



Communication schizophrénique

Microsoft a lancé au printemps 2006 à l'échelle mondiale une campagne de communication dite « **People Ready** ». Destinée aux décideurs des entreprises, elle vise à démontrer que Microsoft fournit les logiciels qui aident ses collaborateurs à être plus efficaces tous les jours. Ce n'est pas la première fois que ce genre de campagne est lancée. Il y a eu avant notamment « Les logiciels pour les entreprises agiles » (Business Agility).

La campagne a fait pas mal jaser à son lancement. Certains la jugent incompréhensible ou à côté de la plaque. Pour ma part, je trouve dommage que la publicité, notamment à la télévision, s'adresse ainsi aux décideurs et pas aux utilisateurs. Pourtant, plus de 95% de l'audience de ces publicités, ce sont des utilisateurs qui ne sont pas décideurs de l'achat des logiciels dans leur organisation. On est face à un effet induit classique de la publicité et du ciblage : la cible visée est arrosée largement par le plan média, et cela arrose bien plus qu'elle. En général, cet effet induit a peu d'impact car les consommateurs arrosés par la communication qui ne sont pas dans la cible ne sont pas des consommateurs ou prescripteurs potentiels. En restant dans l'informatique, les campagnes de Sun sur Java ou d'Oracle sur « Unbreakable » (fiabilité des serveurs de bases de données) n'ont pas d'effets induits sur les consommateurs lambda car ils n'utiliseront pas directement Java ni Oracle et ne comprennent même pas de quoi il s'agit. Idem pour les publicités de SAP. Il en va tout autrement de Microsoft, dont les logiciels sont utilisés grosso modo par la moitié de la population de la France.

Cette campagne « People Ready » me semble inappropriée pour ces raisons là, et pour quelques autres encore: tout d'abord, elle n'est pas liée à une actualité produit, donc son discours n'est pas facile à démontrer avec des preuves tangibles. La communication de Microsoft véhicule des témoignages clients classiques, qui auraient pu être intégrés dans n'importe quelle campagne de communication. La pertinence de la preuve n'est donc pas là. Une grande partie du discours est de plus un peu trop **donneuse de leçons** pour les entreprises. L'autre effet indirect est que la publicité à la télévision donne l'impression désagréable que l'utilisateur de l'entreprise est un bien de production comme un autre, une sorte de commodité. Ce n'est pas l'effet recherché, mais je le ressens. Surtout dans la mesure où cette campagne a démarré en pleine crise du CPE en France!

Comment donc une telle campagne peut-elle voir le jour dans une entreprise dotée d'un marketing si puissant? Il a trois raisons à cela :

Tout d'abord, Microsoft est contrairement à ce qui se dit loin d'être une entreprise « marketing » au sens large du terme, j'y reviendrais. C'est plus une entreprise de technologie qui se cherche encore au niveau du marketing.

Ensuite, Microsoft voulait toucher les décideurs pour concurrencer IBM qui aurait une meilleure image auprès d'eux. Steve Ballmer, le CEO de Microsoft Corp, l'a **ainsi déclaré** lors de nombreuses interviews au moment du lancement de cette campagne. Comme face à Google, Microsoft passe trop de temps à chercher à dépasser les grands concurrents au lieu d'être soi-même. C'est-à-dire un éditeur de logiciel qui fait des produits pour « les vrais gens ». Cette approche concurrentielle a souvent conduit Microsoft à se tromper de bataille. Ainsi, en

2000, Sun était déclaré ennemi numéro un alors que Linux était déjà bien plus dangereux pour eux mais n'a généré une véritable mobilisation, visible de l'extérieur, que quelques années plus tard. En 1993, Microsoft se lance dans la création de MSN, un portail à la technologie propriétaire, en réaction à AOL qui faisait de même. En 1995, la vague Internet a amené Microsoft à complètement refondre MSN autour des technologies standards du Web, à commencer par HTML. Mais MSN est lancé en août 1995 sur technologie propriétaire, "mort né" au moment même où Netscape est introduit en bourse.

Troisième raison qui relève de l'exécution : l'approche du compromis. Ces campagnes sont créées par une agence de communication mondiale, probablement **McCann Erickson** ou Wunderman. Pour un tas de pays. Donc, au sein de l'agence comme au sein de Microsoft, ces campagnes sont soumises au crible de la conformité à des cultures très différentes. Elles donnent donc lieu à une faible prise de risque. La liste des choses à ne pas faire, ne pas montrer et ne pas dire est incroyable, et s'ajoute à la complexité de la publicité sur un logiciel, pas facile à montrer visuellement (ce qui est d'ailleurs paradoxal vu qu'il s'agit de produits à composante graphique)! Le message ne risque alors pas d'être très tranchant. Le compromis provient également du cahier des charges fourni à l'agence. Il est en général très compliqué. Cela vient du fait que les gens de Microsoft sont compliqués et nombreux. Compliqués car très « smart », surtout à la tête de l'entreprise. On dit souvent de Microsoft que c'est une branche entière de l'association **Mensa** (de surdoués). C'est un peu vrai, c'est un véritable nid de surdoués, surtout aux USA. Mais malheureusement, ils fonctionnent plus avec la raison qu'avec le coeur, avec le rationnel plus qu'à l'intuition. Cerveau gauche vs cerveau droit. Le résultat est donc une campagne qui est correcte du point de vue de la raison rationnelle et du cahier des charges, mais qui est à côté de la plaque côté émotionnel.

Je disais il y a un instant que Microsoft n'était pas une boîte marketing. Curieux n'est-ce pas, surtout pour moi qui ait pratiqué le marketing plus de 10 ans chez eux en France ! Je pense surtout à mes ex-confrères aux US. Il ne faut en effet pas confondre les moyens marketing que l'entreprise se donne (ils sont importants, mais dispersés), la notoriété qu'elle a acquise ces vingt dernières années et sa propension à faire un bon marketing. Du côté de la Corporation à Redmond, Microsoft est une entreprise où les gens qui ont du pouvoir sont plutôt à la R&D. Le marketing est un « after thought » de la R&D. A savoir qu'il intervient trop souvent en aval de la conception des produits. Ceci se cumule à un ethnocentrisme de la R&D. Les ingénieurs là-bas, et surtout les managers, vivent dans un cocon, croyant que le monde entier est aussi équipé qu'eux en gadgets technologiques et sans limites de budget. Parfois, ils pensent aussi qu'ils sont aussi technologues qu'eux. Je viens encore d'en faire l'expérience en configurant mon nouveau PDA/Smartphone Qtek 9100 sous Windows Mobile! Un enfer! Alors que dans les entreprises dites « marketing », comme Apple, les produits sont conçus dès le départ avec la participation active du marketing en amont de la conception et avec une véritable empathie pour les clients visés.

Ces circonstances expliquent quelques échecs ou bourdes du marketing de Microsoft :

- Le lancement de Windows NT en 1993. C'était une belle technologie créée entre autre par Dave Cutler, le père de VMS chez Digital. Mais il a fallu deux ans à Microsoft pour trouver comment expliquer à quoi cela servait et à définir un discours intelligible évitant de parler de multithreading ou de 32 bits. Cela n'a pas été trop dommageable à Windows NT puisque côté serveur, cette technologie a conquis plus de la moitié du marché en cinq ans. Conquête alimentée par les erreurs de Novell qui n'avait pas vu venir l'intérêt de proposer un serveur polyvalent pour l'infrastructure et les applications métiers, et pas une bonne exécution sur le terrain avec génération de demande, formation des partenaires, etc. Dans ce cas, le marketing "amont" était très faible au départ, et s'est amélioré ensuite. Et le marketing "aval" a été déroulé à la perfection.
- Le lancement de **Hailstorm** (.NET My Services) en 2001, alors que non seulement le monde n'était pas

prêt à faire confiance à Microsoft pour gérer des données personnelles, mais surtout, alors qu'aucun modèle économique n'avait été conçu pour le service. Normal, Hailstorm avait été conçu par une équipe de R&D, sans dialogue avec le marketing. Sans marketing du tout d'ailleurs. Le nom de code de ce service Web était incroyablement mal choisi. C'était simplement le nom du serveur où étaient stockés les sources des logiciels. Et de nombreux serveurs de ce genre ont des noms de phénomènes météorologiques (à la Thunder, Lightning, ...). En 2005, ces services ont été abandonnés en catimini pour néanmoins se retrouver introduits ailleurs, notamment dans MSN qui a lui, un modèle économique viable, et dans Windows Live qui est en bêta.

- **Origami, ou les Ultra Mobile PCs.** Belle idée annoncée à grand renforts de marketing viral en mars 2006 et démontrée pour la première fois au Cebit. Mais elle relève clairement de cet ethnocentrisme déjà mentionné. Qui va acheter pour \$800 ce genre d'outil qui est redondant avec le ou les laptops du foyer et le reste de l'électronique de loisir, au moment où ceux-ci renouvellent leurs postes de télévision pour des écrans plats haute définition et tout ce qui va avec? Pas grand monde, tout du moins pendant quelques années encore.
- **Windows Live.** Qui donne lieu à plein de développements de la part de petites équipes produits disposant d'une grande autonomie et réactivité. Il semble qu'en quelques mois, ils aient réussi à créer de nombreux services Web 2.0 et à mieux armer Microsoft face à Google et autres grands de l'Internet et dans la vague du "software as a service". En novembre 2005, Steve Ballmer et Bill Gates annoncent que le revenu logiciel va de plus en plus provenir de la publicité. Mais en pratique, comment faire ? Pas évident qu'ils aient encore trouvé la solution. Ils y pensent encore. Et pas forcément en ayant bien synchronisé leurs efforts de R&D avec cet impératif de monétisation. Et puis, générer du revenu publicitaire au travers de logiciels pour les entreprises (plus de 80% du revenu de Microsoft) n'est pas trivial.
- La complexité du développement de Vista qui a généré le retard que l'on connaît, en décalage complet avec les programmes de licences logicielles pour entreprises qui sont fondés sur une mise à jour majeure des produits au moins tous les trois ans.

J'évoquais dans le titre d'une forme de schizophrénie non avouée de Microsoft. Elle provient de ce que plus de 95% de ses utilisateurs ne sont pas des décideurs ou des professionnels de l'informatique, mais que plus de 80% du chiffre d'affaire provient de décisions d'achat faites par une population restreinte de décideurs (moins de 5% de la population). Avec une gamme produit qui couvre le grand public et les entreprises. Autant pour les utilisateurs de part et d'autre, souvent les mêmes, que les professionnels avec les outils de développement et les logiciels serveurs (Windows Server, Exchange, SQL Server, etc). C'est une position inextricable d'un point de vue marketing et relativement unique dans l'industrie high-tech.

La génération de demande a été historiquement très orientée vers les utilisateurs, lorsque l'entreprise vendait à l'unité des logiciels et des souris pour la bureautique, au moment où les individus s'affranchissaient des Directions Informatiques dans leur équipement. Depuis le début des années 1990, avec l'émergence de l'activité serveur qui représente maintenant environ un quart du chiffre d'affaire de Microsoft et la reprise en main de la micro par les Directions Informatique, l'orientation de la communication vers l'entreprise est marquée chez Microsoft. Quand Microsoft communique directement sur les utilisateurs des entreprises, les DSI ne sont en effet pas contents car cela leur force la main. Qu'ils ne veuillent ou non d'ailleurs, l'adoption des nouvelles technologies passe maintenant par le grand public et ils doivent suivre tant que possible. Microsoft le fait tout de même, mais inconsciemment, et équilibre cela avec une communication destinée aux entreprises. Mais l'entreprise est une notion abstraite, et la communication qui leur est destinée est franchement ennuyeuse

au regard de la communication destinée au grand public. Il n'est pas étonnant donc que le marketing d'Apple soit plus attrayant que celui de Microsoft. Apple ne communique quasiment pas à destination des entreprises. Pas étonnant également que les offres les plus grands publics de Microsoft donnent lieu à une communication de marque qui efface Microsoft au profit du produit : c'est le cas de la XBOX et de MSN.

Finalement, Microsoft n'est pas forcément la boîte que l'on croit. Elle a des qualités insoupçonnées (la force de sa R&D sur laquelle j'aurais l'occasion de revenir) qui méritent d'être mieux mises en avant, et des forces surévaluées (une partie de son marketing et sa vision stratégique) qu'il est bon de relativiser.

Pour ce qui est de la campagne People Ready, on peut espérer qu'il s'agit d'une campagne de transition et que lorsque Windows Vista et Office 2007 arriveront, la communication sera plus destinée aux utilisateurs. Car ces deux logiciels sont pleins de ressources et de nouveautés fort intéressantes pour toutes les audiences, informaticiennes ou pas.

Cet article a été publié le 21 juillet 2006 et édité en PDF le 27 décembre 2021.
(cc) Olivier Ezratty – “Opinions Libres” – <https://www.oezratty.net>