

Introduction à la stratégie

Etude de cas : 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 répéter 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).