
BUSINESS

Microsoft, la remise à jour



◀ *Satya Nadella,
le 24 mai 2018
au salon VivaTech,
à Paris.*

Le géant de l'informatique des années 1990 semblait promis à une lente décrépitude. Sauf que son PDG actuel, Satya Nadella, l'a transformé de fond en comble. Jusqu'à faire de l'ombre à Amazon ou Google

Par **BORIS MANENTI**

Qui démarre l'année derrière Apple et ses 3 000 milliards de dollars dans le classement des entreprises les plus valorisées en Bourse après avoir trôné en première position à l'automne dernier ? Un nom qu'on avait presque oublié, tant ses performances depuis dix ans avaient manqué de lustre et failli l'expulser du top 10 des plus grandes capitalisations mondiales : Microsoft. En toute discrétion, la firme de Redmond a su opérer une *remontada* jusqu'aux sommets de l'Olympe capitaliste. Avec ses 2 400 milliards de dollars, Microsoft surpasse Amazon et même son jeune rival Google. Comment a-t-il fait ? Quand on interroge son président et vice-président du conseil d'administration Brad Smith, de passage récemment à Paris, il tient un discours quasiment « psy » : « Parfois, il faut savoir se regarder avec les yeux des autres. » En clair, Microsoft a su entendre tout le mal que les autres – comprendre les clients, les régulateurs, le monde de la tech – pouvaient dire de l'entreprise. « Il faut comprendre puis accepter nos défauts avant de trouver les solutions. Après les actions en justice que nous ont intentées de nombreux Etats, nous avons changé notre culture d'entreprise. » Ah, la culture d'entreprise, ce concept central dans les manuels de management, cet ensemble de comportements et de valeurs qui façonnent une entreprise de l'intérieur... « Il existe un adage que vous avez peut-être déjà entendu : "Dans une entreprise, la culture mange la stratégie au petit déjeuner". En clair, si une firme ne développe pas sa culture, elle va se planter et sa réputation en pâtir sérieusement. » Ce changement doit beaucoup à un homme : Satya Nadella. Cet ingénieur de 54 ans, qui pilote la maison depuis 2014, n'a pas hésité à rompre avec la stratégie du fondateur Bill Gates et de son successeur Steve Ballmer. La toute première conférence donnée par Nadella en fut l'illustration. Dans une salle dépouillée de San Francisco, Nadella s'était

présenté souriant, en polo sobre : « C'est mon 52^e jour [en tant que PDG, NDLR] et ça a été la période la plus saissante, malgré mes vingt-deux années chez Microsoft, parce que je regarde les choses avec une nouvelle perspective. » Et d'annoncer, sans crier gare, l'arrivée des logiciels phares de bureautique Microsoft – les célèbres Word, Excel et PowerPoint – sur la tablette de l'ennemi Apple. « Satya Nadella a surpris tous les sceptiques en mettant fin à cette obsession du seul contre tous, du meilleur que tous les autres, décrypte Daniel Ichbiah, auteur de "Bill Gates et la saga de Microsoft" (éd. Pocket). Avant lui, il y avait cette volonté de tout dominer, d'éliminer tous les concurrents, tout en se pensant indétronable. Satya Nadella a su promouvoir une approche bien plus ouverte au monde extérieur et nouer des alliances. » Microsoft s'est par exemple converti à l'*open source*, ces programmes dont le code est public, à l'image du système Linux – que Steve Ballmer avait qualifié de « cancer ». « Nous devons aller à la rencontre des clients, là où ils sont », n'a cessé de répéter Nadella. Un ingénieur de Microsoft, basé depuis une vingtaine d'années au siège de Redmond, confirme : « Satya [Nadella] a encouragé un renouvellement. Le plus parlant est le virage à 180 degrés sur l'acceptation de "l'open source", acté par le rachat de GitHub », cette plateforme où les développeurs peuvent partager les codes informatiques qu'ils créent.

Au fil de son histoire, Microsoft avait régulièrement trébuché à cause d'un sentiment de supériorité, tel un Iznogoud des technologies, ratant toujours la place du calife. Pêle-mêle : il tente de surpasser Google, aussi

**« SI UNE FIRME
NE DÉVELOPPE
PAS SA CULTURE,
SA RÉPUTATION
VA EN PÂTIR
SÉRIEUSEMENT. »**

**BRAD SMITH,
VICE-PRÉSIDENT
DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION**

bien dans le moteur de recherche que dans la publicité en ligne, allant jusqu'à racheter la régie publicitaire aQuantive pour 4,4 milliards d'euros, sans rien en tirer ; son système pour smartphones Windows Phone, lancé trois ans après l'Android de Google, sera boudé par les consommateurs malgré le rachat de Nokia pour 5,4 milliards d'euros ; ou encore son baladeur Zune, copie de l'iPod, qui sera vite arrêté. Arrivé aux commandes, Satya Nadella « appuie sur rafraîchir » (référence à la mise à jour d'une page web), comme il titre son autobiographie. Il raconte son « désir d'apprendre de l'extérieur et d'incorporer cette connaissance dans Microsoft », évoquant l'influence de son père marxiste. Il a d'abord abandonné les smartphones,

démantelant Nokia et licenciant 12 500 personnes. Il a ensuite massivement misé sur le *cloud*, cette logique de stockage et d'utilisation de logiciels à distance. Bonne pioche : Microsoft s'est imposé en numéro deux du marché, sa division Azure s'arrogant 20 % du gâteau, derrière les 33 % du leader Amazon mais largement devant les 10 % de Google. Mieux, si l'on ajoute les applications en ligne Office 365, Dynamics 365 et ➤

► Depuis son arrivée aux commandes de Microsoft, Satya Nadella « appuie sur rafraîchir ».



► certains services du réseau social LinkedIn, alors l'ensemble du « cloud intelligent » de Microsoft génère 53 milliards d'euros de chiffre d'affaires par an, contre 39 milliards pour Amazon. « Le « cloud », c'est un pari fou pour Microsoft, qui a chamboulé tout son modèle économique », constate Cyril Vart, vice-président de la société de conseil spécialisée Fabernovel.

“ASSAINIR L'ESPRIT”

Du temps de sa première splendeur, Windows était le centre de gravité de l'empire. Le système d'exploitation et ses logiciels de bureautique ont été adoptés par toutes les entreprises du monde, les obligeant à renouveler régulièrement leurs licences d'exploitation. Une incroyable manne financière sur laquelle Gates et Ballmer ont bâti leur expansion, tournée vers le monde professionnel, malgré quelques produits à destination des consommateurs vécus surtout comme des expérimentations – la console de jeux vidéo Xbox n'a jamais été rentable. Ce monopole avait conduit à l'immobilisme : tout était fait pour préserver la rente, quitte à racheter tout rival potentiel, à n'importe quel prix. « Si vous ne pouvez pas les battre, achetez-les ! » était devenue la première consigne officieuse en interne. En 1994, le navigateur internet Netscape suscite ainsi l'intérêt de Microsoft, qui échoue à l'acquérir. « Nous allons leur couper l'oxygène ; tout ce que Netscape vend, nous le donnerons gratuitement », réplique l'un des vice-présidents de Microsoft. Dans la foulée, Internet Explorer est préinstallé dans Windows 95 et utilisable gratuitement. Il incarne ainsi la seconde consigne officieuse : « Si vous ne pouvez pas les acheter, tuez-les. »

Mais cette volonté d'hégémonie s'est confrontée aux régulations mondiales sur la concurrence. A partir de 1998 et pendant quinze ans, Microsoft a été assigné de toute part. En Europe, il a été condamné à près de 2 mil-

liards d'euros d'amende. De quoi remettre en question, au cœur même de l'entreprise, l'arrogance interne. Derrière son look d'adolescent bien élevé, Bill Gates avait imposé une telle exigence qu'en découlait une culture venimeuse. « L'excellence individuelle constitue le fondement de la compagnie, expliquait à l'époque Douglas McKenna, DRH jusqu'aux années 2000, dans le livre “Comment Microsoft a fait main basse sur votre ordinateur”, de Gilles Fontaine (éd. Assouline). Travailler en équipe n'est pas notre premier réflexe. Nous donnons du pouvoir aux petits groupes et, à l'intérieur de ceux-ci, nous favorisons les individualités. » Concrètement, les équipes travaillaient en compétition les unes contre les autres et, au sein de chacune, les salariés pouvaient se voir classés. « Nadella a supprimé cette organisation qui plombait le travail en commun », note J. P. Gownder, vice-président du cabinet d'analyses Forrester. Un ancien de Microsoft France le confirme : « On l'a ressenti jusqu'en France. Satya Nadella a réussi à assainir l'esprit, tout en s'inscrivant dans la continuité des bases posées par Gates et Ballmer. » Corine de Bilbao, actuelle directrice de Microsoft en France, insiste : « Quand je suis arrivée chez Microsoft en juillet dernier, ce qui m'a frappée, c'est un sens du collectif fort, avec l'opportunité d'apprendre ensemble au quotidien, en mobilisant aussi bien les collaborateurs que les partenaires et les clients. »

EXPLOSION EN BOURSE

Cet apaisement s'est traduit par un doublement du chiffre d'affaires depuis l'arrivée du nouveau patron. Puis par une explosion en Bourse. « C'est une vraie renaissance, qui traduit la transition d'un acteur traditionnel des technologies vers la nouvelle ère du “cloud”, dit Cyril Vart, de Fabernovel. J'étais pourtant persuadé qu'ils se feraient racheter par un Google ou un IBM ! » Des succès qui pavent un avenir radieux ? Dans l'univers technologique, rien n'est garanti. Malgré ses coffres pleins – 17 milliards d'euros de réserve ! –, le nouveau Microsoft ne convainc pas encore tout le monde. Récemment, le réseau social Discord a refusé de se faire racheter par le géant. La firme a aussi laissé filer vers Google tout le marché des ordinateurs premiers prix (à partir de 229 euros), plébiscités dans les écoles et universités. Ces Chromebook qui fonctionnent sans Windows représentent déjà plus d'un PC sur dix vendus dans le monde. Enfin, la compétition agressive semble en partie perdurer : avec le boom du télétravail, Microsoft pousse son outil de discussion Teams, quitte à tenter d'écraser le concurrent Slack. « Ils veulent nous tuer [parce que], avec le succès de Slack, le recours à l'e-mail a considérablement diminué, a déclaré le patron de cette start-up. Or, si le courrier électronique perd en importance, alors les produits de productivité de Microsoft sont menacés. » Malgré les succès du cloud, le segment entreprises représente toujours 48 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuels, une manne qu'il convient de ne pas tarir. Face à ce paradoxe, Bill Gates conseillait comme mantra : « La vie est injuste – il faut vous y faire ! » ■

**“C'EST UNE VRAIE
RENAISSANCE,
QUI TRADUIT
LA TRANSITION
[...] VERS LA
NOUVELLE ÈRE
DU 'CLOUD'.”**

CYRIL VART,
PRÉSIDENT
DE FABERNOVEL