

Etudes de cas supplémentaires chapitre 1

La numérotation fait référence à la deuxième édition de Stratégique (2003)

Vivendi Universal à la conquête de la convergence médiatique

Avec pour objectif la génération durable de profit grâce à la création de valeur pour le client, la stratégie consiste en une allocation de ressources qui engage l'entreprise dans le long terme.

Vivendi Universal naquit le 5 décembre 2000, lorsque les actionnaires respectifs de Vivendi, groupe français issu de la Compagnie Générale des Eaux, et ceux de Seagram, groupe canadien de boissons propriétaire de Universal, annoncèrent leur rapprochement. L'opération donna naissance au numéro deux mondial de la communication, derrière l'Américain AOL Time Warner, fondé quelques mois auparavant avec une stratégie similaire.

Que de chemin parcouru par le Président-Directeur Général du nouveau groupe, le Français Jean-Marie Messier (surnommé J2M), depuis qu'il avait pris la direction de la vénérable Compagnie Générale des Eaux (CGE) en 1996. Fondée au dix-neuvième siècle pour distribuer l'eau courante dans les villes françaises, la CGE avait développé au cours du temps une culture de discrétion et de proximité avec ses principaux clients, les collectivités locales. Elle s'était progressivement internationalisée puis diversifiée par le rachat d'activités de presse et d'édition (magazines l'Expansion, l'Express et l'Étudiant, éditeurs Nathan, Larousse, Plon, etc.) et de communication (télévision au travers de Canal+, téléphonie mobile avec SFR, téléphonie fixe avec Cegetel). Peu après sa prise de pouvoir, le brillant J2M, diplômé de Polytechnique et de l'ENA, âgé de seulement 40 ans et venu de la prestigieuse banque d'affaires Lazard, avait décidé de mettre fin à la stratégie jusque-là discrète et locale de la CGE. Ce revirement avait été symbolisé par l'adoption d'un nouveau nom, à la fois plus moderne et moins spécialisé, Vivendi.

De son côté, Seagram était un producteur et un distributeur de boissons alcoolisées (whisky Chivas, vodka Absolut, cognac Martell, etc.) et non-alcoolisées (jus de fruits Tropicana) qui s'était diversifié dans le cinéma et la musique en rachetant l'Américain Universal. Cette diversification quelque peu surprenante résultait de la volonté personnelle du dirigeant et héritier de la famille propriétaire, Edgar Bronfman Jr., passionné par l'industrie du divertissement et du spectacle.

Le rapprochement entre les deux entreprises se traduit par la séparation entre l'activité historique de services aux collectivités de Vivendi (eau, propreté, énergie, transports), dont 28 % furent cédés en Bourse sous le nom Vivendi Environnement en juillet 2000, et ses activités communication et médias (journaux, édition, téléphonie, télévision), fusionnées avec Universal. De son côté, Seagram céda pour 9 milliards d'euros ses activités de boissons à ses concurrents Pernod-Ricard et Diageo. Au total, la fusion donna naissance à une entreprise de 110 000 salariés réalisant un chiffre d'affaires proche de 25 milliards d'euros, au travers de 5 grandes unités opérationnelles :

1. Universal Music Group, numéro 1 mondial du disque, avec des valeurs sûres comme U2, Elton John, Serge Gainsbourg ou Johnny Hallyday.
2. Vivendi Universal Publishing, éditeur de livres et de magazines et deuxième éditeur de jeux vidéo sur PC au monde avec Sierra et Blizzard.
3. Universal Pictures, deuxième studio mondial (fondé avant la première guerre mondiale), comprenant également les parcs à thème Universal (États-Unis, Japon, Espagne), un

catalogue de 9 000 films et de 40 000 heures de programmes télévisés (comme les séries « Columbo » ou « Chapeau Melon et bottes de cuir »), Canal+ et ses 15,5 millions d'abonnés dans 11 pays et plus de 50 chaînes thématiques sur le câble et le satellite dans près de 20 pays.

4. Télécommunications, avec Cegetel et SFR.
5. Internet, au travers du portail Vizzavi, commun avec l'opérateur britannique Vodafone.

En février 2001, J2M avait présenté la stratégie de Vivendi Universal de manière très explicite :

« Diffuser le plus de contenus sur le plus de plates-formes possibles. Notre stratégie s'appuiera sur le fait que nous soyons propriétaires de contenus de haute qualité, que nous utiliserons notre possibilité d'accès direct à de larges clientèles avec des coûts d'acquisition minimaux et que nous continuerons constamment de proposer aux consommateurs une large gamme d'offres nouvelles. »

Le projet reposait en effet sur l'intégration entre les « contenus » et les « accès », permettant d'assurer les approvisionnements et les débouchés des cinq divisions, mais également de développer entre elles de prometteuses synergies. On pouvait ainsi imaginer qu'un film produit par Universal Pictures soit promu puis programmé sur Canal+, que sa musique soit vendue par Universal Music et diffusée sur Internet via Vizzavi, voire téléchargée comme sonnerie de téléphone au travers de SFR, mais aussi qu'il fasse l'objet d'articles de presse, de livres, de jeux vidéo et d'attractions nouvelles dans les parcs à thème.

Dans la logique de cette multiplication des canaux et des contenus, Vivendi Universal absorba en juillet 2001 l'éditeur américain Houghton Mifflin, spécialiste des manuels scolaires et universitaires, mais également détenteur des droits de nombreux romans tels que « Le seigneur des anneaux ». Cette acquisition propulsait Vivendi Universal Publishing à la place de numéro 2 mondial dans le domaine de l'édition pour l'éducation. L'opération fut pour l'essentiel financée par la cession, par Vivendi Universal Publishing, de sa division information professionnelle et journaux gratuits.

L'étape suivante de la stratégie « contenus » et « accès » se déroula le 17 décembre 2001. Pour un montant d'environ 10,5 milliards de dollars, Vivendi Universal acquit le réseau de télévision par câble américain USA Networks. Le même jour, le groupe annonça également une prise de participation de 10 %, pour 1,5 milliard de dollars, dans le bouquet satellite américain EchoStar, bénéficiant d'un portefeuille de 6,4 millions d'abonnés. EchoStar était un partenaire potentiel d'autant plus intéressant qu'il avait conclu un accord pour le rachat de Hughes Electronics, filiale de General Motors et propriétaire de DirecTV, le numéro un de la télévision interactive sur le marché américain. Une fois avalisé par les autorités de la concurrence américaine, cette accord porterait ainsi le portefeuille de clientèle d'EchoStar à 16 millions d'abonnés. Cette opération fut partiellement financée par la cession en Bourse, pour 1,8 milliards d'euros, de 9,3 % du capital de Vivendi Environnement. Un an après sa naissance officielle, Vivendi Universal entendait ainsi combler le vide stratégique qui lui était le plus fréquemment reproché, en apportant à l'ensemble des programmes que fabriquaient ses filiales telles que Universal Pictures et Canal+ de vastes débouchés outre-Atlantique. Il alignait de fait sa stratégie et ses moyens sur des concurrents tels qu'AOL Time Warner, Viacom, Disney ou Fox, tous propriétaires de multiples chaînes et canaux de distribution audiovisuels aux États-Unis. Vivendi Universal annonçait ainsi réaliser aux États-Unis 40 % de son chiffre d'affaires audiovisuel (sur un total attendu de 32 milliards d'euros en 2002).

Dans le vaste projet conçu par J2M, devenu seul décideur à la tête de Vivendi Universal après la démission de Edgar Bronfman Jr. de son poste de vice-Président du groupe en décembre 2001, la division Internet restait la plus préoccupante. Le portail Vizzavi, créé en juin 2000 conjointement avec l'opérateur britannique Vodafone dans le but d'offrir un accès multi plates-formes (ordinateur, téléphone mobile, télévision interactive), n'avait pas encore réussi à s'imposer, en particulier par rapport au concurrent AOL et ses 28 millions d'abonnés dans le monde ou face à certains fournisseurs d'accès locaux comme Wanadoo en France. En dépit d'offres innovantes, comme le service de téléchargement de musique Pressplay, développé avec Sony et renforcé par le rachat du site MP3.com

en août 2001, Vizzavi ne comptait que 6,3 millions d'utilisateurs inscrits dans 8 pays à la fin 2001. Il faut dire que depuis la création de Napster et de ses émules, les internautes étaient habitués à télécharger gratuitement la musique, au détriment des droits d'auteurs et des bénéfices des maisons de disques. Devant ces résultats mitigés, Vivendi Universal restructura sa filiale en décembre 2001, annonçant le remplacement de son directeur général, la suppression d'une centaine d'emploi et un objectif de 10 millions d'utilisateurs courant 2002.

Au cours de ces multiples rebondissements, les ambitions personnelles de J2M s'étaient imposées comme un des éléments centraux de la stratégie de Vivendi Universal. Il faut dire que le très médiatique P-DG (bientôt surnommé J6M, pour « Jean-Marie Messier Moi-Même Maître du Monde ») n'avait pas hésité à occuper le devant de la scène. Utilisant un Airbus A319 comme avion privé dans ses déplacements entre Paris et Hollywood, il avait décidé d'installer ses bureaux à mi-distance, à New York, d'où il avait commenté à chaud les attentats du 11 septembre 2001 lors du journal de 20 heures de France 2, suscitant des critiques au sein de son propre état-major. De même, il avait bloqué le premier versement de 619 millions d'euros pour le paiement de la licence UMTS obtenue par SFR en France, forçant le gouvernement à abaisser ses tarifs. Enfin, en déclarant lors du rachat de USA Networks que l'exception culturelle chère au cinéma français était morte, en partie pour renégocier l'obligation de Canal+ d'investir dans les films nationaux, il s'était attiré les foudres de nombreux artistes et intellectuels (relayées par les groupes de médias concurrents), qui accusaient Vivendi Universal de « marchandiser » la culture. Sensibles à ces pressions, certains responsables politiques envisageaient de ne pas reconduire l'agrément de Canal+ en France.

Face à ces spectaculaires opérations, alors que leurs anciennes filiales comme Cegetel ou Canal+ connaissaient des restructurations parfois violentes, les activités historiques de la Compagnie Générale des Eaux craignaient de devenir les vaches à lait d'un monopoly géant, voire d'être dépecées pour financer de nouveaux achats à Hollywood. Par dérision, devant la valse des milliards d'euros orchestrée par J2M, les managers de Vivendi Environnement s'étaient trouvé un surnom : Vivendi Univers Propre.

Le 3 juillet 2002, alors que l'action Vivendi Universal avait perdu plus de 70 % en un an et que l'endettement s'élevait à 19 milliards d'euros, J2M fut poussé à la démission par son conseil d'administration. Restait à préciser ce qui était réellement sanctionné : des activités trop sensibles à l'écroulement de la bulle Internet, un dirigeant trop flamboyant ou simplement une mauvaise stratégie ?

Principales sources : adapté de Capital, mai 2001, p. 64 ; La Tribune, 17 décembre 2001 et 8 janvier 2002 ; site web de Vivendi Universal.

Questions (les numérotations font référence à la 2^e édition de Stratégique, 2003)

1. En quoi peut-on qualifier les questions auxquelles Vivendi Universal était confronté de stratégiques ?
2. Identifiez des exemples de questions qui correspondent à chacun des cercles du modèle du schéma 1.4.
3. Dans quelle mesure qualifieriez-vous la stratégie de Vivendi Universal sur ses divers marchés de « déduite » ou « construite », en référence au schéma 1.1 ?

La guerre des navigateurs Internet : rounds 1 et 2

En juin 2000, une cour fédérale confirma l'accusation du ministère américain de la justice à l'encontre de Microsoft pour abus de position dominante. La cour déclara que Microsoft avait violé les lois antitrust sur le marché des navigateurs Internet, notamment en imposant des « verrous technologiques » à d'autres entreprises de logiciels. Microsoft était condamné à se scinder en deux entreprises distinctes, l'une centrée sur le système d'exploitation Windows et l'autre spécialisée dans les applications (suite Office, navigateur Internet Explorer, etc.). Le cours de l'action Microsoft avait chuté de 50 % au cours du procès et Bill Gates, le président fondateur de l'entreprise, affirmait que cette décision allait conduire Microsoft, voire les États-Unis, à la catastrophe. Il annonça que l'entreprise faisait immédiatement appel.

L'origine de ce jugement remontait à 1994, lorsque Mac Andreesen, un *wonderboy* de la Silicon Valley âgé de seulement 24 ans, lança en fanfare un nouveau logiciel permettant de chercher et récupérer l'information sur Internet : Netscape Navigator. La presse internationale salua en Andreesen l'avènement d'un cyber génie et annonça qu'il avait établi un nouveau standard informatique capable de le rendre aussi puissant que Bill Gates. Netscape accapara 80 % du marché exponentiel des navigateurs et conçut des intranets qui permettaient aux grandes entreprises de créer leurs propres réseaux. Il devint la plate-forme et le principal promoteur de Java, le nouveau langage informatique créé par Sun Microsystems, qui entendait concurrencer Windows de Microsoft. Quand Netscape fut introduit en Bourse en août 1995, le cours de son action s'envola. Avant même d'avoir dégagé son premier profit, l'entreprise était évaluée à 2,7 milliards de dollars.

Au départ, Bill Gates ne jugea pas Netscape et Internet dignes d'intérêt. Pourtant, la phénoménale croissance du réseau, de même que celle du chiffre d'affaires de Navigator, le forcèrent rapidement à changer d'avis. Grâce aux considérables ressources de Microsoft, il consacra plusieurs centaines de millions de dollars de recherche et développement et une équipe de 2 000 de ses meilleurs programmeurs à la mise au point de son propre navigateur, Internet Explorer, dont il diffusa gratuitement des centaines de milliers de copies auprès du grand public et des entreprises. La part de Microsoft dans le marché mondial des navigateurs passa ainsi de 2,9 % fin 1995 à plus de 40 % fin 1997, alors que celle de Netscape tombait à 54 %.

Les répercussions financières pour Netscape furent considérables. Début 1998, après l'annonce d'une perte de 89 millions de dollars, l'action plongea de 21 % (à 18,56 dollars). Certains analystes estimèrent que l'entreprise n'était pas capable de survivre à cette épreuve, du moins sans perdre son indépendance.

Netscape chercha alors à obtenir le soutien du ministère américain de la justice, qui en octobre 1997 poursuivit Microsoft pour avoir utilisé son quasi-monopole de 90 % du marché des systèmes d'exploitation afin de forcer les fabricants de micro-ordinateurs à installer Explorer sur leurs machines. En décembre, le juge Thomas Jackson prononça une injonction préliminaire obligeant Microsoft à proposer deux versions de Windows aux fabricants de PC, l'une avec Explorer et l'autre sans. Le ministère de la Justice demanda également à Microsoft de retirer l'icône de Explorer qui apparaissait automatiquement sur l'écran de l'ordinateur lorsque l'utilisateur démarrait Windows. Microsoft réfuta les accusations de concurrence déloyale en affirmant que son seul objectif était d'améliorer les performances de son système d'exploitation. Selon Microsoft, Explorer faisait partie intégrante de Windows.

L'enjeu pour Bill Gates était pourtant bien plus décisif qu'il ne l'admettait publiquement. Dès 1995, il avait même écrit : « Internet est le développement informatique le plus important depuis l'introduction de l'IBM PC en 1981. Il a tellement d'utilisateurs qu'il bénéficie d'un cercle vertueux : plus il séduit de nouveaux adeptes, plus il gagne en contenu et plus il gagne en contenu, plus il séduit de nouveaux adeptes. » Il poursuivait en affirmant que c'était une menace considérable pour

Microsoft, car des entreprises comme Netscape et Sun tentaient d'utiliser Internet pour « populariser un système d'exploitation sous-jacent. » En d'autres termes, Netscape se donnait les moyens de prendre le contrôle du marché des systèmes d'exploitation pour PC, son navigateur devenant de fait une alternative à Windows.

Cette première guerre des navigateurs souleva une série de questions fondamentales sur le rôle des autorités de régulation dans développement des innovations technologiques. Elle démontrait que, contrairement à ce qui pouvait se passer dans d'autres secteurs plus traditionnels, la libre concurrence ne garantissait pas nécessairement le succès des meilleurs produits dans les industries de haute technologie. En effet, dans ces industries, quand une entreprise prenait un avantage sur ses concurrents, celui-ci ne faisait que croître, ce qui décuplait ses profits et lui permettait de dominer de nouveaux marchés, jusqu'à occuper une position dominante, voire un monopole. De nombreux produits s'étaient ainsi imposés face à des concurrents pourtant mieux conçus et plus performants : le système VHS avait détrôné le Betamax et le MS-DOS avait supplanté le Macintosh. Le point crucial consistait donc à établir une base installée plus rapidement que les concurrents. Plus les utilisateurs étaient habitués à une technologie, plus celle-ci avait de chance de s'imposer. Dans l'industrie informatique, la première entreprise qui établissait un standard lui permettant de s'appuyer sur une large base installée dominait invariablement son marché, comme Microsoft l'avait fait avec celui des systèmes d'exploitation pour PC. De plus, ce succès permettait d'investir sur d'autres marchés et de les dominer de la même manière.

Microsoft récusait ces théories en affirmant qu'elles ne prenaient pas en compte la réalité de l'industrie informatique, en particulier la brièveté des cycles de vie et la vulnérabilité des leaders face à l'obsolescence rapide de leurs produits. De nombreux exemples de succès devenus de cuisants échecs par excès de confiance envers une position dominante toujours fragile illustraient ce point de vue : WordPerfect, dBase ou Lotus 1-2-3.

Alors que la procédure juridique suivait son cours en 1999 et 2000, le marché des navigateurs évolua à un rythme extrêmement rapide, tant et si bien que les audiences au tribunal semblaient avoir un conflit de retard. La nouvelle guerre opposa des fabricants de logiciels qui proposaient des navigateurs pour des terminaux numériques tels que les décodeurs de télévision par câble ou satellite, les assistants digitaux personnels (Palm, Pocket PC, etc.) ou les téléphones mobiles de troisième génération. Ces appareils étaient supposés supplanter à terme les PC en termes d'accès à Internet. Cette deuxième guerre des navigateurs se déroula d'une manière très différente de la première. La stratégie préalablement utilisée par Microsoft, inclure le navigateur dans le système d'exploitation, n'était plus envisageable. La version allégée de Windows dédiée aux appareils portables, Windows CE, fut un échec. Dans l'intervalle, devenu une filiale de AOL Time Warner, Netscape connut un retour en force. Cependant, de nombreux concurrents étaient également en lice, comme Opera, OpenTV, Lineo, AvantGo, QNX ou Plixo. De plus, le choix du navigateur était effectué par le constructeur du terminal (Nokia pour les téléphones, Thomson pour les décodeurs, Palm pour les assistants digitaux personnels, etc.) ou par le fournisseur d'accès (compagnie de télévision par câble, opérateur de téléphonie mobile, etc.) et non par le fabricant du système d'exploitation ou par l'utilisateur lui-même. Par conséquent, les nouveaux concurrents cherchaient plus à courtiser les constructeurs de terminaux et les fournisseurs d'accès qu'à cibler directement les clients. Avec un tel nombre de concurrents, il semblait peu probable qu'un seul navigateur domine le marché. Cette diversité impliquait également qu'un des arguments de vente majeurs pour un navigateur était sa conformité aux spécifications techniques définies par le World Wide Web Consortium. L'existence de ce standard réduisait considérablement les coûts de transfert des constructeurs de terminaux lorsqu'ils décidaient de changer de fournisseur de navigateur, contrairement à ce qui avait toujours été le cas pour les PC. Netscape semblait avoir retenu les leçons de sa première confrontation avec Microsoft. Même si cela limitait le succès de son nouveau navigateur, Gecko, la filiale de AOL Time Warner encourageait très vivement cette démarche de standardisation, afin d'empêcher Microsoft de réitérer la stratégie qui lui avait permis de gagner la première guerre.

Sources : adapté du Sunday Times, 11 janvier 1998 ; The Economist, 16 décembre 2000.

Questions (les numérotations font référence à la 2^e édition de Stratégique, 2003)

1. En utilisant la section 1.1, expliquez en quoi les problèmes de Microsoft et de Netscape relèvent de la stratégie.
2. Pour Microsoft et pour Netscape, dressez la liste des éléments du diagnostic stratégique qui relèvent respectivement de l'environnement, des ressources et des attentes des parties prenantes.
3. En vous référant aux éléments développés dans la section 1.2.2, proposez des orientations stratégiques pour les deux entreprises.
4. Ce cas concerne la concurrence dans une industrie de haute technologie. En utilisant la section 1.3, montrez en quoi un tel contexte influe sur l'importance relative des différentes composantes de la stratégie (voir le schéma 1.4).