

Introduction à la stratégie

Vivendi Universal à la conquête de la convergence numérique : Note pédagogique

Ce cas permet de vérifier que les participants comprennent ce que l'on désigne par « stratégie ». Il est irréaliste d'attendre une compréhension sophistiquée dès le début du premier chapitre, mais ce cas peut permettre de tracer les principales lignes de forces du cours. Les questions ont pour objectif de couvrir les points introductifs abordés au cours du chapitre.

1. En quoi peut-on qualifier les questions auxquelles Vivendi Universal était confronté de stratégies ?

Les participants doivent être capables de définir l'orientation à long terme de Vivendi Universal (création de valeur par convergence numérique entre accès et contenus), afin de répondre aux attentes de ses parties prenantes, d'utiliser ses ressources et compétences de manière à obtenir un avantage concurrentiel dans le cadre des menaces et opportunités de son environnement.

La question de l'allocation des ressources est explicite, notamment au travers des opérations de fusions acquisitions, tout comme celle de redéfinition du périmètre d'activité.

Au total, les caractéristiques des décisions stratégiques exposées dans la section 1.1.1 sont bien identifiables.

2. Identifiez des exemples de questions qui correspondent à chacun des cercles du modèle du schéma 1.4.

Il s'agit ici de conduire les participants à distinguer ce qui relève :

- (1) Du diagnostic stratégique : analyse de l'environnement (concurrence de AOL Time Warner, convergence numérique, etc.), ressources et compétences (trésor de guerre de la Générale des Eaux, catalogue de contenu de Universal, etc.), attentes et intentions (poids de la famille Bronfman, ambitions personnelles de Messier, existence de groupes de pression opposés à la stratégie globale de VU, etc.).
- (2) Des choix stratégiques : au niveau de l'entreprise (arbitrages entre VU et VE, rôle de la direction générale, etc.), au niveau des domaines d'activité (expérience de Vizzavi, indépendance de VE, etc.) et en termes d'orientations et de modalités (tentatives de développement de nouvelles offres, recours systématique à la croissance externe, etc.).
- (3) Du déploiement stratégique : organisation (structure très fortement divisionnalisée), leviers stratégiques (poids de la technologie, des systèmes d'information, des montages financiers, etc.), gestion du changement (adoption du nom Vivendi, passage d'une culture de discrétion à une omniprésence médiatique, etc.).

S'il est possible de trouver dans le cas des éléments qui permettent d'illustrer chacun de ces différents points, il est indispensable d'insister sur le fait que cet effort de classement a bien plus une valeur pédagogique et explicative qu'une volonté de réalisme, la construction effective de la stratégie ne suivant généralement pas un cheminement aussi séquentiel.

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 ?

Il s'agit de vérifier que les participants comprennent la différence entre stratégie déduite des conditions environnementales et stratégie construite à partir des ressources et compétences. Dans le cas de Vivendi Universal, la distinction n'est pas évidente.

On peut en effet argumenter sur le fait que VU s'est avant tout adapté à de nouvelles menaces et opportunités résultant des choix stratégiques de son grand concurrent AOL Time Warner (mais également de ceux de groupes tels que Disney ou Sony). La convergence numérique est alors considérée comme une variable exogène à laquelle il fallait répondre.

À l'inverse, on peut affirmer que la fusion entre Vivendi et Universal avait pour but de créer un portefeuille unique de ressources et compétences servant de socle à la construction d'offres nouvelles, sans équivalent dans la concurrence (notamment au travers des activités de téléphonie ou du financement dégagé par VE).

On peut concilier ces deux points de vue en rappelant que la distinction entre stratégie déduite et stratégie construite (entre l'école du positionnement et l'approche ressources et compétences) a essentiellement une valeur conceptuelle. Si elle permet de comprendre plus finement les processus stratégiques, elle ne doit pas faire oublier que dans la réalité, l'environnement et les stratégies concurrentielles sont en interaction permanente : les ressources et compétences découlent des conditions de marché, tout comme les menaces et opportunités résultent des choix stratégiques des concurrents.

Les participants peuvent également être sollicités sur la question qui clôt le dernier paragraphe du cas : la stratégie de VU était-elle intrinsèquement mauvaise ou son échec est-il lié à des éléments conjoncturels (personnalité de Messier, éclatement de la bulle Internet). L'échec comparable de AOL Time Warner (tout comme avant cela, à une moindre échelle, les déboires de Sony) laisse supposer que la stratégie de convergence numérique était particulièrement difficile à mettre en œuvre. D'ailleurs, comme chez VU, c'est la résistance des baronnies internes et les oppositions entre les actionnaires alarmés par l'effondrement du cours de Bourse qui ont entraîné la chute des dirigeants de AOL Time Warner. Dans ces conditions, peut-on accuser Messier de l'échec de cette stratégie ? Son souci de gloire médiatique, son recours systématique à des opérations de croissance externe (vraisemblablement hérité de son passé de banquier d'affaires) et sa volonté de pouvoir personnel (il personnifiait la méritocratie des grandes écoles à la Française) ont certainement nuit à l'adhésion des parties prenantes à sa stratégie de convergence.

Là encore, le point essentiel consiste à souligner qu'établir une frontière théorique entre une stratégie « bonne sur le papier » et sa mise en œuvre relève du fantasme. On peut rappeler la phrase de Napoléon « En termes de stratégie, tout est dans l'application ». La notion de stratégie théorique n'a strictement aucun intérêt. Par essence, qu'elle soit déduite ou construite, la stratégie est la confrontation d'une ambition avec la réalité. Les contingences matérielles, les jeux de pouvoir, les contraintes techniques et la capacité de persuasion ne sont pas des épiphénomènes : elles sont indissociables des plans stratégiques les plus savants. Le stratège ne peut pas être qu'un joueur d'échec (aux échecs, les pièces ne contestent pas la volonté du joueur), il se doit aussi d'être un politique.