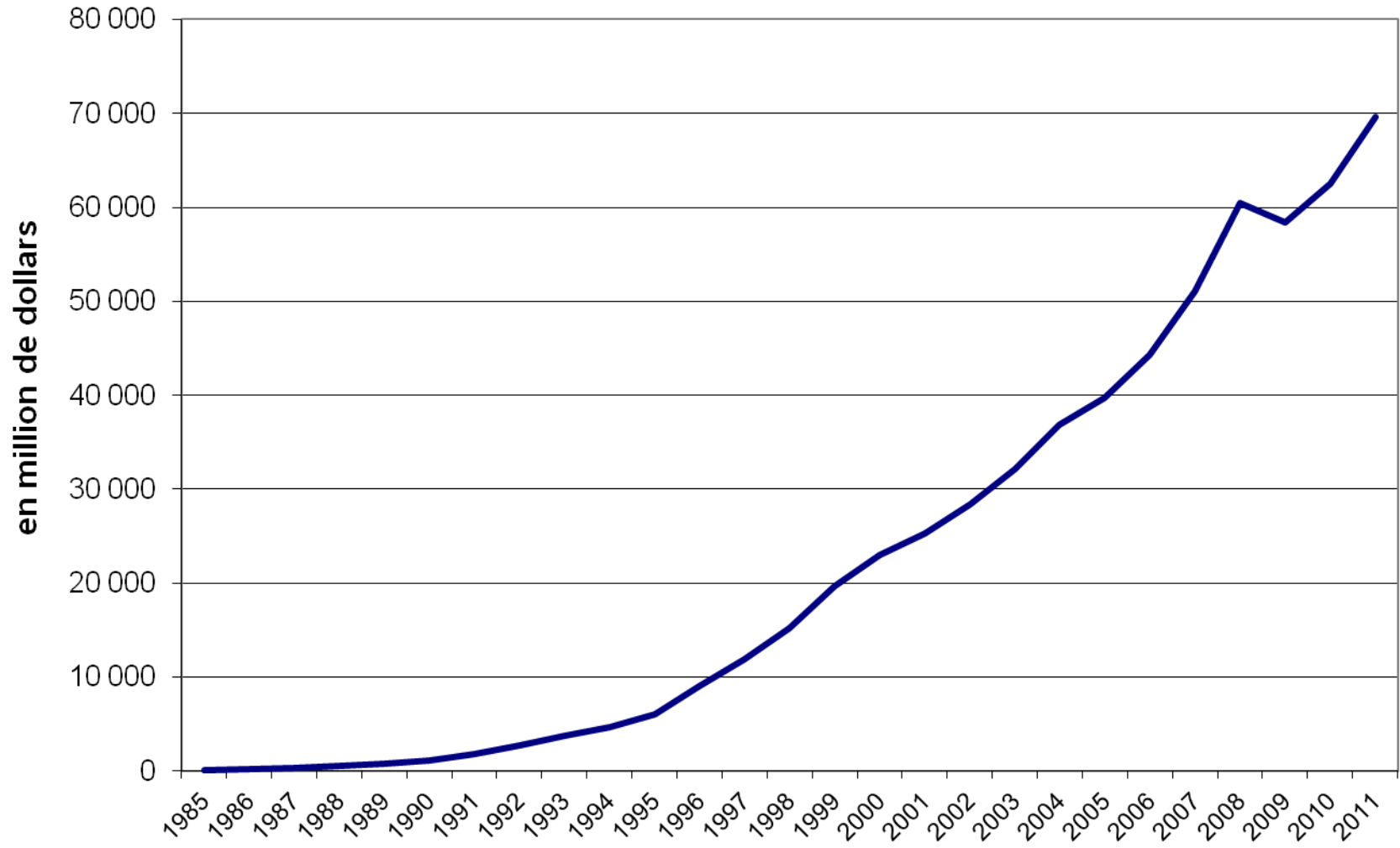


Microsoft, une entreprise en position dominante

Stratégie des firmes

Évolution du chiffre d'affaires de Microsoft (1985 – 2011)



Répartition du CA par activité (2010-2011)

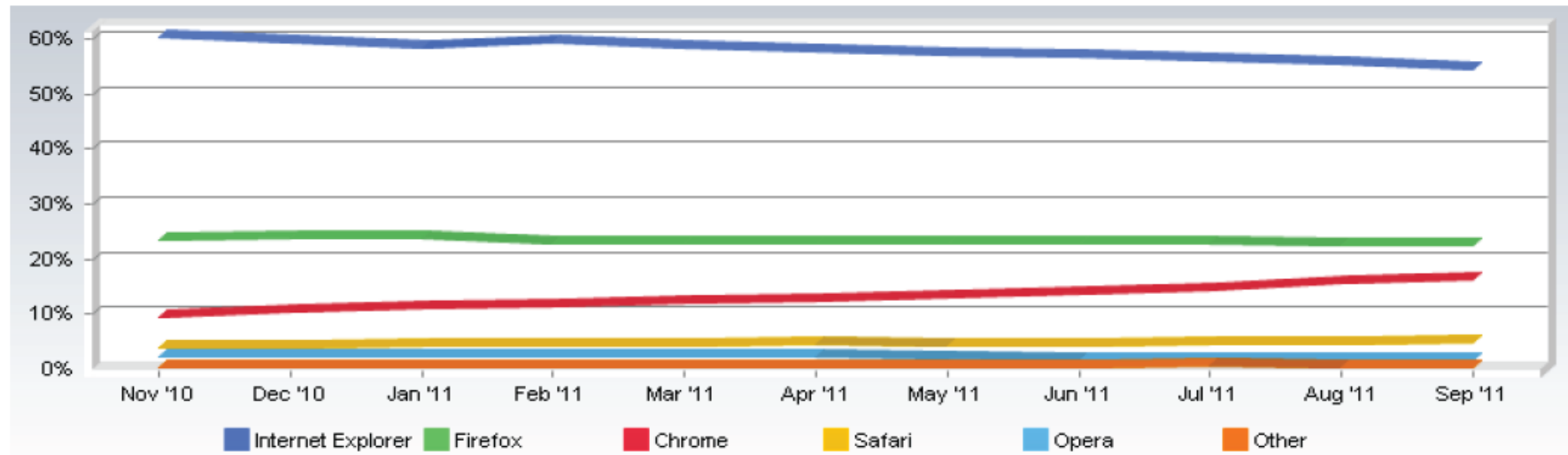
	2011	2010
Windows et Windows Live	27,2%	31,2%
Serveurs et Applications	24,4%	24,6%
Services en ligne	3,6%	3,5%
MS Business (Office ...)	31,7%	30,5%
Divertissement, accessoires et autres	13,1%	10,2%

En milliards USD

Positionnement de MS sur Internet - Navigateurs web

Desktop Top Browser Share Trend

November, 2010 to September, 2011



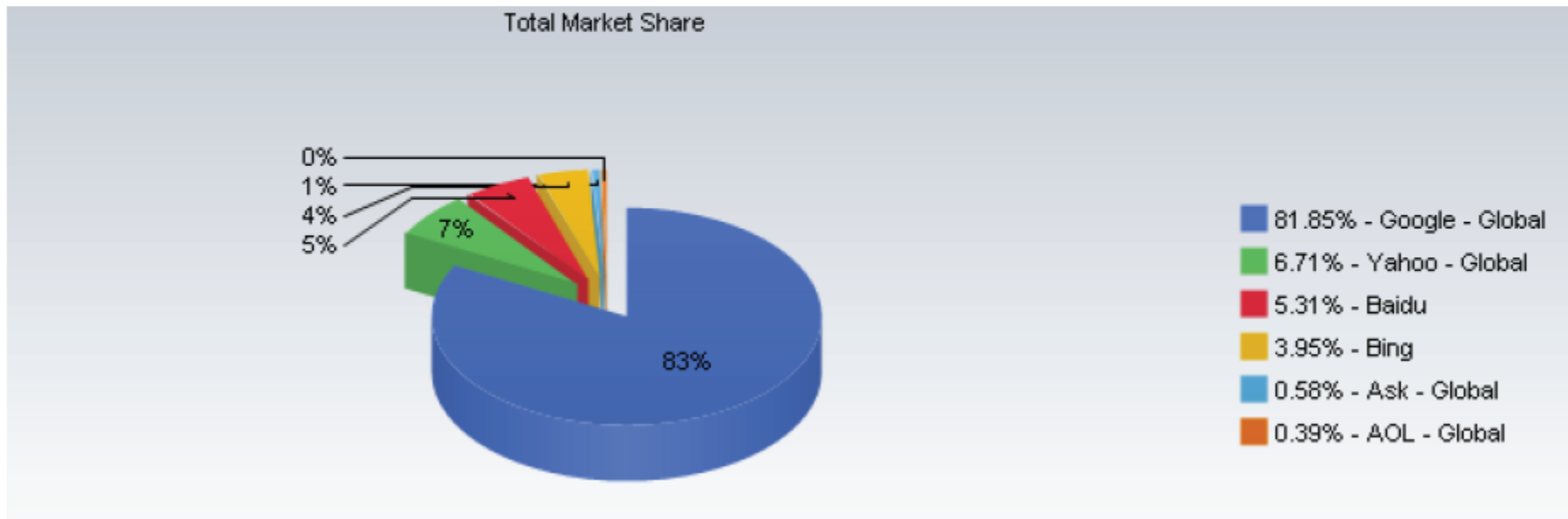
Month	Internet Explorer	Firefox	Chrome	Safari	Opera	Other
November, 2010	60.35%	23.52%	9.57%	3.97%	2.23%	0.37%
December, 2010	59.26%	23.69%	10.36%	4.02%	2.27%	0.39%
January, 2011	58.35%	23.72%	11.15%	4.15%	2.33%	0.30%
February, 2011	59.22%	22.69%	11.41%	4.13%	2.20%	0.36%
March, 2011	58.35%	22.75%	12.08%	4.31%	2.20%	0.32%
April, 2011	57.82%	22.70%	12.53%	4.48%	2.20%	0.27%
May, 2011	57.15%	22.87%	13.19%	4.37%	2.10%	0.31%
June, 2011	56.70%	22.91%	13.86%	4.40%	1.78%	0.35%
July, 2011	55.97%	22.81%	14.33%	4.63%	1.70%	0.56%
August, 2011	55.31%	22.57%	15.51%	4.64%	1.68%	0.29%
September, 2011	54.39%	22.48%	16.20%	5.02%	1.67%	0.23%

Positionnement de MS sur Internet

Moteurs de recherche

Desktop Search Engine Market Share

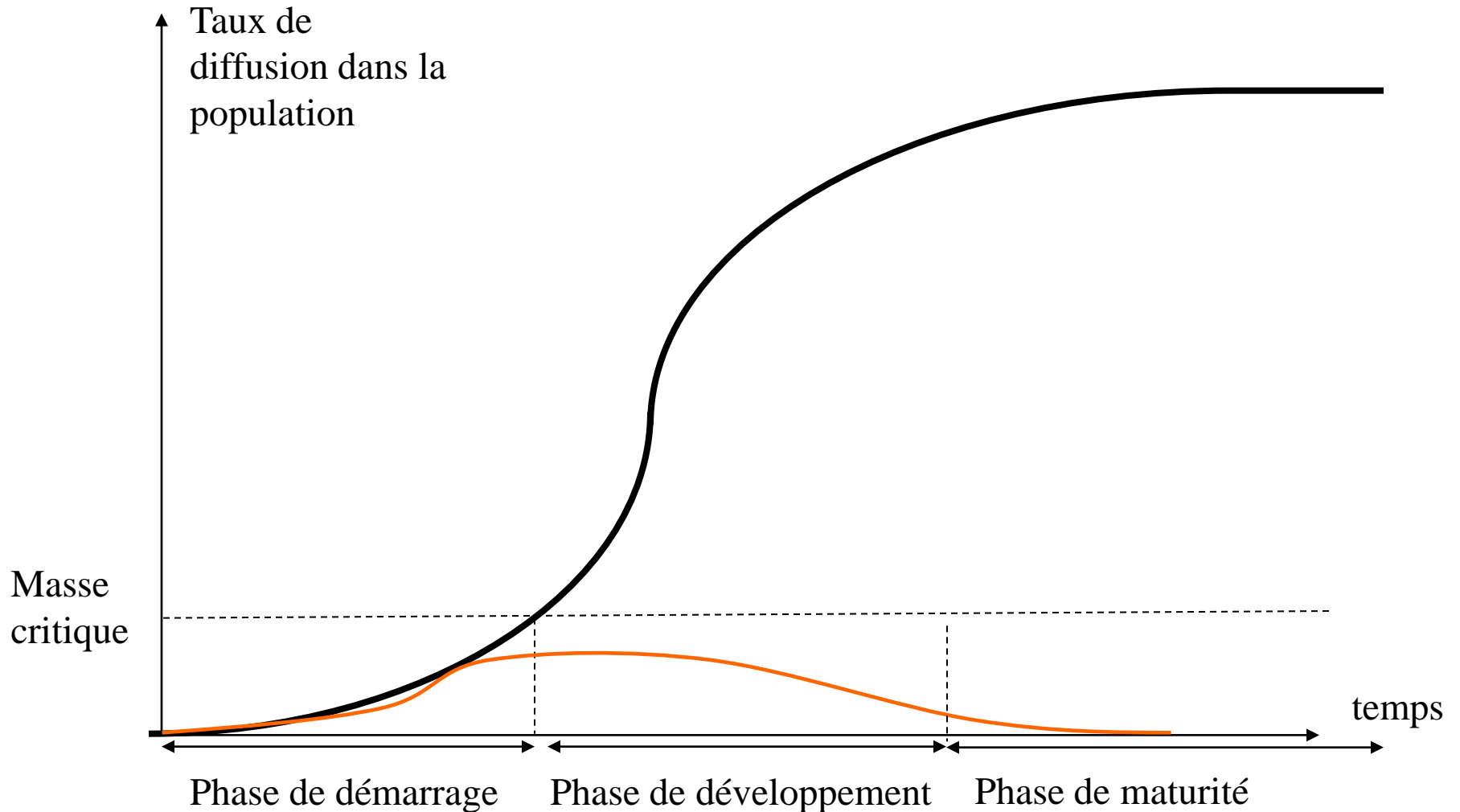
September, 2011



- Une perte progressive des PDM pour MS sur le secteur des navigateurs
- Un nouveau moteur de recherche qui peine à s'imposer

La courbe de diffusion d'un logiciel

« standard »



Les abus de position dominante de Microsoft (2)

- L'exemple du marché des navigateurs Internet
 - Un marché dominé par Netscape de 1994 à 1998 (90% PDM)
 - Une entreprise morte en 2003, suite à la '1ère guerre des navigateurs'
- La stratégie de Microsoft
 - Exploiter la popularité de Windows (Win98 pour appuyer IE 4.0)
 - Développer des contrats avec clauses d'exclusivité proposées aux assembleurs et fournisseurs d'accès Internet
 - Contrats de vente liée de Windows avec IE (sans supplément de prix)
- Les conséquences
 - Une série de condamnations menées par les Autorités américaines de la concurrence
 - Des annulations en appel, des arrangements à l'amiable ...
 - IE qui occupe une position dominante sur le marché des navigateurs web, malgré une nouvelle concurrence ...

Les abus de position dominante de Microsoft (3)

- L'exemple des lecteurs de musique/vidéo en ligne
 - Condamnation de Microsoft en 2004 par la Commission européenne
 - amende de 500 millions \$ (mais à peine une semaine de CA)
 - obligation de proposer deux versions de Windows : avec et sans MediaPlayer
 - pour préserver la concurrence sur ce marché, mais cela sera-t-il suffisant ?
 - obligation de publier une partie des codes sources de Windows
 - pour faciliter l'interopérabilité des logiciels applicatifs concurrents avec Windows
 - MS annonce en 2006 la mise à disposition de licences pour le code source de Windows ... toutefois discrétionnaire (pas aux éditeurs de logiciels libres)
 - Mais
 - Versement de 20 millions de \$ à la CCIA (Computer and Communications Industry Association, regroupe Sun, Oracle, AOL, Yahoo, ...) en échange du retrait de sa plainte
 - Et en octobre 2005, arrangement à l'amiable avec RealNetwork : versement de 761 millions \$ et projet de coopération

Les abus de position dominante de Microsoft (4)

- Nouvelle plainte au niveau Européen
 - Marché des navigateurs Internet : plainte de la firme Opera
 - Interopérabilité : aller vers une logique d'ouverture pour ne pas entraver l'accès aux concurrents
 - Un exemple pour illustrer ce changement de paradigme
 - Pour répondre aux demandes de la Commission Européenne, Windows dévoile une partie du code source de ses produits phares
 - 2006 : Windows Server
 - Une exploitation à titre consultatif uniquement
 - Une licence à 100000 USD
 - Une semi-ouverture, tant au niveau du logiciel qu'au niveau des utilisateurs/développeurs
 - 2007 : signature d'un accord d'interopérabilité avec la 'Protocol Freedom Information Foundation' (une licence à 10000€, avec une divulgation du code source des programmes mais pas des protocoles)

Motivation au travail et GRH (3)

- Le cas **Google**
 - Repas servis gratuitement matin, midi et soir
 - Salles de sport, gym, espace de détente, ...
 - Pas de hiérarchie affirmée : projets rapides (8 semaines) alliant des équipes de 4 personnes max
 - 20% du temps des salariés est consacré à ce qu'ils veulent
- Au-delà du cas Google, différentes actions possibles
 - Management participatif (par objectif)
 - Organisation de séminaires, de moments conviviaux (w-e 'intégration' et sorties 'cohésion')
 - Proximité vestimentaire et de langage
 - ➔ **But commun: faire converger les objectifs des salariés avec la direction ; transformer les individus outsiders en insiders**
- Google = première « marque-employeur »
 - Microsoft, 2^{ème}/3^{ème} selon le classement

Motivation au travail et GRH (4)

- Enquête General Social Survey en 1991
 - 78 % estiment que leurs valeurs et les valeurs de leur entreprises sont similaires
 - 90 % des salariés fiers de travailler pour leur entreprise
 - 86 % très ou modérément satisfaits avec leurs conditions
- Études de terrain
 - Arbitrage à réaliser entre
 - Une supervision stricte: réduit la motivation propre des salariés, coûteuse en termes d'incitations monétaires...
 - ... et une supervision lâche : niveau collectif d'effort inférieur au niveau souhaité par la direction, mais économie réalisée sur les coûts d'agence
 - identifier un modèle de gouvernance adapté pour assurer la performance de l'entité, sous contrainte des coûts d'agence