Décrypter Microsoft : les programmes partenaires

La densité sans équivalent de l'écosystème de Microsoft conduit la majorité des professionnels de l'informatique à choisir parmi les partenariats très diversifiés de son offre.

Par Olivier Ezratty

Le modèle économique de Microsoft repose sur trois éléments clés : la commercialisation de plateformes logicielles extensibles comme Windows, SQL Server ou Office, une logique de volume et de parts de marché ainsi que la construction et le développement d'un écosystème dense. Le tout s'appuyant sur un investissement massif « tous azimuts » en R&D.

De l'entreprise au grand public, le nombre des marchés et des catégories de produits sur lesquels figure Microsoft est tel que son écosystème représente quasiment toute l'industrie informatique et l'industrie des télécommunications. Cette implantation facilite pour Microsoft la création et l'entretien d'une forte barrière à l'entrée pour ses concurrents. Presque tous les professionnels de l'informatique ont affaire à Microsoft et les programmes de partenariat de Microsoft sont innombrables : il est donc difficile d'apprécier la relation de Microsoft avec ses partenaires. C'est ce que nous allons tenter de faire.

Mettre en œuvre les expertises métier

Les partenariats ne sont jamais d'ordre affectif. Il s'agit d'une relation « donnant-donnant ». Microsoft fournit des moyens techniques et marketing et le partenaire met en œuvre son expertise métier et sa surface de contact clients pour promouvoir les ventes de ses solutions et services autour de la plateforme Microsoft. Ces partenariats sont non exclusifs. Microsoft est autant le partenaire de Dell, de Hewlett-Packard ou de CapGemini que d'ATOS, eux-mêmes partenaires de concurrents de Microsoft. *Voir schéma 1.*

De nombreux éditeurs de logiciels, SSII ou revendeurs font partie du « Microsoft Partner Program » qui comporte plusieurs niveaux Gold Certified, Certified et Registered Member, selon le degré de certification de ses équipes et/ou de ses logiciels, et de ses références clients documentées. Les « Microsoft Partner » couvrent quatorze spécialités selon les certifications obtenues pour ses équipes et ses produits. Ils concernent aussi bien des spécialistes du développement d'application sur .NET et SQL Server que des revendeurs grands comptes agréés « Accords Entreprises » (les programmes de licences adaptés aux grandes entreprises). Un partenaire Gold aura l'assurance d'un suivi par un commercial et un ingénieur de support dédié. Le programme "Graal", recherché par certains, nécessite cependant un travail de lobbying personnel soutenu pour, par exemple, déclencher des opérations marketing personnalisées avec Microsoft. Sinon, le partenaire est intégré dans de nombreuses campagnes de génération de demandes génériques « horizontales » pilotées par Microsoft, en particulier, celles qui sont destinées aux TPE et PME. Ces programmes sont aussi le moyen le plus abordable pour les partenaires d'obtenir logiciels et support technique pour ses équipes internes. Et ils sont peu onéreux, notamment pour le niveau d'entrée (Action Pack ou Empower), soit quelques centaines d'euros par an.

Des partenariats spécifiques

Il existe également des programmes de partenariats spécifiques chez MSN et dans la Division Grand Public qui s'appuient sur des mécaniques différentes des programmes « Microsoft Partner Program ».

Des milliers de professionnels de l'informatique n'ont pas de partenariat formel avec Microsoft. Notamment ceux qui effectuent la revente simple de logiciels, car ils s'approvisionnent chez les grossistes, sans engagement particulier envers Microsoft. C'est également le cas des centaines de centres de formation sur la bureautique orientée utilisateurs. Seuls, les centres de formation sur les produits d'infrastructure d'entreprise peuvent être agréés comme partenaires de Microsoft.

On rencontre également quelques cas particuliers de partenariats plus rares :

• *Partenariat avec investissements de Microsoft* dans la société. Ils sont peu nombreux mais on trouve quelques

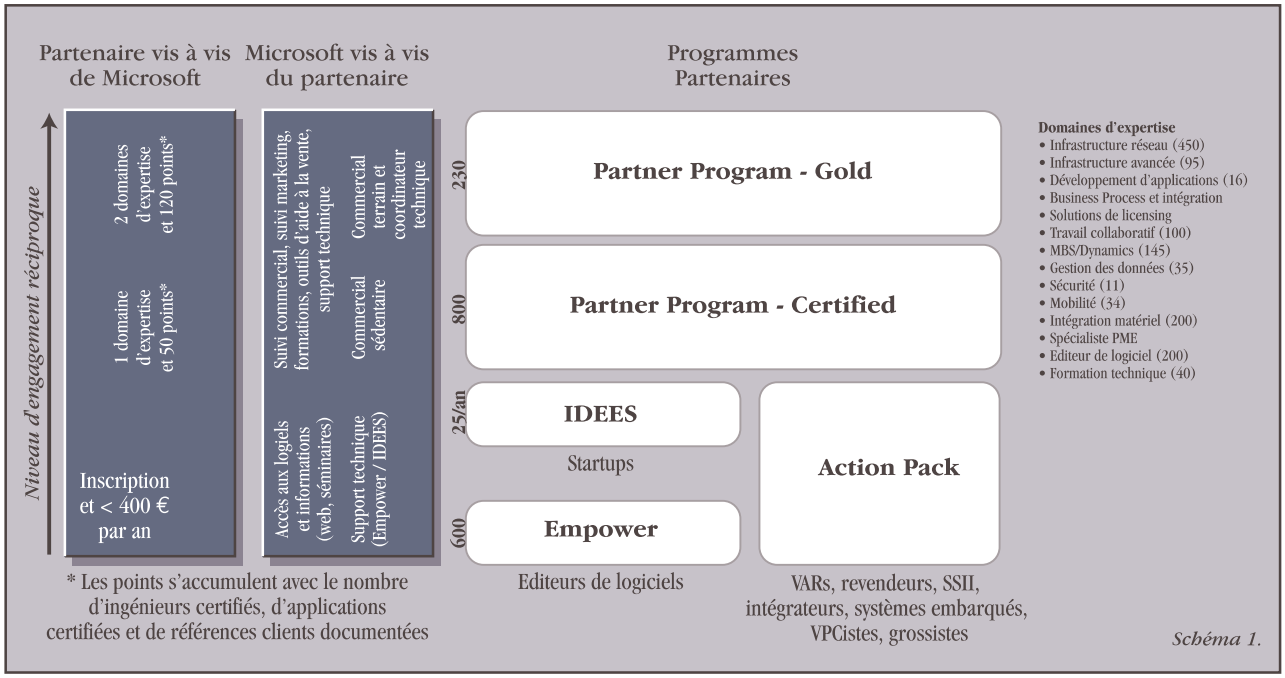

Schéma 1.

« executives » de Microsoft dans les conseils d'administration de certains partenaires mondiaux comme Avanade, même si Microsoft n'y a plus de participation depuis 2004. Partenaires potentiels de Microsoft, ne cherchez pas à faire entrer Microsoft dans votre capital, c'est plus que rare.

• *Partenariats dits « stratégiques ».* Du domaine de la logique floue, c'est le cas de la relation avec des sociétés comme Dassault Systèmes, France Télécom (concurrent, client et partenaire à la fois) ou même avec l'INRIA. Ils mettent en œuvre plusieurs projets technologiques et d'approche du marché en commun, tous ayant pour objectif pour Microsoft d'augmenter le support des nouvelles briques de la plateforme Microsoft (par exemple .NET ou Vista) et d'aider le partenaire à aborder de nouveaux marchés. Il faut souvent attendre plusieurs années pour constater la réalité opérationnelle de ces partenariats. Faire collaborer deux grandes organisations est souvent lourd et complexe.

• *Partenariats internationaux,* une variété des précédents, ils démarrent souvent aux USA et tombent en « pluie fine » sur les filiales. Mais Microsoft France ne peut pas suivre opérationnellement tous les partenariats initiés au niveau de son siège américain. Donc, seuls, les grands acteurs tels que SAP bénéficient d'une relation avec les équipes marketing et commerciales terrain.

• *Certains partenaires travaillent avec Microsoft Consulting Services,* soit en sous-traitance, soit pour y recourir en accompagnement de projets.

• *Cas exceptionnel, le partenaire qui prend Microsoft comme client* soit à l'échelle locale soit à l'échelle mondiale, disposera d'une référence de crédibilité. Plus facile à réaliser pour un partenaire américain !

Produits novateurs et bonne visibilité

Dans ses programmes de partenariat, Microsoft pousse à l'adoption rapide de ses nouvelles plateformes, en avance de phase par rapport au marché. Cette adoption est généralement bien meilleure avec les éditeurs de logiciels qu'avec les SSII, car seuls les premiers investissent sur le long terme. Les SSII de taille moyenne et spécialisées sur la plateforme Microsoft sont également de bons « early adopters ». Les grandes SSII ont tendance à être plus suiveuses. Mais elles peuvent valoriser l'adoption du Microsoft Solutions Framework comme méthodologie de gestion de projets de développement d'applications et leur capacité à allier des compétences autour des technologies Microsoft et concurrentes. Le paradoxe est que Microsoft accompagne l'adoption de ses produits avec un maximum de moyens au moment où la majorité de ses partenaires n'en ont pas encore besoin.

L'un des avantages majeurs d'un partenariat avec Microsoft est la visibilité qu'il procure. Visibilité à travers la presse, les sites Web, les événements Microsoft et aussi chez les grands clients, c'est l'un des éléments clés du programme IDEES de parrainage de start-up (25 par an). Mais il couvre également les autres partenariats avec des éditeurs de logiciels ou SSII régulièrement relayés par la presse.

Pour un partenaire Microsoft qui « en veut », l'objectif est de sortir de la logique de nivellement et de masse des « programmes ». Il lui faudra à la fois choisir les bonnes opéra-

tions marketing de génération de demande et en proposer de nouvelles aux équipes marketing de Microsoft. Pour y parvenir, il devra entretenir des relations avec un grand nombre d'équipes, qui changent d'ailleurs régulièrement. Il lui faudra cependant prendre garde à ne pas se noyer dans cette relation et calculer le retour sur investissement de ces différentes campagnes.

Les équipes en charge des partenaires en France

Elles sont très nombreuses et disséminées dans plusieurs organisations :

- La Division Entreprises (EPG) regroupe plus d'une vingtaine d'ingénieurs commerciaux et avant-vente en charge des grandes SSII et éditeurs de logiciels.
- La Division PME et Partenaires adresse 20 000 moyennes entreprises (50 à 1000 employés) et 3 millions de TPE à travers un réseau de 10 000 partenaires dont 1500 partenaires certifiés (200 Gold).
  La division PME compte 150 personnes dont 130 sont dédiés aux partenaires.
  La division PME est en charge aussi pour la filiale française de toute l'offre Dynamics (ERP Nav et AX et MS CRM). Au total c'est 40 personnes (commerciaux et avant ventes) qui commercialisent cette offre via un ré seau d'une centaine de partenaires certifiés sur ces produits. Par ailleurs, pour créer une forte demande, une trentaine de commerciaux sédentaires (externalisés) contactent régulièrement les 20 000 clients moyennes entreprises pour analyser leurs besoins. Une fois identifiée leurs besoins, le contact est transféré à un partenaire qui assure la suite du cycle de ventes.
- La Division Développeurs (DPE) dont une moitié de l'effectif (soit environ 20 personnes) est tournée vers les partenaires, surtout les éditeurs de logiciels français et les start-up, mais aussi les SSII dans le cadre de l'adop tion des technologies de développement Microsoft dans les grands comptes.
- La Division Marketing (BMO) comprend les équipes marketing produit et marché, soit plus d'une quaran taine de personnes. Ces équipes sont incontournables pour lancer des opérations marketing conjointes.
- Les Divisions MSN et Grand Public gèrent leurs propres programmes de partenariats spécifiques à leur activité.

Les critères d'engagement des partenaires envers Microsoft peuvent servir de grille de lecture pour les clients. Mais évidemment, cela ne suffit pas. Il faut aussi jauger des hommes et des solutions. Comme presque tous les grands acteurs de l'industrie sont partenaires de Microsoft, il faut apprendre à faire la part des choses.

Olivier Ezratty, Conseil en Stratégies de l'Innovation, oezratty@hotmail.com http://www.oezratty.net où vous retrouverez une version longue de cet article.

Comparatif :
Quatre modèle de business et d'écosystèmes

Open Source :

Des logiciels gratuits développés par des communautés de développeurs. Une forte technicité requise pour les mettre en œuvre. Une entraide au sein des populations techniques. Du développement à façon parfois nécessaire. Un support payant. Des entreprises telles que Sun, HP et IBM avec un modèle de revenu basé sur le matériel, le service et les couches logicielles non disponibles en Open Source. Des sociétés de service en informatique préférant proposer de l'Open Source avec du service parce que plus rémunérateur. La capitalisation sur un esprit et une image « Open Source ».

Microsoft :

Un fort investissement dans le développement logiciel. Un fort réseau de partenaires. Pas de commissions aux partenaires pour la vente de logiciel. De nombreux partenariats. Une puissance marketing sans égal. Une concentration horizontale avec un focus exclusif sur le logiciel. Une plateforme quasiment incontournable bien ancrée sur le poste client, sur les outils bureautique et aujourd'hui progressivement sur les serveurs et sur la messagerie d'entreprise. Une synergie entre les différentes solutions logicielles. Une stratégie de marché sur le long terme. Des prix a priori plus bas. Un effort de simplification des outils logiciels.

Acteurs spécialisés tels que Business Object, WebMethods, etc. :

Des logiciels puissants. Une spécialisation dans leur domaine. Une commission sur les ventes pour les sociétés de services partenaires. Une offre de conseil et de service. Un service commercial et avant vente conséquent. Une bonne connaissance métier des besoins des clients. Une présence au coté des partenaires. Des prix souvent plus élevés. Une vente via les directions fonctionnelles.

IBM :

Une approche client avec des directeurs de comptes et des équipes virtuelles. Une présence dans quasiment tous les domaines. La vente de matériels, de services et de logiciels. Des divisions opérant de façon quasi indépendante. Une forte division service répondant aux besoins clients en offrant leurs services. Une vente via les directions générales et fonctionnelles.