

# CRAIG MUNDIE, VISIONNAIRE EN CHEF

LE DIRECTEUR STRATÉGIQUE DE MICROSOFT EST À LA FOIS STRATÈGE ET AMBASSADEUR ITINÉRANT. SA MISSION : DÉTECTER LES GRANDES TENDANCES QUI FOURNIRONT À LA FIRME SON CARBURANT POUR LES ANNÉES FUTURES.

**C**raig Mundie lit peu. Bill Gates, quand il était encore à la tête de l'entreprise qu'il avait fondée – il a pris sa retraite en 2008 – se rassasiait de livres scientifiques et techniques au cours de ses semaines de réflexion solitaires (ses *Think Weeks*). Le directeur stratégique de Microsoft, lui, a une autre méthode pour sentir les grands enjeux. « Je préfère rencontrer les spécialistes de thèmes qui m'intéressent avant qu'ils n'écrivent leur livre ! » Craig Mundie et Bill Gates ont ensemble passé beaucoup de temps avec Thomas Friedman au moment où le chroniqueur du *New York Times* rédigeait son best-seller *La terre est plate. Une brève histoire du XXI<sup>e</sup> siècle*. « Il m'arrive souvent de recevoir un essai avec une dédicace aimable d'un auteur que j'avais rencontré un an auparavant. Je préfère mettre mon énergie dans un échange personnel plutôt que de m'immerger dans la lecture... C'est rendu facile par la dimension de Microsoft et j'ai conscience que c'est l'un des grands luxes de mon job... » Un job minuté. A 61 ans, Craig Mundie voyage 140 jours par an avec le double rôle d'ambassadeur itinérant et de responsable scientifique. Au lendemain de notre entretien, il partait pour trois semaines d'une tournée au Proche et Moyen-Orient, une région qu'il reconnaît avoir un peu négligé au profit de l'Asie, de la Russie et de l'Inde. Dans ses missions de représentation, il rencontre les dirigeants en charge des politiques industrielles et technologiques : infrastructure, exploitation des ressources naturelles, politiques de santé publique. Il est essentiel de prévoir leurs besoins à long terme

car ils sont autant de partenaires pour la multinationale du logiciel. « Mais il m'arrive de passer d'une rencontre avec le ministre d'un gouvernement le matin à une discussion avec des étudiants et leurs professeurs l'après-midi. J'évite le passage express sur le mode "J'ai fait ma présentation et je m'en vais". Au contraire. J'adore parler avec les ingénieurs et les scientifiques, surtout les plus jeunes. Comprendre ce qu'ils ont en tête est tout aussi important que les contacts officiels. En fait, il y a une grande part de serendipity à rapprocher les deux... » Une traduction possible de *serendipity* est « curiosité accidentelle » ; on cherche une chose et on en trouve une autre. Cela résume assez bien la philosophie que Craig Mundie a transmise à son équipe de recherche.

## FLUX DE GRANDES IDÉES

Lui n'est pas du sérail scientifique stricto sensu. Ce natif de Cleveland, Ohio, n'a pas de doctorats en physique ou science de l'informatique, même s'il est diplômé d'un des meilleurs instituts technologiques du pays, le Georgia Tech d'Atlanta. Son mode de gestion est donc à l'opposé de son prédécesseur Nathan Myhrvold, qui avait tout du savant dispersé. Celui-ci a certes imprimé une culture scientifique unique pour une entreprise de cette taille, mais déconnectée du développement produit. Sans renier cette dimension historique, il incombe à Mundie de transformer ce capital intellectuel en une vision stratégique à long terme, capable de porter le futur de cette entreprise de 92 700 personnes.

Craig Mundie semble maîtriser parfaitement l'enjeu de sa mission consistant à inventer une nouvelle croissance pour Microsoft. Il ne craint ni l'incertitude ni l'échec, Bill Gates l'avait d'ailleurs recruté pour ça : peu avant de rejoindre Microsoft en 1992, l'entreprise de Craig Mundie spécialisée dans les supercalculateurs avait déposé le bilan. Gates lui avait alors expliqué qu'il préférerait les gens capables d'apprendre de leurs erreurs aux timorés qui n'en commettaient pas. Bill Gates redoutait par-dessus tout « les deux jeunes dans leur garage qui inventeraient quelque chose auquel personne n'aurait pensé ». Difficile de faire dire à Craig Mundie ce qui l'empêche de dormir. « Je me suis résolu au fait que nous n'avons pas chez nous la totalité de la capacité d'innovation du secteur technologique. Je sais qu'il y aura un flux permanent de grandes idées qui n'émaneront pas de Microsoft. Certes, il nous est arrivé d'avoir un effet disruptif sur le marché, mais le plus souvent nous avons juste à répondre à la créativité des autres. Celle-ci peut soit constituer une opportunité intéressante, soit une menace pour notre cœur d'activité. Et notre effort de recherche est aussi conçu pour tenir compte de cette réalité. Avoir l'outil le plus puissant au monde dans les sciences informatiques me rend serein... Nous avons bien plus de bonnes idées que nous ne pouvons en commercialiser. » L'assurance de la *serendipity*. C'est aussi le nom de son bateau de 21 mètres qu'il a entièrement informatisé pour mieux naviguer dans les brumes des détroits de Seattle. **F. Fx**