

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le corrigé comporte : 7 pages

Première partie – Étude de cas

14 points

Seconde partie – Question de réflexion

6 points

CORRIGÉ

I- ÉTUDE DE CAS MICROSOFT (14 points)

Questions

- 1. Après avoir défini la segmentation stratégique et donné les critères utilisés pour opérer cette segmentation, identifiez les différents DAS de Microsoft.**

La notion de domaine d'activité (D.A.) est au cœur des concepts de l'analyse stratégique. C'est l'unité d'analyse sur laquelle est fondée le raisonnement stratégique. Généralement, une entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits, fonctions, départements, divisions, etc. Face à cette situation, un travail ardu de segmentation stratégique se révèle indispensable. Ce concept de segmentation stratégique a été développé au sein de General Electric, en 1970, suite aux recommandations de McKinsey aux dirigeants de l'entreprise. Il s'agissait de découper les activités de General Electric en unités autonomes. Aussi l'entreprise a-t-elle divisé son organisation en centres de profit, unités autonomes susceptibles d'être gérées d'une manière indépendante.

Chacune de ces unités fut appelée Strategic Business Unit (SBU) et connue comme Domaine d'Activité Stratégique (DAS) ou Unité Stratégique Homogène (USH).

La segmentation stratégique consiste donc à identifier les différents domaines d'activités stratégiques d'une entreprise. Une entreprise ayant plusieurs DAS est considérée comme une entreprise diversifiée.

La segmentation stratégique se fait grâce à des critères externes et à des critères internes de segmentation.

- Les critères externes soulignent que chaque DAS correspond à une sous-partie de l'environnement concurrentiel, caractérisé par une combinaison spécifique de FCS.
- Les critères internes permettent de découper l'organisation à partir d'éléments qui lui sont propres. On peut citer les critères suivants : même technologie (savoir faire), même compétences ou même chaîne de valeur.

Microsoft compte aujourd'hui cinq domaines d'activité stratégique. Les critères utilisés pour cette segmentation sont variés car on retrouve à la fois des critères externes et des critères internes.

On pourrait considérer que les DAS de Microsoft sont au nombre de cinq et correspondent aux unités commerciales présentées dans le document 1 :

- **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

2. *Après avoir rappelé les différentes stratégies d'activités concernant les DAS selon M. Porter, identifiez celles utilisées par Microsoft pour ses logiciels ?*

Porter (1980) identifie trois stratégies génériques : domination par les coûts, différenciation et focalisation.

- Différenciation / Prix : consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est différente de celle des offres des concurrents
- Domination / Coûts : consiste à atteindre dans un secteur une domination globale au niveau des coûts, grâce à un ensemble de mesures fonctionnelles orientées vers cet objectif de base (cf. courbe d'expérience)
- Focalisation : ou stratégie de niche. Consiste à proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle.

Ces trois stratégies sont issues du croisement du choix d'une arme concurrentielle (les coûts bas ou la différenciation, considérés comme des éléments antagonistes) et de celui d'une étendue de champ (large ou étroit).

Dans le cas des logiciels de Microsoft, le document 1 nous renseigne sur la stratégie utilisée.

Dans le modèle commercial il est écrit « *Microsoft a été le premier éditeur de logiciels à miser sur un modèle commercial associant des prix bas à quantités élevées* ». Cette phrase montre que l'entreprise a opté pour une stratégie de domination par les coûts. D'autre part, le fait d'« avoir 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 » exclut une stratégie de focalisation.

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 ?

Innover consiste à introduire quelque chose de neuf et d'encore inconnu dans un contexte établi.

La typologie la plus courante des différentes formes d'innovation est celle de SCHUMPETER : création d'un produit nouveau, réalisation d'une nouvelle organisation, d'une nouvelle méthode de production, la conquête de débouchés et la conquête d'une nouvelle source de matières premières.

Une autre typologie plus classique des innovations technologiques consisterait à distinguer les innovations incrémentales ou progressives (amélioration/adaptation) des innovations radicales ou par paliers (création de nouveauté).

C'est cette dernière typologie qui est adaptée pour analyser la phrase du nouveau CEO de Microsoft. Il fait ici allusion aux innovations radicales. Il s'agit de rompre avec les schémas habituels.

Les enjeux de l'innovation pour cette entreprise sont nombreux. Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de son environnement, l'entreprise a mené une réflexion sur l'innovation qui est essentielle pour assurer sa croissance et son développement. Le document 6 souligne que Satya

Nadella entame une refonte totale de la stratégie de Microsoft. Ce dernier souligne aussi dans le document 3 « notre futur ne dépend pas de nos succès passés. Il dépendra de notre capacité à inventer des produits qui nous mèneront vers le futur ». Ainsi, l'entreprise pourra grâce à l'innovation développer une compétitivité durable.

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.

L'évolution de l'environnement de Microsoft a contraint le nouveau CEO à des choix stratégiques qui engagent l'ensemble de l'organisation.

En effet, le problème de Microsoft est simple : aujourd'hui les ventes d'ordinateurs sont en recul au profit des tablettes et des téléphones intelligents. Les ventes de PC ont ainsi reculé de 11 % au premier trimestre de 2013, alors que le marché des smartphones, lui, est en hausse de 46 % et celui des tablettes devrait croître de 10%. Or Microsoft a accumulé beaucoup de retard dans ce domaine. Son système d'exploitation pour smartphone reste très loin des deux leaders du marché : Android, créé par Google, équipe 80 % des téléphones intelligents ; IOS, le système d'Apple, équipe 14 % des smartphones. Le système de Microsoft arrive à la 3^e place et n'a que 3 % du marché.

Le nouveau CEO cherche à repositionner l'entreprise sur le fructueux marché du mobile et de l'informatique en nuage avec à terme une transformation de l'entreprise en société de services au détriment de son système d'exploitation Windows et de sa tablette Surface.

Pour cela, Microsoft procède à des rachats d'entreprises et à la signature de partenariats que l'on peut qualifier de croissance externe et croissance contractuelle.

5. Comment qualifiez le style de management de Satya Nadella et à quels auteurs pourriez-vous le relier ?

Les éléments caractéristiques du style de management de Satya Nadella figurent dans plusieurs documents.

Document 2 :

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 mais en tant que membres d'une équipe. 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 ? »

Amener ses équipes ces personnes à être créatives sera d'après lui son principal défi.

Document 4 :

« J'ai décidé que nous n'avions besoin que d'un seul dirigeant pour gérer le marketing »

Document 6 :

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.

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.

Plusieurs outils peuvent être utilisés pour qualifier le style de management de Satya Nadella.

On pourrait se limiter ici aux grilles de Blake et Mouton ou de Hersey et Blanchard ou encore aux styles de management proposés par Lewin (autoritaire, démocratique et permissif ou laissez-faire) ou de Likert (exploiteur autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif).

Blake et Mouton en croisant deux critères, l'attention portée aux hommes et l'attention portée à la performance, distingue cinq styles de management (leadership) : leadership social, leadership anémié, leadership intermédiaire, leadership axé sur la tâche et leadership d'équipe.

Paul Hersey et Ken Blanchard ont établi un modèle original de leadership situationnel en croisant deux critères : l'importance des directives données au collaborateur en fonction de sa compétence et l'importance du soutien apporté au collaborateur en fonction de sa motivation. Ils ont fait valoir que le style de leadership doit s'apparier (correspondre) à la maturité de la personne ou du groupe dont ils sont le leader. Ils ont identifié 4 comportements type, ou styles, pour les leaders qui sont : Directif, Persuasif, Participatif et Déléatif.

Le style de management de Satya Nadella pourrait être qualifié selon les classifications de démocratique, consultatif, intégrateur ou participatif.

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.

Des milliers de décisions sont prises chaque jour dans les entreprises. Chacune d'entre elles se situe à des différents niveaux différents hiérarchiques. Il est possible de classer les multiples décisions en étudiant leur horizon temporel (court terme, long terme), leur caractère répétitif ou non, le niveau hiérarchique du décideur, etc.

Igor Ansoff a proposé un classement des décisions en trois catégories : décision stratégique, décision tactique et décision opérationnelle.

Les décisions stratégiques sont prises par la direction générale de l'entreprise. Elles concernent les orientations générales de l'entreprise. Elles ont une implication sur le long terme et engagent l'avenir de l'entreprise. Elles comportent un risque important et sont quasi-irréversibles.

Les décisions tactiques sont prises par le personnel d'encadrement de l'entreprise. Elles ont une implication sur le moyen terme et des conséquences importantes pour l'entreprise. Elles comportent un risque moyen.

Les décisions opérationnelles ont une portée limitée et comportent un risque mineur. Elles sont prises par le personnel d'encadrement ou les employés.

Microsoft ne considère plus le PC comme son cœur de métier. Son système d'exploitation n'est utilisé que sur 14 % de l'ensemble des terminaux informatiques, a annoncé le groupe au cours de la Worldwide Partner Conference 2014 (WPC 2014). Il réoriente sa stratégie vers le mobile, depuis la prise de fonction de son nouveau PDG Satya Nadella en février 2014. Lors de la WPC 2014, la société a annoncé les premiers résultats concrets de ce changement de cap.

Cette décision prise en univers incertain engage l'entreprise dans le long terme. Il s'agit bien ici d'une décision stratégique. Elle implique de nombreux changements (approche globale) : réduction des effectifs, rachat de l'activité terminaux mobiles de Nokia et lancement d'une tablette. Ces décisions sont dans l'ensemble quasi-irréversibles.

7. *Une nouvelle stratégie appelle de nouveaux responsables pour la mener. C'est ce que fait 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 ?

Il est de coutume de distinguer deux univers regroupant chacun différents supports de publicité : la communication média et la communication hors média. Comme leurs noms l'indiquent, ces deux typologies de communication se différencient par l'utilisation ou non d'un médium pour transmettre l'information de communication. Ainsi, la communication média comprend comme supports de publicité : la presse papier, la télévision, la radio, le cinéma, l'affichage et le web.

La communication hors média comprend les techniques de communication suivantes : relation publique et relation presse, publicité sur lieu de vente, sponsoring et communication événementielle.

L'utilisation de ces supports dépendra de la stratégie de communication adoptée, des objectifs et de la cible.

Avec sa tablette Surface, Microsoft vise une cible jeune et urbaine. Les objectifs visés par la publicité sur ce produit sont à la fois cognitifs, affectifs et conatifs.

Microsoft a misé pour le lancement de sa tablette sur la communication hors médias : campagne de street art, soirée au palais de Tokyo, marketing expérientiel, partenariats. L'entreprise privilégie avec le hors média la proximité, la réactivité et l'interactivité pour générer du trafic et des actes de vente immédiat (les délais pour obtenir la tablette sont passés de 48 heures à trois semaines).

Ces supports sont adaptés à une cible jeune car ils offrent une grande précision de ciblage. Mais c'est la proximité avec le public qui fait leur particularité. Leur positionnement dans des univers stratégiques crée un véritable lien d'affinité entre le produit et la cible.

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 »

Il s'agit ici d'une mini dissertation indépendante de la première partie, donc des documents présentés. Aucun plan type n'étant exigé, la correction s'adaptera au contenu des copies. Cependant, on attend de l'étudiant un raisonnement structuré avec :

- une introduction avec une accroche, les définitions, une problématique et l'annonce du plan ;
- un développement correspondant au sujet avec des parties distinctes ;
- une conclusion ;
- une expression écrite (syntaxe et orthographe) et une présentation satisfaisante.

• Définitions :

Motivation : la motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines.

Selon Claude LEVY-LEBOYER: « la motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».

Louis BERGERON, auteur de *Satisfaction, motivation et performance au travail* définit la motivation : « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie. »

La performance

Selon Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis. »

En effet, la performance d'une entreprise renvoie au comportement du manager et plus généralement aux méthodes de management, c'est pour cette raison que l'on dit que la performance est subjective.

• **Problématique**

Les questions qui découlent du sujet étaient relativement faciles et portaient sur les liens qui peuvent exister entre la motivation et la performance au travail.

- La motivation est-elle une source efficace pour améliorer la performance au travail ?
- Quel est l'impact de la motivation sur la performance des salariés dans les organisations ?

• **Les approches théoriques.**

Le thème de la motivation est abordé dans la quatrième série.

À partir des années 50, de nombreux modèles théoriques se sont développés pour expliquer la motivation. Deux principaux courants ont été étudiés : les théories de contenu et les théories de processus.

- Les théories de contenu s'intéressent à la satisfaction des besoins. Les éléments de cours pouvant être mobilisés sont :
 - ⇒ la théorie de Maslow
 - ⇒ La théorie ERG d'Alderfer
 - ⇒ La théorie bi-factorielle d'Herzberg
- Les théories du processus : à la différence des théories du contenu, qui cherchent à comprendre ce qui motive les individus, les théories du processus s'intéressent au fonctionnement de la motivation.
 - Les premières posent la question : de quoi est faite la motivation?
 - Les secondes : par quoi est-on motivé?

Pour ces théories, c'est l'environnement externe à l'individu qui détermine ses comportements et non des besoins internes. Ces théories cherchent à définir les facteurs qui interviennent au niveau de la détermination des comportements d'un individu.

Les éléments de cours pouvant être ici mobilisés sont :

- ⇒ La théorie de l'équité de Adams
- ⇒ La théorie de l'attente de Vroom
- ⇒ Le modèle intégrateur issu des travaux de Porter et Lawler et de Nadler et Lawler.

Les éléments de la série 1 sur les styles de management peuvent aussi être évoqués car le style de management a un impact sur la motivation et donc sur les performances. En effet, pour certains auteurs, la performance d'une entreprise serait liée directement à la nature des objectifs fixés aux salariés et donc au style managérial. Les objectifs doivent être réalisables, clairs et précis et doivent faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle régulier.

Ainsi, bien que cette partie soit indépendante, les styles de management évoqués dans la question 4 peuvent être mobilisés ici de même que les théories de management participatif (Drucker et Gélénier).

PLAN INDICATIF

I- La motivation est une condition nécessaire à la performance

Le manque de motivation est source d'insatisfaction et donc génère des coûts et un manque d'efficacité.

A - Les théories de l'Ecole Scientifique du Travail

B - Les théories de l'Ecole des Relations Humaines

1 - Les théories du contenu

La théorie de l'Homme social selon E. Mayo

La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide des besoins

La théorie ERG d'Alderfer

La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg

La théorie X-Y de Mac Gregor

2 - Les théories du processus

La théorie du système V.I.E de Vroom

La théorie de l'équité de J.S. Adams

C - Style de management et performance

- les styles basés sur le comportement du dirigeant avec les travaux de Lewin et Likert : leadership démocratique (K. LEWIN), management participatif (R. LIKERT)
- les styles basés sur la motivation des subordonnés avec les travaux de Blake et Mouton : (grille managériale de BLAKE & MOUTON).

Ces travaux montrent que l'effet de la motivation sur la performance dépend de quel type de motivation et de performance il est question. Concrètement, les études scientifiques ont établi que la motivation autonome est associée avec davantage de performance pour des tâches relativement complexes, alors qu'il n'y a pas ou peu d'avantage pour la motivation contrôlée lorsque des tâches banales sont impliquées (Amabile, 1982; Grolnick & Ryan, 1987; McGraw & McCullers, 1979).

II- La motivation n'est pas une condition suffisante à la performance

- Les individus dont la situation de travail n'est pas motivante ne sont pas forcément non performants.
- Il est établi que la performance est un concept volatil qui présente une grande variance intra-personne (Dalal & Hulin, 2008).
- La motivation résulte d'un effet de système

Louis Bergeron en définit les éléments : Comme le suggère Bergeron :

Performance = (aptitude x expérience x motivation) x environnement

Conclusion

La motivation est une condition nécessaire mais pas suffisante à la performance. La relation entre la motivation et la performance est bien plus compliquée qu'elle ne paraît a priori. On peut trouver des individus motivés et performants, mais aussi des individus non motivés et performants, voire des individus motivés et non performants.

La performance est l'addition (ou la multiplication) de plusieurs éléments : la motivation, le style de management, l'organisation elle-même (stratégie, culture, organisation, équipes, relations entre dirigeants, managers et collaborateurs) et la compétence des individus. Ces variables sont déterminantes et ne peuvent être absentes pour une implication de l'individu dans l'organisation.