des **désirs** et des **émotions**,
- engager un processus de **changement radical**.

Le « *bench program* », destiné à détecter les futurs leaders du groupe, s'est ainsi avéré être un semi-échec.