

L'environnement professionnel de l'Ingénieur
Normes sociales et culturelles des
organisations

Contrôle Continu 3
Culture d'entreprise

Conditions de réalisation de l'examen

Durée : 1h00	Aucun document autorisé
Notation sur 20 points	Calculatrice non autorisée

MySQL est un acteur incontournable de la gestion de bases de données, premier éditeur open source du secteur. En 2008, Cette grosse start-up suédoise de 400 salariés est rachetée par 90 fois plus gros qu'elle : un poids lourd de la Silicon Valley, Sun Microsystems. Comme pour beaucoup de rachats, on s'attendrait à ce qu'il ne reste bientôt plus rien de l'identité de la petite souris vite digérée. Mais son PDG, maintenant vice-président senior de Sun, avait en tête un autre scénario.

Après avoir pris connaissance des annexes, vous répondrez aux questions suivantes :

1. *Définissez le concept de culture d'entreprise. Rappelez les principales composantes de la cette dernière en donnant des exemples issus des cultures d'entreprise de MySQL et Sun Microsystems. (8 points)*
2. En vous fondant sur l'étude de Hofstede, identifiez les principales différences de culture managériale nationale entre les entreprises MySQL et Sun Microsystems. (8 points)
3. En quoi la prise en compte de la culture d'entreprise est-elle importante lors d'une opération de rachat d'entreprise ? (4 points)

Annexe 1 - En quoi les cultures d'entreprise de MySQL et de Sun diffèrent-elles ?

Mårten Mickos. Sun a étudié la question dans le détail. Il est apparu que chez MySQL, la hiérarchie est ouverte et plate, les gens n'ont pas peur d'aller parler au patron. Nous sommes orientés vers l'action et privilégions donc les approches expérimentales, quand Sun est beaucoup plus analytique dans ses prises de décision. Une touche d'esprit scandinave est aussi présente, avec son ouverture et son approche égalitaire.

Enfin, beaucoup de nos collaborateurs sont de véritables passionnés : pour eux, il y a de meilleures raisons de travailler pour MySQL que l'argent. Voilà sans doute nos principales caractéristiques. Mais ce sont plus des nuances que des différences majeures avec Sun. Chez ce dernier aussi tout est débattu, les collaborateurs sont avant tout des technophiles, on aime gagner des clients, on traite très bien les salariés... Par contre, c'est fait de façon différente.

Chez MySQL par exemple, il y a beaucoup de contacts très informels entre les collaborateurs. Quelqu'un pourra tout à fait envoyer un email à toute l'entreprise pour expliquer en détail pourquoi il a mal à la tête et ne viendra pas travailler ! Chez Sun, les relations sont plus formelles, plus structurées, et l'attention portée aux salariés prend plutôt la forme d'une bonne couverture santé, de programmes de formations... Nous, nous n'avons jamais eu la moindre politique RH. Nous disons simplement : « Rejoignez-nous et travaillez dur ! »

Annexe 2 - Vous dites souhaiter conserver votre identité...

Effectivement. Et comme elle est très forte, ce ne sera pas difficile. Mais il est vrai aussi que nous devons changer notre culture. Nous avons toujours eu une culture qui évolue et s'adapte. Aujourd'hui, nous avons encore beaucoup de maturation à faire, comme toutes les start-up, mais il nous faut devenir adultes. Certes, si on veut nous imposer quelque chose qui ne nous convient vraiment pas, je refuserai. Mais il est important que tous chez Sun, nous compris, soient unis autour d'un objectif, d'une vision. Donc MySQL doit s'aligner.

Ceci étant dit, notre « ADN » va aussi influencer celui de Sun.

Les uns vont adopter les meilleures pratiques des autres et inversement. Par exemple, nous débattons tellement que nous discutons encore après qu'une décision soit prise. Nous avons des choses à apprendre de Sun là-dessus. De leur côté, ils envient sûrement notre capacité à décider rapidement, sans être entravés par diverses procédures. Je vois cela comme un processus darwinien : ce sont les meilleurs gènes qui vont survivre. Enfin nous avons tout de même 90 % de gènes en commun !

Annexe 3 - Finalement, les fusions-acquisitions remplissent une fonction indispensable à la survie de l'espèce : renouveler le pool génétique...

Quel serait le but d'acquérir une société si ce n'était pour se revitaliser ? C'est pour cette raison que les « gros » mangent les « petits » : c'est pour eux une injection de vitamines ! Sinon, leur culture devient rigide, lente, complaisante, perd sa capacité à innover, s'alourdit de règles et de procédures...

Annexe 4 - Le rachat par un poids lourd américain, c'est pour MySQL une révolution. Comment vos troupes ont-elles pris la nouvelle ?

L'annonce a provoqué un choc gigantesque. D'abord, pendant 15 minutes, ils ont vraiment cru que je plaisantais. Et puis certains se sont mis à pleurer, d'autres se sont mis en colère, d'autres encore ont été dévastés... Il a fallu trois jours pour qu'ils commencent à « voir la lumière ». Il restait encore à leur faire accepter les contrats de travail de Sun, très longs et très juridiques. Beaucoup de nos ingénieurs ont commencé par dire : « Non, jamais je ne signerai ça ».

On a donc beaucoup travaillé sur cette question. En particulier, un de nos grands principes était remis en cause, en matière de propriété intellectuelle. Quand on travaille pour Sun, tout ce qu'on produit est la propriété de Sun. Tandis que chez MySQL, de nombreux collaborateurs travaillent, chez eux, sur des projets personnels... potentiellement concurrents de certaines activités de Sun. Nous en avons beaucoup discuté et nous avons trouvé une solution. Nous avons donc adapté, juste pour MySQL, le texte du contrat standard des 35 000 salariés de Sun.

Cela a pris un temps considérable. Sun a été fantastique là-dessus : ils ont changé leurs politiques quand c'était nécessaire et ont fait tout ce qu'ils pouvaient pour garder tout le monde à bord. Enfin, nous avons expliqué au mieux les avantages que les collaborateurs de MySQL allaient gagner avec le rachat, notamment en termes de salaire, d'avantages sociaux et d'opportunités de carrière. Ils ont pu peser le pour et le contre et en fin de compte, seuls trois collaborateurs sont partis, peut-être d'ailleurs pour d'autres raisons.

Annexe 5 - En quoi consistent les comités d'intégration ?

Nous en avons mis en place pour toutes les fonctions de l'entreprise : les ventes, le marketing, les RH, les produits, l'ingénierie, le système informatique, la comptabilité... Ils avaient pour vocation de mettre en place un fonctionnement commun aux deux entités. Par exemple pour les ventes, il fallait réfléchir aux nouveaux tarifs, à la gestion des stocks...

Le plus souvent, les comités n'ont même pas eu besoin de mon arbitrage. Comme quoi l'intégration s'est faite rapidement mais dans la douceur, grâce à une large délégation de l'autorité.

Source : Le Journal du Net, www.journaldunet.com, 3 juin 2008.