

*Stratégie de rente dans les services urbains et la communication
Le cas Vivendi - Universal*

Christophe ASSENS

Maître de Conférences

IUT d'Evreux

55, rue Saint Germain

F – 27 000 Evreux

(33) 02 32 29 15 34 / Fax (33) 02 32 29 15 11

assens@club-internet.fr

Alessandro BARONCELLI

Professeur

Universita degli Studi di Bologna

Dipartimento di Discipline Economico-Aziendali

Piazza Scaravilli, 2

I - 40 126 Bologna

(39) 051 209 80 85 / Fax (39) 051 209 80 74

abaronce@economia.unibo.it

Mots-clés : réseau – Internet – rente – coordination – coopération – service

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé : Cet article s'attache à découvrir si la notion de rente a encore une signification au sein de la nouvelle économie et plus précisément sur Internet, c'est-à-dire dans des domaines où les barrières à l'entrée restent fragiles et où la clientèle demeure versatile. À partir de l'étude biographique de Vivendi - Universal, 2^{ème} groupe mondial de communication, nous montrons qu'il est possible, sous certaines réserves, de transposer le concept de rente économique de l'industrie traditionnelle vers les NTIC. Pour cela, il s'agit de diversifier et de personnaliser une offre de services autour du client, en cherchant à capitaliser sur des relations de fidélité.

Mots clés : réseau – Internet – rente – coordination – coopération – service –

Introduction :

Comme le transport ferroviaire il y a un siècle, ou la distribution d'électricité il y a 50 ans, la nouvelle économie est présentée comme une révolution majeure dans les services, modifiant profondément la nature de l'offre et de la demande. D'une économie fondée sur l'énergie, les entreprises basculent ainsi dans un univers basé sur l'information qui génère de nouveaux cycles de croissance et de productivité. Les sociétés engagées dans cette nouvelle économie gèrent en effet de forts investissements avec des coûts fixes élevés (élaboration et développement de produits multimédias) et des coûts variables modérés, en raison de la faiblesse des charges de reproduction et de diffusion de l'information. En outre, elles disposent de capacité d'innovation très importante, avec un accès immédiat au marché mondial. Pour ces raisons, elles peuvent espérer des revenus futurs élevés qui justifient des valeurs boursières correspondantes. Pourtant, la volatilité des cours sur ces valeurs et l'absence de rentabilité pour certaines d'entre - elles suscitent des interrogations sur l'avenir du secteur.

D'après Kalika (2000), la nouvelle économie s'analyse en fonction des taux de croissance et moins par la maîtrise des ressources, car il s'agit d'un secteur émergent très concurrentiel, qui connaît tous les 6 mois des évolutions technologiques majeures, et où il est vain de vouloir capitaliser sur des économies d'expérience ou d'apprentissage à long terme. L'organisation centrée sur le client devient prédominante par rapport à des structures hiérarchiques par métier ou par fonction. Le recrutement, la formation et la rémunération des acteurs change également (Laval 2000), en relation avec le caractère éclaté de l'organisation, engagée simultanément dans la concentration et la spécialisation de l'offre, par croissance externe plutôt que par développement interne, pour obtenir un avantage pionnier irréversible : une prime au premier entrant. Ainsi, le caractère émergent et fragmenté du E – business favorise l'entrée de nouveaux concurrents et pousse les sociétés à se différencier en construisant une image de marque comme Yahoo, en fidélisant les clients comme Amazon, en devenant précurseur sur un métier comme AOL.

À ce titre, la stratégie des groupes de E - business repose sur la construction d'un lien privilégié et personnalisé avec les internautes, enregistrés dans des fichiers clients. Dans l'état actuel de la technologie, seuls les détenteurs d'infrastructures peuvent établir ce lien électronique, et contrôler véritablement le fichier client. Mais grâce à de récentes solutions informatiques, des nouveaux acteurs, issus des mondes aussi divers que la distribution, les médias ou la banque, peuvent également acquérir, fidéliser et fournir des services à valeur ajoutée à leurs clients. Ne disposant pas de réseaux téléphoniques, ces nouveaux opérateurs virtuels louent simplement leurs moyens d'accès, considérant que le contenu des services prime sur le contenant dans la chaîne de valeur. De cette manière, les fabricants de tuyaux et les fournisseurs d'accès à Internet cèdent progressivement les bénéfices de leur rente de position à d'autres intervenants situés en bout de chaîne.

Le groupe Vivendi-Universal est l'un de ces intervenants, capable de prendre position dans les services électroniques, en proposant une offre de contenu riche et variée, spécifique au groupe. Avec un chiffre d'affaires de 45 milliards d'euros et un excédent d'exploitation de 3,2 milliards d'euros dans les services liés à l'audiovisuel, à l'édition et au multimédia, Vivendi-Universal occupe en effet la deuxième place du marché mondial de la communication. Sa stratégie consiste à développer son propre marché à partir des clients traditionnels du groupe (abonnés de SFR ou de Canal +) auxquels elle propose de nouveaux services, gérés en interne ou sous-traités.

Ce faisant, elle cherche à reproduire la stratégie de rente mise en œuvre dans les services aux collectivités locales depuis plus d'un siècle. En effet, dans l'aménagement urbain, Vivendi - Universal est un groupe généraliste dans des domaines aussi variés que la distribution d'eau ou le transport collectif, devenu au fil des ans, un interlocuteur de confiance pour les élus. En dépit de cette comparaison, il est difficile de savoir si la stratégie de rente est facilement transposable au E - business en raison de la fragilité des barrières à l'entrée et à cause de l'instabilité du client final.

Cette problématique fait justement l'objet d'une étude empirique menée sur Vivendi – Universal dont la méthodologie d'enquête figure en annexe 1. Les résultats de cette enquête sont présentés en trois parties dans cet article. La première partie traite des antécédents historiques de Vivendi - Universal dans les métiers de l'environnement où le groupe détient des rentes de position à l'égard des collectivités. Une seconde partie présente la logique des choix d'investissements sur Internet pour acquérir de nouvelles rentes commerciales. Enfin, une troisième partie aborde le principe des rentes relationnelles à l'égard des concurrents et des partenaires de Vivendi - Universal.

1. La Compagnie Générale des Eaux : une stratégie de rente tirée par la demande

Vivendi – Universal est issue de la Compagnie Générale des Eaux (CGE) créée en 1853. Celle-ci a pour vocation d'assurer la distribution de l'eau potable dans les grands centres urbains. Son métier consiste ainsi à gérer des infrastructures de réseau pour acheminer des services de confort aux habitants des collectivités locales. Participant à l'aménagement du territoire et au phénomène de migration sociale vers les grandes villes, la CGE propose rapidement une gamme de services intégrés en amont et en aval dans le secteur de l'eau : puits de captage, distribution et traitement de l'eau, épuration et traitement des déchets. Au cours du premier siècle de son histoire, la CGE consolide sa progression dans le secteur de l'eau, en rachetant des concurrents isolés, en prenant le contrôle de fournisseurs au sein de la filière d'activité, en décrochant des marchés prestigieux à Lyon, Venise ou Constantinople (Lorrain 1995).

Chaque marché obtenu fait ensuite l'objet d'un contrat de longue durée, sur des périodes de 20 ou 30 ans, soumis à un renouvellement éventuel au cours d'appel d'offres menés par les élus locaux. Dans ce contexte, les agences locales de la CGE sont conscientes de la menace d'une ouverture des marchés à la concurrence, et elles cherchent par tous les moyens à retarder la date d'expiration des contrats en cours. Dans cette perspective, elles maintiennent un service dynamique de qualité croissante, en proposant des améliorations par de nouvelles propositions d'investissements à la commune. En cours de mandat, elles négocient ainsi des aménagements supplémentaires qui font l'objet d'avenants au contrat initial.

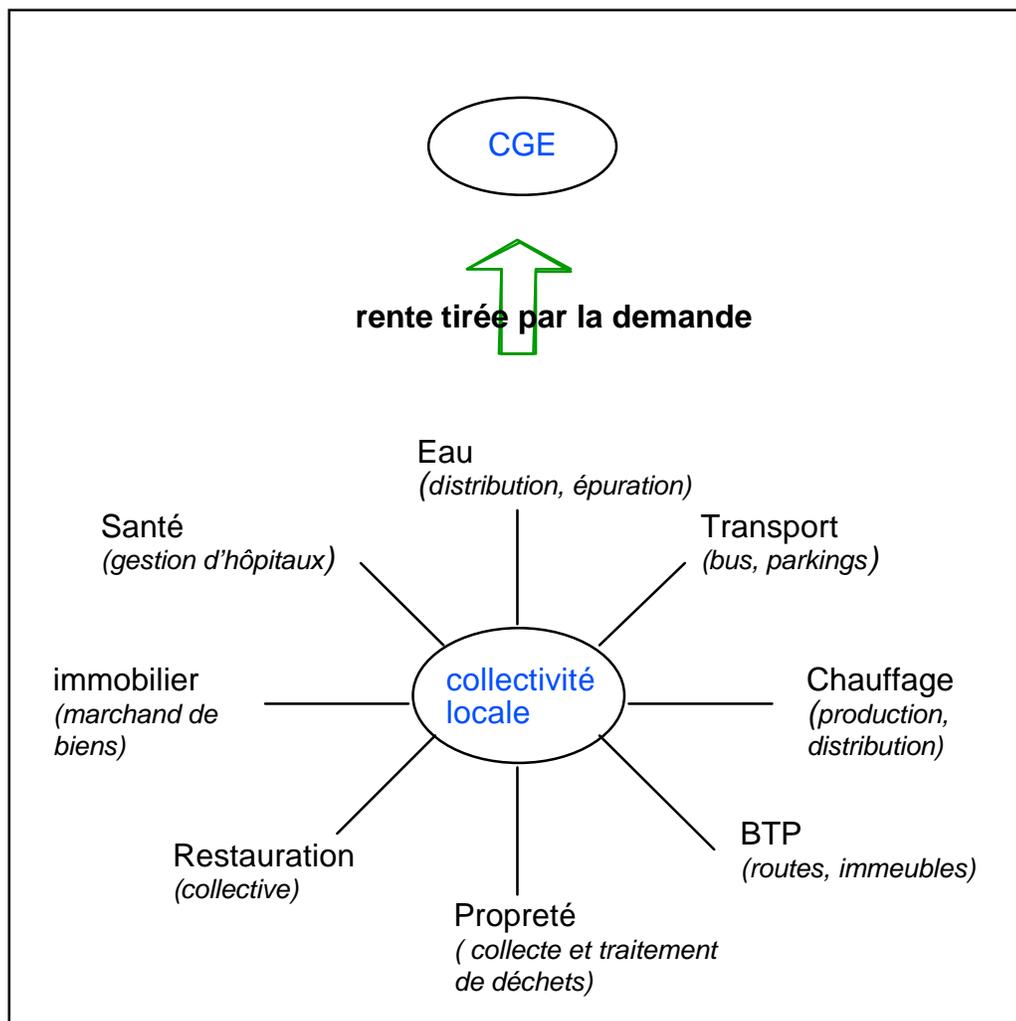
Ces avenants permettent d'une part de prolonger le contrat en cours afin d'amortir dans de meilleures conditions les investissements d'infrastructures, d'autre part de repousser l'échéance d'un appel d'offres. Cette stratégie est généralisée sur l'ensemble des contrats locaux. En dehors du fait de pouvoir retarder la perte éventuelle du marché concédé par la ville, cette tactique présente l'avantage à l'antenne locale de la CGE de resserrer les liens avec les élus locaux, en devenant avec le temps un interlocuteur de confiance. Cette démarche est efficace car elle respecte les intérêts de la commune en matière d'aménagement urbain, en conciliant également les objectifs du prestataire de service. De toute évidence, elle permet à la filiale implantée de renforcer son pouvoir de négociation à l'égard des élus par une connaissance accrue des besoins et des spécificités locales, ce qui peut faire la différence lors d'une mise en concurrence ultérieure. Cela se traduit concrètement par une prime au sortant et par des barrières à l'entrée pour les nouveaux entrants. Ainsi, en conservant les marchés pendant plusieurs dizaines d'années consécutives, les agences locales de la CGE détiennent progressivement une rente de position, difficile à remettre en question, à l'intérieur ou à l'extérieur de la collectivité.

Durant les années 70, la gestion des réseaux de distribution d'eau potable continue de représenter le métier de base de la CGE. Ainsi, le groupe se développe au rythme de progression des privatisations des services de distribution d'eau en France. La CGE devient le premier opérateur privé sur ce marché en France et dans le monde. Sa part de marché est stable depuis 1970 ; elle détient 40 % du marché privé de distribution d'eau en France. À cette époque, la progression régulière s'effectue au détriment des régies, c'est-à-dire en lieu et place du mode de gestion intégrée des services publics par les collectivités territoriales. Le marché de la distribution croît lentement mais très régulièrement, la CGE dessert en moyenne 300 000 habitants de plus chaque année depuis 1970 (15 millions d'habitants desservis en 1970, 24 millions en 1991) ; à la même époque le chiffre d'affaires croît régulièrement de façon linéaire et passe de 5 milliards de francs en 1975 à 15 milliards de francs en 1979. Le siège social regroupe la majeure partie des activités de distribution de l'eau à travers une trentaine de filiales et consolide entre 50 % et 60 % du résultat final. En 1975, date de la première publication des comptes consolidés, le groupe comprend 96 sociétés, l'essentiel de son activité est réalisé à partir des services liés à l'eau.

Confrontée à la saturation du marché de l'eau, elle diversifie ensuite son offre de services, pour proposer des solutions innovantes à ses clients, dans d'autres filières d'activité comme le traitement des déchets ou les travaux publics. Après l'eau, qui ne pèse plus que 20 % de son chiffre d'affaires, la Compagnie Générale des Eaux se diversifie à partir des années 60 dans les déchets et l'énergie, puis dans la propreté et les transports publics. En 1972, elle investit également dans l'immobilier en contribuant à l'émergence du quartier d'affaires de Paris-La-Défense. Cette diversification se déroule en recherchant de fortes complémentarités commerciales autour des collectivités locales.

Dans cette mesure, le développement des activités de service public est, dans la majorité des cas, tiré par la demande (voir figure 1 sur la stratégie *Pull*). Ces branches d'activités nouvelles résultent des besoins manifestés par les collectivités locales. À titre d'exemple, sur la demande du maire, un marché de distribution d'eau peut déboucher, par souci de cohérence, sur le traitement des déchets associés aux rejets de l'eau polluée, ou sur la gestion d'une station d'épuration. De même, l'entretien de la chaufferie d'une société d'HLM, peut évoluer vers des activités induites pour transformer les aires de jeux situées à proximité, en espace vert. D'une façon générale, la stratégie de diversification s'articule autour du client et à sa demande. Elle repose sur la création de filiales ad hoc, dont les compétences sont développées en interne avec des équipes projet, ou plus fréquemment sur le rachat de compétences en externe par fusion - acquisition. Cette stratégie de diversification a l'avantage de fidéliser le client en lui proposant de multiples services connexes, à partir d'un interlocuteur unique. En conséquence, elle renforce le poids des rentes territoriales de la CGE, au risque toutefois, de laisser dériver l'ensemble du groupe vers une kyrielle de métiers mal maîtrisés ou peu rentables, comme l'hôtellerie de luxe, les parcs d'attractions, la gestion de parkings, etc.

Figure 1. La stratégie Pull dans les services aux collectivités



À la fin du XXème siècle, elle domine ainsi le marché mondial dans l'aménagement des villes, avec les compétences requises, financières, sociales, juridiques et techniques, pour assurer le développement et la gestion de l'ensemble des services publics urbains : transport collectif, parking, énergie, propreté, communication, santé, eau, bâtiment et travaux publics, restauration collective, loisirs, etc. Puis, fort de cette expertise technique acquise sur les marchés publics, elle pratique le « *facilities management* » sur des marchés privés. En d'autres termes, elle offre ses compétences à une clientèle d'entreprises qui sous-traite des activités périphériques : la restauration collective, la construction et l'aménagement de siège social, la fourniture d'énergie (centrale en co-génération) etc.

Parmi ces nouveaux métiers, la communication est apparue longtemps comme un phénomène marginal par rapport aux activités traditionnelles d'aménagement urbain, mais avec l'arrivée de Jean-Marie Messier depuis 1996, la communication est placée au cœur de la stratégie industrielle, en faveur des contenus au détriment des infrastructures de services, à l'inverse de ce qui se passait dans l'eau, le chauffage ou l'énergie (Messier 2000). Ce choix est en partie dicté par la structure des coûts du service proposé. Ainsi, pour les télécommunications ou l'audiovisuel, le coût de transport est faible par rapport à la valeur intrinsèque du produit. En revanche, pour l'eau, c'est l'inverse qui se produit : la valeur du bien est très faible par rapport à son coût de transport. La valeur ajoutée du prestataire est ainsi plus importante dans le transport de l'eau avec la gestion des équipements de réseau que dans le contenu ; à l'inverse dans la communication, la valeur ajoutée est plus importante dans le contenu du service que dans son transport.

Pour capter cette valeur ajoutée, il faut aller quatre fois plus vite dans la communication que dans le secteur de l'eau. La transformation de la Compagnie Générale des Eaux en Vivendi s'opère dès 1998 par un changement de nom. Puis, elle se prolonge en 2000 par une étape cruciale avec la fusion entre Vivendi et le groupe audiovisuel canadien Seagram. Le nouvel ensemble, Vivendi - Universal, devient le 2^{ème} groupe mondial de communication. Il s'articule autour d'une plate - forme de diffusion multi - canaux (Internet, le satellite ,le câble, le téléphone) et multiservices (le sport, le cinéma, l'éducation, les jeux et la santé) pour satisfaire le consommateur final, en devançant ses attentes.

2. Vivendi – Universal : une stratégie de rente poussée par l'offre

La politique de Vivendi dans la nouvelle économie s'articule autour de deux dimensions complémentaires : une dimension commerciale par la nature du service proposé, et une dimension technique par les infrastructures qui supportent ce service. Or, Vivendi dispose d'atouts compétitifs dans le domaine commercial, d'une part, grâce à ses larges fichiers d'abonnés issus de la téléphonie mobile et de la télévision payante, et d'autre part, grâce à la qualité du contenu éditorial de son offre, dans l'audiovisuel, le multimédia ou l'édition, proposé par ses filiales Havas ou Canal+. L'entrée de Vivendi dans la nouvelle économie repose donc sur un avantage commercial, articulé en coopération et en sous-traitance avec des entreprises complémentaires sur le plan technologique : partenariat avec Nextenso une « start-up » informatique rattachée à Alcatel, partenariat avec British Telecom sur les réseaux à haut débit, co-financement et expertise dans les métiers d'Internet de Siemens, Nokia et Cisco auprès de Viventures (fonds de capital risque).

Fort de ce réseau de partenaires, en 5 ans, le chiffre d'affaires de Vivendi dans la communication est passé de 900 millions d'euros à plus de 24,3 milliards d'euros en 2000, et ses résultats, en perte de 56 millions en 1995, en positif de 7,2 milliards d'euros en 2000. Ces résultats couronnent une stratégie ambitieuse d'investissement dans quatre domaines en synergie : les télécommunications, l'édition et le multimédia, Internet, l'audiovisuel. Ces domaines sont complémentaires en raison du principe de convergence technologique : avec le principe de compression numérique, il devient en effet possible d'accéder à des services interactifs sur Internet à partir du téléphone (technologie WAP), de la télévision ou de l'ordinateur. La frontière entre ces différents médias tend à disparaître pour donner naissance à des appareils hybrides. Mais cette convergence technologique rejoint également une politique de convergence commerciale entre les services proposés par Vivendi, c'est-à-dire la possibilité de proposer au client l'accès simultané à des services d'information ou de loisirs, des services professionnels ou privés, de culture ou de consommation.

Dans la politique de contenu, il s'agit donc d'une stratégie de multi - services en multi - accès. Deux récents rapprochements d'entreprises avec Vivendi consolident cette orientation : l'un avec l'opérateur mobile britannique Vodaphone pour élargir les points d'accès en Europe avec un portefeuille d'abonnés plus large, l'autre avec le canadien Seagram pour élargir l'offre de services avec l'accès au catalogue de films et de disques d'Universal, et avec la complémentarité géographique entre les marchés des Etats-Unis et de l'Europe. Après toutes ces opérations, Vivendi devient Vivendi - Universal, un ensemblier des services dans la nouvelle économie, capable d'internaliser tous les maillons de la chaîne de valeur, de la conception à la distribution des services interactifs sur les différents supports : TV, satellite, téléphone, ordinateur, PDA. Dans ce contexte, Internet symbolise la convergence totale de ces différents médias et dessine la « colonne vertébrale » de la stratégie de Vivendi - Universal avec la création d'un portail de diffusion de l'ensemble des services sur Vizzavi, et avec la création d'un organe de coordination et d'accompagnement : Vivendi Net. Ainsi, Vivendi Net développe par exemple une web agency (e-glue) capable d'offrir des services de conception et de maintenance aux différents sites portails du groupe. Elle propose également une régie publicitaire en ligne aux différentes filiales : Add2one.

Les synergies dans la chaîne de valeur du E-commerce sont développées principalement en interne, par des relations de sous-traitance ou de partenariat entre les filiales de Vivendi - Universal. Ce « marché interne » permet un accès privilégié aux ressources, une bonne maîtrise des approvisionnements sur les produits à succès et un contrôle fort de la distribution. À titre d'exemple, le site pour les médecins « Atmedica.com » provient de la complémentarité entre une ligne de téléphone Cegetel, une porte d'entrée sur Internet proposée par Vizzavi, et l'édition des professionnels de la santé « le Vidal » détenue par Havas.

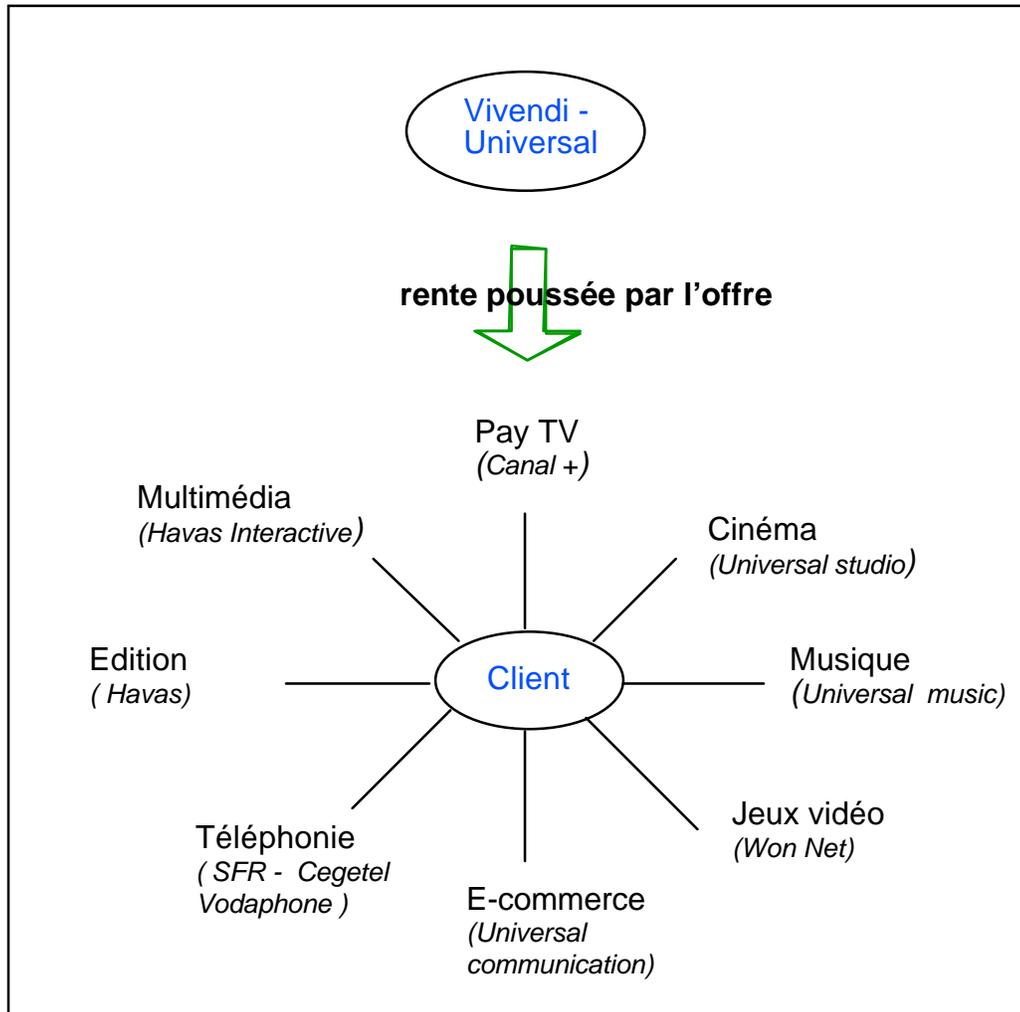
Par cette orientation, Vivendi présente la physionomie d'un groupe de communication fortement intégré dans les nouvelles technologies et qui développe une stratégie de concentration dans le contenu des services, et de verrouillage progressif de la distribution de ces services. Cette stratégie s'apparente à la recherche de rente de position pour valoriser les investissements, au regard des actionnaires.

Les activités de communication résultent donc d'une démarche pro active, poussée par l'offre (voir figure 2 sur la stratégie *Push*), à l'issue d'une analyse stratégique fondée sur des études de marché. Par exemple, une attention particulière est portée sur l'évolution des habitudes de consommation sur Internet. À ce sujet, des agences spécialisées comme Net Value fournissent les résultats d'un panel d' E - consommateurs au groupe, pour mieux définir le positionnement et la cible.

Dans un premier temps, cette démarche pousse le groupe à se diversifier en aval dans la distribution de services audiovisuels existants, ou créés en joint - ventures avec d'autres sociétés. À l'image du modèle de réussite proposé par Canal +, le groupe souhaite ainsi offrir un bouquet de services aussi large que possible dans les domaines de l'image du son et du multimédia, à une clientèle de particuliers, pour rentabiliser les coûts de prospection et pour renforcer les motifs de fidélisation.

Dans un second temps, sur chacun de ces créneaux, la tendance évolue vers l'intégration verticale en amont. Les filiales investissent dans la création de contenu avec la conception de produits de loisir et d'information, pour mieux contrôler les sources d'approvisionnement et pour capter des marges supplémentaires dans la chaîne de valeur, quitte ensuite à commercialiser les produits « maisons » auprès des concurrents. Cette stratégie présente l'avantage d'adapter sur commande le service au client, avec le risque que l'initiative des filiales entraîne mécaniquement le groupe vers des métiers mal maîtrisés ou peu rentables.

Figure 2. La stratégie Push dans les services aux particuliers



La recherche de rente de position intervient principalement, pour bénéficier de la prime au premier entrant (*winner-take-all*), pour participer à l'élaboration des normes sur Internet et pour verrouiller la chaîne de valeur dans la nouvelle économie, en introduisant des coûts d'entrée (*lock in*) pour les concurrents, et des coûts de sortie (*switching costs*) pour les clients et fournisseurs.

3. La stratégie de rente relationnelle

Jusqu'à présent, nous avons analysé les rentes internes développées par l'entreprise, il convient maintenant d'étudier les rentes de position de Vivendi-Universal à l'égard des sociétés extérieures au groupe. Dans cette perspective, la grille de lecture, proposée par Lado, Boyd et Hanlon (1998), permet d'analyser l'évolution du portefeuille d'activités de Vivendi en fonction du degré de compétition et de coopération avec les autres acteurs de l'industrie.

Tableau de conquête des rentes relationnelles

	Compétition modérée	Compétition soutenue
Coopération modérée	Rente «quasi monopolistique» Le secteur de l'environnement	Rente de différenciation La production de contenu pour le E - commerce
Coopération soutenue	Rente de collaboration Les réseaux d'infrastructure du E - commerce	Rente de « coopération » La distribution de contenu pour le E - commerce

3.1 Le secteur de l'environnement

Dans les métiers de l'environnement, les coûts d'entrée pour de nouveaux concurrents et de sortie pour les clients sont très élevés en raison du régime des concessions qui stabilisent sur le long terme, par des contrats renouvelables de 10 ou 20 ans, les rentes de positions des acteurs. Le niveau de compétition et de coopération est plus faible au sein de ce secteur que dans la nouvelle économie, car il concerne des marchés en phase de maturité à croissance modérée. Selon Lado et al. (1998), cette situation peut entraîner des rigidités sectorielles avec des risques de collusion entre concurrents, pour restreindre l'offre et augmenter le prix des services. Pendant de nombreuses années, ces risques étaient compensés par la mise en compétition des filiales de la CGE, recréant ainsi les conditions d'un marché satisfaisant pour le client (Assens 1998).

Par ailleurs, le désengagement progressif de Vivendi sur ce secteur pose la question de l'identité du groupe (Kalika 2000), à savoir si les spécificités de savoir faire, d'entrepreneuriat et de notoriété des filiales dans l'environnement vont perdurer dans les nouvelles activités liées au E-commerce, pour favoriser le développement de synergies industrielles, avec un sédiment commun de culture des affaires.

3.2 Le secteur des infrastructures de réseau

Dans le secteur des contenants technologiques du E-commerce, Vivendi adopte une politique de désengagement progressif dans les métiers de cablo – opérateurs, de construction de réseaux de télécommunication, de fabrication de terminaux de communication ou dans l'accès à Internet. Pour compenser ce départ, Vivendi construit une rente de position sur son capital relationnel, en devenant le partenaire incontournable de fournisseurs de technologie, soit en leur proposant un soutien financier par le fonds de capital risque Viventures (ce qui lui permet également de rester en veille stratégique sur les avancées technologiques), soit en leur garantissant des débouchés par l'exploitation de services multimédia.

La rente économique découle ici de la longévité du partenariat, d'une part grâce à la réciprocité des échanges qui réduit les coûts de transactions (la coopération devient un jeu à somme positive de type gagnant – gagnant (Axelrod 1990), où l'intérêt individuel se conjugue avec l'intérêt collectif, et d'autre part grâce à un climat de confiance qui diminue l'incertitude et le coût d'opportunisme par anticipation des réactions de l'autre (Ring 1996). Cette interdépendance renforce la spécialisation de Vivendi - Universal et lui impose également d'acquérir des ressources externes au sein d'un réseau d'entreprises (Hakansson, Johanson 1988). Ainsi, le téléphone, axe privilégié du développement devrait passer au second plan. La raison en est simple, cette activité a une dimension nationale et désormais l'ambition de Vivendi est d'être un pourvoyeur de contenu mondial comme AOL-Time Warner. Cette spécialisation s'explique aussi car les investissements dans les contenants sont dix fois supérieurs à ceux requis pour atteindre une masse critique dans les contenus.

3.3 Le secteur de la production dans le E-commerce

Dans le secteur de la production de contenu pour le E-commerce, Vivendi - Universal adopte une stratégie autonome d'intégration de la chaîne de valeur pour acquérir une image distinctive des concurrents. Fer de lance de cette politique, Canal+ qui innove en 1983 avec un concept original de création d'une chaîne financée par abonnement (110 000 abonnés la première année), dont elle maîtrise la commercialisation. S'appuyant sur une programmation exclusive de cinéma récent (300 films inédits par an) et de sport (une vingtaine de disciplines sportives), cette chaîne a pour vocation de réunir en une seule offre le meilleur des programmes. Fort de son succès, la société s'intègre verticalement en amont avec la création du studio Canal+, l'un des premiers producteurs français de programmes de télévision. Dans les autres compartiments de production multimédia, audiovisuel ou musical, Vivendi - Universal décline cette stratégie de rente commerciale sur les compétences distinctives dans la conception et la production de services avec des marques fortes, et sur le verrouillage du contenu par des accords exclusifs de diffusion. Toutefois, les effets de rente sont plus limités dans le E-commerce que dans la télévision payante pour deux raisons : les concessions négociées avec les autorités de régulation de la concurrence lors des fusions ; le modèle ouvert et gratuit d'Internet.

De récentes négociations entre Vivendi - Universal et le conseil de la concurrence de différents pays remettent en question le principe de *lock in* du contenu. Ainsi, Canal + ne peut pas détenir un accès automatique et exclusif sur les droits audiovisuels contrôlés par Universal. En effet, la commission européenne préserve 50 % des droits aux concurrents de Canal +, partout où la chaîne cryptée est implantée. Canal + ne doit pas empêcher les concurrents d'accéder aux films français détenus dans son catalogue, pour leur diffusion sur les services de paiement à la séance d'autres opérateurs. De même, Vivendi s'engage à ne pas restreindre l'utilisation des catalogues musicaux d'Universal qu'elle détient pour ses seuls canaux de distribution. En France, sous la pression du conseil supérieur de l'audiovisuel, le rapprochement entre Vivendi et sa filiale Canal + achoppe sur le contrôle du fichier d'abonnés de téléspectateurs. Toutes ces dispositions juridiques limitent en partie les effets de rente recherchés dans le cadre des récentes fusions.

Par ailleurs le verrouillage de contenu sur Internet apparaît dans le contexte actuel comme un non - sens, à cause des possibilités de piratage et de contournement des droits d'auteurs, et en raison du principe de gratuité qui anime certains sites.

Dans ces conditions, le modèle des rentes ne serait pas compatible avec le modèle ouvert d' Internet en raison des externalités de réseau (les échanges de bannière, l'absence de barrières à l'entrée, le clonage des ressources par les concurrents) : la valeur d'un service proposé sur Internet croît en effet avec le nombre d'utilisateurs de ce produit. Les effets de « club » ou de communauté (Offner 1993) modifient ainsi l'appréciation des coûts et des valeurs, en faveur d'un accès gratuit aux services. Toutefois, il faut nuancer cette analyse avec le récent rapprochement de Bertelsmann et de Napster dans le domaine du MP3 musical qui préfigure la fin de la gratuité totale, et avec la faillite de sites dont les fondamentaux économiques reposaient uniquement sur la vente d'espace publicitaire. Il reste à établir les nouvelles règles d'un système de valorisation économique qui ne fasse pas fuir l'internaute : forfait, abonnement, rémunération à la séance ?

3.4 Le secteur de la distribution dans le E-commerce

Dans le secteur de la distribution de contenu pour le E-commerce, on assiste à un double phénomène : la concentration de l'offre qui provoque le rachat ou la coopération entre les distributeurs de produits ou de services substituables ; le cloisonnement de l'offre qui provoque une compétition féroce entre les producteurs de contenus. La compétition stimule l'innovation technique et économique sur le marché. La collaboration accroît le volume et la qualité de l'offre et contribue à l'expansion globale du marché. Dans cet univers particulièrement instable, il existe une gamme d'options stratégiques très étendue pour Vivendi-Universal, à partir du portail Vizzavi, ou des téléphones mobiles. Dans ces domaines, elle adopte une stratégie de coopération pour accéder rapidement à une taille critique, quitte à s'associer avec des concurrents qui éprouvent le même objectif. Cette coopération entre concurrents, cette « coopétition » (Weil 1997), est d'ailleurs un moyen privilégié de contrôler l'intensité concurrentielle ou d'ériger des barrières à l'entrée du secteur, en partageant des informations et en définissant des normes collectives (Richardson 1972).

Pour autant, le risque de compétition n'est pas totalement écarté. L'alliance fondée sur des circonstances conjoncturelles ou des opportunités passagères peut dégénérer dans des rapports conflictuels et les anciens partenaires devenir les plus farouches ennemis. La rente de position consiste justement à se prémunir des réactions agressives tout en profitant de la coopération, en contrôlant les maillons stratégiques de la chaîne de valeur dans le E-commerce.

Dans cette coopération, Vivendi - Universal concentre en effet ses efforts pour intégrer les ressources et les compétences distinctives, non substituables et à forte valeur ajoutée, comme l'approvisionnement en contenu ou le contrôle de fichiers clients. Des moyens financiers considérables sont consacrés à cet effort, au point de fragiliser Vivendi par une ouverture de capital trop importante. Dans un entretien accordé le 22 octobre 2000 au quotidien allemand Frankfurter Allgemeine Zeitung, Jean-Marie Messier, a déclaré « Vivendi pourrait devenir une cible d'offre de reprise ». L'éventualité d'une OPA sur Vivendi est donc envisageable puisque « le capital en actions est largement dilué (1 milliard d'actions) et la taille de l'entreprise en elle-même ne fournit pas de protection ».

Une deuxième incertitude pèse sur le développement du commerce en ligne pour rentabiliser les investissements de Vivendi. En France, d'après le CREDOC (centre d'étude et de documentation sur la consommation) le commerce électronique ne représente en 2000 que 0,05 % du chiffre d'affaires des ventes de détail, soit l'équivalent des ventes annuelles de deux hypermarchés. Cette faiblesse s'explique en grande partie par le manque de moyens de paiements sécurisés. Dans ces conditions, on peut s'interroger sur la notion de *Time to Market* dans la nouvelle économie. À court et moyen terme, la conquête d'avantages pionniers sur Internet semble légitime pour des Start-Up qui occupent des niches de marché, plus difficilement pour des grands groupes comme Vivendi-Universal, Yahoo ou Amazon qui adoptent une stratégie de volume.

Conclusion

En accord avec l’assertion économique, nous considérons que la rente se distingue du profit. C’est le revenu d’un facteur indestructible et non reproductible, en l’occurrence il s’agit d’un facteur de différenciation pour rendre l’offre de la CGE puis celle de Vivendi-Universal, non imitable par les concurrents et non transférable auprès des partenaires. Cette conception regroupe l’ensemble des ressources intangibles (Hall 1992) et des compétences spécifiques acquises à l’extérieur du groupe, ou développés en interne avec le maillage étroit des filiales.

Dans le domaine des métiers de l’environnement, la CGE adopte ainsi une stratégie de rente de position par le choix des implantations territoriales et par la mise en œuvre de relations de partenariat avec les élus. La pérennisation de ces rentes de service public devient ensuite un enjeu décisif à travers le renouvellement des contrats, favorisé par le pouvoir de négociation du groupe qui se renforce grâce à une offre diversifiée, et grâce au poids de la notoriété. Mais cette politique de diversification atteint ses limites en matière de croissance et de rentabilité, sur un marché domestique saturé.

Dans ces conditions, la mutation vers les métiers de la nouvelle économie devient un moyen de trouver de nouvelles sources de profit, face à l’exigence des marchés financiers en matière de rentabilité, de transparence, de croissance et de mobilité. Durant cette période, Vivendi – Universal se substitue progressivement à la CGE, par la construction et la valorisation d’une rente dans les contenus de communication.

Dans cette mesure, l’acquisition et la cession d’actifs dans l’audiovisuel, le multimédia et l’édition contribuent à dessiner l’architecture d’un groupe, capable d’intégrer de nouveaux maillons d’activités et de contrôler la dépendance face aux ressources extérieures. De ce fait, la maîtrise des relations interentreprises devient, plus qu’elle ne l’était déjà auparavant dans l’économie traditionnelle (Dyer et Singh, 1999), un avantage concurrentiel pour conquérir et fidéliser des clients.

La mise en commun des ressources et des compétences du groupe Vivendi - Universal et de ses alliés, consolide alors non seulement la position concurrentielle, mais par la nature des marchés financiers et par les critères d'évaluation, elle améliore mécaniquement la valeur¹ (financière) du groupe grâce aux effets de taille. Le découpage des activités renforce ce principe. Ainsi, Vivendi – Universal s'engage actuellement à conserver les marques de niches les plus fortes et à céder les marques de niches faibles ou intermédiaires. La vente de France Loisirs, la cession de l'agence de presse Havas et le rachat de BMG, la filiale musicale du groupe Bertelsmann, sont de récents exemples de cette réorganisation.

La commercialisation des marques et la mise en réseau des activités favorisent ensuite l'apparition d'une rente, par la spécificité des services proposés aux clients (forte image de marque, contenu exclusif), et par le contrôle d'un large fichier d'abonnés (distribution ciblée et personnalisée). En effet, d'après plusieurs études récentes (Trueman, Wong et Zhang, 1999; Hand, 2000; Rajopal, Kotha et Venkatachalam, 2000), la maîtrise d'une relation avec les clients constitue l'un des principaux facteurs de rente sur Internet. Plusieurs techniques de calcul du trafic « web » permettent ainsi d'évaluer la nature et l'intensité de cette relation. Par exemple un indicateur communément admis par les analystes financiers est celui qui indique le « reach »². D'autres études (Demers et Lev, 2000) fondent une corrélation entre la valeur des entreprises sur Internet et trois types de scoring : 1. « reach », 2. « stickness » et 3.« customer loyalty »³.

¹ D'après une étude réalisée en 2000, du cabinet A.T Kearney pour la revue Challenge, Vivendi a ainsi connu une croissance moyenne annuelle de son chiffre d'affaires de 18,1 % entre 1997-1999 avec une progression rapide à l'étranger de 31,8 %. Cette croissance a permis une augmentation spectaculaire du cours de la bourse de 42,8 % en moyenne annuelle sur la période, sans commune mesure avec la rentabilité financière (résultats nets sur capitaux propres) de l'ordre de 13,1 %, et la rentabilité économique (résultats d'exploitation sur capitaux employés) évaluée à 5,2 % sur la période. La valeur créée pour les actionnaires est donc supérieure à la valeur créée à partir des fonds propres, qui elle même dépasse la valeur créée à partir des actifs mis à la disposition de l'entreprise.

² Le « reach » est défini en fonction du nombre de visiteurs sur un site web, et il est normalement évalué par un pourcentage de la population (active ou totale) des internautes sur le réseau des réseaux.

³ Le « stickness » d'un site web exprime le temps de visite des internautes sur un site (les indicateurs utilisés sont la durée moyenne par visiteur et le nombre moyen de pages vues par visiteur). Le « customer loyalty » s'exprime par le nombre moyen de consultations du site pour chaque visiteur sur une période donnée.

Dans cet article, nous percevons toutefois que la stratégie de rente ne cadre pas complètement avec l'environnement actuel des NTIC, même si elle était particulièrement adaptée au secteur des collectivités locales. Effectivement, la maturité des télécommunications n'est pas encore suffisante pour obtenir un avantage compétitif, en se positionnant uniquement à l'entrée d'Internet (contenants) ou à la sortie (contenus). Le fait de détenir des ressources distinctives (catalogues, fichier d'abonnés) en essayant de verrouiller l'accès ou la diffusion de ces ressources n'est pas non plus un gage de performance. Le jeu est beaucoup plus complexe, à cause de l'éclatement des frontières économiques qui poussent à collaborer entre concurrents, avec la spécialisation accrue des compétences et des technologies qui obligent à nouer des transactions avec des prestataires extérieurs, et avec l'éclatement des sources de profit en raison des faibles barrières actuelles sur Internet, au niveau technologique ou commercial.

Références

Argyris C (1985), Defensive routines, in Pugh D.S (ed), *Organization theory selected readings*, Penguin Books, London, 439-454.

Assens C (1999), Connivence, discorde et schisme dans un réseau d'entreprises », *Les cahiers de l'Artemis*, n°1, 55-88.

Assens C (1998), *La dynamique des complémentarités et des conflits dans un réseau d'entreprises*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, 244 p.

Axelrod R (1990), *The evolution of co-operation*, Penguin Books, London.

Baroncelli A, Froehlicher T, (1997), L'enchevêtrement des formes organisationnelles : marchés, hiérarchies et réseaux , *Actes de la VIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS, Louvain.

Baumard P (1999), La guerre du savoir a commencé, *l'Expansion Management Review*, Mars, 60-69.

Carroz D, Texier G (1999), Les nouveaux actionnaires sont-ils tyranniques ?, *Journal de l'Ecole de Paris*, n°18, Juillet - Août, 9-16.

Charreaux G, Desbrières P (1998), *Gouvernement des entreprises et création de valeur*, in Brechet J.P ed., Les Actes de la 14^{ème} journée nationale des IAE, vol 1, 73-96.

Desreumaux A (1998), *Théorie des organisations*, Caen, Editions EMS.

Demers, E. et B. Lev (2000), A rude awakening: Internet value-drivers in 2000, Working Paper, Universities of Rochester and New York.

Dyer J.H., Singh H. (1999), The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, vol. 23, 660-679.

Hall R (1992), The strategic analysis of intangible ressources, *Strategic Management Journal* , vol 13, 135-144.

Hand, J. R. M. (2000), The role of accounting fundamentals, web traffic supply and demand in the pricing of U.S. Internet stocks, *Working Paper*, University of Carolina, February 2000

Hanson J.R, Krackhardt D, (1993), Informal networks : the company behind the chart, *Harvard Business Review*, 105-111.

Hakansson H, Johanson J (1988), *Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks*, in Farok J et Lorange P, Cooperative strategies in international business, Lexington Books, New York.

Hirigoyen G, Caby J (1998), *Histoire de la valeur en finance d'entreprise*, in Brechet J.P ed., Les Actes de la 14^{ème} journée nationale des IAE, vol 1, 133-174.

Kalika M (2000), L'émergence du E-management, *Cahier de recherche du CREPA -Dauphine*, n°57, 16 p.

Lado A.A, Boyd N.G, Hanlon S.C, Competition, cooperation, and the search for economic rents : a syncretic model, *Academy of Management Review*, vol 22, n°1, 110-141.

Laval F (2000), Gestion des ressources humaines et nouvelles technologies de l'information et de la communication : enjeux et perspectives, *Revue Française de Gestion*, n°129.

Lorrain D (1995), *Gestions urbaines de l'eau*, Paris, Economica

Lorenzoni G (1999), Les réseaux inter-entreprises en tant que forme organisationnelle distincte, in Lomi A (ed), *L'analyse relationnelle des organisations*, Paris, l'Harmatthan, 243-275.

Messier J.M (2000), *J6M.com : faut-il avoir peur de la nouvelle économie*, Paris, Editions Hachette.

Noteboom B, Berger H, Noorderhaven N.G (1997), Effects of trust and governance on relational risk, *Academy of Management Journal*, vol 40, 308-338.

Offner J.M (1993), Le développement des réseaux techniques, *Flux*, n°13 / 14, 11-18.

Rajopal S, Kotha S, Venkatachalam M (2000) The Relevance of Web Traffic for Internet Stock Prices, *Working Paper*, University of Washington.

Richardson G.B (1972), The organization of industry, *The Economic Journal*, vol 82, 883-896.

Ring P.S (1996), Fragile trust and resilient trust and their roles in cooperative interorganizational relationships, *Business and Society*, vol 25, n°2, 148-175.

Thorelli H.B (1986), Networks : between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, vol 7, 37-51.

Trueman, B. M. H., Wong F, Zhang X-J (1999), The eyeballs have it : searching for the value in Internet stocks, *Working Paper*, University of California at Berkeley.

Weil T (1997), Quand les éléphants apprennent à danser avec les puces, *Journal de l'Ecole de Paris*, n°5, 17-20.

Westphal J.D, Zajac E.J (1998), The symbolic management of stockholders : corporate governance reforms and shareholder reactions, *Administrative Science Quarterly*, n°43, 127-153.

Annexe 1 : la méthode d'enquête

La recherche s'est déroulée en deux étapes sur une période de 12 mois : une étape de collecte des informations nécessaires, pour bâtir un récit chronologique de l'évolution de Vivendi dans l'univers de la nouvelle économie ; une seconde étape pour valider ce récit auprès des principaux acteurs, difficiles à joindre en raison des cadences infernales imposées par la nouvelle économie. Dans la première étape, nous avons analysé une revue de presse sur la période de 1996 à aujourd'hui par une stratégie de veille de l'information. Ensuite, nous avons complété cette approche par des entretiens exploratoires avec des acteurs engagés dans les métiers de la communication au sein de Vivendi, ou en relation avec le groupe.

Dans l'étude documentaire, l'observation de Vivendi - Universal présente deux atouts. Premièrement, il s'agit de l'une des plus grosses entreprises d'Europe avec 250 000 salariés, 300 milliards de francs de chiffre d'affaires et 800 milliards de francs de capitalisation. Dans ce contexte, le poids économique de l'entreprise est tellement important sur le plan économique et social qu'il impose à la direction de communiquer régulièrement sa stratégie. Deuxièmement, le groupe est présidé par un dirigeant charismatique : Jean-Marie Messier âgé de 43 ans. En accord avec sa conception du métier de dirigeant, celui-ci n'hésite pas à satisfaire aux exigences de transparence du *corporate governance*. Dans cette perspective, il intervient fréquemment dans

des entretiens télévisés, à la radio ou sur Internet dans des *chat* (forums de discussion en ligne). Phénomène encore plus rare, il a écrit un ouvrage dans lequel il livre publiquement ses convictions dans la conduite des affaires et le montant des revenus qu'il perçoit. En complément de ces témoignages, nous avons travaillé également sur Internet pour accéder à des informations institutionnelles sur le site des filiales et du groupe Vivendi. Sur la centaine de sites existant, nous avons exploré ceux ayant un rapport avec la problématique : le site de Vivendi, le site de Canal +, le site de Cegetel, d'Havas, de la plate forme Vizzavi. Il est intéressant de noter que des échanges de bannières ou des liens hypertextes permettent de naviguer d'un site à l'autre entre les entités du groupe Vivendi, ce qui est logique pour renforcer les synergies de communication et d'activité.

En complément des données secondaires, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec un guide de questions ouvertes, au niveau des filiales concernées par la stratégie NTIC du groupe (Canal +, Vivitures, Vivendi Net), mais également au niveau du siège social avec le département en charge des questions de stratégie et développement.

Acteurs interrogés	Objet de l'entretien	Durée de l'entretien
Associé-gérant du fonds de capital risque Vivitures	Étudier les relations entre les start-ups financées en partie par Vivendi et la stratégie de développement de Vivendi	2 X 2 heures
Chargé de mission Canal + Chargé de mission Vivendi Net	Étudier les enjeux de l'audiovisuel sur Internet et les formes de coordination entre Canal + et Vivendi	3 X 1 heure
Chargé de mission Direction de la stratégie et du développement de Vivendi	Étudier les formes de gouvernance et de valorisation des actifs de Vivendi sur Internet	1 X 2 heures

La validation des premiers éléments de l'enquête s'est déroulée ensuite par téléphone et par échange de courrier avec les mêmes acteurs ou avec d'autres personnes appartenant au siège de Vivendi. Par soucis d'objectivité, ces données ont été croisées avec des entretiens à l'extérieur du groupe auprès de consultants ou d'analystes des métiers de la nouvelle économie.

Acteurs interrogés	Objet des contacts	Modalité du contact
Chargé de mission Direction de la stratégie et du développement	Valider les enjeux stratégiques et organisationnels	Entretien et courrier
Avocat d'affaires Auditeur financier	Valider les enjeux juridiques Valider les enjeux financiers	Entretien et E - mail E - mail et courrier
Ingénieur consultant	Valider les enjeux des systèmes d'information	Entretien et E - mail

Nous sommes conscients du fait que cette approche ethnographique présente de nombreuses limites méthodologiques. Tout d'abord, nous manquons de recul pour exploiter les informations consacrées à la nouvelle économie, dans une perspective de biographie d'organisation. Les manœuvres stratégiques sont trop actuelles et trop sensibles pour se prêter à un effort de théorisation a posteriori. En matière de management post-acquisition, il ne nous a pas été possible de mesurer l'impact du rapprochement entre Canal + et Vivendi, car il existe une grande différence entre le montage financier et la gestion des affaires. De même, il subsiste de nombreuses interrogations sur la façon d'intégrer les équipes américaines d'Universal au groupe français, ou de diriger depuis Paris la production de films à Hollywood. Dans le même ordre d'idée, la valorisation des programmes audiovisuels sur Internet reste encore un point à éclaircir. Toutes ces questions restent en suspend car la stratégie de Vivendi-Universal n'est pas encore bien arrêtée dans le E-business. Il existe ainsi un fossé entre la stratégie de rente développée par Canal + dans l'audiovisuel et la gratuité des services proposés sur Internet. De ce fait l'évolution de l'entreprise découle le plus souvent d'une démarche opportuniste de rachat d'entreprise que d'un plan élaboré dans les détails. Dans cette mesure, reconstituer par entretien des processus de *business development*, nous soumet davantage aux biais de rationalisation des acteurs engagés dans des spéculations, plutôt que dans une logique de faits avérés. Compte tenu de ces limites, il semble difficile de tirer des enseignements généralisables, à la fusion des grands groupes tels que Aventis, Accenture, Renault – Nissan, ou à la réussite stratégique dans la nouvelle économie.

