

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le sujet comporte : 10 pages

⇒ Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé.
En conséquence, tout usage d'une calculatrice est **INTERDIT**.

⇒ Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à disposition.

Première partie – Étude de cas

14 points

Seconde partie – Question de réflexion

6 points

SUJET

I- ÉTUDE DE CAS MICROSOFT (14 points)

Les documents sont présentés par ordre chronologique

DOCUMENT 1

Microsoft Corporation : histoire d'une vision

En 1975, Bill Gates et Paul Allen créent la société Microsoft. Leur vision est alors révolutionnaire: un ordinateur sur chaque bureau et dans chaque foyer. Gates et Allen s'apprêtent à redynamiser un marché dominé par des logiciels spécialisés, onéreux et complexes, réservés à des experts avertis. À l'époque, rares sont ceux qui adhèrent au concept de «l'ordinateur pour tous». En 1977, le président de Digital Equipment déclarait: «Il n'y a aucun intérêt à disposer d'un ordinateur chez soi.»

Les clients, en revanche, comprennent très rapidement l'intérêt de l'ordinateur personnel. Grâce à des millions d'utilisateurs de PC, Microsoft s'est forgé une réputation internationale et la firme est aujourd'hui présente dans le monde entier. Alors que l'ordinateur s'est imposé sur la planète comme outil standard pour le traitement des données et la communication, Microsoft prépare l'avènement de la future génération de logiciels. Au cœur des activités commerciales se trouvent désormais des solutions optimisées pour le Web. À l'avenir, il sera possible d'accéder à des informations à tout moment, sur n'importe quelle machine et quel que soit l'endroit où l'on se trouve.

Modèle commercial

Microsoft a été le premier éditeur de logiciels à miser sur un modèle commercial associant des prix bas à des quantités élevées. Au cours de ces dernières années, l'assortiment des produits Microsoft a beaucoup évolué. Jusqu'au milieu des années 90, l'entreprise a privilégié deux axes de travail, avec les applications

dédiées à l'augmentation de la productivité (comme Office par exemple) d'un côté, et les systèmes d'exploitation pour l'utilisateur final (comme les premières versions de Windows par exemple) de l'autre. Au cours de ces dernières années, Microsoft est par ailleurs devenue une importante éditrice de logiciels pour les moyennes et grandes organisations. Avec le rachat de Navision, un éditeur danois de logiciels, Microsoft a élargi son expertise aux progiciels de gestion (ERP ou Enterprise Resource Planning) pour les petites et moyennes entreprises. Le leader compte aujourd'hui cinq unités commerciales:

- **Client** : comprend la famille de produits Windows
- **Server & Tools** : comprend les produits, services et solutions serveur, ce qui inclut le système d'exploitation Windows Server, Microsoft SQL Server, Microsoft Enterprise Services, Visual Studio, System Center, les produits de sécurité Forefront et Biz Talk Server
- **Online Services** : comprend la plate-forme de publicité en ligne, les chaînes et les portails MSN, ainsi que les services Windows Live
- **Microsoft Business Division** : comprend les suites Microsoft Office, des programmes pour le bureau, des serveurs, services et solutions, Microsoft Dynamics et les solutions Unified Communications Business
- **Entertainment & Devices** : comprend le système de jeux vidéo Xbox avec des consoles et des accessoires, Xbox Live, les solutions Mediaroom, Mobile et Embedded Devices, la plate-forme Surface Computing et Windows Automotive

Modèle de développement

Dès les premières années, Microsoft se concentre sur le développement de logiciels et de systèmes d'exploitation. Mais il a toujours été clair que les plates-formes ne présentent qu'une valeur limitée en tant que telles. Les avantages de DOS, Windows ou .NET se révèlent avec l'exécution des applications. C'est pourquoi l'éditeur a invariablement favorisé un modèle de développement ouvert afin de permettre à un maximum d'utilisateurs, de partenaires et de firmes de concevoir des produits basés sur les plates-formes Microsoft. À cet effet, Microsoft donne accès à des informations techniques importantes. Les entreprises ont la possibilité d'utiliser par ailleurs les compétences et le savoir-faire d'équipes d'experts professionnels pour les assister dans l'élaboration de solutions dédiées aux plates-formes Microsoft. Windows prend en charge plus de standards que n'importe quel autre système d'exploitation du marché. De cette façon, firmes et partenaires peuvent développer des produits basés sur les plates-formes Microsoft se caractérisant par une compatibilité optimale. Windows doit notamment son succès à ces milliers de développeurs indépendants qui complètent et élargissent sans cesse la plate-forme, grâce à un modèle de développement ouvert et convivial, qui se prête facilement à des extensions.

Partenariats

La réussite de Microsoft se fonde sur un modèle de partenariat commercial. Pour le développement, la distribution et le déploiement, Microsoft coopère à l'échelle mondiale avec plus de 22 000 partenaires technologiques spécialisés dans les domaines des ordinateurs, des logiciels et des solutions. En outre, Microsoft compte plus de 650 000 partenaires revendeurs à l'échelle planétaire, ce qui inclut non seulement des petites boutiques spécialisées dans la vente de matériels et logiciels informatiques, mais aussi des établissements qui distribuent des logiciels auprès de grandes organisations, et des prestataires qui proposent des progiciels et des services de conseil. Le succès de Microsoft est donc intimement lié à celui de ses innombrables partenaires. À ce titre, Microsoft est un générateur de chiffres d'affaires et d'emplois dans son environnement.

Mission et valeurs

Au cours des trois dernières décennies, les progrès technologiques ont été à l'origine de profonds changements dans de nombreux domaines comme le travail, les loisirs et la communication. Aujourd'hui, des individus dans le monde entier peuvent prendre contact entre eux en l'espace de quelques secondes

seulement et échanger n'importe quel type d'informations. Des innovations fondatrices ont ouvert de nouvelles perspectives et simplifié la vie de nombreuses personnes.

Depuis sa création en 1975, Microsoft joue un rôle de précurseur dans cette évolution. Pour encadrer cette fonction dans les années à venir, nous avons formulé une mission. Celle-ci doit nous aider à ne jamais perdre de vue notre principal objectif.

Cette mission, qui vise à répondre à la question suivante: « pourquoi Microsoft développe-t-elle des logiciels ? », met en avant notre motivation et fait ressortir la promesse élémentaire de plus-value que portent chacun de nos produits et chacune de nos solutions. La réalisation de cette mission passe par les efforts ciblés et convergents de tous les collaborateurs à l'échelle de l'entreprise. Sachant que nous représentons une large palette de métiers et de fonctions, nous nous appuyons sur des valeurs essentielles pour guider notre réflexion et notre action.

Comprendre le client

Nous entretenons toujours d'étroites relations avec nos clients et souhaitons instaurer une profonde compréhension vis-à-vis de leurs besoins et de l'utilisation des technologies. Grâce à des informations et des aides concrètes, nous entendons générer une plus-value pour les clients et les aider à exprimer tout leur potentiel.

Ouvrir de nouvelles voies

Soucieux d'élargir notre offre pour les clients, nous mettons en place de nouvelles divisions. Chez Microsoft, le perfectionnement des technologies passe par l'encouragement de jeunes talents, l'utilisation des compétences de collaborateurs expérimentés et une coopération étroite avec des partenaires. Nous ouvrons ainsi de nouvelles voies vers l'avenir, dont profitent nos clients.

Trustworthy Computing

La confiance de nos clients est essentielle à nos yeux. Nous nous y consacrons sans relâche, par exemple en assurant la qualité des produits et services Microsoft, et en offrant à nos clients la possibilité de s'adresser à nous à tout moment. Notre volonté est de démontrer responsabilité, fiabilité et transparence dans tout ce que nous entreprenons.

Développer notre plate-forme de façon novatrice et responsable

Grâce à des innovations permanentes, nous générons de nouveaux avantages et de nouvelles perspectives pour nos clients. Dans toutes nos décisions directrices, nous nous appliquons à rester ouverts aux exigences changeantes de l'avenir avec des échanges d'idées animés. Nous travaillons avec d'autres fabricants de façon à garantir une parfaite interopérabilité de leurs produits avec notre plate-forme.

Penser et agir à l'échelle globale

Nous pensons et agissons à l'échelle globale. Dans ce contexte, nous nous engageons vis-à-vis de l'environnement dans lequel nous vivons et travaillons. Nos collaborateurs développent des solutions innovantes pour les clients et les partenaires, et quittent les sentiers battus pour un abaissement durable du coût des technologies.

Des collaborateurs animés par des valeurs

Notre philosophie exige des collaborateurs curieux, créatifs et dynamiques. La sincérité, l'écoute des clients et des partenaires, la passion des nouvelles technologies et le respect des autres figurent au sommet de notre échelle des valeurs. Nous acceptons des défis, évaluons nos conclusions avec un esprit critique et

sommes animés par le désir d'aller toujours plus loin. Nous nous engageons pour la qualité de notre travail et de nos produits vis-à-vis des clients, des actionnaires, des partenaires et des collègues.

Perfection

Toutes nos actions portent l'empreinte de notre idéal, qui est de faire de notre mieux dans tout ce que nous entreprenons.

Extrait du site www.microsoft.com/switzerland/fr/protect.

DOCUMENT 2

GREGORY OLIVIER, AU COEUR D'UNE REVOLUTION CHEZ MICROSOFT

Entre les sorties de Windows 8 et de Windows Phone 8, Grégory Olivier vit un moment charnière de l'histoire de la firme de Redmond. Mais c'est avant tout pour le lancement de la première tablette du groupe, la Surface, que le directeur marketing communication grand public de Microsoft France a fait des étincelles.

Microsoft, à l'aube d'une nouvelle ère? « 2012 a été, pour nous, l'année du renouveau », souligne Grégory Olivier, directeur marketing communication grand public de Microsoft France. Et de fait, la firme américaine a déployé l'artillerie lourde. Déjà, à travers les nouvelles versions de ses services internet, comme le navigateur Internet Explorer, son service de stockage SkyDrive et la messagerie Outlook.com, mais surtout avec les sorties de Windows 8 et de sa variante pour téléphone mobile, Windows Phone 8. Des produits qui ont connu un démarrage prometteur (un mois après son lancement, le 26 octobre 2012, 40 millions de licences Windows 8 avaient été vendues dans le monde), avant de voir leur courbe de ventes fléchir en décembre, pour atteindre 60 millions d'exemplaires à la fin de l'année. Loin de désarmer, la société continue à miser sur la dernière version en date de son système d'exploitation, pour lequel elle a débloqué l'un des plus gros budgets marketing de son histoire, soit près de 1,5 milliard de dollars, selon Forbes.

Tabler sur l'émotion avec Surface

Par ailleurs, Microsoft en a profité pour pousser ses pions dans un secteur en plein essor, celui de la tablette, via la Surface. « Avec notre tablette, nous avons créé la surprise, estime Grégory Olivier. Personne ne nous attendait dans le business du hardware. » Sur un marché dominé par Apple, le pari est osé, certes, mais déjà en passe d'être remporté dans l'Hexagone. « Le public s'est jeté dessus. Cinq jours après le lancement de Surface, le délai pour obtenir la tablette est passé de 48 heures à trois semaines. » Cet engouement en France, la firme américaine le doit à une véritable guérilla marketing. « En découvrant la tablette, l'équipe marketing France a eu un réel déclic. Nous désirions que le public partage cette émotion. » Campagne de street art à des points stratégiques de la capitale, dont le siège de Google à Opéra et devant un Apple Store, soirée au Palais de Tokyo la veille du lancement, en présence de figures de la musique urbaine comme C2C (le groupe a réalisé une performance live via une application - qu'il a lui-même conçu -, permettant de mixer directement sur la tablette), dispositif de marketing expérientiel dans les showrooms de six magasins Galeries Lafayette... Pour faire monter le désir et l'émotion chez une cible jeune et urbaine, Grégory Olivier n'a pas lésiné sur les moyens. Il faut dire que le directeur marketing connaît bien sa cible. Déjà, grâce à lui, le logiciel de discussion instantanée MSN Messenger, renommé Windows Live Messenger, est devenu un véritable phénomène de société des années 2000. Comment? Par le biais de partenariats avec des marques références de cette tranche d'âge, comme NRJ, Allociné et Free. Ou encore via le lancement d'un million de cartes de visites Messenger personnalisées, que les adolescents pouvaient s'échanger dans les cours de récréation. C'est dire si Grégory Olivier a de la suite dans les idées. De bon augure pour les derniers produits de Microsoft.

DOCUMENT 3

Le nouveau CEO de Microsoft place l'innovation au centre de sa mission

Dans sa toute première interview depuis son arrivée aux commandes de Microsoft, Satya Nadella livre sa vision du management et des défis qui l'attendent, mais n'entre pas dans le détail des projets qu'il compte développer.



Publiée dans le New York Times daté du 20 février, la première interview donnée par le **nouveau CEO de Microsoft** dessine les contours d'un dirigeant très attaché à la connaissance de soi-même, de ses succès et de ses échecs, et à l'esprit d'équipe. Après être revenu sur ses relations avec Bill Gates et son prédécesseur Steve Ballmer, **Satya Nadella** expose sa vision du management.

La règle n°1 de tout bon leader: " savoir renforcer la confiance en elles des personnes que vous dirigez ". Ces personnes, il n'entend pas les évaluer individuellement (d'autant plus qu'il a lui-même travaillé sous les ordres de certaines d'entre elles), mais en tant que membres d'une équipe. Et ne venez surtout pas lui parler de la manière dont vous agissiez avant. Tout ce qui l'intéresse, c'est de savoir : " comment prenez-vous votre belle expérience pour la mettre au service de la situation actuelle afin de l'améliorer ? "

Reconnaître les projets vraiment innovants et les accompagner

Amener ses équipes - soit 130 000 personnes ! - à être créatives sera d'après lui son principal défi. " Nous avons fonctionné comme si nous avions déjà découvert une formule [magique] qu'il suffisait d'optimiser, dans ses diverses composantes. Maintenant, nous devons **découvrir une nouvelle formule** [...] et innover alors même qu'aucun des schémas que nous connaissions n'est encore valable aujourd'hui ". Et d'annoncer le plus gros changement dans la culture d'entreprise de Microsoft qu'il devra mettre en oeuvre : " reconnaître l'**innovation** et accompagner son développement. "

Fasciné par le phénomène du succès puis de la chute des civilisations, des familles ou des entreprises, Satya Nadella entend bien installer Microsoft dans la durée. " Notre futur ne dépend pas de nos succès passés. Il dépendra de notre capacité à inventer des produits qui nous mèneront vers le futur. "

Publié le 21/02/2014 par Marie J. Guillet www.actionco.fr

DOCUMENT 4

Un ex-conseiller des Clinton nommé chef de la stratégie de Microsoft

Satya Nadella, nouveau PDG de Microsoft, a annoncé lundi une série de changements à la tête de son entreprise. Ancien conseiller de Bill et Hillary Clinton, Mark Penn a été nommé chef de la stratégie du groupe.

Le jeu des chaises musicales continue chez Microsoft. Un mois après sa nomination en tant que PDG de l'entreprise, Satya Nadella a annoncé une série de changements dans son équipe de direction. «Nous avons besoin de davantage de clarté, de cohérence et d'intensité dans notre travail», a-t-il expliqué dans un communiqué publié sur le site officiel de Microsoft.

Satya Nadella s'est notamment intéressé au domaine du marketing, un poste crucial pour son entreprise. Microsoft a dépensé 2,6 milliards de dollars en publicité entre 2012 et 2013, soit le double des dépenses d'Apple. Jusqu'ici, ce secteur était co-dirigé par plusieurs vice-présidents de Microsoft.

«J'ai décidé que nous n'avions besoin que d'un seul dirigeant pour gérer le marketing», précise Satya Nadella. C'est Chris Capossela, qui travaille chez Microsoft depuis 2011, qui occupera désormais l'unique poste de vice-président exécutif et directeur marketing du groupe américain.

Un accro des sondages aux manettes de la stratégie

Cette nomination entraîne une évolution du poste d'un autre vice-président de Microsoft, Mark Penn, jusqu'ici en charge à la fois de la publicité et de la stratégie. Ce dernier abandonne le domaine du marketing afin de se concentrer uniquement sur la stratégie de Microsoft. «Je me réjouis de voir les talents de Mark oeuvrer en faveur de défis plus larges, comme d'imaginer de nouveaux produits ou de décider où investir pour le futur», s'est félicité Satya Nadella.

Mark Penn est loin d'être un inconnu à l'intérieur comme à l'extérieur de Microsoft. Entré au sein du groupe en 2012, il est notamment responsable d'une grande campagne de communication contre Google. Appelée «Scroogled» (littéralement «victime d'un rapiat»), cette dernière dénonçait la politique de collecte de données personnelles du célèbre moteur de recherche, au travers de spots publicitaires et de produits dérivés. Néanmoins, le ton agressif de cette campagne a été largement critiqué, y compris en interne.

Il en faut plus pour inquiéter Mark Penn, qui a déjà fait ses armes dans le milieu peu tendre de la politique. Le nouveau chef de la stratégie de Microsoft a en effet été conseiller stratégique de Bill et Hillary Clinton pour leur campagne présidentielle respective. En entreprise comme en politique, Mark Penn pèse toutes ses décisions en regard des sondages. «Mark apporte un mélange d'analyse de données et de créativité qui nous a permis de travailler différemment, avec de véritables résultats», affirme Satya Nadella.

Le plan de réorganisation de Satya Nadella s'accompagne également de deux départs: celui de Tony Bates, ancien PDG de Skype, et Tami Reller, qui a notamment travaillé sur la communication autour des tablettes Surface et qui était l'une des rares femmes à la tête de Microsoft. «En tant qu'équipe, nous devons trouver notre rythme de croisière», conclut Satya Nadella.

Lucie Ronfaut. Le figaro.fr actualisé le 4/03/2014

DOCUMENT 5

Le nouveau patron de Microsoft va rompre avec la stratégie habituelle du groupe

Lors de sa conférence de presse du 27 mars, le nouveau patron de Microsoft, Satya Nadella, pourrait annoncer un revirement de stratégie pour le groupe : il devrait se repositionner dans le fructueux marché du mobile.

À peine désigné à la direction générale de Microsoft, Satya Nadella pourrait surprendre d'emblée en rompant avec la stratégie habituelle du groupe et en choisissant de le réorienter vers le mobile. Lors de sa première conférence de presse, prévue le 27 mars, il est probable qu'il annonce le lancement des versions de la suite bureautique Office dédiées aux iPad d'Apple. L'objectif ? Positionner le groupe sur un marché évalué à sept milliards de dollars.

Cette perspective, dévoilée la semaine dernière, a fait bondir le cours de Microsoft, jusqu'à dépasser les 40 dollars l'action pour la première fois depuis juillet 2000. Si une telle décision n'aurait rien d'une avancée technologique majeure, elle témoignerait d'un revirement de la stratégie de Microsoft qui placerait ainsi sa suite bureautique en son coeur afin de se muer en société de services, au détriment peut-être de son système d'exploitation Windows et de sa gamme de tablettes Surface.

ENTRE 840 MILLIONS ET 6,7 MILLIARDS DE DOLLARS PAR AN

Cela traduirait sans aucun doute une volonté de rupture par rapport à l'héritage des années Bill Gates alors que les investisseurs sont de plus en plus circonspects sur les perspectives de Microsoft qui semble peiner à prendre le virage de l'industrie de l'informatique mobile. « Le fait que Nadella s'apprête à appuyer sur la gâchette (avec Office) montre que ce n'est pas juste un homme du sérail qui va s'inscrire dans les pas de ses prédécesseurs. C'est une nouvelle page qui s'ouvre », commente Daniel Ives, analyste de FBR Capital Markets.

Selon des estimations de Raimo Lenschow, analyste de Barclays, la suite Office pour iPad pourrait lui rapporter entre 840 millions et 6,7 milliards de dollars par an, en fonction du tarif retenu et du nombre d'utilisateurs qui s'en équiperont. Rick Sherlund, un analyste de Nomura qui plaide depuis longtemps déjà en faveur de cette solution, se réjouit de la perspective de voir Microsoft s'installer sur ce marché tout en se montrant beaucoup plus prudent sur les recettes à en attendre qu'il n'évalue qu'à un milliard de dollars par an.

On ne sait pas non plus encore à quel montant s'élèveraient les redevances qu'il faudra que Microsoft reverse à Apple, qui a l'habitude de s'octroyer 30% du montant des ventes réalisées sur sa plate-forme de vente. Aucun des deux groupes n'a accepté de s'exprimer.

CENTRE DE GRAVITÉ

Depuis la désignation de Satya Nadella à la tête de Microsoft et les anticipations d'un recentrage de la stratégie autour de l'informatique mobile, l'action Microsoft a pris 11% et évolue à des niveaux proches de plus hauts de 14 ans. Le 27 mars, Satya Nadella devrait évoquer non seulement le mobile et le dossier de l'informatique en nuage, mais les investisseurs sont également impatients de savoir s'il entend orienter le groupe vers une direction bien différente.

Pour certains d'entre eux, il sera difficile au nouveau directeur général de déplacer le centre de gravité d'un groupe aussi lourd que Microsoft et quelques-uns auraient souhaité qu'une personnalité plus volontariste en provenance de l'extérieur soit nommée. Le nom d'Alan Mullaly, directeur général de Ford avait un temps été évoqué, avant que la piste ne s'évanouisse.

UN SIGNE PROMETTEUR

La perspective d'un revirement de stratégie autour du mobile et de l'informatique en nuage alors que le groupe a longtemps cantonné ses produits à l'univers du PC a toutefois de quoi séduire et elle est perçue comme un signe prometteur. « C'est quelque chose qui aurait dû être fait depuis des années déjà », souligne J.P. Gownder, analyste de Forrester. « Maintenir Office à l'écart de l'iPad n'a pas fonctionné pour eux. Il faut qu'ils commencent à se départir de ce comportement négatif. »

Satya Nadella aura par ailleurs fort à faire sur le matériel. Si les smartphones Windows ont reçu un bel accueil de la critique, ils ne représentent que 3% du marché mondial, tandis que la tablette Surface, concurrente d'Apple, ne pèse que 2%, selon des chiffres du cabinet Gartner.

RACHAT DE NOKIA

Le rachat de Nokia pour 7,2 milliards de dollars, dont la finalisation a été repoussée à avril, n'a pas fait l'unanimité auprès des investisseurs, certains pensant qu'il s'agit là d'une stratégie vouée à l'échec de concurrencer Google dont le système d'exploitation Android domine le marché du smartphone.

Les investisseurs surveilleront par ailleurs les annonces que Satya Nadella pourrait faire sur la Xbox, la console de jeux vidéo de Microsoft, alors qu'on évoque régulièrement une scission de cette activité, ou sur sa volonté de se faire une place dans les services d'informatique en nuage (« cloud ») sur lesquels des start-up comme Dropbox ou Evernote sont déjà bien installées.

Publié le 27 mars 2014, www.usinenouvelle.com

Avec Reuters

DOCUMENT 6

Microsoft ? Son métier, c'est la productivité pas le PC, assure Satya Nadella

Propulsé à la tête de Microsoft il y a cinq mois, Satya Nadella entend bien se démarquer de son prédécesseur, Steve Ballmer, et entame une refonte totale de la stratégie d'entreprise de Microsoft. Dans une lettre publiée le 10 juillet sur le site de Microsoft, le PDG explique à ses employés comment "réinventer la culture" d'entreprise et à chercher de nouvelles solutions pour améliorer leur productivité.

Sans dévoiler sa feuille de route, Satya Nadella ouvre un véritable chantier organisationnel chez Microsoft. Le PDG de la firme de Redmond, arrivé à sa tête suite au départ de Steve Ballmer, veut rompre avec la culture d'entreprise laissée par son prédécesseur.

Dans une lettre adressée à ses salariés, l'homme entend bien faire participer l'ensemble de ses équipes, à qui il promet de "réinventer la culture" de Microsoft.

RÉNOVER L'ENVIRONNEMENT D'ENTREPRISE

Satya Nadella demande à ses équipes de se tenir prêtes à relever les défis d'un environnement d'entreprise qui va évoluer à la vitesse de l'éclair.

"Un changement de culture signifie que nous ferons les choses différemment, que nous devons tous avoir une nouvelle approche et travailler ensemble. Des traditions vont être remises en cause et nos priorités vont être revues et ajustées", écrit le patron à ses troupes.

UNE PRODUCTIVITÉ DÉCUPLÉE EN LIGNE DE MIRE

Mais Satya Nadella ne perd pas pour autant de vue les résultats de Microsoft. Le ton est donné. Il invite ses salariés à booster leur productivité.

"Il faut que chaque personne et chaque organisation sur la planète puisse produire plus", écrit-il. En travaillant plus ? Pas forcément anticipe le PDG, qui propose justement à ses employés d'y réfléchir.

Une recommandation qui n'est pas sans rappeler le plaidoyer de Larry Page. En début de semaine, le patron et co-fondateur de Google, n'avait pas hésité à se poser en chantre du "travailler moins pour produire plus". Le nouveau crédo des PDG de la Big Tech ?

Wassinia Zirar publié le 12 juillet 2014 [www. Usinedigitale.fr](http://www.Usinedigitale.fr)

DOCUMENT 7

Microsoft : un choc de 18000 suppressions d'emploi pour se transformer

Face aux bouleversements du marché de l'informatique, le géant mondial du logiciel Microsoft est contraint de s'adapter en profondeur. Cette transformation, lancée par son nouveau patron Satya Nadella, va se traduire par la suppression de 18 000 postes d'ici fin 2015, compensée par des embauches dans les secteurs porteurs.

Satya Nadella, le directeur général de Microsoft, qui a succédé à Steve Ballmer en février 2014, ne va pas de main morte. Au dernier jour de la WPC, la conférence qui réunit ses 17 000 partenaires et clients à San Francisco, depuis le 13 juillet 2014, il a annoncé un plan de suppression de 18 000 postes d'ici fin 2015. Soit 14% des effectifs. C'est bien plus que les 5 à 10% pronostiqué jusqu'ici par les analystes. En frappant aussi fort, le nouveau patron du groupe de Redmond affiche sa détermination à transformer rapidement l'entreprise pour l'adapter à la nouvelle donne du marché.

Car les défis à surmonter sont immenses. A l'instar d'autres vétérans de l'informatique comme IBM, HP ou Dell, Microsoft est confronté à de grands bouleversements du marché liés au développement des mobiles et du cloud computing. Steve Ballmer a pris acte de ces changements en lançant fin 2013 sa stratégie "Devices & Services", visant à transformer le groupe en un fournisseur de matériels et services en ligne, après avoir été jusqu'ici un éditeur de logiciels vendus en licences. Et pour concrétiser ce virage, il est allé jusqu'à lancer sa propre tablette Surface puis racheter l'activité terminaux mobiles de Nokia.

Avec sa stratégie "Productivity & platform", explicitée dans le courrier adressé il y a une semaine à ses 125 000 salariés, Satya Nadella veut, lui, faire de Microsoft le partenaire privilégié des particuliers et des entreprises dans leur gain de productivité. *"C'est un changement majeur, qui marque un engagement plus fort auprès des clients pour répondre à leurs demandes, que cela soit dans le mobile ou dans le cloud computing",* estime Merv Adrian, analyste chez Gartner.

CHANGER DE CULTURE

Le nouvel homme fort de Microsoft doit, en même temps, gérer l'héritage de son prédécesseur. Pas question de remettre en cause l'acquisition de Nokia Devices and Services, finalisée en avril 2014. Son souci est de recentrer cette activité sur le haut de gamme. Les smartphones Nokia X, qui tournent avec Android, le système d'exploitation de Google, devront migrer vers Windows Phone, qui deviendra alors le système d'exploitation de tous les smartphones du groupe. Ceci explique le lourd tribut payé par cette branche : 12 500 postes, soit la moitié de son effectif.

"Les 5500 autres suppressions de postes paraissent mineures vue la taille de l'entreprise, modère Merv Adrian. D'autant que Microsoft va continuer à investir lourdement là où il faut : cloud computing, formation, partenaires, canaux de distribution, etc." Satya Nadella a promis en effet de créer des postes pour accompagner la transformation du groupe, sans toutefois préciser où et combien.

Microsoft est confronté à un changement majeur de modèle économique, avec dans le cloud computing des revenus lissés dans le temps et des marges beaucoup plus faibles. Sur les neuf premiers mois de l'exercice fiscal 2014, qui se clôture le 30 juin, les marges brutes d'exploitation atteignent les 90% dans le modèle classique de vente de licences, mais elles tombent à 22% dans le cloud et à 10% dans des matériels comme les tablettes ou les consoles de jeux. C'est un grand défi qui nécessite de rendre l'organisation plus efficace. *"Le groupe doit aussi changer sa façon de travailler en interne, de vendre, de coopérer avec les partenaires, d'interagir avec les clients, etc., remarque l'analyste de Gartner. En clair, il doit changer de culture, ce que Satya Nadella semble déterminé à faire plus vite qu'on ne le pensait."*

Par Ridha Loukil - Mis à jour le 17 juillet 2014, dans www.usine-digital.fr

Questions

1. Après avoir défini la segmentation stratégique et donné les critères utilisés pour opérer cette segmentation, identifiez les différents DAS de Microsoft.
2. Après avoir rappelé les différentes stratégies d'activités concernant les DAS selon M. Porter, identifiez celles utilisées par Microsoft pour ses logiciels.
3. Dans le document 2, le nouveau CEO de Microsoft déclare : « Nous avons fonctionné comme si nous avions déjà découvert une formule [magique] qu'il suffisait d'optimiser, dans ses diverses composantes. Maintenant, nous devons **découvrir une nouvelle formule** [...] et innover alors même qu'aucun des schémas que nous connaissions n'est encore valable aujourd'hui ». À quel type d'innovation fait-il allusion et quels sont les enjeux de l'innovation pour Microsoft ?
4. Montrez l'évolution des choix stratégiques de Microsoft après l'arrivée du nouveau CEO et présentez les modalités de développement adoptées par l'entreprise.
5. Comment qualifiez le style de management de Satya Nadella et à quels auteurs pourriez-vous le relier ?
6. Steve Ballmer a pris acte des changements de l'environnement de Microsoft en lançant fin 2013 sa stratégie "Devices & Services", visant à transformer le groupe en un fournisseur de matériels et services en ligne, après avoir été jusqu'ici un éditeur de logiciels vendus en licences. Après avoir rappelé les différents types de décision, analyser les décisions prises par l'ancien CEO de Microsoft.
7. Une nouvelle stratégie appelle de nouveaux responsables pour la mener. C'est ce que fait Satya Nadella qui procède à plusieurs nominations. Il s'est notamment intéressé au domaine du marketing, un poste crucial pour son entreprise. Identifiez les médias et supports utilisés par Microsoft pour le lancement de sa tablette. En quoi sont-ils pertinents par rapport à la cible visée pour ce produit ?

II – QUESTION DE RÉFLEXION (6 points)

À partir de vos connaissances théoriques et factuelles en management, élaborer un développement structuré sur le thème suivant :

« **Motivation et performance** »