



Opinions Libres

le blog d'Olivier Ezratty

Un mariage risqué, suite

Je me suis **exprimé** sur l'annonce par Microsoft de son souhait d'acquérir Yahoo le jour même où elle a eu lieu. C'était à chaud, mais je m'étais déjà posé la question auparavant. Cette annonce a depuis généré un nombre absolument incroyable de commentaires tant aux USA que chez nous en France. L'histoire est loin d'avoir démarré puisque Yahoo esquivé la fusion, ou tout du moins en négocie le prix.

Parmi les réactions, il y en avait quelques unes d'intéressantes comme **celle de Louis van Proosdij**, montrant comment Microsoft pourrait organiser son "branding" en séparant clairement la partie entreprise ("Microsoft") et en affichant sous la bannière "Yahoo" tout ce qui relève du grand public chez l'éditeur.

Et je dois reconnaître que ma réaction à chaud n'était pas très constructive, listant à l'envie les raisons pour lesquelles une telle fusion ne pouvait pas fonctionner. Depuis, je n'ai pas vraiment changé d'avis, mais j'ai cherché à l'étayer par une petite perspective historique sur les succès et les échecs de Microsoft. Et ils sont nombreux, dans toutes les catégories, bien au delà des classiques Windows et Office. Dans une approche classique que l'on retrouve dans les études de cas des business schools, j'ai d'abord fait l'inventaire de l'existant. Sous forme d'un tableau, bien évidemment! J'en ai tiré quelques conclusions sur le pourquoi Microsoft a réussi et pourquoi il s'est gauffré ailleurs. Il s'agit presque toujours d'une course à l'innovation, au sens littéral du terme: à savoir, qui est le premier à diffuser largement une nouvelle technologie et si possible, durablement, jusqu'à ce qu'elle pénètre le marché au delà des "early adopters". A ne pas confondre avec la capacité à les inventer, ce qui est une autre affaire, surtout dans la mesure où Microsoft a plutôt créé des innovations incrémentales plutôt que des innovations de rupture.

Puis, nous rebouclerons à la fin sur le cas de l'intégration de Yahoo et sur ce que Microsoft pourrait éventuellement faire pour éviter la déroute.

Les grands succès

Il s'agit des produits ou services pour lesquels Microsoft a réussi à capter plus de 50% du marché considéré. J'en ai listé une douzaine comme les OS clients, les logiciels bureautiques, mais aussi les serveurs de réseau et les encyclopédies sur CD-ROM. Ces grands succès concernent à la fois les postes de travail, les logiciels serveurs, mais aussi les logiciels Internet. Les voici dans le tableau ci-dessous (cliquez dessus pour le rendre lisible, ou récupérez le **PDF complet**).

| Domaine | Existant | Nouvelle offre Microsoft | Liée à des acquisitions | Paradigme provoqué ou utilisé | Nouveau concurrent géinant | Paradigme subi |
|---|--------------------|----------------------------|-------------------------|---|--------------------------------|-------------------|
| Interpréteur Basic | N/A | Basic Interprété | Non | Accords OEM | N/A | N/A |
| Système d'exploitation client | CPM | MS-DOS | Oui | Accord IBM, OEMs | N/A | N/A |
| Traitement de texte | WordPerfect | Word (MS-DOS puis Windows) | Non | GUI, suite bureautique Office | OpenOffice, Google Apps | Open source, SaaS |
| Tableur | Lotus 123 | Excel (Mac puis Windows) | Non | GUI, suite bureautique Office | OpenOffice, Google Apps | Open source, SaaS |
| Système d'exploitation client graphique | MS-DOS, MacOS | Windows | Non | GUI, OEMs | Linux Ubuntu | Open source |
| Suite bureautique | N/A | Office Mac et Windows | Oui | GUI, suite bureautique Office | OpenOffice, Google Apps | Open source, SaaS |
| Gestion de projets | Marché fragmenté | Project | Oui | GUI | N/A | N/A |
| SGDB client | dBase 3 | Access | Non | GUI, suite bureautique Office | N/A | |
| Encyclopédies CD-ROM | Britannica | Encarta | | GUI, CD-ROM | Wikipedia | UGC |
| Serveur de réseau | Novell | Windows Server | Non | GUI, serveur de réseau et d'application | Linux | Open source |
| Navigateur Internet | Netscape Navigator | Internet Explorer | Licence Spyglass | Web et HTML, puis intégration dans l'OS | Firefox | Open source |
| Serveur de messagerie | Lotus 123 | Exchange Server | Non | Internet email | Internet emails (pour les PME) | Open source, SaaS |

Je ne vais pas refaire l'histoire de tous ces succès, mais plutôt lister leurs caractéristiques au regard de l'affaire Yahoo :

- Ces succès ont été **initialisés tôt** dans le cycle de développement du marché pour ces technologies. La bataille de l'operating system a été gagnée par Microsoft avec MS-DOS puis Windows dès 1981 pour le premier et 1990 pour le second, alors que le marché a été multiplié par 10 depuis 1990.
- Microsoft a été le premier ou presque à profiter voire générer un **changement de paradigme** sur le marché considéré. Le cas le plus marquant concerne les logiciels de bureautique sous Windows. Microsoft a sorti le premier tableur sur Macintosh, puis sous Windows. Et a été le premier à lancer une suite complète sous Windows. Alors que les concurrents en place – Lotus et Wordperfect – ont véritablement trainé des pieds pour supporter les interfaces graphiques, Windows comme Macintosh. Avec Encarta, Microsoft a aussi été le premier à sortir une encyclopédie véritablement multimédia sur CD-ROM. L'autre paradigme clé a été le serveur "polyvalent" Windows Server associant les caractéristiques que l'on trouvait chez Novell Netware et chez Unix.
- Microsoft a industrialisé la notion de vente de **plate-forme logicielle** avec un couplage produits / kits et outils de développement et évangélisation du marché: en premier lieu, les constructeurs et les éditeurs de logiciels. Il a architecturé ses logiciels pour les rendre extensibles. Il s'agissait toujours de plates-formes "ouvertes" de ce point de vue là, même si elles n'étaient ni open source, ni basées sur des standards "de jure". Cette stratégie de plate-forme associée à une barrière technologique à l'entrée a verrouillé durablement le marché. Et la barrière s'est élevée par la complexité croissante des logiciels et avec les besoins en formation et en certification. Surtout à partir du milieu des années 1990.
- Une **tarification** agressive. Elle était ou bien indolore dans le cas des ventes OEM, surtout à l'époque où les PC coûtaient entre 2 et 5 fois plus chers qu'aujourd'hui (et contrairement à une rumeur répandue, les MS-DOS n'étaient pas "donnés" aux constructeurs, juste vendus à un prix bas pour l'époque). Elle était sinon très concurrentielle, comme avec Access sorti à \$99 face à ses concurrents qui étaient commercialisés à plusieurs centaines de \$. Et bien sûr, avec Office, mais aussi avec l'offre serveur en général.
- Microsoft s'est souvent appuyé sur des **mécanismes de distribution** à fort effet de levier, comme les ventes OEM. C'est le cas des systèmes d'exploitation.

- Une grande partie de ces succès se sont manifestés d’abord dans les **entreprises**, puis ensuite dans le grand public, à l’époque – révolue – où les innovations informatiques passaient par ce chemin. Ce n’est plus vraiment le cas maintenant.
- Microsoft a créé et tiré partie de **synergies** dans son offre, surtout dans l’entreprise. Notamment entre le poste de travail et les serveurs. Synergies qui se sont manifestées par une intégration technique poussée, comme celle d’Internet Explorer dans Windows, à partir de Windows 98, et de Messenger dans Windows à partir d’XP. Intégration largement contestée et qui a valu quelques ennuis antitrust...
- Un développement **international** rapide. Ce fut le cas sur les OS, traduits dans les principales langues. Mais aussi des logiciels bureautiques. La capacité à sortir une version de Multiplan et Word (sous MS-DOS) en français bien avant les versions françaises de Lotus 123 et Wordperfect expliquent en grande partie le succès remporté très tôt par Microsoft France face à ses concurrents.
- Il n’y a **pas eu de changements de paradigme** marquants pouvant déstabiliser Microsoft. Ni l’open source ni le “Software as a service” ou le mode ASP n’ont bouleversé la donne pour ces produits qui sont quasiment tous du logiciel traditionnel, à l’exception notable de Hotmail. Tout au plus l’open source a-t-il ralenti la progression de Windows Server, mais pas son leadership sur le marché des serveurs. Idem pour Exchange. Et encore plus pour Office, pas encore véritablement gêné par OpenOffice, sauf dans certains segments du secteur public.
- Et évidemment, nombre de ces succès sont liés aux **errements des concurrents**, leaders du moment: on a déjà cité ceux de Lotus et Wordperfect. Il y a aussi Ashton Tate, le roi de la base de donnée (dans les années 1980) avec dBase III, qui s’est d’abord fait concurrencer par Borland avec Paradox, et a lamentablement raté le passage à l’interface graphique, pour disparaître avec l’avènement d’Access. Rappelons aussi les errements de Novell qui a raté son passage à Unix dans les années 1990, avant d’y revenir avec Linux et le rachat de SuSE. Mais qui s’est aussi égaré en tâtant de la bureautique, dans le seul but apparent de gêner Microsoft. Et, on ne le rappellera jamais assez, en ignorant ou reléguant au second rôle pendant des années le protocole TCP/IP, incontournable pour exister à l’ère de l’Internet.

Si nous prenons maintenant la bataille de la publicité en ligne et du search face à Google, aucune de ces différentes conditions n’est réunie ! Le marché est mature, même s’il présente encore de belles marges de croissance. Il n’y a pas de changement de paradigme en vue permettant à Microsoft de changer la donne face à Google. On est dans le grand public et pas dans l’entreprise. Et Google n’a pas commis d’erreurs jusqu’à présent ! Quand aux synergies, Microsoft les a tentées dans tous les sens, mais le monde ouvert de l’Internet les rend souvent caduques.

Les succès

Derrière ces grand succès, il y a des “succès”. De bons business pour Microsoft, souvent plusieurs milliards de dollars, mais une concurrence encore ouverte et une position pas garantie dans la durée (cliquez dessus pour le tableau, ou récupérez le **PDF complet**).

| Domaine | Existant | Nouvelle offre Microsoft | Liée à des acquisitions | Paradigme provoqué ou utilisé | Nouveau concurrent gênant | Paradigme subi |
|-------------------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Souris | Logitech | Gamme de souris MS Mouse | Non | Interfaces 2D / graphiques | | Souris bas de gamme |
| Serveur de base de données | Oracle | SQL Server | Sybase SQL Server | GUI, intégration | MySQL | Open source |
| Outils de développement | Borland, Sun, IBM | Visual Studio | Non | | Eclipse | Open source |
| Création de sites web | | FrontPage | Non | Création Wysiwig de sites | Stacks et outils LAMP | Open source |
| Système d'exploitation pour mobiles | Palm, Symbian | Windows Mobile | Non | Pf de développement | Blackberry, iPhone, RIM | Multitouch |
| Media formats | Real, QuickTime | Windows Media | Non | | Apple | Intégration verticale iPod, iTunes |
| Claviers | Logitech | Gamme de claviers | Non | | | Claviers bas de gamme |
| Messagerie instantanée | ICQ | MSN/Live Messenger | Oui | Intégration Windows | Yahoo, Google | |
| Messagerie Internet | Divers | Hotmail | Hotmail | | Gmail, Yahoo | Espace stockage, POP/SMTP |
| Middleware | Java | .NET | Non | Web Services, XML | | Open source |

Comme pour les grands succès, MSN Messenger (maintenant Live Messenger) tout comme Hotmail ont bénéficié d'un investissement bien avant que l'équipement des ménages en accès Internet n'explode, au début des années 2000.

Avec les serveurs de base de données, les outils de développement, et le middleware en général, Microsoft a acquis lentement une position correcte sur le marché à force de persistance.

Persistance et stratégie de plate-forme que l'on retrouve dans la mobilité. Quand Microsoft s'est lancé il y a plus de dix ans dans cette bataille, personne n'aurait parié un kopeck sur Microsoft. Et aujourd'hui, ils ont à peu près 40% du marché des mobiles. Avec une recette qui ne fonctionnerait plus aujourd'hui: ils sont passés d'abord par l'entreprise, par la séduction de développeurs, de marchés verticaux, d'applications spécialisées, puis de fil en aiguille du marché en général. Marché qu'ils ont unifié face à Symbian – pas assez orienté “plate-forme” et à des acteurs dispersés. Mais la position reste instable. Linux/Android et iPhone veillent au grain...



Autre facteurs communs aux “grands succès” et aux “succès” dans l'entreprise, c'est la force de l'approche écosystème de Microsoft. Leur politique d'évangélisation permanente des développeurs, informaticiens, SSII, éditeurs de logiciels, constructeurs et autres prestataires leur assure un effet de levier formidable. C'est la partie relativement invisible du grand public des investissements marketing de Microsoft. Mais oh combien stratégique. Les derniers TechDays qui se sont terminés aujourd'hui à Paris en étaient une démonstration de force (*ci-dessous, dans le grand auditorium du Palais des Congrès*): une offre serveur et développement richissime et un écosystème de partenaires toujours aussi dense. Et avec plus de 12000 visiteurs, cet événement

est probablement devenu le premier salon-conférence de France en informatique!

Les résultats mitigés

Les résultats mitigés concernent des situations à chaque fois particulières, mais en creu par rapport aux facteurs de succès que nous venons de lister :

- Des catégories produit où Microsoft s'est lancé **trop tard**, face à des concurrents qu'il n'a pu racheter (Quicken) et qui ont résisté durablement aux assauts.
- L'arrivée sur des marchés existants avec des **leaders établis**, mais sans profiter ni générer de changement de paradigme notable (XBOX, serveurs Internet).
- Le cas des serveurs **Internet** et du développement de sites Internet est très intéressant car il dépasse le cadre de la technologie. L'espace de l'Internet a été dès le début celui de la culture Unix puis Linux. Avec des concepteurs jeunes, issus des universités, et peu versés dans les technologies Microsoft. Un monde ouvert et un monde de standards qui n'aimait pas Microsoft au départ et ne l'apprécie toujours pas. Cette situation, qui se traduit par le caractère de challenger de Windows Server face aux serveurs Unix (respectivement aux alentours de 25% et plus de 70% de parts de marché sur Internet). Et itou dans les technologies de développement où la quadrilogie LAMP complétée des Ajax et autres Ruby on Rails dépasse de loin les technologies .NET, même si ces dernières peuvent être technologiquement plus séduisantes.
- Dans l'Internet, nous avons aussi le **portail MSN**. Il s'en sort honorablement d'un point de vue du trafic : c'est l'un des sites à plus fort trafic au monde, qui n'est pas loin de Google. Premier défaut : la monétisation du trafic d'un portail (et des outils de communication comme Hotmail et Messenger) est moins bonne que celle d'un moteur de recherche. D'où le changement de priorité de Microsoft d'il y a quelques années, réorientant ses investissements sur le search. Second défaut : c'est probablement le business qui a bénéficié du plus grand apport en capital risque de toute l'histoire de l'Internet : plusieurs milliards de \$. Apportés par le cash de Microsoft bien sûr. MSN a été profitable seulement sur quelques quaters ces dernières années. Le bilan financier sur ses 12 ans d'existence est donc nettement négatif. Donc, le rendement du capital investi est franchement médiocre – car pour l'instant négatif – et à côté, Yahoo est un super-top-gun financier !

| Domaine | Existant | Nouvelle offre Microsoft | Liée à des acquisitions | Paradigme provoqué ou utilisé | Nouveau concurrent | Paradigme subi |
|------------------|-----------------------------------|--|-------------------------|---|--|--|
| Gestion France | Quicken | Money | Non | GUI, Windows | N/A | N/A |
| Serveur Internet | Unix | Windows Server, IIS | Non | | Linux | Open source, standards |
| Portail Internet | Yahoo | MSN (1996) | Non | N/A | Google | Valeur du search |
| Console de jeu | Sony PS1,2,3 | XBOX, XBOX 360 | Non | Jeu en ligne | Nintendo Wii | Manette gyroscopique |
| Media Centers | Set-top-boxes propriétaires, TiVO | Windows XP Media Center puis Vista Premium | Non | Set-top-box intégrée pour le salon à base de PC | Freebox, Livebox, Numéricable (France) | Set-top-boxes ouvertes (USB, Ethernet, etc), ADSL, triple-play |
| Webcams | Logitech | Gamme de webcams | Non | N/A | N/A | N/A |

Les grands échecs

Ils sont moins nombreux que les succès, et moins impactants en chiffre d'affaire perdu, mais ils sont bien retentissants. Et ne concernent pas que l'Internet. Quelles sont leurs caractéristiques?

- Le démarrage d'une nouvelle activité très différente des habitudes à partir **d'acquisitions externes importantes**. C'est le cas de l'activité "ERP pour PME" avec les acquisitions de Great Plains Software et

Navision. Microsoft prévoyait de faire \$10B à l'échéance 2010. Ils en sont loin. La vision trop technologique de ce marché, la difficulté à préserver sa base installée, ses réseaux de partenaires existants, puis les retards de nouvelles version ont compliqué la donne. Mais comme pour MSN, Microsoft sait être patient et poursuit dans l'effort.

- **L'absence de changement de paradigme** par rapport aux leaders établis. C'est le cas du search où Microsoft a déjà englouti des milliards de \$ de R&D et de datacenters. Mais comme les résultats des requêtes est ou moins bon, ou marginalement meilleur (dans la présentation), cela ne suffit pas pour changer la donne qui favorise Google. C'est la conséquence d'un investissement trop tourné vers le revenu (publicitaire) mais pas assez vers la création de valeur pour les utilisateurs. Surtout que dans le cas de l'Internet, on ne peut plus se battre sur les prix.
- **Le ratage complet de changements de paradigmes**, laissant de nouveaux leaders s'établir : c'est le cas de l'Internet avec la vidéo (YouTube), les réseaux sociaux (MySpace, Facebook), les blogs et évidemment le search (à l'époque, 1998-2000, où on croyait encore à la force des portails). Dans l'Internet, de nouveaux leaders se créent en un an et demi. C'est bien trop rapide face à une grosse entreprise dont la planification est devenue bien lourde. Ici, c'est la vitesse qui manque à la structure, devenue trop politique et trop lourde.
- Des produits qui arrivent **une bataille en retard**. C'est le cas de la première version de MSN, conçue pour concurrencer les systèmes propriétaires d'AOL et CompuServe, qui dominaient le marché des services en ligne avant l'avènement du web. Microsoft a donc initialisé vers 1992 les développements d'un service en ligne propriétaire. Lancé en septembre 1995, un mois après l'IPO de Netscape, il était "mort à l'arrivée" et je plains encore les équipes qui ont recruté des partenaires à cette époque là, partenaires qui se sont un peu faits grugés! Un an plus tard, MSN se mettait aux couleurs de l'HTML et du Web, et recommençait tout à zéro. En attendant, Yahoo avait pris de l'avance! Dans les batailles en retard, il y a aussi Silverlight face à Flash et Flex.
- Des produits qui **arrivent trop tôt** par rapport aux cycles du marché: c'est le cas de Bob, l'interface graphique pour les mamies, et de la télévision sur IP. Et ne parlons pas de Spot...
- Un **écosystème récalcitrant**: c'est le cas de Microsoft TV, devenu depuis Mediaroom. Le marché est verrouillé par les opérateurs télécoms. Et ces derniers ont une trouille monstre de voir Microsoft y débarquer et "PC izer" cette industrie, ou l'horizontaliser. Même si c'est ce qui va se passer à terme avec la commoditisation du trafic "IP" en fixe et mobile... C'est ce que fait Apple avec son Apple TV 2 qui passe par le canal IP "ouvert" pour récupérer les contenus sur Internet.
- Une stratégie **internationale non homogène**. Comme pour le Zune qui n'a pas été lancé hors des USA. OK, Microsoft voulait peut-être faire un test et limiter les dégâts en cas de pertes. Mais cela fait petit joueur, et destine irrémédiablement au statut de loser sur le marché de l'électronique de loisirs qui est mondial.

| Domaine | Existant | Nouvelle offre Microsoft | Liée à des acquisitions | Paradigme provoqué ou utilisé | Nouveau concurrent gênant | Paradigme subi |
|-------------------------------------|--|-----------------------------|-------------------------|--|---------------------------|--------------------------|
| Search Internet | Yahoo | MSN Search puis Live Search | Non | N/A | Google | Search simple à utiliser |
| ERP pour PME | Marché fragmenté | Dynamics | Great Plains, Navision | Web Services, XML, Internationalisation | Salesforce.com | SaaS |
| Blogs | MySpace, Facebook, MSN, Mebo, Skyblogs | Windows Live Spaces | Non | N/A | MySpace, Facebook | Blog |
| Saladeur MP3 | iPod | Zune 1,2 | Non | WiFi | iPhone | Multitouch |
| Rich Internet Applications | Flash | Silverlight | Non | Vidéo, vectoriel | Adobe Flex | |
| Interfaces utilisateur grand public | N/A | Bob | Non | Interfaces adaptées à un public néophyte | N/A | N/A |
| Portail Internet | AOL, CompuServe | MSN (1995) | Non | N/A | Yahoo | Standard Internet |
| IPTV | Cable, Sat | Microsoft TV, Mediaroom | WebTV | Interface EPG, rapide changement de chaîne | Java (MHP, OpenTV) | Standard |
| Video sharing | YouTube | | Non | | | |

Reminder: voici le Pointeur sur le [tableau PDF complet](#).

Il y a plein d'autres éléments que je n'ai évidemment pas abordés (faute de place et de temps...) au niveau de l'exécution (les produits eux-mêmes, leur marketing, leur vente) et de l'organisation des équipes.

L'impact des acquisitions

Quel a été l'impact des acquisitions de Microsoft dans la performance de ces business? Il a été très variable. Mais il ressort un point commun à ces différentes acquisitions : les petites ont plutôt bien fonctionné et ont donné généralement lieu à l'enrichissement technologique de produits majeurs (Windows, Windows Server, Exchange, SQL Server, MSN, l'offre dans la mobilité). Et les plus grosses ont donné des résultats plutôt médiocres: GreatPlains (\$1,1B), Navision (\$1,3B), WebTV (\$425m), Visio (\$1,5B). Les deux dernières acquisitions restant à "consommer" : aQuantive (\$6B, la plus importante, avant Yahoo si elle a lieu) et Fast Search (\$1,3B).

| Acquisitions Microsoft | |
|------------------------|---|
| 2008 | Fast Search & Transfer (search), Calista (virtualization), Caligari (3D), Danger (smartphones) |
| 2007 | Medstory (healthcare portal), (VOIP) TellMe Networks, DevBiz Business Solutions (dev tools), SoftArtisans (web apps), aQuantive (ads mgmt), ScreenTonic (mobile ads), AdECN (ad server), Parlano (enterprise chat), JellyFish (ecom), Global Care Solutions (healthcare), WebFives (photo sharing), Multimap |
| 2006 | Motion Bridge (mobile search), Stringbean Target, Apptimum, Onfolio (RSS), ProClarity (BI), Lionhead (jeux), Massive (game ads), Vexcel (imagery), AssetMetrix, Whale Communications (VPN), Softricity (virtualization), iView (photo), Winternals (tools), Azzyxi, iGteko (réseaux), DesktopStandard (mgmt), Colloquis |
| 2005 | UMT, FolderShare (MSN), MediaStreams, eleo (VOIP), FrontBridge, Groove (groupware), Sybari (security), Alacris (identity), |
| 2004 | Giant (security), ActiveViews (reporting) |
| 2003 | PlaceWare (collaboration), Connectix (Unix interoperability), Creature House (graphics) |
| 2002 | Vicinity, Rare (games), Xdegrees (ptop), Navision (ERP), |
| 2001 | Ensemble (games), Ncompass (ecom), Design Intelligence (clip gallery) |
| 2000 | GreatPlains (ERP), Digital Anvil (games), WebAppoint (appointments), Pacific Microsonics (digital audio), MongoMusic (digital music internet), NetGames (games), Bungie Software (games), Driveoff.com (MSN), Peach Networks (IPTV) |
| 1999 | Entropic (speech), Softway (Unix emulation), Visio (drawing), STNC (mobility), Zoomit (network directories), Sendit (mobility), OmniBrowse (mobility), ShadowFactor (real-time voice communication), Jump networks (calendar), Access Software (games), CompareNet (Internet) |
| 1998 | LinkExchange (internet ads), Valence Research (load balancing), MESA Group (Notes to Exchange migration), Firefly Network (à l'origine de Passport), Flash Communications |
| 1997 | Hotmail, VXTreme, LinkAge, Cooper & Peters, Dimension X, WebTV (IPTV), Intersé |
| 1996 | NetCarta, ResNova, OLAP/Panorama, Electric Gravity, eShop (ecom), EXOS, aha!, Colusa and Aspect, Vermeer (FrontPage) |
| 1995 | Bruce Artwick (Flight Simulator), Blue Ribbon SoundWorks, Dare to Dream, RenderMorphics |
| 1994 | OneTree, NextBase, Altamira, Softimage (3D) |

L'historique des acquisitions est bien touffu (cf le tableau ci-dessus qui ne démarre qu'en 1994). Il mériterait une analyse détaillée, qui n'existe pas encore. Le rythme des acquisitions était soutenu avant l'éclatement de la bulle Internet/technologies de 2000. Il s'est calmé ensuite pour reprendre de plus belle depuis 2005. Il s'est stabilisé à environ 25 entreprises par an. Le processus d'acquisition s'est consolidé et internationalisé. Rien qu'en deux années, Microsoft a ainsi acquis trois startups françaises (Motion Bridge, Screentonic et Musiwave). Alors qu'aucune startup française n'avait eu les faveurs de l'éditeur auparavant! Tout ceci est plutôt bon signe d'une capacité à "picorer" les idées, produits et talents intéressants à l'extérieur de l'entreprise et à en faire des innovations largement diffusées. Reste à le réussir sur Internet!

En tout cas, malgré le nombre, Microsoft n'égale pas la capacité de Cisco, le benchmark de l'industrie, dans sa capacité à intégrer avec succès des startups ou business de taille plus conséquente pour étoffer son catalogue.

Et Yahoo dans tout cela ?

Nous avons vu au début que nombre des facteurs de succès historique de Microsoft n'étaient pas au rendez-vous pour les activités Internet *et* pour cette acquisition. Et que les facteurs d'insuccès s'amoncelaient, sans compter les aspects spécifiques que j'avais évoqués dans mon premier post (redondances produits, taille de

l'acquisition, spin négatif, différences culturelles).

Alors, quel alignement des planètes permettrait à Microsoft de réussir l'intégration de Yahoo ? Voici quelques pistes que vous pourriez sûrement compléter...

- Une intégration réussie au niveau **humain**. De bonnes conditions d'accueil pour les employés de Yahoo, tant au niveau pécuniaire, que symbolique et pratique. Cela passe par un équilibre des pouvoirs entre les "chefs" des équipes MSN / Windows Live et ceux de Yahoo. Et aussi par la même chose à l'échelle internationale, une intégration qui ne devra pas être prise à la légère, avec des coupes sombres de "têtes".
- Une meilleure **veille sociétale** des tendances du web pour anticiper les attentes du public, notamment des jeunes. Et une plus grande autonomie laissée aux équipes pour créer de nouveaux services ET les marketer! Un peu comme Google l'a fait avec Gmail. C'est la seule manière de créer de nouvelles innovations de rupture pouvant changer la donne. Les innovations incrémentales seront insuffisantes pour déstabiliser Google.
- Un travail fouillé dans l'**expérience utilisateur** des produits modifiés, intégrés, créés. Avec un risque de compromis entre l'intégration des offres et la liberté nécessaire pour faire émerger des innovations en avance de phase. Il faudra de la qualité, pas de l'à peu près.
- Une focalisation sur la **mobilité**, un espace qui n'est pas encore envahi par Google, et où l'alliance MS/Yahoo présente des complémentarités intéressantes (Windows Mobile d'un côté, Yahoo Go! Mobile de l'autre). Et probablement de même sur la télévision numérique, nouvel eldorado du numérique.
- Une excellence dans le recrutement d'un **écosystème**, aujourd'hui trop léger autour des deux acteurs. A l'ère des API Facebook, OpenSocial et compagnie, Microsoft/Yahoo ont des efforts à faire pour attirer des développeurs. Même si il y a beaucoup de déchets (quelles sont les applications Facebook qui ont vraiment de la valeur...).
- Une adoption plus poussée des **standards de l'Internet**, en évitant l'approche propriétaire, classique chez Microsoft. Yahoo pourra probablement aider de ce point de vue là.
- Une réflexion plus poussée sur les moyens de **monétiser** le trafic Internet et les nouveaux médias, avec de la publicité contextuelle. En évitant probablement de trop se focaliser sur les search. Et une fusion efficace des régies publicitaires en amont et à l'échelle internationale.
- Un **travail sur l'image**, notamment sur la partie Microsoft. L'exemplarité sur le respect de la vie privée, face à un Google qui commence à faire peur. En ayant conscience que cet objectif est parfois contradictoire avec les précédents, notamment de monétisation.
- Et espérer au passage que **Google** commettra quelques erreurs...

La séance de Microsoftologie est terminée pour aujourd'hui ! Et maintenant, on attend tous les prochains épisodes pour voir comment l'histoire va s'écrire réellement!

Cet article a été publié le 13 février 2008 et édité en PDF le 23 mars 2024.
(cc) Olivier Ezratty – “Opinions Libres” – <https://www.oezratty.net>