

## Introduction à la stratégie

### La guerre des navigateurs Internet, rounds 1 et 2 : Note pédagogique

Il s'agit d'un cas introductif permettant d'illustrer les différentes composantes de la stratégie présentées dans le chapitre 1. Ce cas permet d'appliquer les concepts stratégiques à une industrie spécifique et aux concurrents qui s'y affrontent.

#### En quoi les problèmes de Microsoft et de Netscape relèvent-ils de la stratégie ?

La section 1.1 présente plusieurs caractéristiques des décisions stratégiques que les participants peuvent appliquer au cas. Au regard de ces différents critères, tant du point de vue de Netscape que de celui de Microsoft, les problèmes évoqués peuvent être qualifiés de stratégiques. Ils concernent en effet :

- Les orientations à long terme.
- L'avantage concurrentiel.
- Le périmètre d'activité.
- L'exploitation des compétences fondamentales.
- Les attentes des parties prenantes.

#### Le diagnostic stratégique

Les principaux problèmes auxquels Microsoft et Netscape doivent faire face sont très similaires, mais leur impact diffère (il est même souvent opposé). Ces problèmes ont également évolué entre le premier et le deuxième round de la guerre des navigateurs.

#### Environnement

- Un intervenant dominant (Microsoft).
- De nouveaux entrants et de nouveaux produits.
- La diffusion d'Internet.
- Des problèmes de réglementation.
- Le pouvoir des fabricants de terminaux et des fournisseurs de services.

#### Ressources

Pour Microsoft :

- Des ressources considérables (par exemple la capacité de mobiliser 2000 programmeurs).
- Gagnerait une guerre des prix.
- Une ressource unique (Windows) qui peut s'imposer comme standard universel.
- Une compétence fondamentale : une très large base installée (externalités de réseau).
- Un moindre pouvoir en dehors des PC (téléphones, PDA, décodeurs, consoles de jeux).

Pour Netscape :

- Soutien de capitaux-risqueurs.

- Crise financière.
- Base installée insuffisante ?

### Attentes

- L'attitude et la confiance des clients constituent un point crucial. Ils ne veulent pas investir dans un système susceptible de perdre la guerre des navigateurs (voir la référence négative au Betamax ou au Macintosh). L'engagement de Netscape en faveur d'un standard universel est une réponse à cette crainte.
- Le département de la justice américain semble déterminé à s'opposer au monopole.
- Si les innovateurs tels que Netscape ne sont pas protégés, l'intérêt général en pâtira.
- Les fabricants de PC semblent indifférents au débat (ils ont déjà perdu face à Microsoft). Les fabricants de terminaux (PDA, téléphones, décodeurs, etc.) et les fournisseurs de services sont nettement plus impliqués (ils ne veulent pas subir le sort des fabricants de PC).

### Les choix stratégiques

Il convient d'encourager les participants à identifier les différents constituants des choix stratégiques soulignés dans la section 1.2.2 et détaillés dans les chapitres 6, 7 et 8 :

- Microsoft a construit son avantage concurrentiel en concentrant la création de valeur au sein de la filière informatique sur le système d'exploitation, ce qui a réduit les activités amont (fabrication de matériel) au rang de fournitures banalisées. Netscape tente de réitérer cette stratégie en déplaçant la création de valeur vers le navigateur Internet, ce qui banaliserait à la fois le PC et le système d'exploitation. Il en résulterait des terminaux relativement passifs (par exemple des Network Computers), toute la richesse de contenu étant apportée par les ressources Internet. Face à cette menace, Microsoft doit chercher à imposer Windows et Internet Explorer sur tous les terminaux d'accès à Internet (PC, PDA, téléphones, décodeurs, consoles de jeux).
- Pour chacun des concurrents, il existe plusieurs orientations de développement. Ils peuvent décider de se concentrer sur le développement de produit (le navigateur) et à son niveau d'intégration dans le système d'exploitation (intégration complète chez Microsoft, produit séparé chez Netscape, intégration dans le terminal pour les constructeurs de PDA, téléphones et décodeurs). Netscape peut réduire son risque en variant son approche selon les types de clients. L'industrie est globale, ce qui limite fortement la pertinence d'une focalisation géographique.
- Les modalités de développement sont tout aussi importantes. Microsoft détient suffisamment de ressources pour maintenir un degré de liberté élevé. En revanche, Netscape était proche de l'épuisement de ses ressources avant sa reprise par AOL et son salut semble conditionné à sa capacité à tisser des alliances et partenariats.

### Le déploiement stratégique

Ce cas est typique d'une industrie très globale dans laquelle le taux d'innovations est très élevé. On peut demander aux participants de comparer cette situation avec les critères plus généraux présentés dans les sections 1.4.2 et 1.4.4 :

- Il s'agit de « produits globaux » (voir le chapitre 9). En principe, Microsoft pourrait être vulnérable au développement d'offres locales mieux adaptées aux attentes spécifiques de certains marchés. En pratique, ce risque est minimisé par la vitesse d'innovation.
- La capacité à « changer les règles du jeu » et à développer de nouvelles compétences fondamentales est d'une importance cruciale. Le scénario du Network Computer ou le déplacement vers les terminaux numériques sont des illustrations de ce type d'approche.