



## Culture d'entreprise et innovation 1/6

Dans un **précédent post**, j'assimilais Apple à une autocratie dont les pratiques managériales pencheraient parfois vers le pire tandis que celles de Microsoft seraient bien plus honorables. Avec un résultat inverse sur la capacité d'innovation, Apple étant la référence du marché de ce point de vue et Microsoft plutôt assez décevant, tout du moins dans le marché grand public. C'est probablement quelque peu exagéré, aussi me faudrait-il préciser un peu les choses.

A l'heure où la **valorisation boursière d'Apple** dépasse celle de Microsoft, les comparaisons et analogies vont en effet bon train sur le positionnement et la stratégie de ces deux entreprises. Les secteurs d'activité, les produits et l'histoire de ces deux sociétés expliquent un grand nombre de leurs différences.

La créativité et la prise de risque sont fréquemment cités comme étant d'autres facteurs clés. C'est en fait une alchimie bien plus complexe. L'innovation requiert une discipline, une rigueur et une capacité de focalisation et une qualité d'exécution qui ne fonctionnent bien qu'au prix de méthodes de leadership et de management assez directives. Les organisations humaines, leur histoire et leur fonctionnement déterminent la capacité d'innovation des entreprises.

Je me propose donc ici de trouver les liens de cause à effets entre le fonctionnement des organisations humaines, la stratégie et la capacité d'innovation d'Apple, Microsoft et en ajoutant Google à la comparaison lorsque nécessaire. En rappelant que chaque entreprise peut apprendre des autres sans les singer pour autant.

Le tout sera couvert sous six angles de vue différents et complémentaires, un par post :

- La **personnalité des dirigeants**, et comment par mimétisme elle impacte le mode de fonctionne de ces entreprises.
- La **mission de l'entreprise** et la **codification de ses valeurs** et quel est notamment le rapport entre la théorie et la pratique.
- La philosophie **produit vs channel**, et comment elle impacte les profils de collaborateurs que l'on trouve dans ces entreprises.
- Le **long terme et la recherche**, qui distingue nettement Microsoft des autres, mais sans que cela leur soit si bénéfique que cela.
- Les **politiques d'acquisitions** qui permettent notamment d'évaluer la perméabilité des entreprises à des cultures externes.
- Les méthodes de **recrutement**, avec leurs penchants vers la créativité ou les capacités analytiques.

Passé oblige, je m'étendrais un peu plus longtemps sur le cas de Microsoft qui a beaucoup à apprendre des deux autres pour améliorer sa capacité d'innovation.

Petites précisions sémantiques : les inventions interviennent en amont des innovations. Ce sont des procédés nouveaux qui font avancer l'état de l'art, souvent de nature technique. De nombreuses inventions restent dans les labos, sans avoir trouvé d'application. Après des transformations importantes et une généalogie parfois compliquée, les autres se retrouvent dans des produits ou services concrets. On parle alors d'innovation lorsqu'ils rencontrent le succès auprès des consommateurs sous forme de produits. L'innovation sous entend aussi une forme de succès économique, et au passage requiert un minimum de marketing.

### **L'impact de la personnalité des dirigeants**

Le culture d'une entreprise est un peu son "ADN humaine". Comment son corps social fonctionne-t-il ? Quelles sont les règles écrites ou non écrites associées ? Comment les équipes sont-elles recrutées, développées, promues, virées ?

Cela commence souvent avec le style de leadership à la tête de l'entreprise, surtout si celui-ci est très visible au sein de l'entreprise et dans les médias et lorsque les fondateurs sont encore à la tête de leur entreprise. Ce qui est le cas des trois entreprises que nous étudions ici. Lorsque les dirigeants ont été recrutés à l'extérieur et que leur passage est court, leur impact sur la culture d'entreprise est souvent plus modéré.

L'origine du CEO compte beaucoup dans cette culture selon qu'il est vendeur, marketeur, financier ou issu d'une culture produit. Et aussi sa capacité à se faire entendre et à attirer les autres dans son sillon.

C'est souvent une forte personnalité, avec les travers qui vont avec. Il peut avoir quelque chose à se prouver pour des raisons qui remontent à l'enfance (cf Larry Ellison et Steve Jobs, tous deux enfants adoptés). Il souhaite aussi généralement "*changer le monde*". Lorsqu'il est fondateur de sa société, le CEO devient facilement un autocrate, ce qui est le cas de Steve Jobs. Ce comportement est amplifié par l'expérience en hauts et bas de Jobs, forte d'apprentissages, viré (1985) puis revenu comme sauveur (1997) après avoir fondé NeXT et dirigé Pixar.



Après, la personnalité du CEO perfuse dans l'ensemble de l'organisation. Et se mettent en place

des processus de management, plus ou moins codifiés, le plus souvent à postériori. Ces processus évoluent avec la taille des entreprises, et en général, pas pour le meilleur. Chez Apple comme chez Microsoft, les plus anciens des collaborateurs sont ainsi nostalgiques des décennies passées où ils avaient plus de facilités, de capacité d'initiative, d'autonomie et de prise de risque. Le phénomène ne semble pas encore marquer Google qui il est vrai est une société plus jeune que les deux autres avec seulement une douzaine d'années d'existence contre 35 et 33 pour Microsoft et Apple.

|                         | Apple      | Microsoft     | Google                                      |
|-------------------------|------------|---------------|---|
| CA (derniers 12 mois)   | 47389      | 59544         | 24916                                       |
| Effectifs (estimation)  | 40000      | 90000         | 22000                                       |
| CA / employé (\$m)      | 1,18       | 0,66          | 1,13  |
| Dirigeants              | Steve Jobs | Steve Ballmer | Eric Schmidt,<br>Larry Page,<br>Sergei Brin |
| % R&D du CA             | 2,82%      | 13,70%        | 12%   |
| Brevets déposés (USPTO) | 3206       | 15227         | 405   |

Chez **Apple**, il n'y a qu'un seul CTO et c'est le CEO, Steve Jobs. Il intègre toutes les dimensions des produits. C'est lui qui pilote la boutique. Il assume un rôle que jouait Bill Gates lorsqu'il était CEO avant 2000, mais ce dernier était moins complet que Steve Jobs : peu versé dans le matériel, dans le design et l'ergonomie et manquant d'affinité pour les utilisateurs.

Steve Jobs a aussi un système de valeur propre qui le met à part. Sa quête de la perfection. Et aussi, ses valeurs morales. Valeurs qui lui faisaient refuser de conclure une grosse vente au Pentagone lorsqu'il dirigeait Next et régissent aujourd'hui la publication d'applications dans l'AppStore.

Son exigence est connue pour être extrême. Les personnes qui le déçoivent, du moindre technicien jusqu'au top manager, peuvent être virées sans ménagement pour le moindre manquement. Cela crée certainement un niveau de peur non négligeable, mais une culture qui ne tolère pas l'à peu près.

La grande question est de savoir comment une entreprise évolue après le départ de son fondateur. Le successeur d'un autocrate réussit rarement aussi bien que son prédécesseur. C'est la grande interrogation alimentée par la maladie de Steve Jobs et par la difficulté à créer des leaders au sein de sa société.

Chez **Microsoft** en est déjà à la seconde génération de CEO, Steve Ballmer ayant remplacé Bill Gates à ce poste en 2000. On peut quasiment considérer qu'il fait partie des cofondateurs de Microsoft, étant arrivé dans la société certes en 1980 cinq ans après sa création, mais comme trentième employé, et le premier n'étant pas un développeur. Steve Ballmer est très attaché à Microsoft – plus même que Bill Gates. Il est doté d'un grand charisme et d'une excellente empathie. Mais ce n'est pas un homme produit. Derrière son comportement plutôt original, c'est somme toute un CEO classique de la "Corporate America" : un MBA en pièces détachées (BA de Harvard et drop-out de Stanford) et un homme qui maîtrise plus les chiffres et les ventes que la stratégie de l'offre. L'excellence analytique de Ballmer perfore dans tout Microsoft : on y maîtrise les données comme le tableur Excel et les tableaux de bord quantitatifs (scorecards) sont le lot quotidien de tout manager. C'est le quantitatif devant le qualitatif.



Steve Ballmer (*ci-dessus avec Bernard Vergnes en 2009, ce dernier ayant cofondé Microsoft France et Microsoft Europe*) est certes complété par plusieurs *senior executives* qui se partagent le rôle de CTO : Ray Ozzie, Craig Mundie, Eric Rudder, James Allard (dont le départ de Microsoft a été annoncé fin mai 2010). Mais la plupart ont un tropisme “informatique d’entreprise” et peu d’empathie pour les consommateurs. Et ils sont trop nombreux, ce qui dilue toute potentialité de leadership de l’un d’entre eux. A part James Allard avec la XBOX, et qui vient d’annoncer son départ, aucun n’a un palmarès de création de produit dans le grand public.



Des trois sociétés que nous examinons ici, **Google** présente le profil de dirigeants le plus équilibré : un CEO “business” mais avec un passé de R&D (chez Sun, puis CEO de Novell) et les deux fondateurs, eux-mêmes sortis tout droit d’un labo de Stanford.

Les trois sont tous posés et sereins, presque “normaux”. La stabilité de ce triumvirat depuis presque une dizaine d’année évite les syndromes de l’autocratie. Cela doit avoir un impact fort sur la culture au sein de Google où il semble qu’il fait bon vivre.

L’influence de Larry Page et Sergei Brin reste forte chez Google. Cela crée une culture interne



qui ne doit pas être très éloignée de celle de Microsoft : une reconnaissance de la valeur de l'excellence technique, la recherche de techniciens smart, la valorisation de l'initiative et de la prise de risques. On la retrouve avec le fameux 20% de temps libre alloués aux collaborateurs pour tous les projets innovants. La focalisation ? Elle n'est pas bien meilleure que chez Microsoft mais l'impact est moindre car les investissements sont plus raisonnables et Google mutualise une grande part de son infrastructure pour faire tourner et tester ces projets. Sans compter le modèle de monétisation qui est commun à un grand nombre de ses services.

Voilà pour la première partie de cette série. La suivante portera donc sur la **mission de l'entreprise** et la **codification de ses valeurs**.

Tous les billets de cette série :

**Culture d'entreprise et innovation 1/6** : les dirigeants

**Culture d'entreprise et innovation 2/6** : la mission et la codification des valeurs

**Culture d'entreprise et innovation 3/6** : les produits et le channel

**Culture d'entreprise et innovation 4/6** : le long terme et la recherche

**Culture d'entreprise et innovation 5/6** : le management, les ressources humaines, le recrutement, la géographie de la R&D

**Culture d'entreprise et innovation 6/6** : les acquisitions, le bilan économique, conclusions

Cet article a été publié le 17 juin 2010 et édité en PDF le 28 juin 2010  
(cc) Olivier Ezratty - "Opinions Libres" - <http://www.oezratty.net>



## Culture d'entreprise et innovation 2/6

Dans cette seconde partie d'une série d'articles sur la culture d'entreprise et l'innovation destinée à comparer les pratiques chez Apple, Microsoft et Google, nous allons nous consacrer à la mission que se donnent les entreprises et comment elles codifient leur système de valeur.

### La mission et la codification des valeurs

Il est intéressant de constater qu'Apple n'a pas formalisé de **slogan ou de mission**, depuis le "Think Different" de 1997 datant du retour de Steve Jobs aux commandes. La communication Corporate s'efface au profit d'une communication entièrement centrée sur les nouveaux produits, surtout depuis l'arrivée de l'iPod en 2001. On le retrouve dans la prise de parole de Steve Jobs, elle aussi centrée presque exclusivement sur les annonces de produits (cf cet excellent article sur "**La culture Apple**").

La culture d'Apple est fortement imprégnée par la personnalité et le style de Steve Jobs, devenu une sorte d'idéologue de la high-tech. Sa volonté est d'abord de créer les meilleurs produits dans leur catégorie, et centrés autour des individus. Les ventes doivent suivre naturellement.

Tim Cook, le numéro 2 d'Apple, a tout de même **formalisé la mission d'Apple** début 2009 pendant l'absence momentanée de Steve Jobs pour raisons de santé. Les valeurs mises en avant tournent autour de la créativité, du perfectionnisme et de la simplicité. Cette quête permanente de l'excellence se retrouve dans toutes les facettes de l'entreprise, nous le verrons par exemple dans un autre post au sujet du recrutement. Elle conduit à faire des choix radicaux comme celui du refus de Flash sur l'iPhone et l'iPad, justifié aussi bien par des considérations qualitatives que stratégiques.

On retrouve ce perfectionnisme dans les keynotes de Steve Jobs qui sont les plus scénarisés du marché et sont devenus une référence incontournable, bien décortiquée mais difficile à imiter. Sur le terrain, les présentations sont répétées plusieurs fois jusqu'à être parfaitement ficelées et conformes au cahier des charges. Ainsi, les filiales d'Apple ne sont pas contrôlées que sur les aspects quantitatifs comme chez Microsoft mais énormément sur le qualitatif. Elles ont de ce fait une marge de manœuvre assez étroite. Ce qui peut être facilement frustrant. Difficile d'être à la fois créatif et soumis dans une pyramide managériale somme toute assez rigide !



Apple a une autre particularité : son culte du secret. C'en est devenu une marque de fabrique au point de plus faire ressembler la firme à un service de renseignement qu'à une entreprise high-tech. Et cela ne va pas en s'améliorant (cf "**Apple's Obsession With Secrecy Grows Stronger**" du New York Times paru en juin 2009). Cela se traduit de plusieurs manières dont certains sont peut-être juste des anecdotes :

- Un fort **cloisonnement** des équipes en interne, surtout dans les différents groupes produits. Et cela date d'au moins 27 ans, lorsque l'équipe du Macintosh était entièrement isolée du reste de la société.
- Une faible **confiance** dans les collaborateurs. Les briefings de grands clients dans les pays se feraient sans la présence de leur équipe commerciale locale. Les prises de notes seraient interdites pendant les meetings, une pratique qui semble ne concerner que les réunions sur des produits sont pas encore annoncés. Certains bureaux sont même dotés de caméras de surveillance. Et certains managers organiseraient la dissémination interne de fausses informations pour pouvoir en pister ensuite l'origine (cf **cet article**). Toujours au sujet des produits confidentiels.
- La **communication externe** ultra-contrôlée est l'une des plus fermées du marché. Les partenaires sont mis au courant des annonces le plus tard possible, et le plus souvent, par voie de presse, comme tout le monde. Interviewer Steve Jobs est un cauchemar de journaliste : seules les questions sur le produit "du jour" sont permises. Tout est bordé pour permettre à Steve Jobs de jouer le rôle du super-chef de produit et rien d'autre. Et en dehors des périodes de lancement de produits, Apple se met en mode hibernation et refuse de prendre la parole. Et puis les contrats de développement pour l'iPhone sont signés sous NDA (contrat de confidentialité)... par des centaines de milliers de développeurs ! Enfin, la société qui est coté au Nasdaq ne publie pas de rapport d'activité annuel mis en forme. Seul le **formulaire obligatoire 10K** de la SEC est fourni.

Ce culte du secret peut paraître étonnant mais il est cependant très courant dans le secteur d'activité de l'électronique grand public. Il est ainsi assez voisin chez les grands constructeurs japonais et coréens du secteur. On est en tout cas loin de "l'open innovation"... ! Cette gestion du secret est un ingrédient clé des recettes marketing d'Apple. Il crée un effet d'attente fort pour les nouveautés du constructeur/éditeur, et amplifie les effets d'annonce à un niveau jaloué par toute l'industrie qui n'a jamais réussi à l'égaliser. La couverture du journal Le Monde sur l'iPad en était une illustration parfaite.

## Our Mission

At Microsoft, our mission and values are to help people and businesses throughout the world realize their full potential.



Chez **Microsoft**, la mission est bien prosaïque et passe partout : *“Our mission, and values are to help people throughout the world realize their full potential”* résumé en *“Your potential, our passion”*. Datant de 2003, y a été associée une codification des valeurs de la société en six domaines : la passion (pour les produits et les clients), l’ambition, le respect, la remise en question, la responsabilité et l’intégrité. Un bon mélange de ce que la société est déjà ou devrait être.

En pratique, la culture de Microsoft laisse plutôt pas mal d’autonomie aux équipes, tout du moins au niveau de la Corporation. Au point de créer parfois une certaine cacophonie, expliquée par un de ses anciens VP, Dick Brass dans son attaque contre la culture corporate de Microsoft quelques années après son départ (*“Microsoft Creative Destruction”*, New York Times, février 2010). On retrouve cette cacophonie dans l’ensemble de la communication de la société tout comme dans les présentations de Bill Gates (*exemple ci-dessous*), qui n’occupe plus depuis 2008. La société fait maintenant des efforts louables pour alléger ses supports de présentation, mais on est encore loin d’Apple.



Culture analytique oblige, les méthodes de management et la communication de Microsoft empruntent fréquemment une approche plus quantitative (milliards de \$ de R&D, nombre de brevets déposés) que qualitative (produits introduits sur le marché et avec succès, ergonomie, etc). Cela conduit à donner un aspect faiblement empathique à la société.

A l’opposé d’Apple, la culture du secret est assez réduite chez Microsoft. C’est d’ailleurs plutôt une entreprise très ouverte par rapport à la moyenne du marché. Cela commence en interne avec la coordination interne ultra-complexe pour le moindre projet, avec des réunions rassemblant des dizaines d’intervenants. Ces réunions aboutissent souvent à des consensus de décision un peu mou. Que ce soit pour décider des fonctions d’un produit ou d’approches marketing. Cela continue avec la relation avec l’écosystème de l’éditeur. Microsoft étant surtout un éditeur de plat-



formes logicielles, son succès dépend de la coordination avec quasiment tous les acteurs de l'industries informatique et notamment les constructeurs et développeurs. Ils sont donc véritablement bichonnés : conférences développeurs, programmes bêta, programmes startups, nombreux blogueurs dans l'entreprise, utilisation de Twitter, etc. Une nouvelle version de Windows, de Windows Mobile ou même Natal pour la XBOX 360 peut être pré-annoncée plus d'un an avant sa disponibilité. Les **noms de code** des produits en phase de gestation sont publics (Cairo, Longhorn, Fiji, ...), tout comme l'essentiel de leurs spécifications. C'est peut-être une manière de geler le marché, mais cela a surtout comme conséquence de diluer l'effet d'annonce. Plus un marché est intégré horizontalement, plus il est difficile d'annoncer ses produits à la manière d'Apple, avec un blackout total avant la date fatidique. Surtout lorsque de surcroît, la solution complète doit intégrer les logiciels de l'éditeur et des matériels de constructeurs divers.

Bref, l'ouverture de Microsoft en termes de communication est une sorte de mal nécessaire lié à son modèle d'industrie "horizontal" séparant pour l'essentiel de son business le matériel du logiciel.

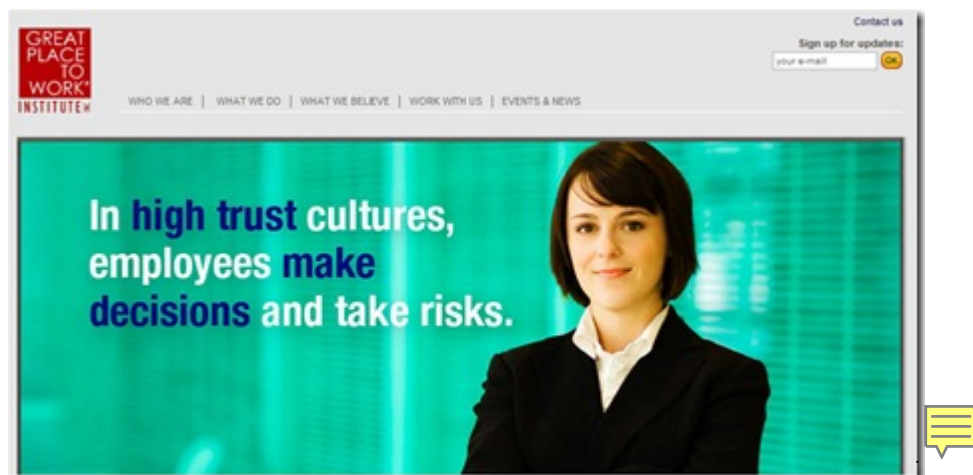


Du côté de **Google**, la mission est "*d'organiser les informations à l'échelle mondiale dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous*". Et le slogan est "Don't be evil", **documenté avec précision** sur le site destiné aux investisseurs, qui décrit le code de conduite de la société, à l'instar des "valeurs" de Microsoft. Une part relève des précautions juridiques d'usage pour tout entreprise (éviter les conflits d'intérêt, préserver la confidentialité, assurer l'intégrité financière de la société et respecter la loi). Une autre est très générique : servir ses clients et se respecter les uns les autres.

Plus le temps va passer, plus grand sera le décalage perçu entre ce slogan "don't be evil" et la perception, voire la réalité. Google a effet quasiment droit de vie ou de mort sur une grande partie des sites web avec son moteur de recherche et son fameux PageRank qui n'est pas officiellement documenté. Et comme il semble exercer ce droit, les conséquences ne sont pas anodines. Google va ainsi au devant de difficultés juridiques voire d'ordre réglementaires. Cela le conduira à devoir rendre plus de comptes, notamment sur le mode de fonctionnement exact du PageRank et de l'indexation des sites.

Hormis ce qui concerne le PageRank, la communication de Google est relativement ouverte et

assez voisine de ce point de vue là de celle de Microsoft. Et notamment avec les développeurs, qui sont régulièrement courtisés, notamment autour d'Android et de ses déclinaisons comme Google TV. Google contribue de plus à de nombreux projets open source et notamment Linux, et Android est lui-même un système d'exploitation open source. Google sponsorise des événements comme la conférence Leweb et ses représentants interviennent régulièrement dans divers événements. Ce, d'autant plus que la société communique de manière plus régulière et moins métronomée par les effets d'annonce comme Apple.



Alors, où vit-on le mieux dans ces entreprises ? Microsoft et Google (comme Cisco) sont généralement bien placés dans l'étude mondiale "Great places to work" (pour la **France en 2010**, et aux **USA**). Mais Apple ne figure pas dans le classement, peut-être parce qu'il faut payer l'institut Great Place to Work pour y être intégré. De plus, culte du secret oblige, Apple ne doit pas envisager sous les meilleurs auspices d'exposer ses collaborateurs à des sondages externes. Apple n'a été présent qu'une seule fois dans le palmarès, en 1984, quand elle ne comptait que 5400 collaborateurs. Difficile de comparer dans ces conditions !

Que conclure de tout cela ?

- Apple veut être le meilleur dans ce qu'il fait, et faire peu de choses.
- Microsoft veut contribuer un peu partout à la vie numérique de ses clients, au risque de la dispersion.
- Google veut gérer toute l'information sans "faire de mal".

Pour ce qui est de ces aspirations, c'est pour l'instant Apple qui s'en sort le mieux.

-----  
Le prochain épisode de cette série portera sur la **culture produit et channel**.

Tous les billets de cette série :

**Culture d'entreprise et innovation 1/6** : les dirigeants

**Culture d'entreprise et innovation 2/6** : la mission et la codification des valeurs

**Culture d'entreprise et innovation 3/6** : les produits et le channel

**Culture d'entreprise et innovation 4/6** : le long terme et la recherche

**Culture d'entreprise et innovation 5/6** : le management, les ressources humaines, le recrutement, la géographie de la R&D

**Culture d'entreprise et innovation 6/6** : les acquisitions, le bilan économique, conclusions

---

Cet article a été publié le 19 juin 2010 et édité en PDF le 28 juin 2010  
(cc) Olivier Ezratty - "Opinions Libres" - <http://www.oezratty.net>



## Culture d'entreprise et innovation 3/6

Passons à la troisième partie de cette étude comparative d'Apple, Microsoft et Google. Nous allons voir comment l'orientation produit et/ou channel peut impacter la culture interne de ces entreprises et leur capacité diffuser leurs innovations.

### L'orientation "produit" et "channel"

**Apple** est fondamentalement une entreprise de produits. Cela commence dans l'organigramme : la conception des produits est disséminée sur plusieurs groupes (logiciels, matériel, design) et l'intégration s'effectue au niveau de Steve Jobs qui coordonne l'ensemble. Le fait qu'il s'arroge cette coordination est un signe de prépondérance des produits sur toutes les autres dimensions de la vie de l'entreprise.

La spécialisation dans le secteur grand public et l'histoire ont poussé Apple à une intégration verticale forte associant le matériel, le logiciel, les services d'accès aux contenus et aussi la distribution (certes non exclusive) avec les Apple Store et les ventes en ligne. C'est l'une des clés du succès de la société dans le grand public. En effet, c'est visiblement le seul acteur à proposer une gamme complète d'appareils numériques dont il maîtrise toutes les composantes et en particulier à la fois le matériel et le logiciel. Seuls les constructeurs de consoles de jeu (Sony, Nintendo, Microsoft) et certains concurrents dans le mobile (Blackberry, Nokia) disposent de ce même contrôle, mais dans une seule catégorie de produits. Pour prendre l'exemple de Sony, ils ont certes leur système d'exploitation pour la PS3 mais ils dépendent maintenant de Google TV pour leurs **télévisions connectés**. Rares sont d'ailleurs les grands constructeurs asiatiques qui ont une approche logicielle propriétaire cohérente.



La stratégie de distribution d'Apple est plutôt simple : les majors de contenus et les développeurs d'application en amont (pour alimenter l'offre) et la distribution de détail en aval, dont une partie est internalisée (Apple Store et ventes en ligne). Comme la vente aux entreprises (de Macintosh) a été quelque peu laissée en friche, les PC ayant remporté la partie depuis longtemps grâce aux



forces d'homogénéisation des parcs informatiques, les forces de vente terrain "grand compte" sont un peu **laissées pour compte**, même dans l'éducation.

De fait de la relation d'affect directe avec ses consommateurs, du contrôle très étroit de la communication et de cette volonté d'être "différent", Apple a une attitude assez isolationniste dans l'industrie. Ainsi, Apple n'est jamais sponsor de quelque événement que ce soit (pas même l'Apple Expo ou MacWorld depuis 2008...). Et les partenaires sont plutôt des obligés chez Apple, encore plus que chez Microsoft ou Google. Dans la vente au détail, les contraintes d'Apple sont drastiques. Ainsi, les promotions sont interdites et les revendeurs doivent contourner la règle d'Apple pour en faire. Les partenaires les plus importants sont d'ailleurs ceux que l'on ne voit pas : les fournisseurs de composants clés (notamment Samsung et Intel) et les sous-traitants dans la fabrication (Foxconn, etc).

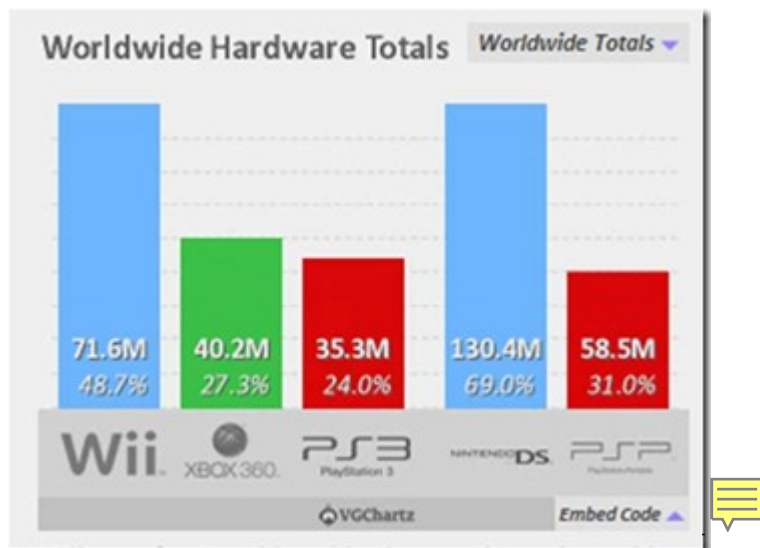


La culture produit est aussi forte chez **Microsoft**, mais plutôt dans les couches basses et dans les logiciels. Microsoft est avant tout un éditeur de "plateformes", Windows étant décliné à toutes les sauces, et plusieurs noyaux différents, des serveurs aux mobiles en passant par les PC, la TV et l'automobile, et même les **machines à coudre**. L'offre est complexifiée par la grande diversité des produits, dans le monde de l'entreprise, du grand public et de l'Internet (*cf la gamme simplifiée de l'éditeur ci-dessus*).

Jusqu'à 2008, Bill Gates était impliqué dans la conception des logiciels, mais pas forcément dans tous les aspects des produits. Il avait une vue très technologique des choses et manquait d'empathie "consommateur". Il pouvait par contre passer des jours à discuter de l'intérêt ou non de gérer les drivers en mode protégé dans Windows NT, un délicat compromis entre rapidité et fiabilité ! Après quelques allers et retours, c'est la rapidité qui a été privilégiée (donc, dans Windows XP, Vista et Windows 7).

La conception du matériel est laissée aux constructeurs même si Microsoft peut produire des "reference design" matériels pour ses systèmes d'exploitation pour donner le "la" au marché. Une approche qui fonctionne bien dans le marché entreprise, là où le design importe peu. Les seuls cas d'intégration verticale matériel + logiciel + services en ligne + contenus chez Microsoft sont ceux de la XBOX et de Zune. Il n'est ainsi pas très étonnant que la XBOX soit le seul business grand public qui tourne relativement bien, ayant pour l'instant détrôné la Sony PS3 en termes de base installée. Nintendo a malgré tout raflé la mise, tout du moins en termes de parts de marché en unités. Une situation qui pourrait cependant être modifiée avec l'arrivée prochaine

de Kinect / Natal sur la XBOX 360. Pour ce qui est de Zune, l'échec est flagrant mais Microsoft est arrivé bien trop tard sur ce marché, et sans mettre le paquet. Ils ont décidé de se concentrer sur le marché américain. Lorsqu'ils ont décidé de s'étendre à l'international, ils se sont contentés... du Canada !



La R&D ne représentant que 2,82% du CA d'Apple et 13,7% chez Microsoft et ce dernier étant focalisé sur le logiciel, il y a bien plus d'ingénieurs et de développeurs chez Microsoft que chez Apple. Ces 2,82% de R&D d'Apple sont cependant à moduler par les coûts de production matériels dans le compte d'exploitation, plus faibles chez Microsoft (qui supporte tout de même le coût matériel de la XBOX) et chez Google (dont les coûts de production liés aux datacenters ne sont pas négligeables, mais sont plus "scalables"). Dans le compte d'exploitation des dernières années fiscales, on peut constater que le ratio entre R&D et SG&A est assez différent entre les trois protagonistes. Mais en retranchant les Apple Store, il doit être finalement assez voisin entre Apple et Microsoft.

| (in \$m)                        | Apple | Microsoft | Google |
|---------------------------------|-------|-----------|--------|
| Sales (last FY)                 | 36537 | 46445     | 23650  |
| Cost of sales                   | 23397 | 9225      | 8844   |
| Recherche et Développement      | 1333  | 6364      | 2843   |
| Sales, general & administrative | 4149  | 12651     | 3650   |
| R&D / SG&A                      | 32%   | 50%       | 78%    |

Microsoft se distingue des deux autres larrons par sa forte culture marketing "channel" et de ventes indirectes. Elle est inhérente aux business entreprise et OEM qui représentent à eux deux plus de 80% du chiffre d'affaire. La cohorte de revendeurs, prestataires de services, sociétés de conseil, éditeurs de logiciels et autres intermédiaires et influenceurs créé un fort effet de levier mais réduit les contacts directs avec les clients. Windows est ainsi un produit proposé, voire imposé, aux consommateurs par les constructeurs OEMs. Alors que les produits Apple sont désirés et choisis par les consommateurs, et en opposition aux PC sous Windows pour ce qui est des Macintosh.

Ce qui a fonctionné sur le PC ne fonctionne plus sur les mobiles. D'autant plus que le concurrent numéro un dans les systèmes d'exploitation "horizontaux" pour smartphones est gratuit (Android). Cela coupe l'herbe sous le pied de Microsoft qui aura bien du mal à rattraper Google malgré le progrès significatif que constitue **Windows Phone 7**. Si Google gagne la partie sur le

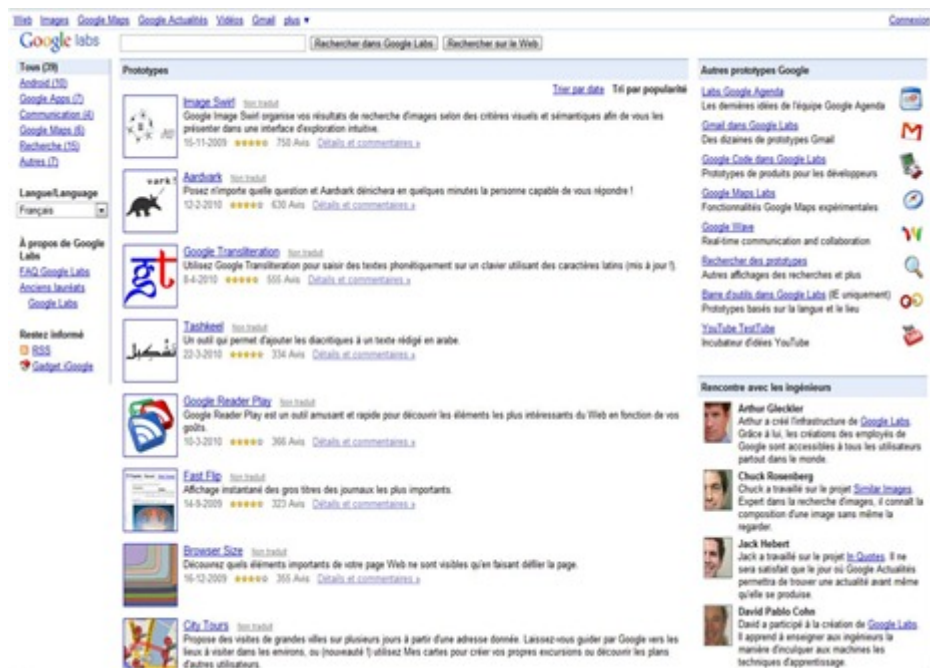
long terme, on pourra dire qu'il aura perfectionné la stratégie OEM de Microsoft, le "search" étant à Android ce qu'Office est à Windows.

L'investissement dans les partenaires représente presque la moitié du mix marketing (dépenses et effectifs) de la société. Le poids du business dans les entreprises explique aussi des forces de vente en nombre - complétées d'équipes de consulting aussi nombreuses - et une forte culture commerciale. Le marketing est bien présent mais est équilibré par la vente. Les rois du pétrole sur le terrain chez Microsoft sont les équipes commerciales grands comptes qui génèrent la moitié du chiffre d'affaire d'une filiale. Avec une culture du bonus et de la compensation variable depuis une dizaine d'année. Nombre de recrues depuis deux décennies proviennent ainsi de sociétés telles qu'IBM et Oracle et importent la culture associée, altérant progressivement l'ADN de la société.



Pour revenir au marché grand public, Microsoft a bien compris que son modèle horizontalisé ne fonctionnait pas bien, notamment dans les mobiles. Mais, comme souvent, il en est réduit à adopter des demi-mesures : d'un côté, en restreignant la marge de manœuvre de personnalisation des mobiles avec Windows Phone 7. De l'autre, avec l'acquisition de Danger et des mobiles Sidekick en 2008, commercialisés par T-Mobile aux USA. Et puis, en lançant récemment les Kin avec deux modèles de mobiles destinés aux usages dans les réseaux sociaux et diffusés par Verizon, encore aux USA. Deux stratégies perdantes "by design" car complètement isolées dans l'offre et réduites au marché américain, comme le Zune.

Microsoft a aussi tenté l'aventure des "Microsoft Store" en ouvrant ses premiers clones de l'Apple Store en Arizona et en Californie à l'automne 2009. Mais il est bien délicat de valoriser tous les matériels supportés par ses logiciels sans faire ressembler le magasin à la Fnac. Surtout dans la mesure où il est encore plus critique de créer un affect entre la marque et ses consommateurs comme Apple a si bien réussi à le faire.



**Google** est plutôt proche d'Apple dans l'équilibre produit et channel. En effet, son modèle "full Internet" le met en contact direct avec les consommateurs. Etant le premier site web "destination" mondial, il n'a pas besoin d'intermédiaires pour accéder aux internautes. Juste des relations classiques avec les médias, influenceurs et réseaux sociaux pour faire connaître ses nouveautés. Même ses clients "qui payent", les annonceurs, ont affaire à Google via ses outils en ligne, pour acheter des AdWords, gérer leurs AdSense ou mesurer leur audience avec Google Analytics. Google gère juste des relations directes avec les grands clients annonceurs, paraît-il à partir de plusieurs dizaines de millions de dollars de chiffre d'affaire par client. Tout cela est très efficace. Il n'est donc pas étonnant que Google ait un ratio R&D sur SG&A très élevé par rapport à Microsoft et Apple (*cf le tableau un peu plus haut dans l'article*).

Seul écueil : la faible culture channel et d'historique de relation directe avec les clients rend plutôt difficile la pénétration du marché des PME et des grandes entreprises avec les Google Apps. Elles nécessitent un accompagnement terrain pour leur adoption, et notamment la migration à partir de l'existant traditionnel (... Microsoft). Il leur faut au minimum recruter des partenaires locaux : sociétés de conseil, de service, de formation. En France, nous avons d'un côté un partenariat "stratégique" avec CapGemini qui ne semble pas s'être concrétisé solidement, et de l'autre la petite structure **Revevol** de Louis Naugès qui a un ratio déploiements / nombre de personne impressionnant. Le programme "Reseller" de Google fait penser aux débuts de Microsoft dans les réseaux en 1990. Il fallut du temps à l'éditeur pour comprendre que les sociétés de service n'étaient pas "que" des revendeurs, voire ne l'étaient pas du tout. Google devra aussi l'apprendre !



La leçon du lancement du smartphone Nexus One a été également dure. Google pensait pouvoir les diffuser par la vente directe, via son site web, alors que les clients sont habitués à avoir affaire aux opérateurs et/ou à des boutiques traditionnelles. Résultat, il a du faire marche arrière et construire des canaux de distribution plus traditionnels.

Bref, Google comme Microsoft ont les faiblesses de leur force et réciproquement et du mal à être présents simultanément dans les marchés entreprise et grand public. Apple ayant quasiment abandonné le marché de l'entreprise et choisi une intégration plutôt verticale de son offre, sa position est beaucoup plus simple à gérer.

-----  
Notre prochain épisode sera consacré à la vision long terme et à la **recherche**.

Tous les billets de cette série :

**Culture d'entreprise et innovation 1/6** : les dirigeants

**Culture d'entreprise et innovation 2/6** : la mission et la codification des valeurs

**Culture d'entreprise et innovation 3/6** : les produits et le channel

**Culture d'entreprise et innovation 4/6** : le long terme et la recherche

**Culture d'entreprise et innovation 5/6** : le management, les ressources humaines, le recrutement, la géographie de la R&D

**Culture d'entreprise et innovation 6/6** : les acquisitions, le bilan économique, conclusions

Cet article a été publié le 20 juin 2010 et édité en PDF le 28 juin 2010





## Culture d'entreprise et innovation 4/6

Après la **personnalité des dirigeants**, la **mission et les valeurs** puis la **culture produit et channel**, passons à une autre dimension de clivage entre les trois sociétés étudiées, Apple, Microsoft et Google : le long terme et la recherche. Avec une leçon étonnante : le moins étant le mieux dans le marché grand public.

### L'orientation long-terme et la recherche

L'investissement sur le long terme est une particularité de **Microsoft** en comparaison avec Google et surtout Apple. Mais nous allons voir que cela ne lui réussit pas tant que cela. Autant dans le business que du point de vue de l'image.



Des trois sociétés étudiées ici, c'est la seule qui dispose formellement d'une activité de recherche fondamentale et ce depuis une vingtaine d'années. Microsoft Research occupe ainsi plus d'un millier de chercheurs à temps plein, disséminés aux USA, à Cambridge (UK), en Israël, en Inde, en Chine, au Japon et même en France (dans un **petit laboratoire conjoint avec l'INRIA**). Ces laboratoires regorgent de "tronches" : médailles Fields et Turing, dont des inventeurs au passé glorieux (celui de l'imprimante **laser**, de **QuickSort**, de l'**Ethernet**, etc). Cerise sur le gâteau, Rick Rashid, le patron de Microsoft Research, est un ancien du MIT et créateur du légendaire micro-noyau Mach d'Unix.

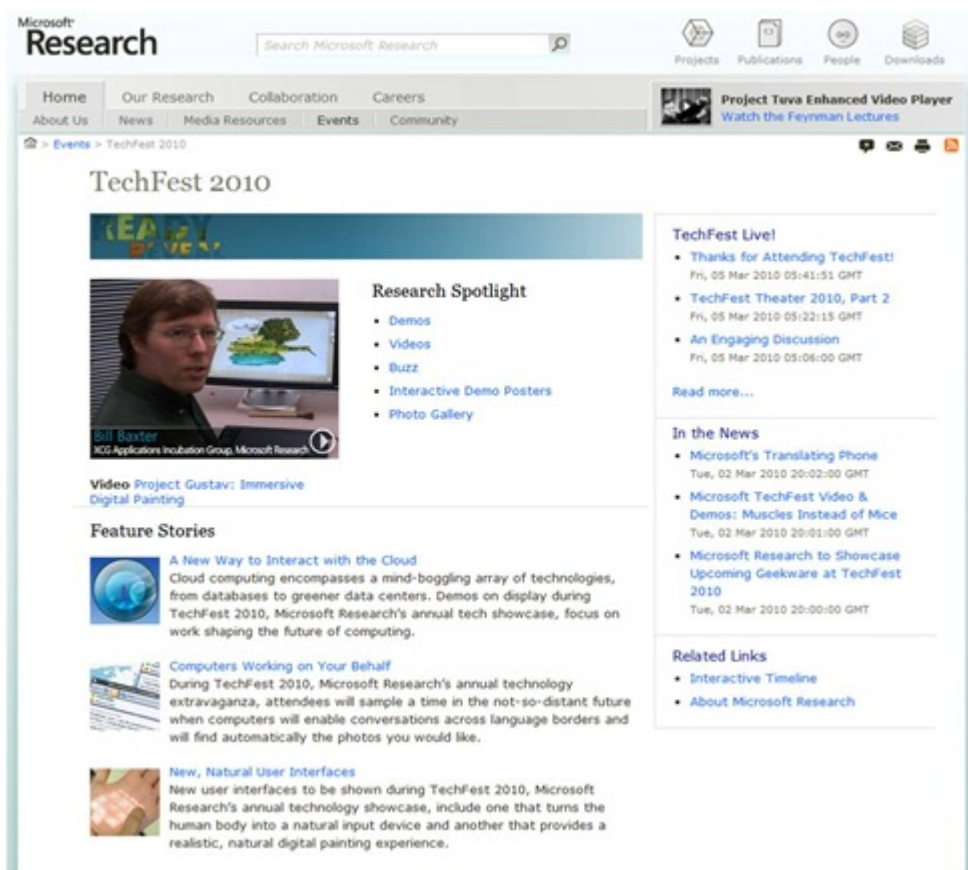
Les travaux de ces chercheurs font penser à ceux d'un laboratoire public de recherche tel que l'INRIA : de l'intelligence artificielle, des réflexions sur les interfaces utilisateurs, sur le traitement de l'image, des techniques de programmation avancées, du "high performance computing", mais aussi de la modélisation du vivant comme des travaux dans les sciences sociales. En moyenne, 15% des publications acceptées à la conférence SIGGRAPH proviennent de Microsoft Research (source : **Wikipedia**) ce qui est remarquable.

Sont issues de ces laboratoires des fonctionnalités sporadiques qui relèvent de l'innovation incrémentale dans les produits de l'éditeur : de nombreuses évolutions du cœur de Windows et du middleware .NET, traitement du langage dans Office, support multilingue dans Windows et Office, reconnaissance de l'écriture dans les Tablet PC, techniques de web sémantique dans Bing, certaines composantes de Natal/Kinect dans la XBOX 360, etc. Elles aboutissent cependant rarement à créer de nouvelles catégories de produits de grande diffusion.

Les chercheurs travaillent généralement sur des projets étalés sur de nombreuses années, cinq ou plus n'est pas rare. Ils sont évalués sur différents critères classiques dans la recherche : les

publications dans les revues et congrès scientifiques, les dépôts de brevets mais aussi les réutilisations de leurs travaux dans les groupes produits.

Mais Microsoft Research n'échappe pas aux mêmes écueils que les laboratoires de recherche publics : une grande dispersion et une difficulté de l'entreprise à convertir les travaux de recherche en avancées industrielles. Pour en limiter les effets, Microsoft Research organise tous les ans une "TechFest", sorte de foire aux inventions destinée aux groupes produits de l'éditeur. Les groupes produits - qui représentent l'essentiel des effectifs de la R&D du groupe - viennent aussi y exposer leurs besoins. L'événement qui est interne donne malgré tout lieu à une **communication externe**. Le contraire de la confidentialité à la Apple !



Au bout du compte, Microsoft regorge d'inventeurs assez prolifiques mais a toutes les peines du monde à transformer leurs travaux en innovations de rupture matérialisées dans des produits marquant leur temps et le marché. Microsoft Research n'a pas encore créé l'analogue du PostIt de chez 3M ! Bref, inventeurs, mais pas innovateurs !

La difficulté se situe dans la transformation des briques d'invention en nouveaux produits. Alors que la recherche fonctionne plutôt bien, c'est l'aval qui est déficient. Ce qui cloche dépend des cas de figure : le "time to market", la taille du marché choisi, le manque de focalisation, les lacunes dans l'orientation utilisateur, la non prise en charge du matériel, et enfin le marketing.

En voici quelques exemples :

- En 1998, Jim Gray (médaille Turing) lance la création d'une solution Internet de navigation dans les cartes satellites du globe, dénommée **TerraServer**. L'idée est de prouver que la base de données SQL Server tient la charge. Et cela fonctionne. C'est même une première sur Internet à l'époque. Petit détail : l'interface utilisateur du site qui est "live" sur Internet n'est pas très ergonomique : il n'est pas aisé de naviguer dans les cartes. C'est juste un outil sorti des

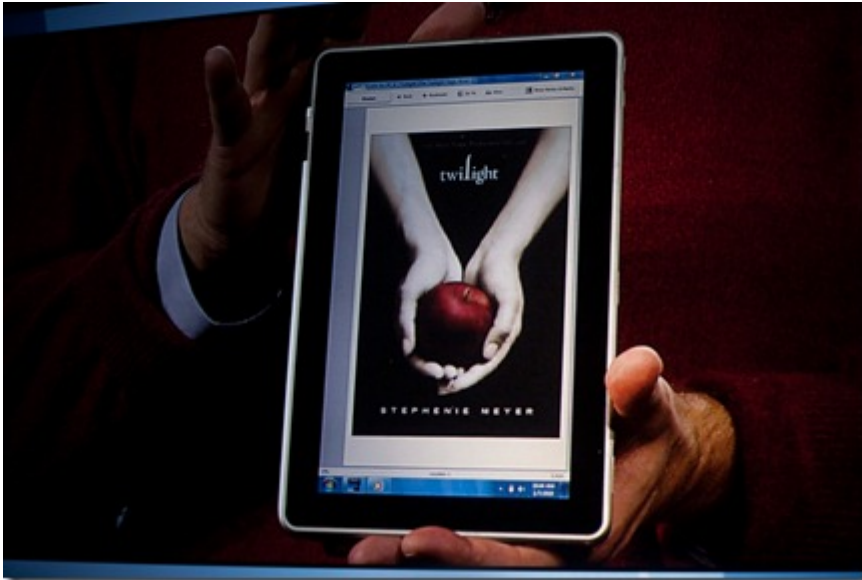


laboratoires de recherche, un démonstrateur technique. Il n'a pas été pris en main par les équipes produits de MSN ni n'est censé devenir un véritable business. Le truc végète plusieurs années. En octobre 2004, Google fait l'acquisition de la startup australienne Keyhole qui maîtrise l'affichage 3D d'images satellite et les effets de zoom dans les cartes. Au printemps 2005, le service qui était auparavant payant chez Keyhole est mis en ligne chez Google, et gratuitement. Couplé à Google Maps, il a fait de Google la principale destination Internet pour ce qui est de la cartographie et des services de "locales", notamment dans la mobilité. Depuis, Microsoft galère pour rattraper le retard avec Live Maps et Virtual Earth.

C'est un peu la fable du lièvre et de la tortue, mais à l'envers. Microsoft est ainsi parti bien plus tôt que Google dans cette aventure et s'est retrouvé coiffé au poteau lorsqu'il s'agissait de transformer une avancée technologique en produit, ce qui est le propre de l'innovation.



- Depuis 2002, Microsoft s'évertue à promouvoir les Tablet PC, basés sur Windows et sur l'usage d'un stylet. De nombreux éléments technologiques de Windows pour les Tablet PC proviennent de Microsoft Research. Seuls quelques marchés de niche (assurance, etc) ont mordu à l'hameçon. Il ne vient pas à l'idée de Microsoft de cibler le marché grand public ni de produire un livre électronique alors qu'il en maîtrise pas mal des aspects technologiques. Et Microsoft (en partie du fait de Bill Gates) s'entête dans la voie du stylet au détriment du tactile. Puis, c'est le projet de **tablette Origami**, abandonné car arrivé trop tôt par rapport aux capacités matérielles de l'époque. Et pendant que Apple préparait l'iPad, Microsoft sortait ses tables Surface, à plus de \$10K l'unité. Sympa pour la démo et quelques applications sectorielles (agences dans le retail, casinos, restaurants, etc), mais pour quelle taille de marché ?



En janvier 2010 au Consumer Electronics Show de Las Vegas, Steve Ballmer présente bien une tablette tactile signée Hewlett Packard (*ci-dessus*). Mais elle tourne avec le bureau de Windows 7 qui n'est pas vraiment adapté à l'usage d'une tablette. C'est donc du travail bâclé : pas de véritable réflexion sur l'interface utilisateur, ni sur le design, ni sur le marché visé. Pas de démarche qualité, pas de solution de bout en bout. Trois semaines plus tard, Apple lance l'iPad en fanfare ! On objectera qu'avant l'iPad, Apple a aussi sorti le Newton en 1993, lui aussi basé sur un stylet et abandonné en 1998. Licenciés par Apple au début des années 2000, leurs créateurs avaient ensuite fondé PalmSource.

Le comble pour Microsoft, c'est qu'après avoir annoncé Windows Phone 7 qui est un système d'exploitation digne d'être aussi exploité dans une tablette tactile, Microsoft a récemment indiqué qu'il n'envisage pas de tablettes sous Windows Phone 7 ! Pourtant, celui de l'iPad reprend celui de l'iPhone...

Microsoft a bien tenté de créer une équipe intermédiaire entre sa recherche et les produits avec ses **Live Labs**. Mais le résultat est pour l'instant décevant avec trois services en lignes plutôt "accessoires" (Pivot, Seadragon et Photosynth). Finalement, à quoi bon mettre ses œufs dans des paniers différents si presque aucun ne peut aller au delà au poussin dans sa croissance ?

IBM et AT&T avec ses Bell Labs ont connu les mêmes affres. Leur R&D a été longtemps emblématique dans la high-tech. Mais la transformation en avantage industriel sérieusement érodée avec le temps. Et ne parlons pas du fameux Palo Alto Research Center de Xerox dont la société mère a quasiment tout loupé de la valorisation de ses travaux, exploités ensuite par Apple ou Cisco. Bref, le modèle du laboratoire de recherche intégré n'est peut-être plus optimal. "L'open innovation" et le lien avec les laboratoires de recherche publics et ceux des industriels des composants est peut-être une meilleure approche.

Au contraire de Microsoft, **Apple** est un excellent innovateur mais pas forcément un inventeur contrairement à sa bonne image dans le domaine. Chez eux, pas de recherche fondamentale ni de dispersion des efforts de R&D ! Il y a bien eu un "Apple Multimedia Lab", mais il n'a vécu qu'entre 1987 et 1992, malgré une prolixité certaine. Lorsque Steve Jobs est revenu aux commandes en 1997, il a non seulement réduit la complexité de la gamme produits de l'époque (les Macintosh), mais il a également coupé les ailes de nombreux projets sporadiques dont certains relevaient de la recherche. Tout doit être plus simple et plus focalisé chez Apple. Il y a essentiellement six gammes de produits : les desktops, les laptops, l'iPod, l'iPhone, l'iPad et l'Apple TV,

seul ce dernier étant un succès mitigé. Le tout est complété des systèmes d'exploitation associés ainsi que d'iTunes et QuickTime.

Steve Jobs aurait même mis pas mal de temps à se décider à lancer l'iPhone, ses collaborateurs ayant eu du mal à le convaincre que le business de l'iPod était menacé à terme par les téléphones de plus en plus multifonction. Une fois décidé, le projet de l'iPhone a mis environ un an et demi à aboutir. Apple a-t-il inventé les interfaces tactiles multi-touch pour autant ? Loin s'en faut car cette technologie existait dans les laboratoires depuis quelques temps déjà et les constructeurs de matrices capacitives proposaient déjà une solution.

Apple a surtout créé un produit, une solution de bout en bout, en se mettant à la place du consommateur et en se focalisant sur la qualité d'exécution, tant du matériel que du logiciel. Même si la première version n'était pas parfaite (pas d'ouverture applicative, pas de 3G, etc), l'iPhone était une véritable avancée. Le tout couplé à un marketing grand public très efficace avec création d'effets d'attente, d'annonce, de rareté, et s'appuyant sur l'acquis de l'iPod, qui lui-même n'était pas le premier baladeur numérique du marché.

On ne peut pas dire que l'approche d'Apple a été initialement "long termiste". Ils ont été très pragmatiques, ont attendu le bon moment pour se lancer, notamment en terme de disponibilité de composants matériels adéquats, et ont ensuite mis le paquet. Il en va de même pour l'iPad. Ça paraît simple, mais peu d'acteurs industriels le font ainsi. Apple est finalement un innovateur qui sait parfaitement bien intégrer les inventions des autres, faire de la qualité, en particulier au niveau du logiciel, et avec la bonne sauce marketing au dessus.

Et **Google** ? Leur approche semble plus voisine de celle de Microsoft, tout du moins dans la dispersion des projets. On peut le voir à la floraison de services proposés par les **Google Labs**. Nombre d'équipes projets chez Google se battent pour obtenir des ressources pour les faire décoller. S'il n'y a pas formellement de recherche fondamentale chez Google, il héberge de nombreuses équipes dont les travaux peuvent s'apparenter à de la recherche : dans le web sémantique, dans les architectures massivement parallèles. Google est aussi l'un des plus grands constructeurs de serveurs au monde, pour ses propres besoins.

L'avantage clé de Google réside dans son accès au marché qui se passe de tout intermédiaire. Il y a certes quelque déperdition dans la grande panoplie des services en ligne proposés par Google, mais le coût des échecs est assez modéré. Google peut-il se targuer d'être "innovant" pour autant ? Ça se discute : il produit beaucoup d'innovations incrémentales, par association d'idées (comme dans Buzz ou Wave), par la forme de la monétisation (les AdWords du search), par la qualité de l'exécution (la home page de Google Search était la plus légère à son lancement et l'est restée depuis) et aussi par le nombre de ses acquisitions (nous couvrirons cela dans le dernier article de la série). Il est très efficace dans la rapidité de la mise en ligne de ses nouveaux services. Mais, son approche expérimentale lui fait essayer quelques plâtres comme avec Buzz, Wave, Orkut (hors du Brésil) ou Checkout, surtout si, comme Microsoft, il est plutôt dans le sillon de leaders établis (Checkout vs Paypal par exemple; ou face aux tornades Facebook et Twitter).

Net net, comment résumer tout cela ? L'approche long terme de Microsoft semble lui permettre de consolider l'acquis de ses plateformes dominantes (Windows, serveurs, Office) et surtout dans le domaine de l'entreprise, mais ne l'aide pas vraiment à créer des innovations de rupture et de nouvelles catégories de produits dans son activité grand public. Apple se focalise sur le court et moyen terme et sur la création de nouvelles catégories de produits pour créer de la croissance. Et cela fonctionne très bien depuis 2001. Quand à Google, ils ont un processus de R&D et de

---

mise sur le marché continu de nouveaux services du fait de leur activité 100% Internet, mais avec des hauts et des bas selon leur "time to market".

-----

Le prochain et avant dernier épisode de cette saga sera consacré aux **méthodes de recrutement** et à certains aspects du management

Tous les billets de cette série :

**Culture d'entreprise et innovation 1/6** : les dirigeants

**Culture d'entreprise et innovation 2/6** : la mission et la codification des valeurs

**Culture d'entreprise et innovation 3/6** : les produits et le channel

**Culture d'entreprise et innovation 4/6** : le long terme et la recherche

**Culture d'entreprise et innovation 5/6** : le management, les ressources humaines, le recrutement, la géographie de la R&D

**Culture d'entreprise et innovation 6/6** : les acquisitions, le bilan économique, conclusions

Cet article a été publié le 22 juin 2010 et édité en PDF le 28 juin 2010  
(cc) Olivier Ezratty - "Opinions Libres" - <http://www.oezratty.net>





## Culture d'entreprise et innovation 5/6

Nous voici dans l'avant-dernier tour de piste sur la culture d'entreprise comparée d'Apple, Microsoft et Google. Nous allons y traiter des ressources humaines, du recrutement mais aussi de la répartition géographique de la R&D de ces entreprises. Ce sont de vastes sujets qu'il ne sera pas question de couvrir exhaustivement. Ici encore, il s'agit surtout de comprendre les moteurs internes de ces entreprises et l'impact que cela peut avoir sur leur capacité à innover.

### **Le management, les ressources humaines et le recrutement**

Nos trois géants du numérique ont tout d'abord pas mal de points communs : ils cherchent tous à recruter et fidéliser les meilleurs, à créer de bonnes conditions de travail, à promouvoir à la fois l'excellence individuelle et le travail d'équipe et à identifier des "haut potentiels". Ils apprécient aussi les candidats assez créatifs et assertifs. Ils recrutent dans le monde entier et écument les meilleures universités. Leur processus de recrutement est généralement très lourd, avec de très nombreux entretiens (**exemple chez Apple**). Leurs sièges tous installés sur la côte Ouest des USA regorgent aussi d'indiens, de chinois et d'européens, certains recrutés directement, d'autres provenant de leurs filiales du monde entier.

L'intelligence brute et analytique semble nettement favorisée chez Microsoft et Google tandis que l'intelligence émotionnelle et la créativité semble être plus appréciées chez Apple.

Les méthodes de recrutement en disent long sur les entreprises. Il suffit de se balader sur leur site web associé pour retrouver des traits caractéristiques de leur culture.

Chez **Apple**, le site de recrutement est à l'image de la société : bien léché, orienté vers le lecteur et communiquant une forte valeur émotionnelle. On est là pour changer le monde, pas juste pour sa carrière comme l'indique le slogan "Part career, part revolution".



D'emblée, le site présente les différents métiers ouverts aux recrutements. Mais contrairement à Microsoft et Google, il est assez peu disert sur la vie dans l'entreprise. Cela importe assez peu pour Apple, qui exige un dévouement total de ses employés à sa cause en mettant le plus l'humain de côté. On y fait le **don de sa personne à la société** ! Travailler chez Apple est donc un véritable sacerdoce. La société est complètement atypique en ce sens qu'elle applique plutôt des méthodes de management du 19ème siècle que les méthodes modernes où les collaborateurs sont impliqués, avec du management participatif. Chez Apple, à tous les échelons de management, on manie plus le bâton que la carotte pour mener les équipes. Et cela fonctionne ! Wired l'a très bien décrit dans cet article de 2008 : **"How Apple Got Everything Right By Doing Everything Wrong"**.



Apple se distingue des deux autres avec ses Apple Store. Ils sont animés uniquement par des salariés d'Apple (*ci-dessous, l'un des Apple Store de New York*). Chez Microsoft, ils seraient plus facilement stagiaires ou au mieux en CDD, ce qui reste à vérifier pour les premiers Microsoft Store ouverts aux USA. Il faut dire que ces Apple Store génèrent environ \$6B de chiffre d'affaire par an, soit environ 12,5% du CA d'Apple. Chaque Apple Store brasse environ \$25m par an et on en comptait environ 600 en 2010. C'est un élément de plus permettant à la marque d'être au contact de ses consommateurs. Et ils se ruent dans ces magasins, autant lors des lancements de nouveaux produits comme l'iPad ou l'iPhone 4 que pour y bénéficier de services tels que le transfert de toutes les données d'un laptop PC vers un Macbook tout neuf, et pour \$100 (aux USA).



La R&D d'Apple fonctionne de manière très hiérarchique. Tout est fait pour satisfaire Steve Jobs qui est le micro-manager en chef de la R&D de la société. Cela amène une culture où l'écoute et la prise en compte des clients est assez limitée. Si cela peut fonctionner dans le grand public, là où l'émotionnel et la mode comptent autant que le rationnel, il en va autrement dans les entreprises. Cela explique en grande partie pourquoi Apple n'y a pas réussi (en plus du choix de l'intégration verticale). La mentalité insulaire l'a amené à ne pas tenir suffisamment compte des besoins d'intégration de ses produits avec l'existant. C'est pourtant indispensable en entreprise sous peine de se voir écarté des choix, malgré la qualité de ses produits. C'est une contrainte qui a par contre été fort bien comprise par Microsoft et il ne faut pas chercher ailleurs les explications de ses curieux partenariats avec le monde de l'open source, comme avec Novell sur la virtualisation.

Côté **exécutif**, notons qu'Apple est assez homogène : des hommes blancs, américains ou anglais. Le seul non anglo-saxon est un français, Bertrand Serlet, le patron du software, diplômé d'Orsay, ex INRIA et Xerox PARC et NeXT. A l'exception du patron du département juridique, les exécutifs d'Apple ont entre 10 et 17 ans d'ancienneté dans la société. Ils sont donc en grande partie des recrues de Steve Jobs depuis son retour aux commandes en 1997. Et si vous cherchez qui dirige Apple en France, l'information n'est pas publiée sur **leur site**. Les équipes s'effacent devant La marque et les produits ! Au delà de Steve Jobs et des Apple Store, la société cherche peu à humaniser son apparence externe.

Avec la croissance, comme chez Microsoft, il semblerait que la mobilité et les promotions internes soient de plus en plus difficiles chez Apple (cf "**Employee development**", malgré son contenu qui date de 2005). Le constructeur embauche régulièrement des managers à l'extérieur. Le syndrome classique de "*l'herbe est plus verte ailleurs*" y semble courant.

Le dévouement asymétrique des collaborateurs envers leur entreprise a plusieurs conséquences : une certaine isolation vis à vis de l'industrie et la désillusion après le départ. L'isolation vis à vis de l'industrie ? Les collaborateurs d'Apple ne peuvent pas blogger, ils interviennent peu dans les conférences d'autant plus qu'Apple n'est jamais sponsor de quoi que ce soit et ils sont tenus par le secret maladif de la société. La désillusion ? Je l'ai retrouvée chez Dan'l Lewin et Guy Kawasaki, **rencontrés récemment**. Les anciens d'Apple en viendraient à "aimer ses produits, mais à détester la société" ("*love the products, hate the company*"). Est-ce systématique ? Probab-

lement pas.

**Apple Alumni Association**  
Logo donated by [Gamet Hertz](#) from [conceptLAB](#)

The Apple Alumni Association is dedicated to helping current and past members of the Apple family keep in touch with each other, share information on where job opportunities are, and any other news relevant to the community.

This site is a non-profit site created and maintained for the sole use and benefit of employees of Apple Computer, Inc., both former and present. This site is in no way affiliated with [Apple Computer, Inc.](#)

We're looking forward to updating your information to ensure that this site is of interest and value to us all. Send us an [access request](#) to receive a username and password, or an [update request](#) to update your existing listing.

[People](#) | [Jobs](#) | [News](#) | [Resources](#) | [Request Access](#) | [Found a bug?](#)

Chez **Microsoft**, le site de recrutement fait un peu “sapin de Noël” par rapport au dépouillement de celui d’Apple. Et la promotion est simple : “viens y faire ce qu’il te plaît”. Ce qui est probablement un peu survenu mais qui reflète un peu la dispersion de la société.

**Microsoft Careers United States**  
Site : États-Unis | Langue : English | Sign in | Fournir des commentaires

Recherches enregistrées : 0 | Favoris : 0 | Candidature posée : 0 | CV : 0

Home | Meet Microsoft | Find Your Fit | Apply Now

Recherchez des emplois | Enter Keywords | Select a Job Category | États-Unis | Rechercher

**Come as you are. DO WHAT YOU LOVE.**

Revue: [Seeds for Office 2010 Success Laid During Beta](#)

**Imagine**  
You have unique experiences, skills and passions—and we believe you can bring them all to Microsoft for a rich, rewarding career and lifestyle that will surprise you with its breadth and potential. Just imagine the excitement and satisfaction of what you can do, where you can go, and the difference you can make with the resources of Microsoft behind you.

**Students & Graduates**  
[Explore the possibilities](#)

**US Retail Store Jobs**  
[Explore the possibilities](#)

**Latest from JobsBlog**  
The inside scoop from our recruiters.

- [Microsoft Games Studio Winter John Suberland - From Ping to Kinect](#)  
Mon, 14 Jun 2010
- [Add World Cup flair to your photos courtesy of Bing](#)  
Mon, 14 Jun 2010
- [Laura Poy: pioneering online media](#)  
Fri, 11 Jun 2010

**Fortune 100 Best Companies to Work For 2009** | **Most Innovative Companies** | **Working Mother 100 Best Companies**

What others are saying  
Don't take our word for it. Leading employer surveys consistently rate us as an employer of choice.

**Meet Microsoft**  
Ready to learn more? Get to know Microsoft—our culture, our businesses, and our locations.

**Women at Microsoft**  
[Find us on Facebook](#)


On y retrouve une ambiance “autocentrée” sur Microsoft et pas sur les besoins de la recrue potentielle : “our business”, “our office locations” et “our technologies”. Avec ce travers commun à la prise de parole de la société qui a toujours bien du mal à être tournée vers les autres. Où, lorsqu’elle le fait, de manière quelque peu maladroite comme ces publicités sur Windows 7 “je l’ai fait” attribuant un peu faussement les nouveautés de cette version aux demandes des



consommateurs.


**And you thought we just did Windows**

With innovative technologies, products, and initiatives emerging constantly, you'll never have a shortage of new roles and challenges to take on. There are more than 300 products and services in our portfolio, along with influential boutique groups such as Microsoft Research. Here's just a small sampling of what you can do here. Imagine your possibilities.




**Our Businesses**

No matter what you dream of accomplishing in your future, chances are we're working on something that will get your wheels spinning. Wherever your particular passions are, you'll have room to roam in one of our business divisions.



**Our Office Locations**

One of the best things about working for Microsoft is that our campuses are located in some of the most desirable regions of the country.



**Our Technologies**

We do a little of everything. You could find yourself working on products for consumers, gamers, developers, businesses, governments, and more.

**Our Mission & Values**

Our mission is to enable people and businesses throughout the world to realize their full potential. Achieving this requires great people who are bright, creative, and energetic, and who possess the following values:

- Integrity and honesty
- Passion for customers, partners, and technology
- Open and respectful with others and dedicated to making them better
- Willingness to take on big challenges and see them through
- Self critical, questioning and committed to personal excellence and self improvement
- Accountable for commitments, results, and quality to customers, shareholders, partners and employees

On trouve chez Microsoft comme chez Apple et Google une masse supercritique de surdoués de toutes origines, comme si l'entreprise était une branche de l'association Mensa. Le problème, c'est que sans véritable leadership, la concentration d'un trop grand nombre de gens très *smarts* a tendance à handicaper la société. Trop de projets, trop d'égos à contenter, beaucoup de frustrations chez ces talents qui se sentent mal utilisés ou handicapés par une bureaucratie galopante. On y trouve aussi beaucoup d'intelligence brute ou froide et pas assez d'intelligence émotionnelle. Ce d'autant plus qu'une majorité des effectifs est tournée vers le marché de l'entreprise et moins du cinquième vers le grand public.

Côté **exécutif** mis en valeur sur le site, là encore, beaucoup d'américains, mais deux femmes (un grand classique : une à la RH et l'autre au marketing), un français, Jean-Philippe Courtois (président de Microsoft International, c'est-à-dire de toutes les filiales hors USA-Canada) et un chinois (Qi Lu, patron des services en ligne et vétéran de Yahoo). Côté ancienneté, les récents arrivés sont le patron des ventes qui vient de Walmart (Kevin Turner), Qi Lu (MSN), Steven Elop (applications d'entreprises) et Ray Ozzie (Chief Software Architect). Les autres membres de cet exécutif ont aux alentours de 20 ans d'ancienneté dans la société et certains ont vraiment fait leur temps. Il y a sinon près de 200 Vice Présidents chez Microsoft et plus de 1000 General Managers. Une belle armée mexicaine pas évidente à coordonner !





Des trois sociétés, Microsoft est celle qui emploie le plus grand nombre de développeurs logiciels. La culture “développeurs” est très prégnante dans le groupe. N’oublions pas qu’aux origines, Microsoft est un créateur d’outils de développement (interpréteur Basic, compilateurs Fortran, Cobol et C). Son business d’outils de développement reste structurant du reste de la société, avec la suite Visual Studio, utilisée pour créer les logiciels pour l’ensemble des plateformes logicielles de l’éditeur, du mobile au serveur en passant par la console de jeu.

Plus de 45000 personnes se trouvent dans les groupes produits dont des architectes, des program manager (qui font les spécifications des produits), des développeurs, des développeurs d’outils de tests, des testeurs (qui sont la principale variable d’ajustement des effectifs, avec beaucoup d’intérimaires), peu d’ergonomes, du marketing produit (un rôle moins important que celui de program manager), des équipes en charge de la globalisation et de la localisation des produits (avec beaucoup de sous-traitants). Les équipes produits vont d’une petite taille (moins de 10 personnes dans certains cas) au pléthorique (plusieurs milliers pour Windows ou Office) selon les produits. La société n’échappe pas au syndrome classique de promotion des experts techniques à des rôles de management, la voie royale vers la génération spontanée de “petits chefs”.

L’atmosphère chez Microsoft a été profondément impactée par l’évolution de son mode de rémunération depuis une dizaine d’année. Cela le distingue nettement d’Apple et Google. L’action de

Microsoft n'évoluant quasiment plus depuis l'éclatement de la bulle Internet, Microsoft a mené deux changements clés : la suppression des plans de stock-options et l'augmentation de la part variable des rémunérations. Les stocks options ont été remplacées par des plans d'attribution d'actions dont l'intérêt financier est minime chez les "rank and file" et le management intermédiaire. La part variable des rémunérations a surtout changé dans la vente, mais n'a pas trop évolué dans la R&D. Comment en décoder l'impact culturel ? Dans les années 80-90, un grand nombre de salariés et la plupart des managers de Microsoft avaient atteint une grande aisance financière du fait des stock options. En conséquence de quoi, ils travaillaient plus pour se réaliser personnellement que pour subvenir à leurs besoins immédiats. Cela peut dans certains cas endormir les neurones, mais cela amène aussi à prendre plus de risques. Sans cette aisance financière, la boîte redevient une entreprise "normale", surtout dans la R&D où il n'y a pas de forte variabilité de la rémunération. En période de crise économique comme en ce moment, la prise de risque est donc sérieusement atténuée. La peur de perdre son poste peut geler la prise d'initiatives.

On affirme souvent que le fait d'avoir frôlé la mort est très formateur pour une entreprise. Seul Apple a connu une telle expérience, il y a une quinzaine d'années. Microsoft a certes du licencier 5000 personnes en 2009 du fait de la crise, mais cela n'avait rien d'une menace mortelle. D'autant plus que cela correspondait peu ou prou au pourcentage des départs involontaires habituels relevant de la méthode dite de Jack Welch consistant à se débarrasser régulièrement des individus les moins performants (entre 5% et 15% selon...). La seule "near death experience" que Microsoft ait vécu a été la décision du juge Jackson de démanteler la société en deux entités prise en 2000 et cassée en appel en 2002.

Pour en savoir plus sur l'ambiance interne dans la R&D de Microsoft, allez faire un tour sur le **blog mini-Microsoft** et notamment dans les commentaires des articles qui, lorsque l'on connaît un peu les protagonistes, tombent dans le mille. Je n'ai pas encore trouvé l'équivalent sur Apple ou Google, un endroit où les collaborateurs de Microsoft s'épanchent, évidemment anonymement, sur leur mal-vivre dans la société.

The screenshot shows the Google US jobs page. At the top left is the Google logo and 'US jobs'. A search bar for 'US openings' is at the top right. Below the logo is a 'Jobs' section with links for 'Life at Google', 'Office locations', 'Joining Google', and 'Student jobs'. The main heading is 'Let's work together.' followed by a paragraph about Google's diverse workforce. A photo of Google employees is in the center. Below the photo are links for 'U.S. locations' (Mountain View, New York, Santa Monica, San Francisco, all U.S. locations) and 'International locations' (United Kingdom, Switzerland, India, Ireland, all international locations). To the right is a 'Learn more about...' section with links for Administrative, Business operations, Engineering operations, Enterprise, Finance, human resources, Legal and public policy, Marketing and communications, Product management, Sales and customer support, Software engineering, and User experience. At the bottom, there is a disclaimer for recruitment agencies and a footer with '©2010 Google - Home - About Google - Privacy Policy'. A small yellow speech bubble icon is on the right side of the screenshot.

Passons à **Google**. Son organisation fait plus penser à celle de Microsoft qu'à celle d'Apple, mais en étant plus orientée produit. Comme chez Microsoft, il y a une grosse différence significative entre les "vaches à lait" de la société (le search avec AdWords et les publicités AdSense) et les autres activités qui en général sont des sources de coûts. Une grande liberté est donnée aux collaborateurs et aux développeurs. Comme chez Microsoft, la culture managériale donne beaucoup de responsabilités et d'autonomie aux équipes.

Le site de recrutement insiste beaucoup sur les conditions de vie et de travail, sur le bien être des collaborateurs. On n'y décèle pas de pression apparente. Il est bien rare d'entendre les collaborateurs de Google se plaindre. L'entreprise est plus jeune, en pleine croissance, en parfaite santé financière. Son management est calme et posé. L'équilibre semble pour l'instant parfait. Très peu d'échos négatifs perfusent au dehors de la société.

Du côté de l'**exécutif**, notons que quatre membres proviennent de Microsoft, ce qui témoigne d'une plus grande proximité culturelle entre Microsoft et Google qu'entre **Apple et Google**. Le **témoignage de Don Dodge**, un ancien de Microsoft récemment arrivé chez Google, va implicitement dans ce sens. Il y décrit un Google d'aujourd'hui qui ressemble au Microsoft d'il y a environ vingt ans. On y retrouve une culture très technologique, un niveau d'exigence très élevée dans les recrutements, des objectifs ambitieux, et une rémunération assez motivante qui intègre notamment des stock options.

### La géographie des entreprises

La géographie de nos trois entreprises peut être source de renseignements intéressants, au moins pour ce qui est de la R&D.

- L'essentiel de la R&D d'**Apple** est concentré dans la Silicon Valley, à Cupertino, 1 Infinite Loop. Il y a aussi des centres de R&D à Austin (Texas), Singapour et Cork (Irlande). Mais l'essentiel et le stratégique est à Cupertino. Un petit laboratoire de développement logiciel a été créé à Paris pour Jean-Marie Hulot. Il a survécu à son départ avec une cinquantaine de développeurs spécialisés notamment dans les technologies de synchronisation mobiles/Macintosh. La R&D d'Apple est donc très peu distribuée, surtout comparativement à Google. Le siège d'Apple a été construit en 1993, donc hors période Steve Jobs. Il est très concentré. Un second campus va bientôt être construit, à moins de 2 km, pour regrouper la trentaine de bâtiments disséminés dans la ville qui regroupaient les autres équipes d'Apple. A ce titre, il est intéressant de voir Steve Jobs défendre son projet d'implantation dans **cette vidéo**, un peu dans la lignée de ses keynotes, mais devant un conseil municipal.



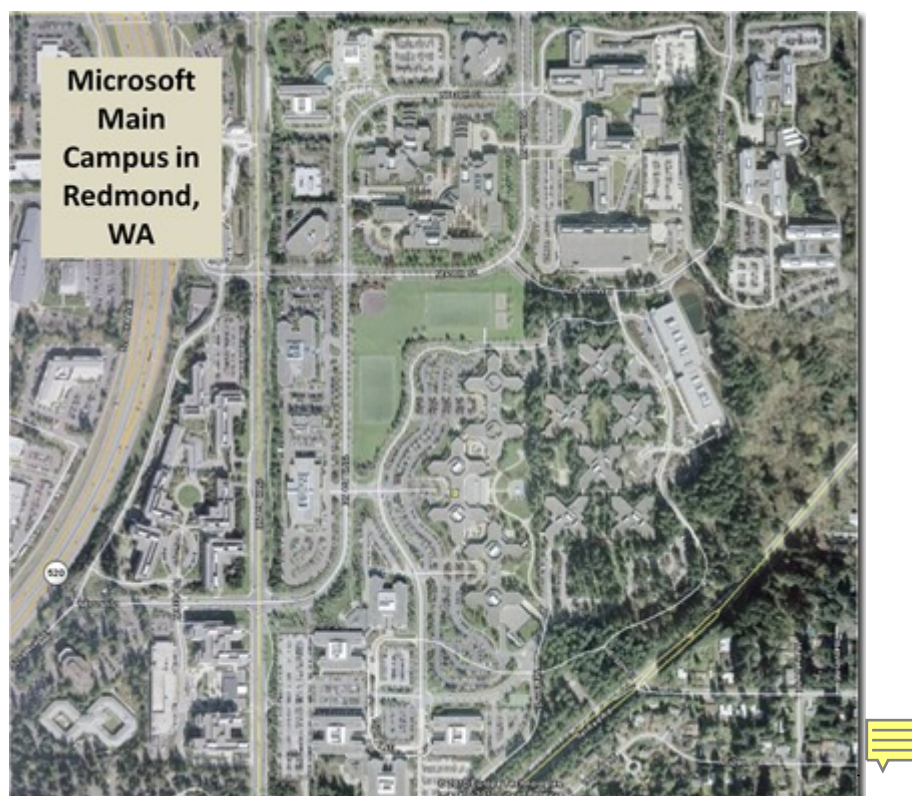
- **Google** est aussi dans la Silicon Valley, dans un campus dénommé "Googleplex" situé à Mountain View. Il est plus petit, plus humain, avec une architecture plus variée. Cela s'explique aussi par une R&D plus décentralisée avec quatre laboratoires aux USA en plus du Googleplex, trois en Europe et plusieurs en Asie. Google a choisi de s'adapter à l'ère de l'Internet. Ses petites équipes de développement peuvent être sans grand dommage réparties sur la planète. Elles ont bien moins besoin de coordination, ou de préservation du secret, que celles de Microsoft et Apple. L'atmosphère dans les équipes semble relever d'un chaos semi organisé (cf "**Things I've leaned at Google so far**"). Dans la R&D, la hiérarchie existe mais est limitée à l'essentiel, elle est même très peu présente dans la gestion au quotidien des équipes. Les équipes doivent donc être non seulement autonomes, mais savoir aussi se vendre pour obtenir des ressources pour faire avancer leurs projets. L'ambiance dans les bureaux ? Cela semble être la plus cool, relax et libre des trois entreprises étudiées. Tout est fait pour agrémenter la vie des employés sur le campus. Les repas y sont même gratuits.



- Chez **Microsoft**, l'essentiel de la R&D est situé dans le "Puget Sound", qui dénomme la région



de Seattle, dans le Nord-Ouest des USA. S'y trouve un campus principal à la dimension tentaculaire, complété d'un campus "Red West" dédié aux équipes grand public et de nombreux autres campus de taille plus réduite, plus éloignés. Microsoft est étalé sur probablement plus de 200 bâtiments dans le "Puget Sound" et sur au moins cinq villes (dont Redmond, Bellevue, Kirkland et Seattle). La situation géographique n'est pas anodine : ce n'est pas la Silicon Valley ! Il y fait moins beau. Il pleut même souvent, un climat propice à la concentration des développeurs. Cet éloignement du coeur de l'innovation américaine du numérique a probablement valu quelques soucis à Microsoft. Ce qui explique la création il y a moins de dix ans d'un campus à Mountain View avec environ 1500 personnes et regroupant notamment les équipes des startups acquises localement. Quelques laboratoires de développements sont situés hors du Puget Sound : celui de Fargo dans le North Dakota (l'un des endroits les plus froids et isolés des USA...) issu de l'acquisition de Great Plains, quelques uns en Europe (recherche à Cambridge et Aix la Chapelle, développement au Danemark, R&D en Israël) et d'autres en Asie (Inde, Chine, Japon). Les bureaux sont généralement individuels chez les développeurs avec une suite interminable de petits bureaux dans les bâtiments en charge des produits, et pour le reste aussi d'ailleurs. Cela semble être aussi le cas chez Apple. Les bâtiments comprennent de nombreuses aires de repos et de détente, une cuisine par zone dans chaque étage avec boissons gratuites, des cafétérias. Le campus principal a encore deux terrains de sport, au demeurant menacés par la construction incessante de nouveaux bâtiments.





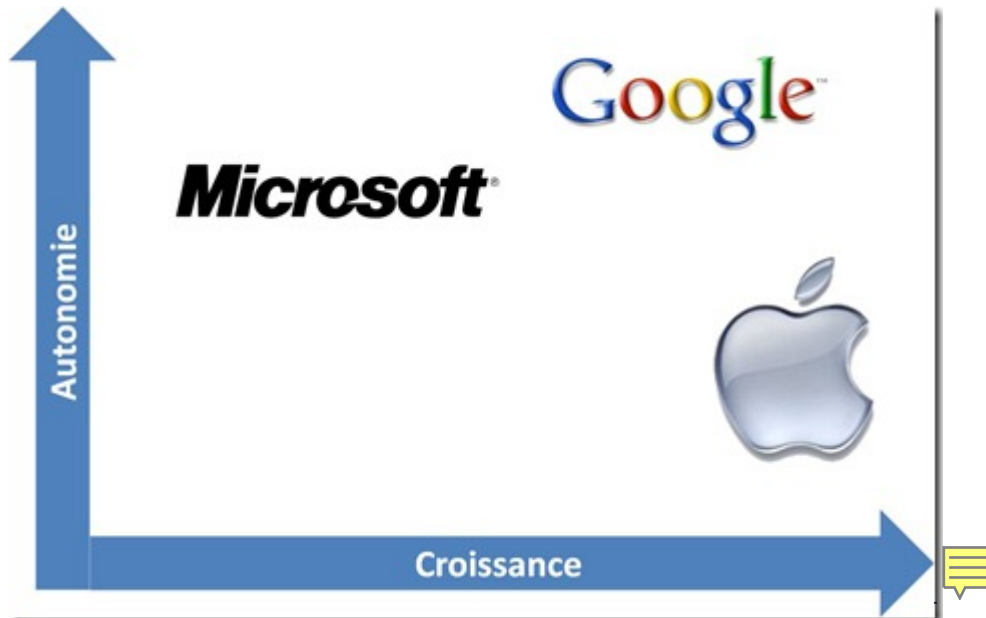


So...

Au bout du compte, il faut se rappeler qu'une entreprise n'est ni une démocratie ni une ONG. Elle a ses propres objectifs : faire de la croissance et du profit, gagner des parts de marché, changer le monde et satisfaire l'égo de ses dirigeants. Le bien-être de ses collaborateurs est un moyen, pas une fin. Et il passe derrière les objectifs premiers de l'entreprise.

Des trois, Apple et Microsoft semblent les entreprises plus aliénantes pour leurs collaborateurs. La première à cause de la hiérarchie, du secret et du perfectionnisme qui peuvent être pesants. L'autre, parce qu'elle est devenue "normale" de par sa taille, sa croissance modérée, le manque de leadership et les effets pervers que cela déclenche dans ses modes de management. Il semble y régner une asymétrie d'engagement : les collaborateurs se dévouent à fond pour leur entreprise qui sur la durée peut facilement devenir assez ingrate. Mais les effets négatifs sont limités chez Apple car la société est leader de ses nouveaux marchés et est devenue la référence dans le numérique grand public. Les équipes de Bing, Zune, Mediaroom et autres Windows Mobile ne peuvent pas en dire autant !

Des trois, Google est visiblement l'entreprise qui conjugue le mieux le bien être de ses collaborateurs et ses objectifs business. Mais cet avantage s'érodera certainement avec le temps, la croissance à deux chiffres ne pouvant pas durer indéfiniment !



Le prochain et dernier épisode de cette série sera consacré aux **acquisitions**. Puis à une conclusion sur les leçons que ces trois sociétés peuvent apprendre les unes des autres. Mais aussi les autres, grandes ou petites.

Tous les billets de cette série :

**Culture d'entreprise et innovation 1/6** : les dirigeants

**Culture d'entreprise et innovation 2/6** : la mission et la codification des valeurs

**Culture d'entreprise et innovation 3/6** : les produits et le channel

**Culture d'entreprise et innovation 4/6** : le long terme et la recherche

**Culture d'entreprise et innovation 5/6** : le management, les ressources humaines, le recrutement, la géographie de la R&D

**Culture d'entreprise et innovation 6/6** : les acquisitions, le bilan économique, conclusions

Cet article a été publié le 26 juin 2010 et édité en PDF le 28 juin 2010  
(cc) Olivier Ezratty - "Opinions Libres" - <http://www.oezratty.net>



## Culture d'entreprise et innovation 6/6

Voici le dernier épisode de cette longue saga reliant la culture d'entreprise et les capacités d'innovation en comparant Apple, Microsoft et Google.

Nous y traiterons de la stratégie d'acquisitions, puis glisserons vers quelques conclusions et recommandations sur les uns et les autres, y compris startups et grands groupes qui peuvent apprendre des erreurs et facteurs de succès de ces trois sociétés.

### Les acquisitions

Dans les marchés qui évoluent très vite, la capacité d'innovation des grandes entreprises est en partie liée à leur capacité à s'approvisionner en nouvelles technologies à l'extérieur. Cela prend deux formes : les partenariats technologiques plus ou moins exclusifs et les acquisitions.

La plupart des grands industriels du numérique pratiquent des acquisitions, autant de startups que d'entreprises plus matures. Mais ce n'est pas le tout de mener des acquisitions, il faut aussi les mener à bien. La qualité de ce processus de digestion est très variable d'entreprise à l'autre. Le "best practice" de l'industrie semble être Cisco dont la croissance externe a été menée tambour battant depuis sa création. Oracle s'en est également plutôt bien sorti avec avoir digéré des proies de taille comme Peoplesoft, Siebel et Retek.

De nos trois entreprises de cette série d'articles, c'est certainement **Google** qui sait tirer le meilleur parti de ses acquisitions. On en dénombreait **plus de 70** en 9 ans (la liste de Wikipedia n'étant pas complète).



Un grand nombre d'entre elles ont permis d'élargir rapidement le portefeuille de services en ligne ou de systèmes d'exploitation de Google :

- **Blogger** (Pyra Labs), le système de gestion de blogs le plus utilisé derrière la plateforme open source Wordpress et son service en ligne associé.
- **Feedburner** (Feedburner) est un outil qui permet aux éditeurs de sites et blogs de gérer leurs flux RSS et les abonnements des lecteurs.
- **Picasa** (Picasa, Piknik), autant pour son logiciel destiné à la gestion de ses photos sur son ordinateur que pour son service de partage de photos en ligne, Picasa est un challenger, loin derrière Flickr et Photobucket. Un des rares domaines où Yahoo est devant Google.
- **Earth/Maps** (Keyhole, Images America, Panoramio), la référence du marché.

- **Analytics** (Urchin, Measure Maps, Trendanalyser, GapMinder), ce sont les outils utilisés par les annonceurs tout comme n'importe quel éditeur de site web qui peut gratuitement analyser son trafic. Au prix de l'information qu'il fournit à Google sur le trafic en question !
- **Android** (Android, BumpTechnologies, Simplify Media), le challenger open source de l'iPhone qui gagne du terrain.
- **Apps/Docs** (Writely, iRows, Upstartle, 2web, Tonic Systems, AppJet, DocVerse) et **Desktop** (Phabits), des offres qui ont la particularité d'être vendues aux entreprises.
- **Sketchup** (@Last Software), le logiciel de création d'objets 3D n'est pas une grande réussite, mais c'est marché de niche par rapport aux autres services de Google.
- **Voice** (GrandCentral, Gizmo5), la messagerie vocale de Google, devancée par Skype.
- **YouTube** (YouTube, Episodic) est le premier site mondial de partage de vidéo. Il l'était déjà lors de son acquisition en 2006.
- Et puis tout un tas d'acquisition dans la gestion de la publicité les plus importantes étant **DoubleClick** et **AdMod**.

Ce palmarès de Google est impressionnant à plus d'un titre :

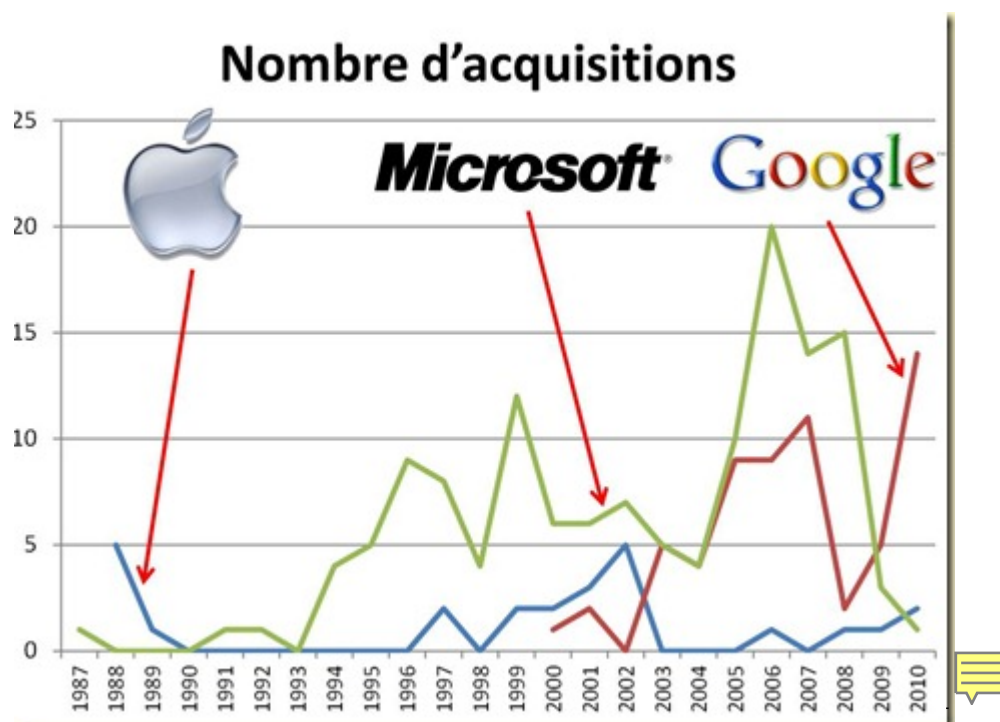
- Une grande partie des outils de Google que nous employons au quotidien, hormis son moteur de recherche, proviennent d'acquisitions. Oui, on peut dire que Gmail comme Orkut sont nés de projets internes dits "des 20% de temps libre". Mais peu de ces projets ont aboutit à des outils que nous employons tous les jours.
- Les acquisitions ont été réussies tant dans le cadre de l'amélioration incrémentale de l'offre existante que pour l'étendre.
- Ces acquisitions ont été bien menées : les entreprises ont été rapidement digérées et leurs offres intégrées dans la panoplie Google. Les équipes sont restées en place et les logiciels ont continué d'évoluer régulièrement.

J'y vois au moins deux explications : un grand nombre de ces acquisitions ont eu lieu dans la Silicon Valley, la "home base" de Google. Cela donne une proximité culturelle entre acheteur et achetés. Et puis, nous sommes dans l'Internet. Les logiciels s'intègrent plus facilement dans l'offre existante. Les besoins de coordination et d'intégration technique ne sont pas énormes. A l'exception des Google Apps, les méthodes de diffusion est toujours les mêmes : des services gratuits financés par la publicité.

Le principal écueil de ces acquisitions est que de nombreux nouveaux produits n'aboutissent pas forcément à des business profitables. Le cas le plus exemplaire est probablement YouTube qui coute en exploitation encore au moins deux fois ce qu'il rapporte. Ce n'est pas directement lié à la capacité de digérer les acquisitions mais à monétiser toute cette panoplie de services en ligne gratuits pour les consommateurs. Le modèle du "search" avec les AdWords tout comme celui des AdSense n'est pas facile à répliquer partout, par exemple dans Picasa. De plus, Google a clairement séparé aussi bien dans son engineering que dans ses acquisitions la création de valeur pour les consommateurs d'un côté, et de l'autre pour les annonceurs. Et il prend son temps, car il en a devant lui. La rentabilité permet cette dispersion, exactement comme chez Microsoft.

L'autre écueil se situe dans l'impression qu'au bout du compte, une majorité des nouveaux services diffusés par Google ne sont pas le fruit de ses équipes triées et le volet et choyées. C'est un syndrome voisin de celui qui affecte Microsoft. Plus le catalogue s'enrichit, plus l'innovation incrémentale le concernant occupe les troupes internes. C'est notamment le cas des fonctions clés que sont le moteur de recherche et toute la mécanique de génération des revenus publicitaires.

En attendant, Google tisse efficacement sa toile de services web.



De son côté, **Microsoft** a mené un très grand nombre d'acquisitions, plus de 135 en 23 ans. Elles aussi ont aussi bien amélioré l'offre existante que permis à l'éditeur de l'enrichir. Malgré tout, Microsoft a historiquement utilisé très peu du cash généré par ses activités pour ses acquisitions. Au point qu'il a même versé des dividendes exceptionnels de \$32B en 2005 à ses actionnaires, au point d'expliquer une **partie de la croissance de la consommation** aux USA.

Chez Microsoft, nombre de logiciels ont ainsi une source extérieure : MS-DOS (il s'agissait de l'embauche d'une seule personne, **Tim Paterson**), Powerpoint, Project, SQL Server, Frontpage, Hotmail, Mediaroom, Flight Simulator, Groove, Visio, Dynamics ou Security Essentials. Mais plus de la moitié des acquisitions relevaient de fonctionnalités qui ont enrichi l'offre existante et plutôt dans de bonnes conditions, notamment dans l'offre entreprise et les plateformes : Windows, Office, Windows Server, les autres serveurs, MSN, la XBOX, Windows Mobile. Les acquisitions sont aussi un moyen de recruter des développeurs de très bon niveau, à un prix d'environ \$1m en moyenne. Ca fait cher la chasse, mais c'est aussi à cela que les acquisitions servent.

Le tableau de chasse de Microsoft est assombri par quelques grosses acquisitions qui n'ont pas tenu leurs promesses : **WebTV** (avec les résultats décevants dans l'IPTV), **GreatPlains** et **Navision** (qui ont donné Dynamics, une solution pour PME qui a du mal à se faire une place au soleil dans un marché très fragmenté) ou bien **Visio** (qui est marginalisé dans la famille Office). Et encore, Yahoo et SAP n'ont pas pu être acquis, et heureusement car cela aurait probablement été désastreux.

Il l'est aussi par des processus d'acquisition qui ne se déroulent pas toujours très bien. Premier écueil : en général, les startups doivent déménager à Redmond, ce qui n'est pas toujours enthousiasmant. Microsoft a cependant accepté depuis en gros 10 ans le maintien des acquisitions dans leur pays ou zone d'origine : au Danemark (Navision), en Israël (Getko), dans le North Dakota (Great Plains), et dans la Silicon Valley (campus de Mountain View).

D'autres investissements n'ont pas porté leurs fruits : les nombreuses prises de participation dans les télécom et les câblo-opérateurs aux USA, surtout avant 2000. En gros, Microsoft a cru



en une forme d'intégration verticale qui n'était pas la bonne. L'explication de l'époque : la volonté de concurrence AOL, pourtant déjà un acteur du passé dans l'Internet. Au passage, cette politique d'investissement a tout de même coûté près de \$17B de "goodwill", à savoir une perte de valeur d'investissements réalisés et réduisant d'autant les résultats financiers de la société au début des années 2000. Aussi surprenants sont les reventes de sociétés - **24 en tout** - comme SoftImage (acquise en 1994 et revendue en 1998), la vente d'Expedia, devenu depuis un business très profitable de l'Internet. Elles peuvent facilement être le résultat d'acquisitions lancées sur un coup de tête par un groupe produit.

Dernier point, le coup d'arrêt surprenant des acquisitions depuis le début 2010. Même si elle n'est pas encore terminée, c'est la première année creuse en acquisitions depuis 1992 !



Une fois encore, **Apple** est un cas à part. La société fait peu d'acquisitions : seulement **21** en 34 ans d'existence. Un peu comme Intel. Apple, victime du syndrome "Not Invented Here" ? En grande partie.

Mais c'est aussi lié au rôle d'intégrateur d'Apple. Il sait tirer parti de l'évolution des composants matériels comme on l'a vu avec les matrices capacitives pour le multitouch dans l'iPhone. Il se réapproprie les technologies lorsque nécessaire, comme pour le processeur A4 de l'Pad et de l'iPhone 4, issu des acquisitions des sociétés fables de conception de semi-conducteurs PA Semi et Intrinsicity.

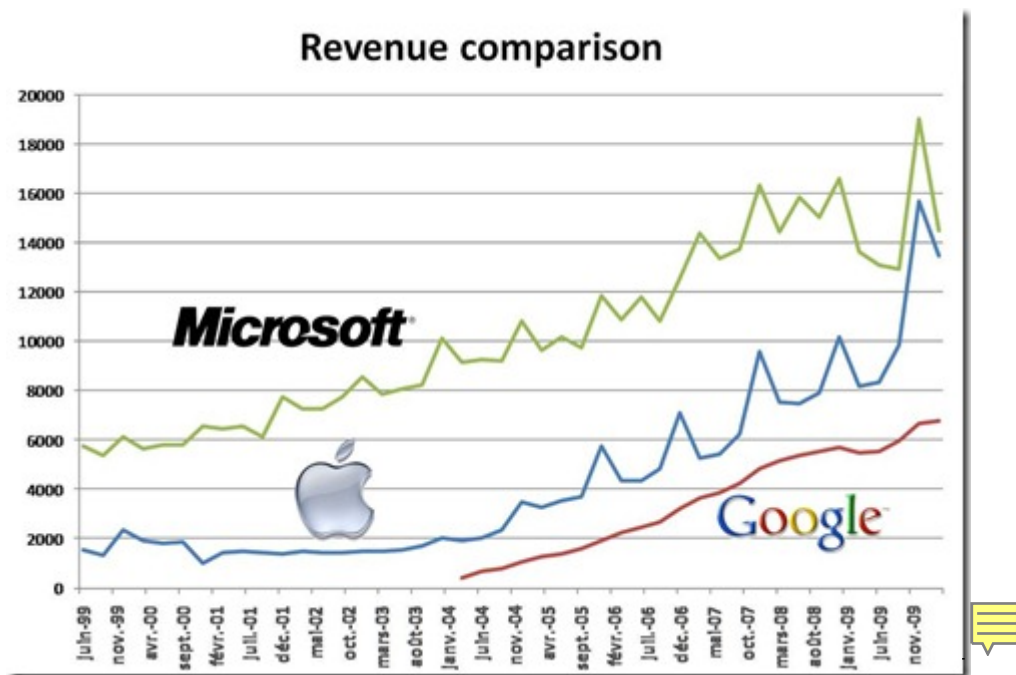
Il fait sinon de temps en temps des acquisitions logicielles, telle que FingerWorks pour la gestion de la reconnaissance de gestes pour interfaces tactiles, et surtout pour améliorer son offre en ligne comme avec Lala, un service de musique streamée en ligne. Sorte de Deezer américain. Ceci est aussi un témoin indirect du fait qu'Apple ne crée pas énormément de technologies, comme reflété dans son investissement en R&D.

### **Le bilan économique**

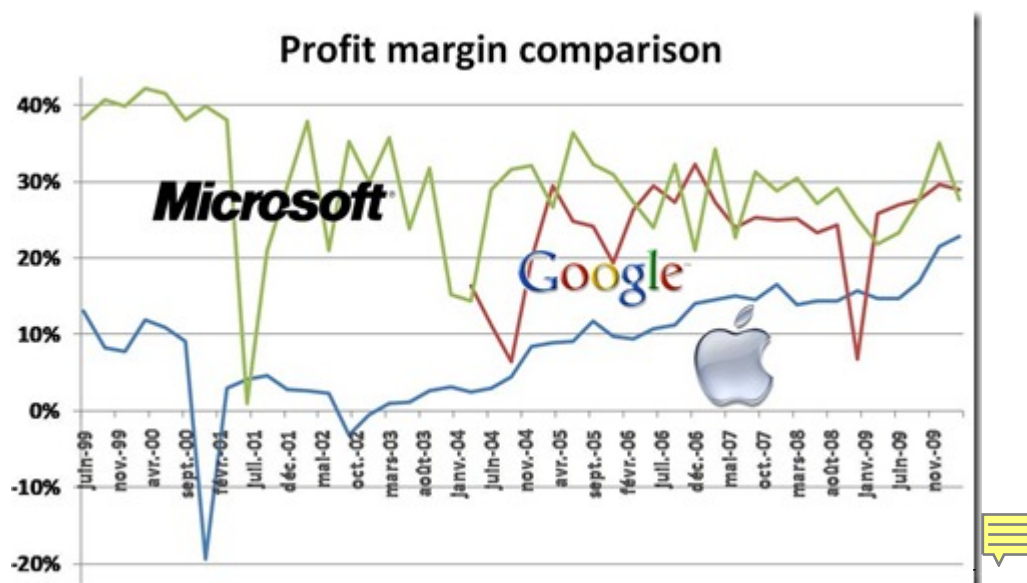
L'un des points de départ de cette série d'article était la valorisation boursière d'Apple qui dépasse maintenant celle de Microsoft.

On peut voir que c'est rationnellement justifié par un chiffre d'affaire qui frôle celui de Microsoft sur les deux derniers trimestres, avec des taux de croissance bien supérieurs, et un résultat net qui est probablement l'un des meilleurs du marché pour un constructeur informatique.

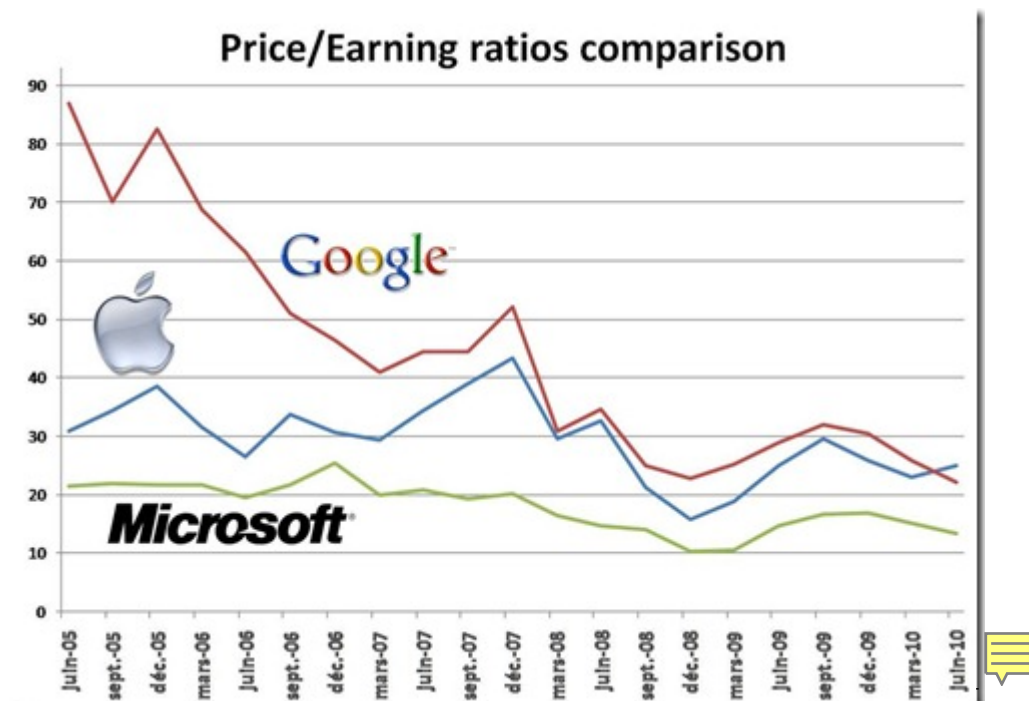
Il est d'ailleurs intéressant de constater que la croissance se fait au même rythme en valeur absolue pour ces trois acteurs (même pente de croissance du CA).



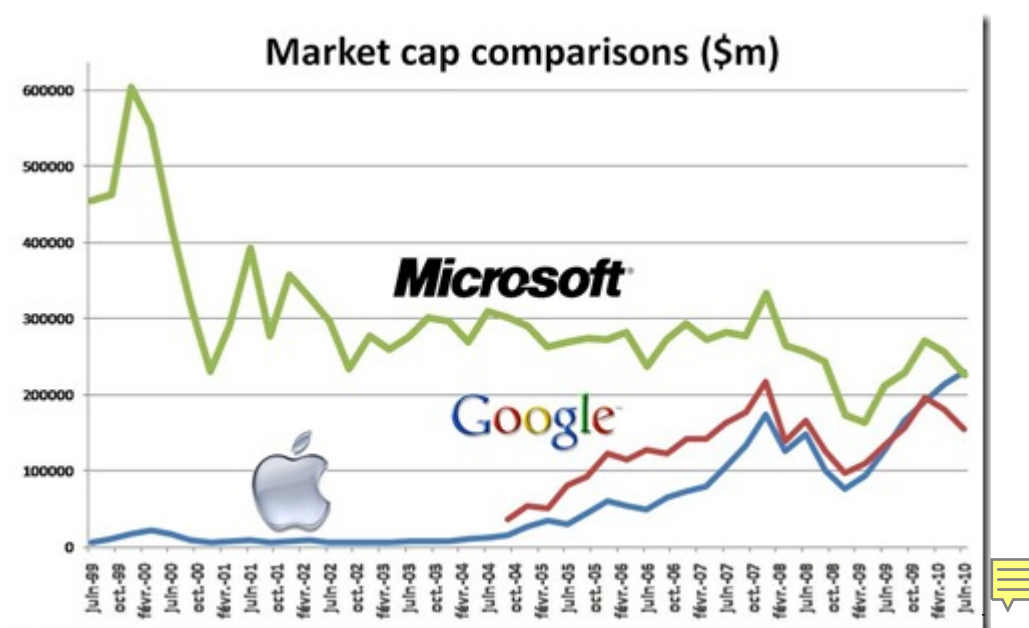
Microsoft reste la société la plus profitable des trois en valeur absolue et en % de son CA, grâce aux rentes de Windows et Office. Mais l'augmentation continue du résultat net d'Apple, maintenant au delà de 20% est un phénomène unique dans l'industrie matérielle.



Si l'on observe l'évolution du PER qui caractérise le taux de croissance escompté par les investisseurs, on voit que non seulement Microsoft a le plus bas PER des trois depuis cinq ans, mais aussi que celui d'Apple vient de dépasser pour la première fois celui de Google, qui caracolait en tête depuis son introduction en bourse en 2004. La tendance est cependant une convergence vers le raisonnable : entre 17 et 25. Reste à savoir si Apple va pouvoir continuer à gagner des parts de marché avec l'iPhone face au galopant Android et si les ventes de l'iPad vont dépasser les attentes (environ 7 à 10 millions d'unités en 2010, soient aux alentours de \$5B tout de même !).



Enfin, voici la capitalisation boursière avec ce croisement tant commenté entre Microsoft et Apple. Là encore, le cisaillement avec Google est aussi intéressant que le dépassement de Microsoft.



(ces données ont été récupérées sur le site YCharts puis reformatée sous Excel).

## Conclusion

Ce petit voyage dans nos trois entreprises leaders de leur secteur arrive à son terme. Tout du moins temporairement car leur histoire continue de s'écrire.

J'en tire quelques conclusions sur chacune d'entre elles, puis pour les startups et autres industriels du secteur :

**Microsoft** est la société la plus en difficultés, tout du moins dans ses activités grand public. Sa grande taille rend la croissance plus difficile à générer en % de son CA. Elle doit faire évoluer ses

pratiques pour réussir à générer de la croissance et surtout pour transformer sa capacité d'invention en innovations réussies. Elle doit recréer une telle culture qui a disparu depuis trop longtemps ou est disséminée sur un trop grand nombre de personnes (Rudder, Rashid, Mundie, Ozzie).

Microsoft a besoin de focalisation, d'aller jusqu'au bout de ses investissements et au bon moment, de porter plus d'attention à la qualité de ses produits et à tous les niveaux de management. L'éditeur doit aussi réassumer une plus grande partie de son offre, pour aller jusqu'à concevoir ou co-concevoir les meilleurs matériels avec les constructeurs. Il leur faut aussi ne pas négliger l'international (comme avec le Zune, le Kin avec Verizon ou avec Bing).

**Apple** se porte bien et caracole pour l'instant, en termes de qualité perçue de ses produits (modulo l'histoire de l'antenne de l'iPhone 4...), de croissance ou de profitabilité. Tout va bien. Mais c'est un succès qui doit beaucoup trop à la personne de Steve Jobs. Les déboires de la période 1985-1997 montrent à quel point ce succès est fragile.

Apple doit surtout créer une culture du leadership qui survivra au départ de Steve Jobs, quelqu'en soient les raisons. Il aura peut-être à éviter une marginalisation de son offre qui serait cantonnée au haut de gamme, le reste du marché étant capté par des "horizontaux" acteurs comme Google (dans les smartphones).

Apple devra aussi trouver d'autres sources de croissance. La bataille de la télévision connectée, le dernier eldorado des contenus numériques pas encore adressé correctement par les acteurs d'un marché très fragmenté ? Poursuivre des gains de parts de marché face au PC avec le Macintosh ? Elargir son offre de services en ligne autour des contenus ? Entrer plus sérieusement dans le marché de la publicité ?

Enfin, **Google** n'a pas trop de soucis pour l'instant. Il a déjà une bonne culture produit, mais il leur faudra éviter de tout faire tourner autour du search comme dans Google TV. Il leur faudra aussi apprendre à intégrer une offre quelque peu disparate pour l'internaute. A l'envers de Microsoft qui peine dans le grand public, s'ils veulent percer dans les entreprises avec Google Apps/Docs, l'enjeu sera de s'y adapter.

Par ailleurs, il devront résister aux affres de l'antitrust qui arrive à grand pas. Il ne semble pas qu'ils aient suffisamment appris des dures et couteuses leçons de Microsoft pour l'instant.

### **Et les autres ?**

Qui n'a pas rêvé d'avoir la chance de Microsoft avec le contrat OEM du siècle, la vista produits et marketing d'Apple tout comme la recette miracle de la monétisation d'un trafic web à la Google ?

L'histoire se répétant rarement à l'identique de ce point de vue là, quelles sont toutefois les leçons que les startups et les entreprises établies peuvent tirer de ces trois entreprises ?

Le point clé tourne autour de la capacité à intégrer de bout en bout les différentes composantes qui font la réussite des innovations :

- L'implication du **patron de l'entreprise** dans la conception des produits, avec une exigence énorme vis à vis de ses troupes et la capacité à se mettre dans la peau de ses différentes catégories de consommateurs.
- Il faut mettre en place une structure de "**program management**" des produits, qui porte toute l'attention sur la qualité, qui sait gérer les priorités, créer et gérer la roadmap. En associant la

richesse et la simplicité (simplex) tout comme le design et l'ergonomie. Et aussi s'assurer d'une véritable différenciation multidimensionnelle par rapport au reste du marché. Une différenciation à la marge dans une seule dimension est largement insuffisante pour se démarquer (une fonction, un look, une ergonomie, des données).

- La **focalisation**, surtout dans les grandes entreprises. Ne pas faire les choses à moitié. Cela concerne aussi bien l'innovation incrémentale sur les produits existants que la création de nouveaux produits.
- Une bonne exécution des **plans marketing** de lancement de ses produits. Là encore, il faut y mettre des moyens, couvrir l'ensemble du mix marketing et porter une grande attention à la qualité des messages et des contenus. Cela nécessite une grande discipline.
- Penser ensuite "**chaîne de valeur**" et "**écosystème**" pour accélérer le développement du produit sur le marché. Mais sans mettre la charrue avant les bœufs : il faut d'abord avoir un bon produit, et un produit extensible.
- Etre doté d'une sorte de sixième sens pour sentir le bon "**time to market**" pour lancer son produit. Nombre de plantages, comme les ebooks d'il y a dix ans, viennent d'un mauvais timing.
- Envisager de **réinternaliser** certaines parts de ses produits pour les contrôler et maximiser leur différenciation. Cette tendance à suivre le modèle Apple se retrouve ainsi chez les opérateurs télécoms dans leurs offres IPTV.
- Développer les **leaders dans la société**. Plus facile à dire qu'à faire ! Cela demande au CEO la capacité d'identifier dans leurs troupes ou à l'extérieur les managers les plus exigeants, dotés de charisme, et d'une double culture produit / technologie et business / marketing.

Je vous laisse modifier ou compléter cette liste...

### Suite des événements

Nous voici au terme de cette série de six articles !

Ce processus d'investigation itératif n'est pas terminé pour autant sur ce sujet complexe. Plus j'en lis en me baladant sur le web, plus je rencontre de personnes travaillant ou ayant travaillé chez ces trois acteurs, plus je suis circonspect. Que ce soit sur le mal qui ronge Microsoft et sur la manière pour l'éditeur d'en sortir, sur le futur d'Apple sans Steve Jobs ou bien sur la résilience de Google à une croissance plus modérée ou à des ennuis antitrust. Sujets autant d'actualité qu'académiques.

Je n'ai probablement pas assez traité les aspects humains internes de ces sociétés. Autant j'ai pas mal de billes pour ce qui concerne Microsoft, autant il est difficile d'en trouver sur Apple qui reste assez fermé, et pas si évident que cela pour ce qui est de Google ou tout semble aller dans le meilleur des mondes. En fonction des commentaires, je ferais peut-être comme par le passé une compilation de ces six articles en un seul document au format PDF, avec corrections et mises à jour.

[Les autres billets de cette série :](#)

**Culture d'entreprise et innovation 1/6** : les dirigeants

**Culture d'entreprise et innovation 2/6** : la mission et la codification des valeurs

**Culture d'entreprise et innovation 3/6** : les produits et le channel

**Culture d'entreprise et innovation 4/6** : le long terme et la recherche

**Culture d'entreprise et innovation 5/6** : le management, les ressources humaines, le recrutement, la géographie de la R&D

**Culture d'entreprise et innovation 6/6** : les acquisitions, le bilan économique, conclusions



Cet article a été publié le 28 juin 2010 et édité en PDF le 28 juin 2010  
(cc) Olivier Ezratty - "Opinions Libres" - <http://www.oezratty.net>