

Herminia Ibarra
Aneeta Rattan
Anna Johnston

CS-18-008
Juin 2016

Satya Nadella chez Microsoft : insuffler un état d'esprit de croissance

Début 2018, Satya Nadella célèbre son quatrième anniversaire en tant que PDG de Microsoft. Sous sa direction, Microsoft est passée d'une entreprise perçue comme un géant obèse centré sur Windows à un acteur technologique d'une capitalisation boursière de 700 milliards de dollars, dont les paris stratégiques sur l'intelligence artificielle (IA) et l'informatique en nuage portent leurs fruits (voir l'**annexe 1**). Après une décennie de croissance faible sous le prédécesseur de Nadella, le cours de l'action de l'entreprise a grimpé à un niveau record en juin 2018.

M. Nadella rappelle le 4 février 2014 de manière saisissante dans son livre *Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone* (La quête pour redécouvrir l'âme de Microsoft et imaginer un avenir meilleur pour tous). C'est le jour où il a pris la tête d'une entreprise que ses propres employés décrivent en gros comme minée par des rixes internes à couteaux tirés, des querelles et de l'inertie. Dans son esprit, la capacité de l'entreprise à produire des technologies de pointe ne s'est jamais perdue. Cependant, une culture de concurrence interne et de méfiance envers « le non inventé ici » a rallié les employés autour d'une vision étroite de la performance au détriment des clients et d'occasions de marché de plus en plus vastes.

Ingénieur de formation, Nadella entreprend donc de changer le « système humain » de Microsoft. Quatre ans plus tard, il est fier que l'entreprise soit redevenue un pôle d'attraction pour les meilleurs talents en ingénierie, un concurrent de classe mondiale parmi les poids lourds du secteur technologique et un partenaire précieux pour les sociétés qui entament leur transformation numérique (voir l'**annexe 2**).

« Les gens me demandent souvent comment ça se passe », dit M. Nadella. « Ma réponse est très orientale : on fait de grands progrès, mais on ne devrait jamais avoir fini¹. »

La « décennie perdue »

En 2000, dix-sept jours seulement après que Bill Gates, fondateur et génie technique de l'entreprise, a passé le relais à Steve Ballmer, la Bourse s'effondre. Au cours de la décennie suivante, une culture qui paralyse l'innovation s'épanouit chez Microsoft.

Les professeures Herminia Ibarra, Aneeta Rattan et Anna Johnston ont préparé ce cas à partir de sources publiques et d'entretiens avec Jill Tracie Nichols et Joe Whittinghill. Jean-François Garneau a traduit intégralement en français le cas et ses annexes à la demande de l'Ivey Business School.

Les études de cas de la London Business School servent uniquement de base aux discussions en classe et ne sont pas destinées à servir d'approbation, de sources de données primaires ou d'illustration d'une gestion efficace ou non.

Tous droits réservés. Aucune partie de cette étude de cas ne peut être reproduite, stockée dans un système de récupération ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit (électronique, photocopie, enregistrement ou autre) sans l'autorisation écrite de la London Business School.