

SEMINAIRE INNOVATION MANAGERIALE

[Retour sur la séance précédente : Pierre Yves Gomez](#)

Pierre-Yves Gomez est un professeur de stratégie à l'EM Lyon, directeur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises.

Il nous a proposé une relecture historique du travail du manager et une approche de la transformation récente dudit travail. Il a commencé par souligner un paradoxe : l'intérêt du manager lui-même à évoquer son rôle à venir, dans un contexte où il est précisément victime de son évolution. Cette évolution est liée à la financiarisation de l'économie. Il n'a pas été donné de définition précise du manager à cette séance.

Pierre-Yves Gomez affirme d'emblée que le travail caractérise l'humanité. Il soutient que ce qui crée la valeur, c'est le travail, qui est démultiplié par la technologie. La finance favorise et aménage l'ensemble. Le travail fabrique l'environnement à travers des organisations adaptées. L'entreprise est une de ces formes récentes d'organisation, car elle existe depuis moins de deux siècles. La notion même de manager est encore plus récente – une petite centaine d'années. L'entreprise est un lieu, le manager est celui qui fait bouger le travail.

Ces vingt dernières années, la logique financière a ébranlé les rôles et les finalités des organisations. Le manager est soumis à une forte pression qui le dépossède de son pouvoir de gouverner. Il doit organiser le désordre du travail, au service d'une réalisation de promesses financières, toujours plus difficiles à tenir à cause de la bureaucratie, d'excès de reportings, de démarches productivistes etc, au détriment parfois de chemins d'innovation pertinents.

Selon Pierre-Yves Gomez, nous sommes arrivés au « bout du système ». Il annonce – peut-être un peu rapidement - que la définanciarisation est amorcée. Le coût bureaucratique est devenu trop lourd, les innovations feraient déjà leurs effets. Je me suis interrogé à ce moment de l'exposé sur les éléments qui démontrent cette définanciarisation. À une époque où la concentration capitaliste est de plus en plus forte, on voit peu d'indices de mutations au sein des écoles de management ou dans les critères de décision à l'intérieur même des entreprises. Peut-on voir pour le manager un horizon clair entre une certaine libération permise par les innovations de l'époque, et cette pression toujours plus forte ?

Pierre-Yves Gomez évoque la nécessité de repenser les organisations à partir de trois axes, qui n'ont pas été assez développés je trouve :

- la tendance toujours plus forte de l'ubérisation de l'économie : au profit de qui et est-elle équitable ?
- le souhait de redonner de l'importance au gratuit, en considérant le don comme essentiel.
- l'importance de l'amitié dans nos organisations.

À titre de conclusion personnelle, peut-être faudrait-il également penser le problème de la forme de l'organisation ? Faut-il envisager la disparition de certaines formes d'entreprises ? Que deviennent les différentes formes d'entreprises individuelles ? Quid du développement de la multi-activité ?

Dans la plupart de nos séances de ce séminaire, je pense que la question d'un modèle global de distribution de la valeur n'est pratiquement jamais abordée. Est-on d'ailleurs capable de faire de nouvelles propositions sur le sujet ?

Travaille-t-on sur les types de leadership attendus ou les types de management ? Je trouve que Pierre-Yves Gomez tire vite des conclusions sur le fait que le manager a disparu.

Ce qui m'a frappé c'était son mot de fin : il faut réarmer moralement les managers. Le terme n'est pas anodin. Cela corrobore ce que nous avait dit le directeur général d'HEC. Certains pans de la formation ne sont plus dispensés par les écoles.

Intervention d'Alain Crozier, président de Microsoft France

Nous sommes très heureux de vous recevoir. Nous nous sommes rencontrés il y a quelques mois lors d'une manifestation, et ce que vous présentiez répondait à une question qui a souvent émergé dans ce groupe. Tout ce que nous avons vu correspondait à une création, et nous voulions voir comment des entreprises pouvaient se transformer. Quelles sont alors les innovations managériales mises en place pour y parvenir ?

Microsoft était leader sur son marché, et brutalement, sous le coup du numérique et du cloud, a été obligé de se réinventer totalement.

Merci de m'accueillir. Je vais commencer par vous donner l'historique de Microsoft. Microsoft a une quarantaine d'années et est née avec l'idée que l'informatique allait prendre une place de plus en plus importante dans l'économie. Ses fondateurs pensaient qu'à moyen terme, il y aurait un PC sur chaque bureau et dans chaque maison. C'était la vision de Bill Gates et de Paul Allen. Il fallait un système intelligent, et celui qui arriverait à le développer pourrait s'enrichir beaucoup plus rapidement que celui qui développerait le PC. C'est ainsi que Windows est né. C'est devenu un produit mondialement utilisé. Gates a rapidement compris que cela ne suffirait pas, qu'il faudrait construire des applications : traitement de textes, tableur etc. En les packageant, Office est né.

Pendant longtemps, Microsoft c'était Windows – que l'on vendait aux grands fabricants de PC - et Office – que l'on allait attacher à chaque machine, et donc que l'on vendait aux entreprises, au grand public et parfois aux fabricants de PC.

Le modèle était très simple et l'entreprise était extrêmement réduite. Rapidement, ces produits se sont mis à faire 40 milliards de dollars. On fournissait simplement un disque aux fabricants de PC : il n'y avait pas d'usine. À chaque fois qu'on contractualisait avec une entreprise, on leur livrait une disquette et un contrat de quelques pages.

On s'est ensuite lancé sur d'autres marchés, qui nécessitaient beaucoup plus de compétences, notamment industrielles. On a construit une équipe de R&D incroyable : de quelques centaines de personnes (5% des effectifs), les équipes R&D ont peu à peu constitué 40% des effectifs totaux de Microsoft. Les lignes de produits devaient être plus riches en matière de R&D mais aussi en matière de marketing.

Un jour, il y a une dizaine d'années, le cloud est arrivé par le grand public. Des acteurs sont arrivés à toucher un grand nombre d'utilisateurs sans avoir à faire tant d'efforts en termes de services et d'infrastructures. Microsoft s'est engouffré là-dedans, mais uniquement pour le grand public. Nous avons par exemple Messenger. Nous étions vraiment dans le démarrage. Avec une salle comme celle dans laquelle nous sommes – un data server -, nous pouvions servir 400 millions de clients. Nous sommes devenus une entreprise de 70 000 personnes réalisant 70 milliards de chiffres d'affaires.

En cinq ans, notre industrie a totalement changé :

1. Apple était né quasi en même temps que Microsoft et qui avait failli mourir, mais avait été sauvé par Gates qui avait investi pour qu'Apple reparte. Steve Jobs a eu une idée : l'iPhone, qui a déstabilisé le marché du PC, ainsi qu'un écosystème d'applications. Le marché a évolué vers quelque chose qui se porte plus facilement qu'un PC – l'iPhone puis l'iPad. Le modèle économique était simple : mettre ces applications dans une boîte et permettre aux gens de se servir moyennant finance. iTunes, en une semaine, a rassemblé quelques milliards de musiques qu'Apple vendait.

2. Une deuxième vague est arrivée : le cloud de Google. C'était d'abord un moteur de recherche attaché à un modèle grâce auquel je mets de la publicité et je tire de chaque requête une somme d'argent. Google a ainsi totalement déstabilisé Microsoft et d'autres.

3. La troisième grande vague est Amazon : ce n'est pas seulement celui qui vous livre votre livre la veille de Noël, c'est surtout le plus grand créateur de cloud de la planète. Le cloud est une boîte dans laquelle je peux faire des requêtes, faire transiter des informations à grande échelle. Énormément de clients sont rentrés chez Amazon et ont commencé à faire un certain nombre de choses qu'ils avaient l'habitude de faire chez eux, sur des machines qui fonctionnaient avec des produits Microsoft.

À ce moment-là, Microsoft réalise autour de 76 milliards de dollars. Mais si on ne fait rien, on peut passer à 20 milliards très rapidement, car on sait que Windows – qui réalise 20 milliards - peut quasiment disparaître, ainsi que tout ce que l'on faisait auprès des entreprises - 20 milliards peuvent disparaître si on ne fait rien en matière de cloud. En terme de hardware – tablettes, PC et téléphones-, le monde pouvait n'avoir le choix qu'entre Apple et Samsung. Apple a son propre système d'exploitation, et pas de chance, Samsung est tout sauf un système d'exploitation Microsoft (Google).

En faisant nos plans à cinq ans, Steve Ballmer, ancien patron de Microsoft, présente le Perfect Storm. Il décide de trois choses :

- se lancer dans le cloud, en construisant des salles vingt fois plus grosses que celles que nous avons. Nous avons investi 15 milliards, car nous avons zéro compétence. Nous ne savions que servir un user individuel, pas les entreprises.
- Concernant les devices - portables et tablettes – nous avons racheté la division mobile de Nokia pour 8 milliards. Les fabricants de PC – Dell, Azus et autres-, n'avaient plus innové depuis très longtemps. Microsoft n'avait jamais fait une pièce de hardware de sa vie, et s'est lancé là-dedans. Cela représentait 15 milliards d'investissement.

- L'avenir de Windows n'était plus chez Microsoft. On a décidé que Windows serait gratuit – alors qu'il générerait 20 milliards de chiffres d'affaires.

Cela a nécessité un énorme changement au niveau des individus. La manière dont nous vendions a dû être totalement renouvelée. Lorsque je vendais un produit à X, je lui vendais mais c'est lui qui s'occupait de le faire marcher. En faisant du cloud, c'est Microsoft qui se met à le faire. Microsoft est désormais au chevet d'X 24h/24. Nos équipes ont donc dû être beaucoup plus proches de leurs clients.

Vendre du cloud est très différent de vendre un produit à un client. Si je vends un produit à X et qu'il l'utilise à 5% de sa valeur, c'est son problème. Le problème du cloud, c'est qu'il ne me paiera que 5% du produit. Avant, les entreprises choisissaient un produit et donnaient le même à tous leurs salariés, en payant 100 par personne. Or seules certaines personnes ont besoin de beaucoup. Nous devons donc vraiment savoir ce que nos clients font de nos produits, afin que la valeur que nous vendons soit vraiment utilisée. Sinon, le coup d'après, si le client n'est pas content, il peut switcher très facilement, comme en téléphonie.

Les équipes ont eu besoin d'être formées de manière extrêmement différente. Apple était très « propriétaire » car il a son système d'exploitation propre. Microsoft était un peu moins propriétaire. Notre CEO a décidé que Microsoft serait parmi les plus ouverts du marché. Il peut fonctionner avec n'importe quel système d'exploitation. Avant, nos équipes ne savaient vendre que du Microsoft. Aujourd'hui, elles peuvent vendre nos solutions sur iPad, sur Android etc. Elles ont donc dû s'intéresser autant à Apple et à Android qu'à Microsoft.

Autre élément important, nous devions être partenaires avec tout le monde. Pendant vingt ans, on m'a appris à me battre contre IBM, ainsi que d'autres compétiteurs. Avec cette ouverture, IBM est devenu un de mes plus grands partenaires. Le matin, il était mon concurrent, et l'après-midi, mon partenaire. Depuis quelques années, l'ouverture a pris une dimension supplémentaire avec notre nouveau CEO.

Nous avons dû faire preuve d'une certaine agilité :

Le premier élément était d'être certain que chaque salarié comprenait les missions de l'entreprise. Le CEO a essayé de rendre la mission claire, et de rendre la communication interne centrée sur cette mission. Ce qui est incroyable, c'est que tout le monde connaissait la première mission de Gates – mettre un PC dans chaque maison -, mais nous n'étions pas au quotidien en relation avec cette mission, tandis que maintenant, nous le sommes. Dans mes discussions avec mes collaborateurs, je leur demande ce qu'ils font au quotidien pour les trois piliers de cette mission. Lorsqu'un patron de division se déplace, il parle de ces trois piliers. On ne peut plus se dire qu'on n'est pas connecté à la stratégie. Connecter les équipes sur ces éléments de stratégie, Satya Nadella l'a fait en dix-huit mois.

Un autre élément important est cette notion d'ouverture. Quand on dit que Microsoft est la solution la plus ouverte du marché, il faut que cela se traduise par des comportements ouverts au quotidien. Nous avons formé les managers. En France, nous avons 1700 salariés dont 120 managers. Nous avons expliqué à ces managers quel était le mode de fonctionnement en matière de face-to-face avec leurs équipes. Chaque mois, chaque salarié a un face-to-face avec son n+1. La première question que l'on vous pose est : qu'avez-vous fait pour les autres ? L'entreprise était devenue extrêmement individualiste. Il y avait énormément de compétition entre les divisions, qui étaient proches les unes des autres, et on ne participait pas à l'effort collectif. Qu'as-tu fait pour les autres divisions, ou pour ta maison mère ? L'ouverture, c'est aussi de savoir ce qui se fait chez les compétiteurs. Avant, c'était la maison mère qui nous le disait.

Dans ce nouveau fonctionnement, on nous demande ce qui se passe chez les voisins, non pas chez Google mais chez Amazon, qui n'est peut-être pas notre concurrent le plus direct. On veut que les salariés sachent positionner leur produit pour leur client.

La troisième question posée à l'employé est de raconter une success story avec nos clients, et deux échecs avec nos clients. Tous les trimestres, on fait une journée et demie avec tous les managers. On prend des situations d'échec. On a culturellement peur de mettre en avant certaines faiblesses lors des revues avec le manager. Mais chez nous, en reparlant d'un échec, le manager ne dit pas : « tu as complètement raté », il aide à résoudre ce problème. Nous avons également décidé de rassembler au sein de cercles des gens de divisions différentes. Un salarié échange sur ses situations d'échec avec des managers qui ne sont pas les siens. Nous l'avons fait pour les managers et pour le comité de direction. Pour ceux-là, nous avons fait un cercle sans moi puis un cercle avec moi. Nous avons conclu qu'un certain nombre de choses ne fonctionnaient peut-être pas comme prévu. Le seul fait qu'ils soient capables de construire ensemble a permis de démystifier l'échec. On apprend plus vite. On souhaite continuer à démultiplier ces cercles. Il y en a 200 aujourd'hui qui fonctionnent.

Un autre élément est le growth-mind set. L'idée est de permettre à chacun, quel que soit son niveau, de proposer ses idées. Chaque patron demande à ses collaborateurs : « Quelles idées as-tu aujourd'hui ? ». En général, ce sont souvent les managers qui bloquent. Ils ne savent pas comment gérer les propositions. Le but est toujours d'améliorer la relation avec le client, et de développer Microsoft. On a une synthèse chaque mois des idées qui ressortent. Ceux qui ont eu la même idée vont travailler ensemble, dirigés par un manager qui n'est pas dans sa zone de confort, qui ne connaît pas bien le sujet. Une nouvelle race de managers se crée. Le manager se cherche. La transmission du savoir n'existe plus. Aujourd'hui, les jeunes se couchent à 2h du matin, sont connectés à cinq réseaux, et vous font une synthèse que vous n'auriez jamais réussi à faire. Les choses changent, donc le manager est dans l'inconfort. On les met dans une zone de confort encore moindre. Ils touchent le fond, ce qui leur permet de remonter. L'expérience du manager a beau être riche, ce qui compte ce ne sont pas les compétences techniques mais la capacité à manager.

Les réseaux des jeunes sont de plus en plus étendus. Leurs managers doivent donc leur apporter quelque chose de totalement différent : il faut aider les jeunes à simplifier. Il y a tellement de contenus disponibles, que le problème est : comment extraire une synthèse ? Les gens se perdent. La simplification et la synthèse sont la vraie valeur ajoutée que peuvent avoir les managers actuels.

Enfin, le manager peut être un facilitateur. Le manager doit éliminer les bloqueurs, pour aider les équipes à aller plus vite. L'effet est démultiplicateur : les équipes peuvent aller encore plus vite. C'est au manager – et non forcément aux équipes - d'identifier les bloqueurs qui, une fois retirés, permettront d'avancer à pas de géants. Le manager ne doit pas avoir peur.

Il est habitué à certains modes opératoires, il ne sait pas réinventer. Le manager qui sait faire tomber des murs est celui qui réussira. C'est en enlevant les bloqueurs que les jeunes auront de la reconnaissance et que la crédibilité du manager sera renforcée. Les jeunes vont vraiment se mettre à apporter le maximum qu'ils peuvent. Personnellement, mes équipes m'apprennent énormément, à moi d'en faire la synthèse et de savoir bien la présenter.

Concernant le leadership, je pense qu'on ne peut plus dire qu'on contrôle une équipe. Les managers qui veulent progresser doivent être dans l'influence, non dans le contrôle. Un pilier important de nos valeurs est « diversité & inclusion ». La diversité, c'est la manière dont on est ouvert aux idées des autres, dont on accepte les différences, notamment des personnes extérieures. Satya Nadella, qui est chez Microsoft depuis 22 ans, sait que nous devons être encore beaucoup plus ouverts.

Ce que l'on pousse de plus en plus, c'est l'écoute. L'écoute est une qualité qui devient une vraie valeur. Des règles du jeu ont donc été installées et c'est l'obligation du manager de faire en sorte que les gens s'écoutent. Le 9 novembre dernier, Satya était à Paris, et nous discutons avec ceux qui avaient moins de trois mois d'ancienneté chez Microsoft. Un manager a voulu intervenir sur un sujet, alors que l'on souhaitait justement écouter les nouveaux. Satya lui a ensuite dit qu'il avait eu tort. Nous croyons que si nous nous écoutons à l'intérieur de l'entreprise, nous allons écouter nos clients.

Manager par l'intuition

Nous, Français, aimons les chiffres, les analyses. Or, on demande aux managers d'être incisifs, c'est-à-dire de prendre une décision sans avoir tous les éléments, ni tous les chiffres précis, à jour etc. C'est un gros changement pour les managers, car ils avaient habituellement besoin de sentir qu'ils contrôlaient.

Questions

Par rapport à tous les changements de comportement que vous avez impulsés, pensez-vous que les écoles de commerce ou d'ingénieur préparent à ce type de comportements et de valeurs ?

Je vais vous donner une réponse de normand : oui et non. Il y a plusieurs éléments sur lesquels nous avons beaucoup de progrès à faire. J'ai passé du temps aux Etats-Unis et au Japon. Je pense qu'on se doit de commencer à former bien avant les écoles. Mes enfants, qui étaient dans une école franco-américaine à Seattle, travaillaient en groupe dès l'âge de six ans. Ils structuraient leurs idées, travaillaient les aspects de communication. Ce sont de soft skills qui s'apprennent très tôt. Par le travail en groupe, ils développent cette capacité d'écoute. Les professeurs doivent se remettre en cause, les élèves avancent très vite. En école, on ne travaille pas fondamentalement ces compétences. Je crois qu'on pourrait faire un cursus de valeurs, de compétences. Les stagiaires de troisième qui viennent chez Microsoft pour une semaine, découvrent nos modes de travail. Il faudrait que les élèves aient accès à ce genre d'expériences.

On a l'impression qu'en RH, on a besoin de déprogrammer les managers des notions de contrôle, de peur de l'échec. Peut-on désapprendre aux gens ce qu'on leur a appris ? Les jeunes sont-ils plus capables de gérer les équipes de leurs congénères que ceux qui sont plus âgés parce qu'ils se comprennent, même s'ils n'ont pas tous les codes de l'entreprise elle-même ?

Je pense que vous avez raison sur certains points. La vraie question est : faut-il être manager ? Dans le monde hiérarchique, on devient manager, il n'y a pas d'autre solution.

On ne peut pas progresser en étant contributeur individuel. Chez Microsoft on le peut. Mais c'est plus compliqué dans une entreprise classique. Bourigeaud, ancien patron d'Atos, dit dans les Échos que pour être manager, il faut déjà aimer les gens. Le jeune peut manager des plus anciens, même s'il n'a pas tous les codes, mais la première question est « aimes-tu les gens ? ». Pour qu'une personne de 26 ans en manage une de 50 ans, il faut lui demander « es-tu prêt à passer du temps avec cette personne de 50 ans ? ». Un de mes jeunes collaborateurs a refusé. Gates s'était tout de suite entouré de managers. Il est un manager épouvantable, tout comme Steve Jobs. Il n'y a donc pas de modèle. Si vous êtes un manager qui communique mal, vous allez chercher cette compétence dans vos équipes. Si vous n'avez pas cette fibre qui vous fait passer du temps avec les gens, discuter avec eux en face à face, vous ne pourrez pas être un bon manager. Certains jeunes ont décidé d'être managers et cela fonctionne très bien. Mon CTO, l'homme du technique de l'entreprise, est une des personnes du comité de direction.

Il a eu un parcours original : il gérait 400 personnes, et il m'a un jour dit qu'il voulait en gérer une ou deux seulement, et s'occuper de choses plus techniques. Je me suis dit que nous allions bien fonctionner ensemble car je n'avais aucune connaissance technique mais je voulais plutôt manager. Mon rôle était de simplifier tout ce qu'il disait pour que les employés puissent comprendre. Il est aujourd'hui transformé, il est à sa place.

On rencontre une porosité croissante des entreprises, les gens n'appartiennent plus à UNE entreprise. Dans la culture que vous implantez, n'y a-t-il pas des effets d'externalisation ?

On s'est fixé certaines règles, pour permettre aux employés d'avoir une très grande liberté. Nous n'avons pas de réunion avant 9h ni après 18h. Nous n'avons pas le droit d'envoyer de mail le week-end. Nous sommes équipés d'une technologie qui nous permet de faire notre job où nous voulons. Tous les employés sont autorisés à travailler de chez eux. On leur demande une fois par an s'ils le veulent ou non.

Vous introduisez une nouvelle façon de manager, n'est-ce pas ? Avez-vous l'impression d'avoir innové « de l'intérieur » ?

Tout change. Nous allons de plus en plus vers une virtualisation totale. Dans quelques années, vous pourrez quasiment amener la personne à laquelle vous parlez, dans la pièce où vous êtes. Vous pouvez discuter avec quelqu'un qui ne parle pas votre langue et avoir une discussion instantanée, grâce à Skype translator. Cette virtualisation existe déjà. Souvent, lors d'un meeting virtuel, l'ordre du jour vole en éclats. Tout ce qui est virtuel vous oblige à être encore plus structuré. On a arrêté les meetings d'une heure. Car en une heure de meeting, il y a 20 minutes de fond. On a laissé les meetings d'une demie-heure, car vous êtes obligé d'aller plus vite à l'essentiel car vous avez peu de temps, même s'il y a toujours des discussions personnelles avant ou après le meeting, dans toutes les cultures. Et il n'y a pas de meeting tant que vous n'avez pas reçu les documents à lire en avance.

Vos réunions one-to-one sont-elles physiques ou virtuelles ?

Elles sont autant que possible physiques. Sur Skype, nous obligeons à utiliser la vidéo, parce que dans le face-à-face, une partie du body language est importante. Vous êtes beaucoup plus concentré si vous êtes face à quelqu'un.

Les personnes réclament de plus en plus de la multi-activité. Mais chez vous, il s'agit d'un monde à 100% Microsoft...

Les cinq premières questions qu'un jeune pose aujourd'hui avant d'arriver chez Microsoft portent sur :

- l'organisation du travail,
- les valeurs sociétales de l'entreprise,
- les projets de l'entreprise.

L'environnement de travail compte énormément. On réalise chaque année une enquête auprès des salariés pour savoir si leur travail, leur manager, et leur environnement de travail leur plaisent. Mon environnement de travail, c'est : la liberté qui m'est accordée pour faire mon job, les outils qu'on met à ma disposition, le building dans lequel les salariés travaillent, etc. Une autre enquête est réalisée auprès de ceux qui sont partis de chez Microsoft : ce qu'ils regrettent, c'est l'engagement sociétal et les collègues (l'environnement quotidien). On a décidé de donner quatre jours aux employés chaque année pour les causes qu'ils supportent. 163 associations sont aidées. Cela contribue à l'environnement créé.

Je suis d'accord avec vous : de nombreux managers n'aiment pas les gens au fond, et se font du mal à être manager alors que ce rôle n'est pas fait pour eux.

Mon autre remarque est que l'engagement sociétal commence pour moi tout près de l'entreprise.

Je voulais vous demander : comment voyez-vous les choses chez Microsoft dans 5-6 ans ?

Il faut toujours savoir se réinventer. Certaines valeurs sont fondamentales certes. J'ai travaillé chez Lesieur Alimentaire pendant une période très compliquée, on démantelait des usines. Mon manager de l'époque m'a dit que si on gardait les mêmes valeurs après démantèlement, on aurait réussi. Quatre ans plus tard, j'ai décidé de partir car je n'étais pas sûr d'avoir fait ce qu'il fallait. Ma femme défendait la fermeture d'une usine dans une autre entreprise, alors que moi j'en fermais. Quinze ans plus tard, j'ai revu mon ancienne manager, qui m'a dit que j'avais raison. Elle s'était trompée sur les valeurs initiales de Lesieur. Je ne pourrais jamais aller chez Google, car on m'a dit chez Microsoft qu'on n'utiliserait jamais les données personnelles de nos clients à des fins professionnelles. Nadella insuffle quelques nouvelles valeurs. Il faut être toujours curieux et vouloir se réinventer, mais en gardant toujours les valeurs de fond. Il faut également aimer les gens, savoir les écouter même si on ne partage pas leurs envies, savoir se mettre à leur place même si on ne leur ressemble pas, être proche des équipes sans être copains.

Vous avez travaillé sur le socle de valeurs qui devait permettre à l'entreprise de se réinventer. Mon expérience me montre que le plus difficile est de faire évoluer les comportements, la culture, sans pour autant perdre la richesse de l'entreprise. Vous installez des processus afin de modifier des comportements. Vous les ritualisez. Que se passe-t-il pour ceux qui résistent ? Pourquoi certains quittent-ils Microsoft ?

Ce qui est important, c'est que cela vienne du haut. Le discours du CEO doit se traduire au quotidien par des faits. Si Satya Nadella explique que tel élément de culture est important, les gens doivent se dire qu'en travaillant, ils transpirent cette valeur. Cela démarre par là. Cette valeur est transmise au niveau inférieur qui le transmet au niveau inférieur et ainsi de suite. Si votre patron vous répète dix fois « ouverture », l'ouverture va finir par se mettre en place. Satya, comme Bill Gates, a des mots extrêmement simples. La mission est décrite de manière très simple. Quelle est la nôtre ? Donner à chacun les moyens de ses ambitions. C'est de l'ultra basique. Grâce à nos technologies, on aide le client à réaliser ses ambitions, quelles qu'elles soient. Tout est extrêmement cohérent. Cela n'empêche pas que certains soient partis parce qu'ils n'accrochaient pas.

Chez Microsoft, on juge les gens sur trois éléments : ce qu'ils font pour les autres, leur capacité à rebondir sur les échecs, et leurs succès. Quand le manager fait une présentation devant ses équipes, il commence toujours par les mêmes piliers.

Une question se pose tout de même : pourquoi des salariés partent-ils ? Parce qu'on a besoin de renouveler, comme dans toute entreprise. Les jeunes aiment bien passer d'une entreprise à l'autre, ils testent. D'autres partent pour l'argent. 20% des gens qui partent reviennent, et assez rapidement, car ils pensaient que l'herbe était plus verte ailleurs. Le taux de turn over est entre 4,5 et 5%.

Vous procédez à un changement de comportement important. Dans les outils que vous avez évoqués, j'ai retenu le management exemplaire, et le fait que celui qui n'est pas conforme aux valeurs n'a pas sa place dans le dispositif. Quels autres outils avez-vous utilisés ? Quel est le rôle de la DRH ? Cette démarche étant globale, avez-vous une marge de manœuvre en France ou êtes-vous inclus dans un dispositif ? Avez-vous une autonomie vis-à-vis de votre CEO concernant le modèle ?

Pas concernant le modèle. Il y a une certaine rigueur à avoir. Si vous voulez être efficace, le déploiement doit se faire à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise. Il est totalement coordonné.

En interne, notre système RH est extrêmement costaud, mais il n'est pas un outil de contrôle. Mon manager peut savoir quels ont été mes plans depuis quinze ans, tout est tracé.

J'ai une certaine latitude. Mais c'est comme pour les résultats. Vous avez le droit de jouer mais il faut avoir fait le job. Si vous tenez votre budget, vous pouvez être créatif. Quand je suis arrivé des USA, une personne était en difficulté de résultats. Deux options étaient possibles : une solution expéditive, et une solution de remise en piste. J'ai choisi la deuxième, et on m'a répondu d'accord, à condition qu'il fasse ses preuves ! Le modèle américain aurait eu tendance à être expéditif.

Quel accompagnement avez-vous donné à vos managers pour qu'ils puissent changer de comportement ?

J'ai fait du coaching, des déplacements de job. Les cercles aident beaucoup. Ils s'auto-développent et s'auto-instruisent. Environ 200 personnes ont été impliquées dans ce processus, ainsi que 120 managers.

Comment évaluez-vous les résultats de ces changements ?

Cela se traduira quand la satisfaction de nos clients franchira un gap. Elle monte régulièrement tous les trimestres. On est arrivé à dégager un certain nombre d'idées qui nous permettent de croître différemment. On demande à Microsoft de continuer à croître en revenus. Le slogan est « transform while you perform ». Cela n'a jamais été fait par aucune entreprise au monde.

Notre objectif est de continuer à grandir tout en se transformant. La pression est forte. Ce sont les managers qui font le travail au quotidien. Il faut y croire, être positif.

Le rôle des DRH est d'accompagner, mais ce n'est pas son métier exclusif. Si le manager n'est pas capable d'expliquer à un employé pourquoi il n'est pas dans la bonne direction, la DRH a un rôle, non pas pour prendre le relai du manager, mais pour aider le manager dans son rôle de manager. Si le manager n'est pas capable de faire son job, en aucun cas quelqu'un peut prendre le relai pour lui.

Quels sont les trois piliers de votre stratégie ?

Ce sont des ambitions :

- Rendre l'informatique personnel. Ce n'est pas vous qui devez-vous adapter à l'informatique, c'est l'inverse.
- Réinventer la productivité. Cela vous permettra de faire des choses aussi bien chez vous que lorsque vous êtes dans votre entreprise.
- Rendre le cloud intelligent. Lorsque vous mettez des informations dans une boîte, le cloud vous traduit automatiquement ces informations pour que vous puissiez devancer un événement. C'est le cas par exemple pour la maintenance prédictive. Je suis Otis et j'ai 25 capteurs sur les ascenseurs, il faut que le cloud puisse me dire : « attention, cet ascenseur va tomber en panne ».

Qu'allez-vous faire au niveau des comptes rendus de réunions ?

On utilise One Note. Il y a un seul outil pour toute l'entreprise. Rien n'est lié aux notions de vente. Le CR contient les réponses aux questions suivantes : les points ont-ils été réglés ? Quelles sont les échéances s'ils n'ont pas été réglés ? N'importe quel employé peut les consulter, y compris les comptes rendus du CODIR.

Avez-vous vous pensé à l'art dans votre démarche ?

On a réalisé une exposition de photos sur les femmes du numérique dans nos étages. On est en train de proposer à des jeunes peintres d'animer l'immeuble d'Issy les Moulineaux.

Reste-t-il des contradictions entre la culture de Microsoft et ce besoin de vérité par rapport à l'échec ? Plus largement, y a-t-il des freins, des doutes ?

On est assez clair. Ce qui fait mal fonctionner l'entreprise, c'est le middle management. En revanche, nous avons eu des surprises. C'est très lié à l'attitude que nous avons. Il faut dire dès le début que transformer en étant performant, c'est très difficile. Ensuite, ce n'est que du bonus. Tout le monde est excité pendant les trois premiers mois. Mais au premier problème, c'est compliqué et c'est là qu'il faut être très bon, très présent. Dès qu'il y a une difficulté, il faut être sur le coup. Il faut être extrêmement vigilant, attentif, à l'écoute.

Je ne pense pas qu'on puisse faire un rendez-vous par mois entre chaque collaborateur et son manager. Il faudrait 14 rendez-vous par mois. Comment faites-vous ? Devez-vous mettre de la coercition ?

Je vous assure que nous le faisons. À la fin de l'année, une enquête est réalisée pour savoir s'il y a bien eu un rendez-vous par mois. Il y a plus de 90% des salariés qui ont bien eu 12 one-to-one par an. Ces entretiens durent entre trente minutes et une heure. Un compte-rendu est fait à chaque fois pour pouvoir suivre les évolutions.

Quelle est la place de la promotion interne dans l'entreprise ? Le développement des personnes est-il réservé aux happy fews ?

Le développement interne est très important. Sur les 1000 premiers cadres de Microsoft, 87% sont issus de la promotion interne. Ce ne sont pas que les happy fews. Tous les trimestres, j'ai une « talent talk » avec mon patron, au cours de laquelle je revois tous les plans de successions des 120 managers France. On y trouve la stratégie ressources humaines du groupe, puis au niveau France, pour chaque manager, la manière dont ils sont jugés par leur patron fonctionnel et par leur patron opérationnel. Il y a également des éléments de diversité, des éléments de recrutement externe. On y trouve enfin le score card avec 25 indicateurs sur les résultats des surveys, la qualité intrinsèque de certains éléments (dont les plans de développement). Nos plans de successions sont organisés en trois niveaux : les « ready now » pour prendre la place de X s'il part, les « ready dans 3 à 5 ans », et un mapping externe obligatoire. Une centaine de candidats externes que je rencontre chaque année sont intégrés à ce mapping.