



Opinions Libres

le blog d'Olivier Ezratty

Décrypter Microsoft – les programmes partenaires

Ce post est une version longue de l'article éponyme publié dans le premier numéro de DecisionMakersIT qui paraît mi-octobre. L'article dans sa forme originale est ici.

Le modèle économique de Microsoft repose sur trois éléments clés : la commercialisation de plates-formes logicielles extensibles comme Windows, SQL Serve ou Office, une logique de volume et de part de marché, et la construction et le développement d'un écosystème dense. Le tout s'appuyant sur un investissement massif « tout azimut » en R&D. Cet investissement en R&D comporte d'ailleurs un aspect pas toujours clairement identifié par les utilisateurs des logiciels : toutes les briques technologiques qui permettent à ces produits d'être complétés par des outils et solutions tierces parties. Cela couvre à la fois des notions d'architecture, de plug-in, de macros, outils de développement et autres standards d'interopérabilité, XML en premier.

L'écosystème de Microsoft est d'une densité sans équivalent dans l'industrie informatique. Du marché de l'entreprise au grand public, le nombre des segments clients et des catégories de produits où est présent Microsoft est tel que son écosystème couvre quasiment toute l'industrie informatique et l'industrie des télécommunications. C'est encouragé par l'omniprésence de Windows et Office, mais pas seulement. La part de marché également dominante de Windows Server alimente ce phénomène depuis maintenant une dizaine d'années.

Tout cela aide Microsoft à créer et entretenir une forte barrière à l'entrée pour ses concurrents. Comme presque tous les professionnels de l'informatique ont affaire à Microsoft d'une façon ou d'une autre et que les programmes de partenariat de Microsoft sont innombrables, il est difficile de jauger de la relation d'un partenaire de Microsoft. C'est ce que nous allons tenter de faire ici.

Les partenariats ne sont jamais des relations affectives. Il s'agit d'un donnant-donnant. Microsoft fournit des moyens techniques et marketing et le partenaire met en oeuvre son expertise métier et sa surface de contact clients pour promouvoir les ventes de ses solutions et services autour de la plate-forme Microsoft. Ces partenariats sont non-exclusifs. Microsoft est autant partenaire de Dell que de Hewlett-Packard ou de CapGemini que d'ATOS. Et eux-mêmes sont partenaires de nombreux concurrents de Microsoft. Ce qui ne devrait normalement pas agacer outre mesure ce dernier. Mais cela dépend un peu de l'interlocuteur. Un partenaire de Microsoft ne devra en tout cas pas avoir honte de ne pas être dédié exclusivement aux plates-formes Microsoft. C'est même un moyen de pression amicale fort utile dans certains cas de figure.

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 niveau de certification de ses équipes et/ou de ses logiciels, et de ses références clients documentées. Les « Microsoft Partner » couvrent 14 spécialités au gré des certifications obtenues pour ses équipes et ses produits. On trouve 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). Un partenaire Gold aura l'assurance d'un suivi

par un commercial et un ingénieur de support dédié. Graal recherché par certains, il 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 demande génériques « horizontales » pilotées par Microsoft, en particulier, celles qui sont destinées aux TPE et PME. Ces programmes sont aussi le moyen le plus abordable d'obtenir logiciels et support technique pour ses équipes internes. Et ils sont très abordables, notamment pour le niveau d'entrée (Action Pack ou Empower), soit quelques centaines d'Euros par an. Le pack Empower dédié aux éditeurs de logiciels est d'ailleurs le meilleur moyen pour eux de se procurer un abonnement à MSDN et à tous les logiciels Microsoft dédiés aux entreprises.

Il existe sinon 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 relation « formelle » de partenariat avec Microsoft. Notamment ceux qui effectuent la **revente simple** de logiciels, qui nécessite de s'approvisionner via les grossistes et sans engagement particulier vis-à-vis de 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 et de développement peuvent être agréés comme partenaires de Microsoft. Il y en a quelques dizaines actuellement.

On trouve également quelques cas particuliers de partenariats qui sont plus rares:

- Partenariat avec **investissements** de Microsoft dans la société. Ils sont assez rares mais on trouve quelques « executives » de Microsoft dans les conseils d'administration de certains partenaires mondiaux comme Avanade. Partenaires potentiels de Microsoft, ne cherchez pas à faire entrer Microsoft dans votre capital, c'est plus que rare, surtout hors des USA.
- 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, fournisseur et partenaire tout à la fois) ou même avec l'INRIA. Ils mettent en œuvre plusieurs projets technologiques et d'approche en commun de certains marchés. Tous ayant pour objectif pour Microsoft d'augmenter le support des nouvelles briques de la plate-forme Microsoft (par exemple la plate-forme .NET ou Windows 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. C'est un peu le cas du partenariat avec France Télécom annoncé en 2005 qui aboutira très progressivement à des offres utilisateurs.
- Partenariats **internationaux**, une variété des précédents. Ils démarrent le plus souvent aux USA et tombent en « pluie fine » sur les filiales de Microsoft et de ces sociétés. Microsoft France ne peut pas suivre opérationnellement tous les partenariats initialisés au niveau de son siège américain. Donc, seuls quelques grands acteurs tels que SAP bénéficient d'une relation avec les équipes marketing et commerciales terrain, en particulier dans les équipes de la Division Entreprise dédiées aux grands comptes.
- Certains partenaires sont en relation avec **Microsoft Consulting Services**, soit en sous-traitance soit pour y faire appel en accompagnement de projets. C'est pour une entreprise cliente un bon gage de réassurance et de qualité de service.
- Cas exceptionnel, le partenaire qui a **Microsoft comme client** soit à l'échelle locale soit à l'échelle mondiale, disposera d'une référence de crédibilité. Ce qui est plus facile à faire pour un partenaire américain mais s'est déjà vu pour des partenaires européens !

Dans ses programmes de partenariat, Microsoft pousse à une adoption rapide de ses nouvelles plates-formes et 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 plate-forme Microsoft sont également de bons « early adopters ». Les grandes SSII ont tendance à être plus suiveuses. Mais elles peuvent valoriser l'adoption de 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 met un maximum de moyens en place pour accompagner l'adoption de ses produits au moment où la majorité de ses partenaires n'en ont pas encore besoin ! Il faut vivre avec.

L'un des bénéfices clés d'une relation avec Microsoft, c'est la visibilité qu'elle procure.

Visibilité au travers de la presse, des sites Web ou des événements Microsoft, et aussi chez les grands clients. C'est l'un des éléments clés du programme IDEES de parrainage de startups qui couvre 25 sociétés sélectionnées par an et existe depuis octobre 2005. Mais cette visibilité touche également les autres partenariats avec des éditeurs de logiciels ou SSII, régulièrement relayés par la presse. L'un des meilleurs moyens pour un partenaire de générer une telle visibilité est de générer une belle référence client communicable sur une technologie nouvelle ou récente de la plate-forme d'entreprise Microsoft.

Pour un partenaire Microsoft qui « en veut », le point clé est de sortir de la logique de nivellement et de masse des « programmes ». Il lui faudra à la fois choisir les bonnes opérations marketing de génération de demande et en proposer de nouvelles aux différentes équipes marketing de Microsoft. Pour ce faire, il devra entretenir des relations avec un grand nombre d'équipes, qui changent d'ailleurs régulièrement. Il lui faudra cependant prendre gare 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 sont en effet très nombreuses et disséminées dans plusieurs organisations :

- Dans la Division Entreprises (EPG pour Enterprise and Partner Group), il y a plus d'une vingtaine d'ingénieurs commerciaux et avant-vente en charge des grandes SSII et éditeurs de logiciels.
- La Division en charge des PME/PMI (Small Medium Sales & Partners) dispose d'un effectif tourné en majorité vers les partenaires. Ainsi le veut un modèle économique de volume puisque cette Division sert 10000 PME et 3 millions de TPE. C'est aussi la Division en charge de l'offre de solutions de gestion « Dynamics » avec des équipes partenaires et clients dédiées.
- La Division Développeurs (Développeurs et Plate-Forme d'Entreprise) dont une moitié de l'effectif – environ 20 personnes – est tournée vers les partenaires, surtout les éditeurs de logiciels français et les startups, mais aussi les SSII dans le cadre de l'adoption des technologies de développement Microsoft dans les grands comptes.
- La Division Marketing (Business Marketing Organization) comprend les équipes marketing produit et marché représentant plus d'une quarantaine de personnes. Ces équipes sont clés pour lancer des opérations marketing conjointes. Elles sont en ce moment très occupées par la préparation des lancements de Windows Vista et Office 2007.
- La Division Services a comme on l'a vu des relations avec certains partenaires pour une sous-traitance de projets. Dans un sens comme dans l'autre d'ailleurs.

- Les Divisions MSN et Grand Public qui gèrent leurs propres programmes de partenariats spécifiques à leur activité.

Les critères d'engagement des partenaires vis-à-vis de 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.

Prochain article à paraître en décembre 2006: "Décrypter Microsoft – les grands lancements de produits".

Cet article a été publié le 9 octobre 2006 et édité en PDF le 15 mars 2024.
(cc) Olivier Ezratty – "Opinions Libres" – <https://www.oezratty.net>