



Les fleurs du Net

Par Pierre Kosciusko-Morizet
PDG cofondateur de PriceMinister.com

“OS contre Application Stores”

L'enjeu ? Maîtriser la distribution des applications pour conforter les parts du marché des smartphones de la 3^e génération.

Face à l'hégémonie d'Apple, et pour résister à l'arrivée du système Android de Google, Nokia et Intel viennent d'annoncer “MeeGo”, leur nouveau système d'exploitation commun pour les smartphones mobiles, qui devrait sortir avant l'été 2010. MeeGo est basée sur Linux et pourra non seulement faire fonctionner des mobiles mais aussi des tablettes, des ordinateurs de bord automobiles, voire des téléviseurs connectés. Les applications pourront alors fonctionner sur tous les appareils équipés, elles seront vendues sur Ovi, l'application store de Nokia. Au même moment Microsoft a présenté au Congrès mondial de la téléphonie mobile qui vient d'avoir lieu à Barcelone son futur Windows Phone 7, qui devrait équiper des premiers téléphones mobiles cet automne. Il était temps pour le N°1 mondial du logiciel de réagir : il n'équipait plus que 7,9 % des téléphones vendus au 4^e trimestre 2009 contre 12,5 % en 2008, alors que dans le même temps Android est passé de 1,5 % à 8,5 % et l'iPhone de 10,8 % à 16,6 %. Microsoft compte sur ses partenariats avec plusieurs opérateurs (dont Orange et Deutsche Telekom en Europe) et constructeurs (Samsung, LG, HTC, Sony-Ericsson, Dell, etc.), sans

Difficile de savoir si c'est le succès des gammes de téléphones proposées ou bien des offres d'applications qui assurera le succès d'un système opératoire sur les autres

Google qui est allé jusqu'à lancer son propre mobile, le Nexus One, fabri-

qué par HTC. Mais 26 mobiles haut de gamme tournent déjà sous Android aux Etats-Unis et enregistrent 60 000 ventes chaque jour.

L'enjeu pour tous les industriels du secteur est de taille : s'assurer la mainmise sur la distribution des fameuses applications qui font le succès grandissant des téléphones tactiles de 3^e génération, et conforter des parts de marché pour leurs appareils qui fonctionnent avec. A terme les analystes prédisent qu'il ne restera que quatre puis deux systèmes parmi tous les compétiteurs. La bataille s'annonce rude donc sur un marché déjà encombré, où l'on trouve aussi, en plus des trois déjà cités, Bada, le système d'exploitation mobile de Samsung lancé en décembre dernier, Symbian (Nokia), Blackberry (RIM), et Web OS (Palm). Car derrière la bataille des OS se joue la guerre des “app stores”, source de nouveaux revenus et relais de croissance des opérateurs. Selon Gartner le marché des applications téléchargeables pour mobiles représente déjà plus de 6 milliards de dollars en 2010, et la commission prélevée par une plate-forme est de l'ordre de 30 %. Surtout la croissance est très fortement au rendez-vous. Mais les utilisateurs restent plus sensibles au design et aux fonctionnalités des téléphones proposés par les constructeurs qu'aux systèmes opératoires à l'intérieur. Difficile alors de savoir si c'est le succès des gammes de téléphones proposées ou bien des offres d'applications qui assurera le succès d'un système opératoire sur les autres. D'autant plus que plusieurs opérateurs et constructeurs tentent aussi de développer une boutique ouverte d'applications qui puisse accueillir plusieurs OS et réduire le cloisonnement du marché.

Restructuring

Le second souffle

Une partition en quatre temps pour entreprise en difficulté.



Daniel Cohen, président-fondateur de Zalis : “Nous concevons des solutions de réorientation opérationnelle et stratégique, puis nous les mettons en œuvre avec les dirigeants en place.”

A quelques jets de pierre du parc Monceau, au quatrième étage d'un immeuble forcément haussmannien, Jacques Attali, que l'on connaît davantage pour sa production intellectuelle que pour son activité de business-man, vient quasi quotidiennement rejoindre son bureau de conseil aux entreprises en difficulté et la douzaine de collaborateurs de Zalis auxquels il prodigue moult recommandations. L'écrivain-conseiller est en effet actionnaire de cette structure créée en 2001 par Daniel Cohen – homonyme du professeur d'économie – spécialisée dans le “restructuring” depuis les premiers dégâts de la bulle Internet. Un esprit malicieux remarquerait qu'elle prospère sur les défaillances de quelques entreprises, un autre que ses techniques de re-

doit son retournement et sa survie aux interventions quasi chirurgicales de cette équipe de spécialistes dont l'expertise est très largement focalisée sur les entreprises en difficulté. “De 2008 à 2009 ce groupe sous LBO a vu son chiffre d'affaires fléchir de 35 %. Il a donc fallu non seulement réduire les effectifs à l'aide d'un plan social, faire

Dans tous les cas, ces experts s'engagent sur des résultats... une partie de la rémunération est le plus souvent liée à l'atteinte des objectifs

partir la moitié de l'équipe dirigeante et aller chercher de la “new money”, ce que nous avons fait en faisant entrer LBO France dans le dispositif. Il faut souvent réagir très vite et donc avoir les bons réflexes face à une situation de crise”, observe Daniel Cohen, encore

“Certains banquiers savent bien dérouler le tapis aux dirigeants pour ensuite à la moindre anicroche les faire convoquer par une commission chargée des affaires spéciales. Nous les conseillons dans cette phase délicate”

tourne ment lui a fait échapper à un sort funeste : “Cela va du renouvellement de l'équipe de direction à la mise en œuvre de conseils opérationnels. Parfois notre diagnostic intervient alors que l'on est à deux pas de la liquidation judiciaire car l'entreprise a été vidée de substance, il n'y a plus d'actifs. Il peut nous arriver de prendre la direction afin de prendre les décisions d'urgence qui s'imposent, à la demande des actionnaires. Il s'agit toujours de phases critiques de développement pour lesquelles nous concevons des solutions de réorientation opérationnelle et stratégique, puis nous les mettons en œuvre avec les dirigeants en place. Nous sommes apporteurs du second souffle”, sourit Daniel Cohen dont les dossiers au quotidien auraient plutôt une dimension tragique.

Commando pour temps hostiles

Ainsi le dossier si emberlificoté du Royal Monceau avec ses aspects juridiques et financiers dont il se flatte d'avoir favorisé un aboutissement satisfaisant. Epuisé par un troisième LBO, le groupe immobilier Geoxia et ses 16 marques dans l'habitat individuel qui perdait 150 millions d'euros

impressionné par la schizophrénie de certains banquiers : “Ils savent très bien dérouler le tapis aux dirigeants pour ensuite à la moindre anicroche les faire convoquer par une commission chargée des affaires spéciales, alors ces derniers sont fragilisés, forcément. Nous les conseillons dans cette phase délicate. Lors d'une crise, Zalis est l'opérateur de sauvetage de l'entreprise.” Commando pour temps hostiles. Il est également

“En France, c'est un métier neuf, encore peu développé sans doute du fait des missions remplies par les administrateurs judiciaires”

intervenu pour épauler l'équipe de la CGA-CGM et s'est intéressé au trading de sa dette que certains se refilaient comme une patate chaude alors qu'elle perdait plus du tiers de sa valeur dans ces improbables mouvements.

Veni, Vidi,...

Ces missions, parfois de la dernière chance, sont de courte durée – 6-9 mois, parfois 18 mois dans des cas extrêmes. Elles sont réalisées, en mode projet, selon un processus en

quatre phases par des équipes pluridisciplinaires dont les compétences doivent cocher un certain nombre de cases : juridique, financier, marketing, RH, sans oublier des domaines plus pointus liés à une douzaine de secteurs à coloration plutôt high-tech (industries, immobilier, hôtellerie, édition, SSII, informatique, infogérance, jeu vidéo, multimédia, télécommunications). Il s'agit de se relever les manches pour améliorer le flux de trésorerie, surtout lorsque les dirigeants sont piégés par l'urgence obsédante de la dette. Parfois l'occasion de mettre à jour une impressionnante malversation. Parfois il faut décider des cessions d'actifs, comme ce fut le cas pour le groupe immobilier Cogedim. Dans tous les cas, ces experts s'engagent sur des résultats... qui ont une incidence en prise directe avec leur motivation et leur niveau de vie : une partie de la rémunération est le plus souvent liée à l'atteinte des objectifs. Le scénario est immuable. **En quatre temps forts :**
1/ Quelques jours d'analyse préalable.
2/ Quelques semaines pour le diagnostic et la construction du projet.
3/ De 3 à 18 mois pour la mise en œuvre et le pilotage opérationnel.
4/ Fin de la mission 1 à 3 mois avant

l'échéance : passage relais. Il a fallu mobiliser 18 intervenants dans le cas du Royal Monceau, mais il s'agit plutôt d'une exception. “Les discussions sont particulièrement franches à l'étape du diagnostic, notamment avec les managers qui sont ensuite impliqués dans les mesures à mettre en œuvre. Dans la plupart des cas, nous accompagnons le directeur général et le PDG mais parfois il faut rechercher en catastrophe un remplaçant”, explique Daniel Cohen qui réalise 5 millions de chiffre d'affaires, à la tête d'une équipe de 14 salariés épaulés par une douzaine de freelance dont les seuls concurrents sont deux cabinets britanniques, Alvarez & Marsal et Alix partner, d'une toute autre dimension hors de l'Hexagone. “En France, c'est un métier neuf, encore peu développé sans doute du fait des missions remplies par les administrateurs judiciaires.” Parmi ses fiertés, le redressement de Formica en 2005, celui

d'entreprises de jeux vidéo, le jour où un capital-risqueur lui demande de porter un diagnostic sur la stratégie des entreprises de son portefeuille. Signe des temps, les firmes high-tech ne sont pas les dernières à donner du travail à ses équipes. A l'heure du bilan, cet expert avoue un tableau plutôt satisfaisant : les 32 entreprises dans lesquelles ses consultants sont intervenus ont toutes été sauvées.

patrick.arnoux@nouveconomiste.fr