



Les dessous de la bataille entre Apple et Google

Il n'y a bien qu'en France que l'activité économique se mette autant en veilleuse pendant les mois de juillet et août. Mais le reste du monde continue de bouger. Ceux qui reviennent de vacances ont ainsi découvert les soubresauts de l'été qui ont marqué l'industrie du numérique : HP qui se désengage de WebOS et se lancerait dans l'acquisition de l'anglais Autonomy pour \$10B, le lancement fulgurant de Google+ semblant fragiliser Facebook et Twitter – et puis, finalement pas tant que cela, Google qui fait l'acquisition de Motorola Mobile, résultat entre autres d'une guerre des brevets entre Apple, Microsoft et Google, RIM qui semble périliter et Apple qui continue de caracoler en devenant (momentanément) la plus grosse capitalisation boursière. On nous prédit aussi une fois de plus la mort du PC, mais j'y reviendrais probablement dans un autre article.

L'instabilité est la règle et on peut y perdre son latin devant ces bouleversements, certains ayant un impact matériel potentiel sur notre vie de tous les jours. mais quelles en sont les grandes lignes de force ? Il y a-t-il de véritables stratégies derrière tout cela ?

Une grande partie des soubresauts de l'été sont liés à la concurrence acharnée que se livrent Apple et Google dans la mobilité. Ces sociétés ont beau être florissantes et ultra-profitables, ce n'est jamais assez pour elles. Leur soif de croissance est insatiable !

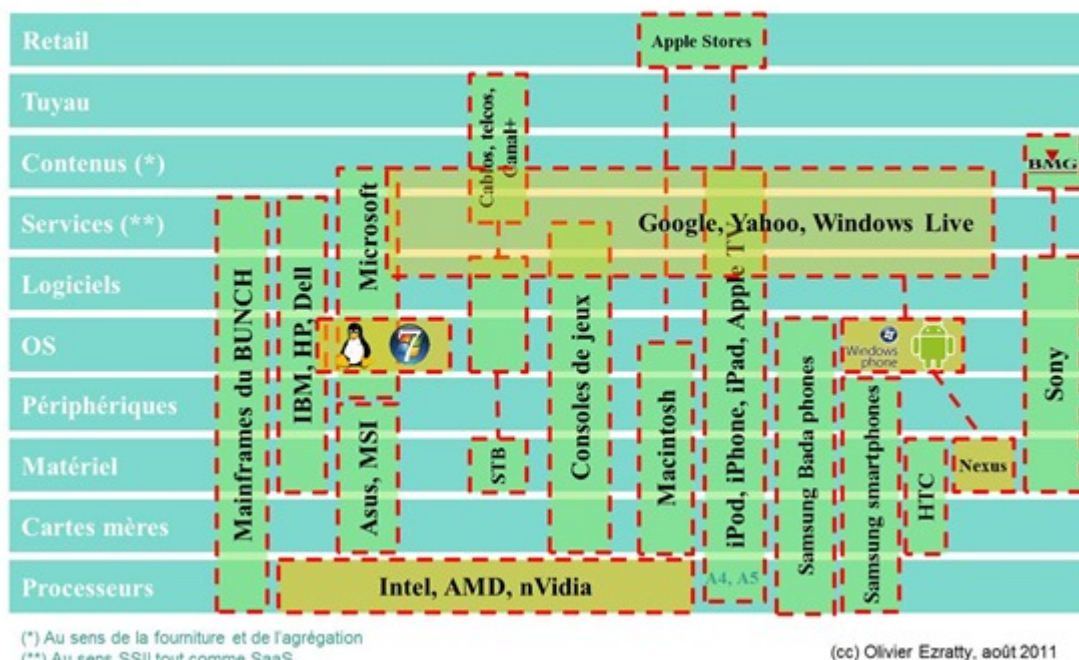
Nous allons creuser cette actualité sous plusieurs angles :

- La **structure verticale** de l'industrie du numérique grand public qui n'est pas une exception incarnée par Apple mais finalement une règle, appliquée de diverses manières par les industriels du secteur.
- Les **fusions acquisitions** dans le secteur, qui semblent s'accélérer et qui vont dans le sens de cette intégration verticale du marché.
- La **bataille des brevets** qui prend du poil de la bête dans les mobiles même si les brevets – logiciels ou pas – génèrent d'après batailles récurrentes entre tous les concurrents du numérique depuis des décennies.

Horizontalisation ou verticalisation ?

Le buzz du moment serait la victoire de l'intégration verticale (Apple) au détriment de l'intégration horizontale du marché (celle des PCs sous Windows et Linux mais aussi des smartphones et tablettes sous Android). A vrai dire, ce n'est pas bien nouveau. L'intégration verticale est déjà la norme dans l'équipement grand public ! Tout du moins, pour le matériel et son système d'exploitation quand ce n'est pas avec le service de diffusion de contenus associés. C'est le cas de la télévision payante (Canal+ qui loue ses décodeurs), des TV connectées (Google TV n'a pas encore gagné la partie face aux approches verticales des constructeurs), des consoles de jeu (matériel + système d'exploitation + service de jeu en ligne) et dans les mobiles (allez changer le système d'exploitation de votre téléphone !).

Intégration horizontale ou verticale de marché ?



Depuis l'avènement de l'Internet et des contenus numériques, l'intégration verticale qui couvrait le matériel et le système d'exploitation s'est étendue aux services en ligne et à la plateforme de diffusion de contenus et d'applications. Apple n'a fait qu'aller un peu plus loin que les autres dans l'intégration verticale avec ses iPod, iPhone et iPad : avec iTunes (contenus), l'AppStore (applications) et ses Apple Store (distribution). Mais aussi en termes de qualité d'ensemble, car l'expérience utilisateur est plutôt "best in class" en général.

D'autres formes d'intégration verticales existent. Nous avons le cas de Sony qui couvre toute la chaîne de la vidéo, du professionnel au grand public, qui produit du cinéma et de la musique (Columbia), et qui est lui-même intégré verticalement avec ses consoles de jeu. Il y a celui des grands coréens, Samsung et LG Electronics, qui font de tout, sauf des contenus. Et puis les opérateurs télécoms qui cherchent à étendre leurs services en partant du tuyau, ceci étant le plus manifeste dans leurs offres triple play voire quadplay avec des forfaits intégrant la télévision (tous) et la musique (chez SFR et Orange).

L'horizontalisation du marché est en fait très spécifique à l'industrie du PC. C'est même peut-être un cas unique, conséquence d'un accident de l'histoire : la sous-traitance de la conception du système d'exploitation du PC d'IBM en 1980/1981 à Microsoft avec un accord non exclusif de commercialisation, sans compter l'appel à Intel pour le processeur. A une époque où les constructeurs avaient l'habitude de tout faire eux-mêmes. IBM était pressé... par Apple. S'en est suivie l'émergence de ces deux acteurs, Intel et Microsoft, qui ont contrôlé pendant longtemps et contrôlent encore de facto l'industrie du PC. L'horizontalisation a été de surcroît poussée par le marché entreprise avec ses logiques de standardisation, d'interopérabilité, de rationalisation des dépenses et de sources multiples. C'est aussi ce qui a permis à Microsoft de s'en sortir honorablement avec Windows Mobile au moment où il n'y avait certes pas encore Apple dans le circuit, mais aussi lorsque les smartphones se vendaient surtout en entreprise. L'intégration verticale du Macintosh a handicapé Apple face aux PC dans les entreprises. Apple s'est ainsi focalisé sur le grand public, les professions libérales, les médias, la communication et l'éducation, là où les contraintes de standardisation se font moins sentir sauf peut-être dans l'éducation. Mais on imagine difficilement une entreprise déployer des postes de travail devant passer par un "application store" propriétaire pour déployer ses applications internes. Derrière les postes de travail, on a aussi vu l'intégration horizontale se développer sur les serveurs, avec Linux et Windows

Server, mais là encore sur un marché d'entreprises.

Les bénéficiaires de l'intégration horizontale ne sont pas les mêmes selon que vous en maîtrisez en technologie clé ou non ! Il faut en tout cas que la part de marché et la croissance soient là pour que le système fonctionne. Le consommateur s'y retrouve car l'intégration horizontale fait baisser les prix. Mais elle a ses inconvénients : la complexité, des problèmes de fiabilité, un design matériel moins léché, une différenciation limitée pour les acteurs, des marges faibles pour ceux qui ne contrôlent pas une technologie clé. Dès que le marché se fragilise, le système a tendance à s'effriter.

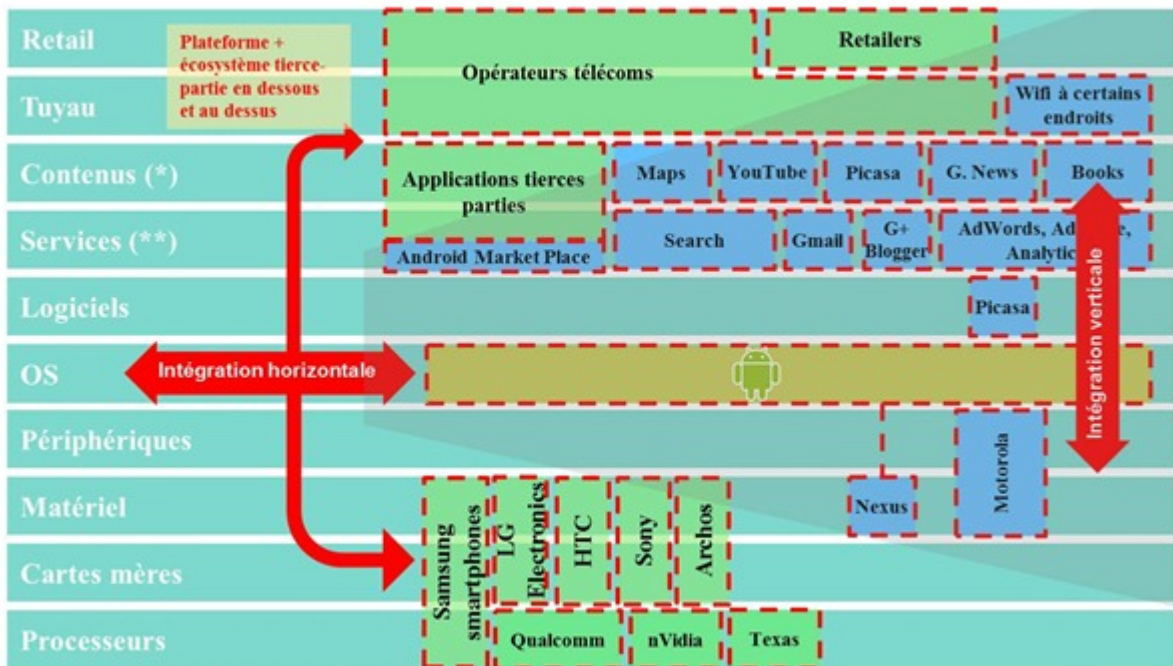
La plupart des acteurs intégrés initialement horizontalement se sont ensuite intégrés verticalement par la suite en élargissant leur business, soit dans leur cœur de métier, soit bien au delà. La soif de croissance par le biais de marchés adjacents à ses marchés historiques est toujours satisfaite. Google est un acteur de plus en plus intégré verticalement dans les services en ligne car ils dépassent maintenant de loin le moteur de recherche. Microsoft est intégré verticalement dans le logiciel avec une panoplie très large, surtout pour les entreprises (serveurs, OS, bureautique, ERP) sans compter ses activités dans les services Internet et les consoles de jeu qui sont aussi plutôt intégrées verticalement. En fait, la définition de l'intégration verticale ou horizontale dépend du niveau de zoom dans l'analyse du marché. A de rares exceptions, les approches d'intégration verticale dominent le marché. Et les acteurs de l'horizontal se sont eux-mêmes intégrés verticalement progressivement dans une part croissante de leurs activités.

Du côté du grand public, les achats sont plus émotionnels, le poids de la marque est plus fort, le design et l'ergonomie plus importants tout comme l'accès aux contenus. L'autre élément qui favorise l'intégration verticale entre matériel et logiciel dans le grand public est la plus grande difficulté à valoriser ce dernier. Le coût du logiciel est en général enfoui dans celui du matériel, quand ce n'est pas dans un abonnement mensuel qui fait au passage avaler la pilule du matériel (pour les mobiles subventionnés et les set-top-boxes). Dans l'intégration verticale, l'industriel a aussi une maîtrise totale du design et de l'ergonomie ainsi qu'un meilleur contrôle de ses marges. Le consommateur s'y retrouve à ceci près qu'il est plus facilement enfermé dans une marque, mais cela peut être une belle prison dorée et toute design, comme chez Apple.

On peut aussi faire la distinction entre l'intégration verticale maîtrisée et l'intégration sous-traitée. Un Samsung "maîtrise" son intégration verticale car un grand nombre des composants clés de ses TV, tablettes et smartphones sont d'origine interne (processeur, mémoire, écran). Un câblo-opérateur ou un Canal+ donne plutôt dans l'intégration sous-traitée car ses set-top-boxes et les logiciels associés proviennent en général de sources externes. Chez les telcos, cela dépend : un SFR et un Bouygues Télécom sous-traitent tandis qu'Orange et Free conçoivent leurs solutions quasi-exclusivement en interne.

Alors, Android est-il une exception ? Il réussit plutôt bien à la fois dans l'univers de l'entreprise et dans le grand public. Mais Google a été tenté par l'intégration verticale avec ses Nexus (fabriqués par HTC et Samsung, mais dont la vente directe a été abandonnée l'été 2010 après quelques mois de tests aux USA) et semble l'être à nouveau avec son acquisition de Motorola Mobile. Une acquisition qui lui permettra de proposer au marché des smartphones, des hybrides smartphone/netbook (l'ingénieux Atrix), des tablettes (Xoom), et des set-top-boxes TV (sous Google TV ?) et pourquoi pas aussi des Chromebooks (sous Chrome OS). Sans compter la "discrète" intégration verticale entre Android et tous les services en ligne de Google, l'objectif étant de faire tourner la machine à générer des revenus publicitaires ! Android relève donc d'un cas d'intégration à la fois horizontale pour la plateforme (en orange) et verticale pour les services associés à la plateforme qui sont la seule source de revenus associés pour Google (à un rythme annoncé de \$1B par an) et pour une part de l'offre matérielle (en bleu). En termes d'intégration verticale, le modèle n'est pas si éloigné que cela d'Apple quand au nombre de "couches" traversées dans la chaîne de valeur !

Intégration horizontale et verticale chez Google



(*) Au sens de la fourniture et de l'agrégation
 (**) Au sens SSII tout comme SaaS

(cc) Olivier Ezratty, août 2011

Ce modèle existe aussi chez Microsoft avec les différentes versions de Windows (desktop, serveur et mobile), Microsoft étant aussi à la fois fournisseur de plateforme, et d'applications et services qui s'appuient dessus à ceci près que la licence de Windows est une vache à lait à elle-seule et qui n'a pas besoin des autres applications pour être profitable... sauf peut-être dans le mobile (volumes plus faibles pour Microsoft + licence à moins de \$25, soit environ la moitié de la licence de Windows 7 la moins chère) ! Sans compter la XBOX qui répond complètement aux canons du marché grand public avec intégration matériel + système d'exploitation + service en ligne + jeux édités par Microsoft + jeux et contenus tierces parties. On se demande par contre ce que Microsoft va faire avec Nokia. Microsoft – comme Google – vont-ils se mettre à dos leurs partenaires constructeurs communs (Samsung, LG, HTC) ?

Et Android et Google TV vont-ils prendre pied dans la télévision connectée ? Si Google réussit son pari dans les couches hautes (interface utilisateur, application store, publicité) sur la TV, cela sera un cas unique de réussite d'intégration horizontale et verticale dans le numérique grand public. Sauf si Google doit en plus de Motorola faire l'acquisition d'autres acteurs pour y parvenir !

Donc, pour résumer : l'industrie numérique est plutôt verticalisée dans le grand public et peut s'horizontaliser dans l'entreprise, sachant que la plupart des acteurs cherchent à verticaliser leur offre pour différentes raisons telles que la génération de croissance ou la maîtrise de leur supply chain. Comme souvent, Apple n'a rien inventé, mais il a bien perfectionné et très bien exécuté dans toutes les dimensions du business (produit, design, supply chain, logiciels – quoi que ce soit l'élément le plus perfectible chez eux, site web, Apple Stores, marketing, effets d'annonce, relations développeurs) !

Face à lui, Google et Microsoft adoptent des approches hybrides et généralement moins bien "exécutées". Ils se verticalisent dans plein de couches, le point critique étant de savoir s'ils intègrent la couche du matériel en plus des nombreuses couches logicielles et contenus déjà intégrées.

Les fusions acquisitions

Les fusions-acquisitions les plus importantes en taille sont un grand témoin de la commoditisation du marché. Les petites acquisitions, comme celles de Google – entre trente et quarante par an depuis quelques années – illustrent plutôt la part du marché qui est en effervescence et évolue très vite. Les grosses fusions/acquisitions ont été pléthoriques dans les logiciels d'entreprise, notamment avec les éditeurs acquis par Oracle au milieu des années 2000. Elles signalent une intégration verticale grandissante du marché, comme lorsque les grands constructeurs se sont mis à acquérir des cabinets de conseil ou de grandes SSII (HP et EDS, IBM avec Price Waterhouse, Dell avec Perot Systems).



Les grandes fusions-acquisitions fonctionnent rarement bien, tout du moins dans la high-tech, car les assets sont avant tout des hommes et moins des outils industriels. Les sociétés acquises sont en général en déclin, sinon elles ne se vendraient pas. Il y a d'importants effectifs à fusionner, sans compter les cultures d'entreprises pas toujours compatibles. Les bons partent facilement, les autres se font virer par plans sociaux et il reste les "moyens". Et surtout, beaucoup de temps perdu et de perte de motivation tandis que la concurrence continue d'avancer à grands pas. Il faut aussi gérer les redondances dans les offres éventuelles qui créent la zizanie et des problèmes de communication et de relations avec partenaires et clients. Ce qui aurait été le cas si Microsoft avait réussi son acquisition de Yahoo!. En tout cas, rares sont les fusions qui ont pleinement réussi. Quid ainsi de Compaq et Digital, HP et Compaq, Microsoft et Great Plains + Navision, Novell et Wordperfect, AOL et Time Warner, eBay et Skype, etc ? Les contre-exemples que j'ai en tête sont les acquisitions dans les logiciels chez IBM (Tivoli, Rational, Lotus, etc), chez Oracle (Siebel, Peoplesoft, Retek, reste à voir pour Sun) et celles de Cisco (à part Flip et on demande à voir pour Scientific Atlanta) qui se sont pas mal passées. Au sens où ces business acquis n'ont pas périclité et sont à peu près en synergie avec le reste.

Les grosses acquisitions sont gérées par les conseils d'administration et les comités exécutifs comme des guerres : elles se focalisent sur la bataille si la proie est convoitée par d'autres, sur le prix à payer, mais rarement sur la mise en œuvre. L'analogie de la gestion de la paix pour ceux qui déclenchent des guerres. L'intendance doit suivre et c'est le règne de la méthode Coué. Ça marche rarement !

Il y a aussi ces acquisitions attendues et qui n'ont pas eu lieu, comme celles de Groupon et de Twitter par Google. Cela se produit lorsque les entrepreneurs et leurs investisseurs estiment que leur entreprise peut encore croître et générer plus de valeur en restant indépendante qu'en étant vendue à un grand groupe. C'est donc le témoin d'une attente de forte croissance du marché sur des thématiques nouvelles. On prête beaucoup de velléités d'acquisitions à Apple : on a entendu parler tour à tour de Sony, de Facebook, de Twitter et j'en passe. Mais l'historique d'acquisitions d'Apple est très léger, et il ne concerne que de petites structures, notamment dans les logiciels qui ont permis de construire les services autour d'iTunes. Tant que la croissance organique d'Apple fonctionnera, il y a fort à parier qu'Apple ne cherchera pas à faire de grosses acquisitions. Mais après, notamment le jour où Steve Jobs passera le témoin, volontairement ou pas, cela pourra changer. Les fusions-acquisitions sont un sport très pratiqué aux USA, encouragé par les banques d'affaire.

Alors, que penser de cette acquisition de Motorola Mobile par Google, au-delà de ce qui a déjà été dit dessus ? Prise de brevets dans une bataille homérique face à Apple et Microsoft, intégration verticale des smartphones et tablettes et moyen de faire adopter Google TV via les set-top-boxes qui sont dans le business de Motorola

Mobile. Pourquoi pas ! Mais les 19000 collaborateurs de Motorola Mobile ne vont pas être faciles à digérer. Entrer dans le business du matériel à faible marge est très dilutif pour Google. Mais ça sent le roussi tout de même. Mon petit doigt me dit que cela ne va pas bien se passer. C'est un peu un coup de dés lancés en l'air par Larry Page. L'histoire a montré que les sociétés qui disposaient d'une grosse réserve de cash commettaient beaucoup d'erreurs coûteuses dans leur stratégie d'acquisition.

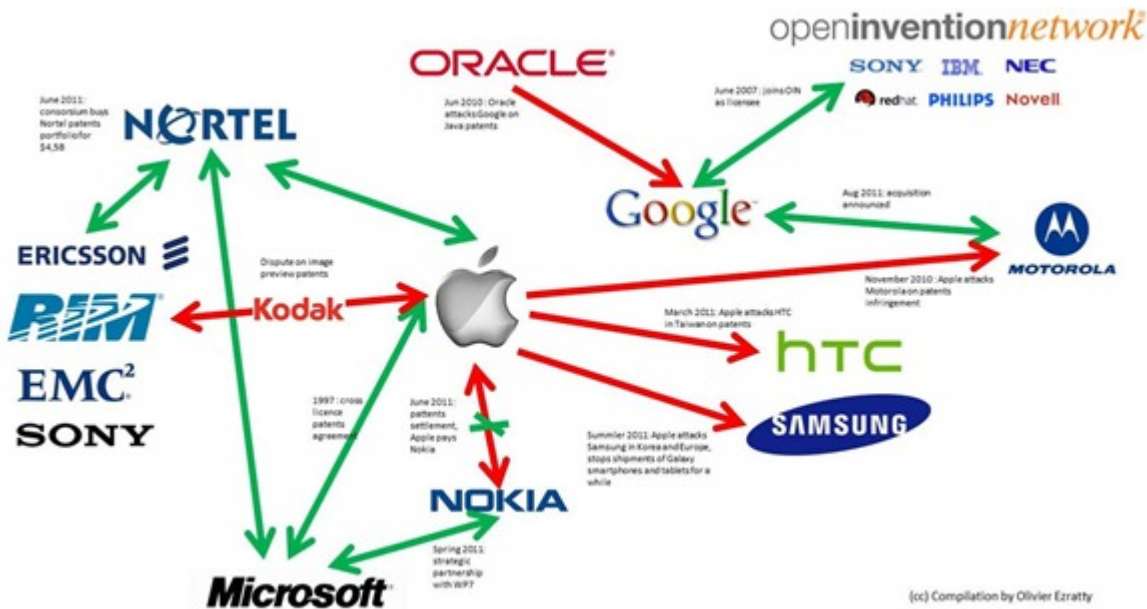
Il y eu aussi l'acquisition de Skype par Microsoft qui laisse un peu pantois. On ne sait pas trop ce qu'ils vont en faire. Mais le pompon serait que Microsoft poursuive sur la lancée de Google et gobe Nokia et ses 130000 employés (Microsoft en compte environ 90000). L'incontournable intégration verticale du marché grand public va faire des ravages !

La guerre des brevets

Les bataille de brevets sont généralement de très mauvais signes de nervosité des acteurs, surtout lorsque de grandes sociétés s'attaquent entre elles, et pas simplement les petites qui attaquent les grandes en mode "chasseurs de primes" et autres "patent troll".

Malgré tout le tintamarre de l'été autour des brevets dans les mobiles, c'est une routine installée depuis longtemps. Tout le monde attaque tout le monde. Les grands acteurs signent des accords de licence croisée pour enterrer la hache de guerre avec leurs concurrents. D'autres vont aux tribunaux, puis négocient des accords à l'amiable en fonction de la tournure des événements. Des consortiums se créent pour créer des patent pools avec des systèmes de redevances complexes comme avec le DVD ou le HDMI. D'autres mettent en place des stratégies de défense comme l'Open Invention Network qui consolide des brevets autour de Linux et fédère les principaux contributeurs au fameux système d'exploitation open source et surtout Red Hat, Novell, IBM, Google en faisant également partie.

Les batailles de brevets sont des symptômes d'industries ou d'acteurs en déclin ou d'enjeux énormes au démarrage de nouvelles industries. La bataille actuelle qui met au centre Apple et Google rappelle un peu celle du cinéma dans les années 1907-1915. Edison avait créé un monopole autour de ses brevets sur la projection cinématographique. Il exigeait une redevance pour chaque séance de cinéma ! Il bloquait l'entrée dans le marché à des concurrents. Le cinéma s'est rebiffé avec la création de studios indépendants en Californie qui ont ensuite donné naissance à Hollywood. En 1915, la MPPC d'Edison a été dissoute par la justice antitrust pour abus de position dominante. Aujourd'hui, la géographie ne permet pas de se cacher, comme l'ont montré les actions d'Apple contre Samsung dans divers pays en Asie et en Europe. Mais les procédures antitrust peuvent encore jouer, à ceci près qu'elles portent rarement sur les questions de brevets.



J'ai essayé de m'y retrouver dans l'actualité récente pour comprendre qui était avec qui ou contre qui. Le schéma ci-dessus en est le résultat. On voit clairement qu'Apple a attaqué pas mal d'acteurs, et attaque Google indirectement via les constructeurs qui utilisent Android dans leurs smartphones et tablettes. Les attaques entre Apple et Google semble uniquement verbales pour l'instant. C'est un peu comme la guerre froide ou les blocs soviétiques et atlantistes s'attaquaient par pays en voie de développement interposée... La raison en est que dans l'open source, c'est le constructeur qui en fait un usage commercial en l'intégrant dans un produit qui est attaquant par d'éventuels détenteurs de brevets, pas le développeur qui ne vend rien directement sous forme de licence.

Apple s'est allié à Microsoft et d'autres industriels pour racheter le portefeuille de brevets de feu Nortel, pour la modique somme de \$4,5B. Google n'a pas voulu participer à ce consortium et a préféré une approche alternative et plus confrontationnelle avec l'acquisition de Motorola Mobile. Difficile d'en comprendre le rationnel exact.

Apple et Microsoft aimeraient bien faire payer chaque constructeur pour chaque unité de smartphone et tablette commercialisée sous Android qui exploiterait leurs brevets. Mais cela remet en cause le modèle économique indirect d'Android qui est censé être gratuit et open source, et financé chez Google par des revenus indirects de publicité sur mobile. Si le cout des brevets imposés par ces acteurs dépassait le cout d'une licence Windows Phone 7, cela pourrait devenir un choix délicat pour les constructeurs qui supportent à la fois Android et WP7 (même si les OS ne sont pas comparables sur un tas s'autres aspects). Quant à Apple, il a intérêt à ce que et Android et WP7 ne se développent pas. Mais il est un allié temporaire de Microsoft sur le sujet parce que ce dernier est pour l'instant en position de faiblesse. Les portefeuilles de brevets sur les mobiles sont de toutes manières très distribués : le consortium Nortel, Motorola maintenant chez Google, Apple, Microsoft + Nokia (avec ou sans acquisition du second par le premier) et RIM, sans compter Ericsson ou des acteurs des télécoms comme Alcatel qui ont aussi un bon portefeuille de brevets sous le coude. Il est fort difficile d'évaluer le poids respectif de tous ces brevets, surtout en valeur marchande ! Tout ceci risque de se terminer encore une fois avec des accords de licences croisées, avec ou sans la douleur des jugements de tribunaux.

En attendant, on peut attendre patiemment que le Congrès américain réforme l'USPTO. Que ce soit en lui donnant plus de moyens pour accélérer le traitement des brevets qui la handicape sérieusement, notamment face à la Chine, ou pour revoir les procédures d'attribution de brevets logiciels qui relèvent du "troll patent" dans un grand nombre de cas. Mais ce Congrès a pas mal d'autres chats à fouetter en ce moment !

Epilogue

Même si un grand nombre des mouvements de l'été évoqués dans ce post ne sont pas nouveaux, ils ont tous en commun d'avoir été provoqués d'une manière ou d'une autre par l'antagonisme entre Apple et Google dans le marché des smartphones ! Un antagonisme qui remonte à l'arrivée d'Android sur le marché et qui se démultiplie depuis que les parts de marché des smartphones sous Android ont dépassé celles de l'iPhone et qu'une menace du même genre se profile sur les tablettes. Cela a aussi coïncidé avec le départ d'Eric Schmidt du board d'Apple en août 2009 "pour conflit d'intérêt". La guerre ne fait que commencer !

Cet article a été publié le 24 août 2011 et édité en PDF le 25 décembre 2021.
(cc) Olivier Ezratty – "Opinions Libres" – <https://www.oezratty.net>