



Opinions Libres

le blog d'Olivier Ezratty

Culture d'entreprise et innovation 5/6

Nous voici dans l'avant-dernier tour de piste sur la culture d'entreprise comparée d'Apple, Microsoft et Google. Nous allons y traiter des ressources humaines, du recrutement mais aussi de la répartition géographique de la R&D de ces entreprises. Ce sont de vastes sujets qu'il ne sera pas question de couvrir exhaustivement. Ici encore, il s'agit surtout de comprendre les moteurs internes de ces entreprises et l'impact que cela peut avoir sur leur capacité à innover.

Le management, les ressources humaines et le recrutement

Nos trois géants du numérique ont tout d'abord pas mal de points communs : ils cherchent tous à recruter et fidéliser les meilleurs, à créer de bonnes conditions de travail, à promouvoir à la fois l'excellence individuelle et le travail d'équipe et à identifier des "haut potentiels". Ils apprécient aussi les candidats assez créatifs et assertifs. Ils recrutent dans le monde entier et écument les meilleures universités. Leur processus de recrutement est généralement très lourd, avec de très nombreux entretiens (**exemple chez Apple**). Leurs sièges tous installés sur la côte Ouest des USA regorgent aussi d'indiens, de chinois et d'européens, certains recrutés directement, d'autres provenant de leurs filiales du monde entier.


L'intelligence brute et analytique semble nettement favorisée chez Microsoft et Google tandis que l'intelligence émotionnelle et la créativité semble être plus appréciées chez Apple.

Les méthodes de recrutement en disent long sur les entreprises. Il suffit de se balader sur leur site web associé pour retrouver des traits caractéristiques de leur culture.

Chez **Apple**, le site de recrutement est à l'image de la société : bien léché, orienté vers le lecteur et communiquant une forte valeur émotionnelle. On est là pour changer le monde, pas juste pour sa carrière comme l'indique le slogan "Part career, part revolution".

Jobs at Apple

Welcome Corporate Retail [Start your search](#)




Part career, part revolution.

Apple jobs come in all stripes. Whether you're a developer, industrial designer, or retail expert, there's an opportunity here for you. [Be part of something big](#)

D'emblée, le site présente les différents métiers ouverts aux recrutements. Mais contrairement à Microsoft et Google, il est assez peu disert sur la vie dans l'entreprise. Cela importe assez peu pour Apple, qui exige un dévouement total de ses employés à sa cause en mettant le plus l'humain de côté. On y fait le **don de sa personne à la société** ! Travailler chez Apple est donc un véritable sacerdoce. La société est complètement atypique en ce sens qu'elle applique plutôt des méthodes de management du 19ème siècle que les méthodes modernes où les collaborateurs sont impliqués, avec du management participatif. Chez Apple, à tous les échelons de management, on manie plus le bâton que la carotte pour mener les équipes. Et cela fonctionne ! Wired l'a très bien décrit dans cet article de 2008 : **"How Apple Got Everything Right By Doing Everything Wrong"**.


What do you want to do?

You've got talents. We've got some great ways for you to use them, including some you probably never thought of before. There are two great places to search for your dream job.



Apple Corporate

This is where we design, engineer, and launch every Mac, iPod, iPhone, and Apple software title. And do all the other stuff that makes that possible. What's next? That's top secret. But you can be part of it. [Learn more](#)



Apple Retail Stores

Forget all the rules. That's what we did when we opened the first Apple Retail Store. And that's why we're looking not just for retail specialists, but for creative pros, technical experts, and even business consultants. [Learn more](#)

Apple benefits.

We offer excellent benefits and surprising perks, like the coveted employee discount — which you can even share with friends and family. [Learn more](#)

Apple se distingue des deux autres avec ses Apple Store. Ils sont animés uniquement par des salariés d'Apple (*ci-dessous, l'un des Apple Store de New York*). Chez Microsoft, ils seraient plus facilement stagiaires ou au mieux en CDD, ce qui reste à vérifier pour les premiers Microsoft Store ouverts aux USA. Il faut dire que ces Apple Store génèrent environ \$6B de chiffre d'affaire par an, soit environ 12,5% du CA d'Apple. Chaque Apple Store brasse environ \$25m par an et on en comptait environ 600 en 2010. C'est un élément de plus permettant à la marque d'être au contact de ses consommateurs. Et ils se ruent dans ces magasins, autant lors des lancements de nouveaux produits comme l'iPad ou l'iPhone 4 que pour y bénéficier de services tels que le transfert de toutes les données d'un laptop PC vers un Macbook tout neuf, et pour \$100 (aux USA).



La R&D d'Apple fonctionne de manière très hiérarchique. Tout est fait pour satisfaire Steve Jobs qui est le micro-manager en chef de la R&D de la société. Cela amène une culture où l'écoute et la prise en compte des clients est assez limitée. Si cela peut fonctionner dans le grand public, là où l'émotionnel et la mode comptent autant que le rationnel, il en va autrement dans les entreprises. Cela explique en grande partie pourquoi Apple n'y a pas réussi (en plus du choix de l'intégration verticale). La mentalité insulaire l'a amené à ne pas tenir suffisamment compte des besoins d'intégration de ses produits avec l'existant. C'est pourtant indispensable en entreprise sous peine de se voir écarté des choix, malgré la qualité de ses produits. C'est une contrainte qui a par contre été fort bien comprise par Microsoft et il ne faut pas chercher ailleurs les explications de ses curieux partenariats avec le monde de l'open source, comme avec Novell sur la virtualisation.

Côté **exécutif**, notons qu'Apple est assez homogène : des hommes blancs, américains ou anglais. Le seul non anglo-saxon est un français, Bertrand Serlet, le patron du software, diplômé d'Orsay, ex INRIA et Xerox PARC et NeXT. A l'exception du patron du département juridique, les exécutifs d'Apple ont entre 10 et 17 ans d'ancienneté dans la société. Ils sont donc en grande partie des recrues de Steve Jobs depuis son retour aux commandes en 1997. Et si vous cherchez qui dirige Apple en France, l'information n'est pas publiée sur **leur site**. Les équipes s'effacent devant La marque et les produits ! Au delà de Steve Jobs et des Apple Store, la société cherche peu à humaniser son apparence externe.

Avec la croissance, comme chez Microsoft, il semblerait que la mobilité et les promotions internes soient de plus en plus difficiles chez Apple (cf "**Employee development**", malgré son contenu qui date de 2005). Le constructeur embauche régulièrement des managers à l'extérieur. Le syndrome classique de "*l'herbe est plus verte ailleurs*" y semble courant.

Le dévouement asymétrique des collaborateurs envers leur entreprise a plusieurs conséquences : une certaine isolation vis à vis de l'industrie et la désillusion après le départ. L'isolation vis à vis de l'industrie ? Les collaborateurs d'Apple ne peuvent pas blogger, ils interviennent peu dans les conférences d'autant plus qu'Apple n'est jamais sponsor de quoi que ce soit et ils sont tenus par le secret maladif de la société. La désillusion ? Je l'ai retrouvée chez Dan'l Lewin et Guy Kawasaki, **rencontrés récemment**. Les anciens d'Apple en viendraient à "aimer ses produits, mais à détester la société" ("*love the products, hate the company*"). Est-ce systématique ?

Probablement pas.


Chez **Microsoft**, le site de recrutement fait un peu “sapin de Noël” par rapport au dépouillement de celui d’Apple. Et la promotion est simple : “viens y faire ce qu’il te plaît”. Ce qui est probablement un peu survenu mais qui reflète un peu la dispersion de la société.

On y retrouve une ambiance “autocentrée” sur Microsoft et pas sur les besoins de la recrue potentielle : “our business”, “our office locations” et “our technologies”. Avec ce travers commun à la prise de parole de la société qui a toujours bien du mal à être tournée vers les autres. Où, lorsqu’elle le fait, de manière quelque peu maladroite comme ces publicités sur Windows 7 “je l’ai fait” attribuant un peu faussement les nouveautés de cette version aux demandes des

consommateurs.


And you thought we just did Windows

With innovative technologies, products, and initiatives emerging constantly, you'll never have a shortage of new roles and challenges to take on. There are more than 300 products and services in our portfolio, along with influential boutique groups such as Microsoft Research. Here's just a small sampling of what you can do here. Imagine your possibilities.




Our Businesses

No matter what you dream of accomplishing in your future, chances are we're working on something that will get your wheels spinning. Wherever your particular passions are, you'll have room to roam in one of our business divisions.



Our Office Locations

One of the best things about working for Microsoft is that our campuses are located in some of the most desirable regions of the country.



Our Technologies

We do a little of everything. You could find yourself working on products for consumers, gamers, developers, businesses, governments, and more.

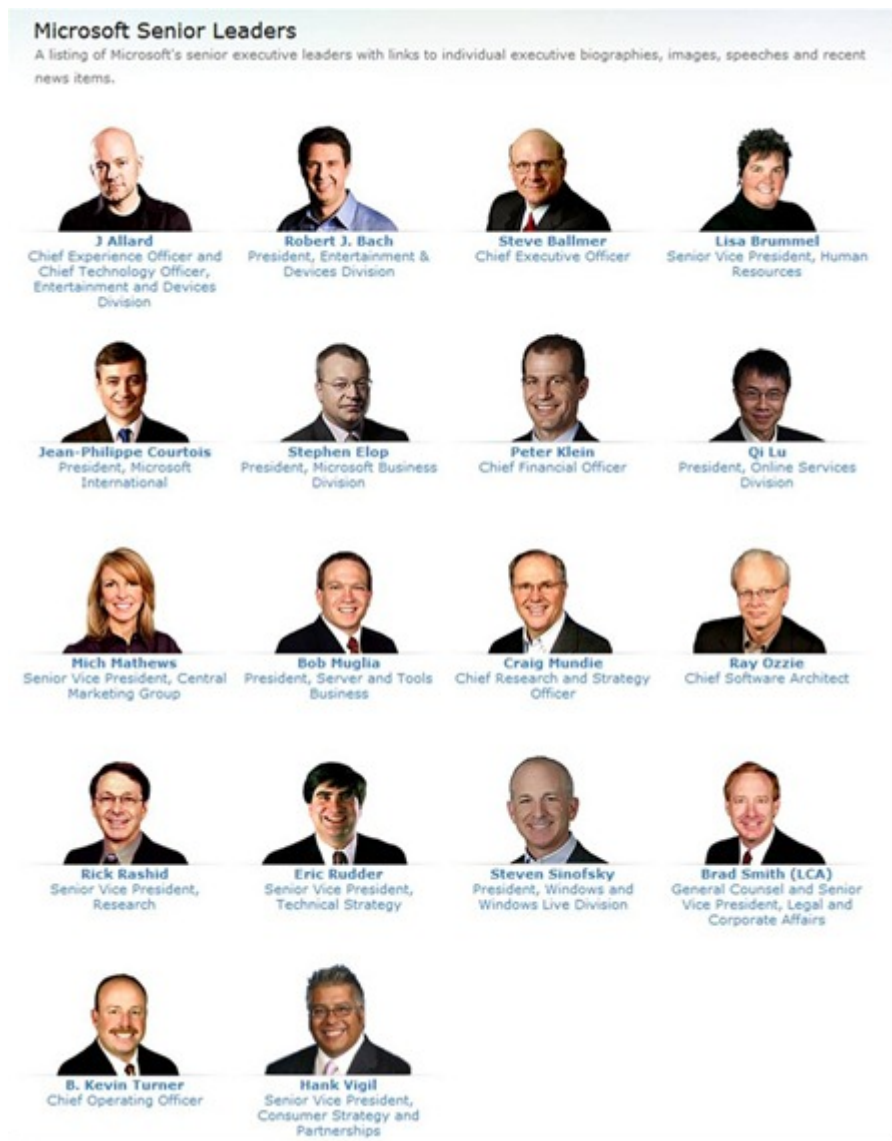
Our Mission & Values

Our mission is to enable people and businesses throughout the world to realize their full potential. Achieving this requires great people who are bright, creative, and energetic, and who possess the following values:

- Integrity and honesty
- Passion for customers, partners, and technology
- Open and respectful with others and dedicated to making them better
- Willingness to take on big challenges and see them through
- Self critical, questioning and committed to personal excellence and self improvement
- Accountable for commitments, results, and quality to customers, shareholders, partners and employees

On trouve chez Microsoft comme chez Apple et Google une masse supercritique de surdoués de toutes origines, comme si l'entreprise était une branche de l'association Mensa. Le problème, c'est que sans véritable leadership, la concentration d'un trop grand nombre de gens très *smarts* a tendance à handicaper la société. Trop de projets, trop d'égos à contenter, beaucoup de frustrations chez ces talents qui se sentent mal utilisés ou handicapés par une bureaucratie galopante. On y trouve aussi beaucoup d'intelligence brute ou froide et pas assez d'intelligence émotionnelle. Ce d'autant plus qu'une majorité des effectifs est tournée vers le marché de l'entreprise et moins du cinquième vers le grand public.

Côté **exécutif** mis en valeur sur le site, là encore, beaucoup d'américains, mais deux femmes (un grand classique : une à la RH et l'autre au marketing), un français, Jean-Philippe Courtois (président de Microsoft International, c'est-à-dire de toutes les filiales hors USA-Canada) et un chinois (Qi Lu, patron des services en ligne et vétéran de Yahoo). Côté ancienneté, les récents arrivés sont le patron des ventes qui vient de Walmart (Kevin Turner), Qi Lu (MSN), Steven Elop (applications d'entreprises) et Ray Ozzie (Chief Software Architect). Les autres membres de cet exécutif ont aux alentours de 20 ans d'ancienneté dans la société et certains ont vraiment fait leur temps. Il y a sinon près de 200 Vice Présidents chez Microsoft et plus de 1000 General Managers. Une belle armée mexicaine pas évidente à coordonner !



Des trois sociétés, Microsoft est celle qui emploie le plus grand nombre de développeurs logiciels. La culture “développeurs” est très prégnante dans le groupe. N’oublions pas qu’aux origines, Microsoft est un créateur d’outils de développement (interpréteur Basic, compilateurs Fortran, Cobol et C). Son business d’outils de développement reste structurant du reste de la société, avec la suite Visual Studio, utilisée pour créer les logiciels pour l’ensemble des plateformes logicielles de l’éditeur, du mobile au serveur en passant par la console de jeu.

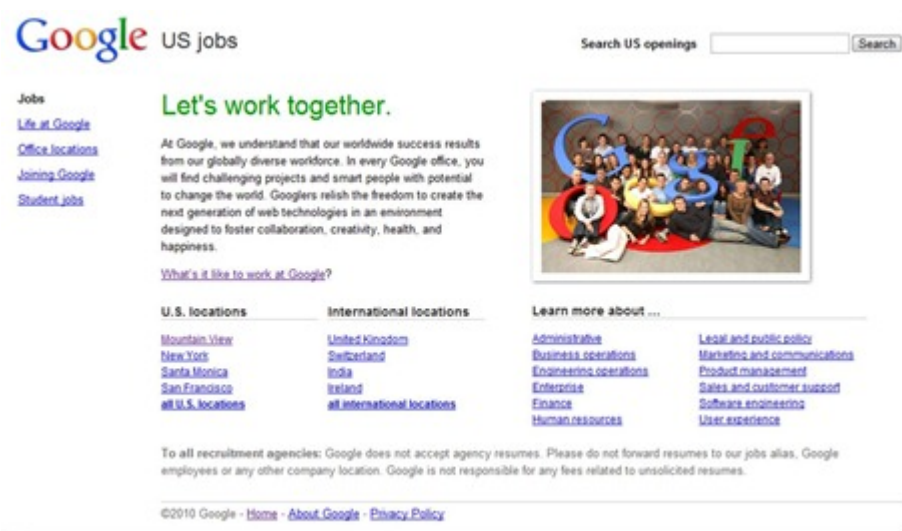
Plus de 45000 personnes se trouvent dans les groupes produits dont des architectes, des program manager (qui font les spécifications des produits), des développeurs, des développeurs d’outils de tests, des testeurs (qui sont la principale variable d’ajustement des effectifs, avec beaucoup d’intérimaires), peu d’ergonomes, du marketing produit (un rôle moins important que celui de program manager), des équipes en charge de la globalisation et de la localisation des produits (avec beaucoup de sous-traitants). Les équipes produits vont d’une petite taille (moins de 10 personnes dans certains cas) au pléthorique (plusieurs milliers pour Windows ou Office) selon les produits. La société n’échappe pas au syndrome classique de promotion des experts techniques à des rôles de management, la voie royale vers la génération spontanée de “petits chefs”.

L’atmosphère chez Microsoft a été profondément impactée par l’évolution de son mode de rémunération depuis une dizaine d’année. Cela le distingue nettement d’Apple et Google.

L'action de Microsoft n'évoluant quasiment plus depuis l'éclatement de la bulle Internet, Microsoft a mené deux changements clés : la suppression des plans de stock-options et l'augmentation de la part variable des rémunérations. Les stocks options ont été remplacées par des plans d'attribution d'actions dont l'intérêt financier est minime chez les "rank and file" et le management intermédiaire. La part variable des rémunérations a surtout changé dans la vente, mais n'a pas trop évolué dans la R&D. Comment en décoder l'impact culturel ? Dans les années 80-90, un grand nombre de salariés et la plupart des managers de Microsoft avaient atteint une grande aisance financière du fait des stock options. En conséquence de quoi, ils travaillaient plus pour se réaliser personnellement que pour subvenir à leurs besoins immédiats. Cela peut dans certains cas endormir les neurones, mais cela amène aussi à prendre plus de risques. Sans cette aisance financière, la boîte redevient une entreprise "normale", surtout dans la R&D où il n'y a pas de forte variabilité de la rémunération. En période de crise économique comme en ce moment, la prise de risque est donc sérieusement atténuée. La peur de perdre son poste peut geler la prise d'initiatives.

On affirme souvent que le fait d'avoir frôlé la mort est très formateur pour une entreprise. Seul Apple a connu une telle expérience, il y a une quinzaine d'années. Microsoft a certes du licencier 5000 personnes en 2009 du fait de la crise, mais cela n'avait rien d'une menace mortelle. D'autant plus que cela correspondait peu ou prou au pourcentage des départs involontaires habituels relevant de la méthode dite de Jack Welch consistant à se débarrasser régulièrement des individus les moins performants (entre 5% et 15% selon...). La seule "near death experience" que Microsoft ait vécu a été la décision du juge Jackson de démanteler la société en deux entités prise en 2000 et cassée en appel en 2002.

Pour en savoir plus sur l'ambiance interne dans la R&D de Microsoft, allez faire un tour sur le **blog mini-Microsoft** et notamment dans les commentaires des articles qui, lorsque l'on connaît un peu les protagonistes, tombent dans le mille. Je n'ai pas encore trouvé l'équivalent sur Apple ou Google, un endroit où les collaborateurs de Microsoft s'épanchent, évidemment anonymement, sur leur mal-vivre dans la société.



Passons à **Google**. Son organisation fait plus penser à celle de Microsoft qu'à celle d'Apple, mais en étant plus orientée produit. Comme chez Microsoft, il y a une grosse différence significative entre les "vaches à lait" de la société (le search avec AdWords et les publicités AdSense) et les autres activités qui en général sont des sources de coûts. Une grande liberté est donnée aux collaborateurs et aux développeurs. Comme chez Microsoft, la culture managériale donne

beaucoup de responsabilités et d'autonomie aux équipes.

Le site de recrutement insiste beaucoup sur les conditions de vie et de travail, sur le bien être des collaborateurs. On n'y décèle pas de pression apparente. Il est bien rare d'entendre les collaborateurs de Google se plaindre. L'entreprise est plus jeune, en pleine croissance, en parfaite santé financière. Son management est calme et posé. L'équilibre semble pour l'instant parfait. Très peu d'échos négatifs perfusent au dehors de la société.

Du côté de **l'exécutif**, notons que quatre membres proviennent de Microsoft, ce qui témoigne d'une plus grande proximité culturelle entre Microsoft et Google qu'entre **Apple et Google**. Le **témoignage de Don Dodge**, un ancien de Microsoft récemment arrivé chez Google, va implicitement dans ce sens. Il y décrit un Google d'aujourd'hui qui ressemble au Microsoft d'il y a environ vingt ans. On y retrouve une culture très technologique, un niveau d'exigence très élevée dans les recrutements, des objectifs ambitieux, et une rémunération assez motivante qui intègre notamment des stock options.

La géographie des entreprises

La géographie de nos trois entreprises peut être source de renseignements intéressants, au moins pour ce qui est de la R&D.

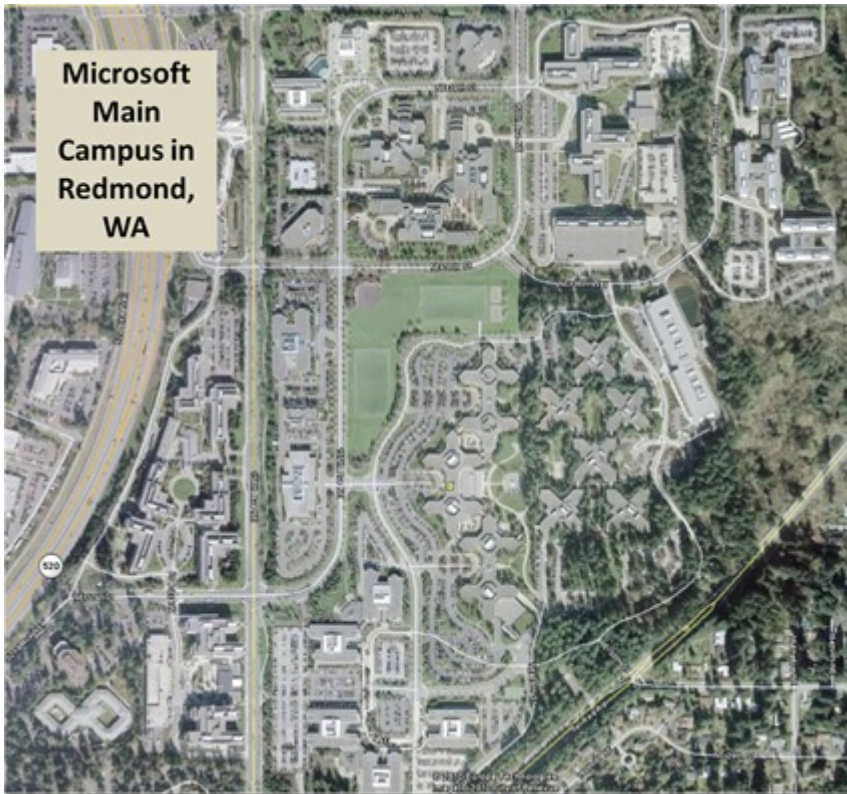
- L'essentiel de la R&D d'**Apple** est concentré dans la Silicon Valley, à Cupertino, 1 Infinite Loop. Il y a aussi des centres de R&D à Austin (Texas), Singapour et Cork (Irlande). Mais l'essentiel et le stratégique est à Cupertino. Un petit laboratoire de développement logiciel a été créé à Paris pour Jean-Marie Hulot. Il a survécu à son départ avec une cinquantaine de développeurs spécialisés notamment dans les technologies de synchronisation mobiles/Macintosh. La R&D d'Apple est donc très peu distribuée, surtout comparativement à Google. Le siège d'Apple a été construit en 1993, donc hors période Steve Jobs. Il est très concentré. Un second campus va bientôt être construit, à moins de 2 km, pour regrouper la trentaine de bâtiments disséminés dans la ville qui regroupaient les autres équipes d'Apple. A ce titre, il est intéressant de voir Steve Jobs défendre son projet d'implantation dans **cette vidéo**, un peu dans la lignée de ses keynotes, mais devant un conseil municipal.



- **Google** est aussi dans la Silicon Valley, dans un campus dénommé "Googleplex" situé à Mountain View. Il est plus petit, plus humain, avec une architecture plus variée. Cela s'explique aussi par une R&D plus décentralisée avec quatre laboratoires aux USA en plus du Googleplex, trois en Europe et plusieurs en Asie. Google a choisi de s'adapter à l'ère de l'Internet. Ses petites équipes de développement peuvent être sans grand dommage réparties sur la planète. Elles ont bien moins besoin de coordination, ou de préservation du secret, que celles de Microsoft et Apple. L'atmosphère dans les équipes semble relever d'un chaos semi organisé (cf "**Things I've learned at Google so far**"). Dans la R&D, la hiérarchie existe mais est limitée à l'essentiel, elle est même très peu présente dans la gestion au quotidien des équipes. Les équipes doivent donc être non seulement autonomes, mais savoir aussi se vendre pour obtenir des ressources pour faire avancer leurs projets. L'ambiance dans les bureaux ? Cela semble être la plus cool, relax et libre des trois entreprises étudiées. Tout est fait pour agrémenter la vie des employés sur le campus. Les repas y sont même gratuits.



- Chez **Microsoft**, l'essentiel de la R&D est situé dans le "Puget Sound", qui dénomme la région de Seattle, dans le Nord-Ouest des USA. S'y trouve un campus principal à la dimension tentaculaire, complété d'un campus "Red West" dédié aux équipes grand public et de nombreux autres campus de taille plus réduite, plus éloignés. Microsoft est étalé sur probablement plus de 200 bâtiments dans le "Puget Sound" et sur au moins cinq villes (dont Redmond, Bellevue, Kirkland et Seattle). La situation géographique n'est pas anodine : ce n'est pas la Silicon Valley ! Il y fait moins beau. Il pleut même souvent, un climat propice à la concentration des développeurs. Cet éloignement du coeur de l'innovation américaine du numérique a probablement valu quelques soucis à Microsoft. Ce qui explique la création il y a moins de dix ans d'un campus à Mountain View avec environ 1500 personnes et regroupant notamment les équipes des startups acquises localement. Quelques laboratoires de développements sont situés hors du Puget Sound : celui de Fargo dans le North Dakota (l'un des endroits les plus froids et isolés des USA...) issu de l'acquisition de Great Plains, quelques uns en Europe (recherche à Cambridge et Aix la Chapelle, développement au Danemark, R&D en Israël) et d'autres en Asie (Inde, Chine, Japon). Les bureaux sont généralement individuels chez les développeurs avec une suite interminable de petits bureaux dans les bâtiments en charge des produits, et pour le reste aussi d'ailleurs. Cela semble être aussi le cas chez Apple. Les bâtiments comprennent de nombreuses aires de repos et de détente, une cuisine par zone dans chaque étage avec boissons gratuites, des cafétérias. Le campus principal a encore deux terrains de sport, au demeurant menacés par la construction incessante de nouveaux bâtiments.



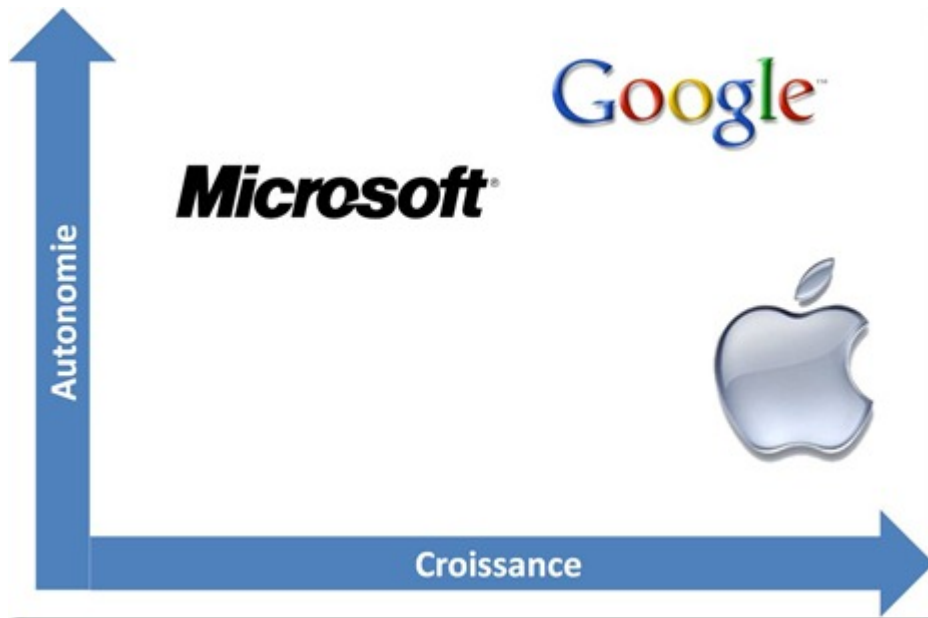
So...

Au bout du compte, il faut se rappeler qu'une entreprise n'est ni une démocratie ni une ONG. Elle a ses propres objectifs : faire de la croissance et du profit, gagner des parts de marché, changer le monde et satisfaire l'égo de ses dirigeants. Le bien-être de ses collaborateurs est un moyen, pas une fin. Et il passe derrière les objectifs premiers de l'entreprise.

Des trois, Apple et Microsoft semblent les entreprises plus aliénantes pour leurs collaborateurs. La première à cause de la hiérarchie, du secret et du perfectionnisme qui peuvent être pesants. L'autre, parce qu'elle est devenue "normale" de par sa taille, sa croissance modérée, le manque de leadership et les effets pervers que cela déclenche dans ses modes de management. Il semble y régner une asymétrie d'engagement : les collaborateurs se dévouent à fond pour leur entreprise qui sur la durée peut facilement devenir assez ingrate. Mais les effets négatifs sont

limités chez Apple car la société est leader de ses nouveaux marchés et est devenue la référence dans le numérique grand public. Les équipes de Bing, Zune, Mediaroom et autres Windows Mobile ne peuvent pas en dire autant !

Des trois, Google est visiblement l'entreprise qui conjugue le mieux le bien être de ses collaborateurs et ses objectifs business. Mais cet avantage s'érodera certainement avec le temps, la croissance à deux chiffres ne pouvant pas durer indéfiniment !



Le prochain et dernier épisode de cette série sera consacré aux **acquisitions**. Puis à une conclusion sur les leçons que ces trois sociétés peuvent apprendre les unes des autres. Mais aussi les autres, grandes ou petites.

Tous les billets de cette série :

Culture d'entreprise et innovation 1/6 : les dirigeants

Culture d'entreprise et innovation 2/6 : la mission et la codification des valeurs

Culture d'entreprise et innovation 3/6 : les produits et le channel

Culture d'entreprise et innovation 4/6 : le long terme et la recherche

Culture d'entreprise et innovation 5/6 : le management, les ressources humaines, le recrutement, la géographie de la R&D

Culture d'entreprise et innovation 6/6 : les acquisitions, le bilan économique, conclusions

Cet article a été publié le 26 juin 2010 et édité en PDF le 9 septembre 2020.
(cc) Olivier Ezratty - "Opinions Libres" - <https://www.oezratty.net>