

ANALYSE STRATEGIQUE : CAS DE L'ENTREPRISE
APPLE, PRODUITS IPOD /ITUNES



PRÉSENTÉ PAR :

Mr Majed Abounahi
Mr Benbouzid Ismael
Mlle Sarr Maguette
Mr Idrissi Qaitouni El
ghali
Etudiant(es) en licence

Présenté par :
Mr Majed Abounahi
Mlle Sarr Maguette
Mr Idrissi Qaitouni El
ghali
Mr Benbouzid Ismael

Sommaire :

I. Introduction

- A. Historique
- B. Problématique

II. Analyse externe

- A. Analyse PEST
- B. Facteurs clés de succès
- C. Domaine d'activité stratégique
- D. Les 5 forces de Porter
- E. Les Groupes Stratégiques

III. Analyse interne

- A. Chaîne de valeur
- B. Ressources stratégiques
- C. Compétences distinctives

IV. SWOT

- A. Analyse Interne : Forces et Faiblesses
- B. Analyse Externe : Opportunités et Menaces

V. Stratégie suivie par Apple

VI. Voie de développement

VII. Conclusion

VIII. Bibliographie



Introduction

Une pomme croquée il y a 30 ans, qui ne pourrie pas...
L'iPod une machine à succès planétaire, le nouveau fruit du succès de la pomme...
Après ses ordinateurs fortement plébiscités aux Etats-Unis et dans le monde, Apple n'a pas fini de d'impressionner les amoureux de la technologie. Apple vient de lancer L'I tunes, petit appareil plus léger et plat que les téléphones portables, doté d'une grande capacité de stockage et qui permet de stocker ses informations, d'écouter de la musique ou de la radio.
Nombreux sont de nos jours les fidèles utilisateurs de cet appareil de Apple qui permet d'écouter de la musique à tout endroit et d'avoir accès en temps réel à ses informations en connectant son I-tunes à un ordinateur.
Plus besoin de traîner des CDs de musique, un seul i-Pod ou i-Tunes suffit pour les contenir tous.
Apple par ce nouveau produit a acquis plus de clients.
Quels sont les acteurs et les raisons de ce succès tant controversé? Analyse PESTEL, PORTER et SWOT.

Historique de la marque

Née le 1er Avril 1976, la marque à la pomme est marquée par trois décennies de coups de théâtre. De nos jours Apple est reconnu comme l'acteur fondamental, le pionnier, dans l'avènement de l'informatique moderne et la marque se présente comme leader de la musique numérique. Pourtant durant ses 30 dernières années d'existence, Apple aura connu des succès comme des échecs.

Comment la marque a-t-elle réussi à s'imposer aujourd'hui après une période vide de 12 ans ?

De 1976 à 1984

C'est en 1976 que Steve Jobs (21 ans) et Steve Wozniak (26 ans), tous deux ingénieurs électroniciens, mettent au point, en Californie dans le garage des parents de Jobs, un calculateur bon marché et facile à utiliser. Les deux amis co-fondent la start-up Apple. Au moment où règne le phénomène « hippies » (musique pop, libération sexuelle, consommation de la marijuana), Jobs hante les allées des magasins de l'époque pour étudier les fonctions et le design des premiers appareils électroménagers. Il remarque ceux qui ont du succès et ceux qui n'en ont pas et tente d'en comprendre les explications.

En 1984, Apple lance le premier ordinateur intégré (écran + unité centrale) à interface graphique (icônes) utilisable avec une souris. Il s'appelle le Macintosh (variété de pomme) et devient le premier ordinateur personnel de l'histoire, c'est une révolution et un grand succès: le rêve d'adolescent de Jobs se réalise enfin...

De 1985 à 1997

La reconnaissance et la gloire mondiale du Mac pousse l'entreprise à se développer d'une manière exponentielle. L'entreprise amicale issue d'un ordinaire quartier californien a vite grandi, à tel point qu'en 1985 elle est dirigée par un conseil d'administration et possède des actionnaires qui ont un poids important dans les décisions à prendre, Apple devient empire. La fougue, la jeunesse d'esprit, la créativité et la vivacité de Jobs ne plaît pas aux collaborateurs de l'entreprise.

C'est alors que Jobs se fait rapidement détester puis virer de ce conseil d'administration et décide finalement de démissionner... Sans le savoir les nouveaux dirigeants de la marque font la pire erreur qu'ils auraient pu faire. Ce « Little Kingdom » disposait en 1980 d'une avance considérable dans les logiciels de systèmes d'exploitation, c'était le seul à proposer un outil doté d'une interface graphique. La direction décidera de ne pas ouvrir le système d'exploitation MacOS à d'autres constructeurs afin d'imposer l'achat du Macintosh. Une erreur : cela laissera la voie libre à Microsoft pour devenir le système d'exploitation standard de la micro-informatique. L'entreprise paiera de cette **faute stratégique** insurmontable commise par la direction et Apple entre alors dans une période d'errements et de chute, c'est la Berezina...

A la tête de la firme se succèdent les plus grands dirigeants américains de l'époque, notamment John Sulley (ancien patron de PepsiCo). Aucun d'entre eux n'a su redresser durablement la société et lui donner une perspective d'avenir et c'est alors qu'au début des années 90 Apple est sur le carreau, hors du jeu face à la concurrence. En 1992, les ventes du Mac atteignent 12% de part de marché et c'est le mieux qu'Apple réussira à faire face au terrible duo Intel-Microsoft.

L'entreprise est au bord du gouffre, selon les rumeurs elle est sur le point de se faire racheter par Sun ou Oracle et Michael Dell devenu l'étoile montante de l'industrie informatique (ordinateur Dell) et actionnaire d'Apple réclame le remboursement des actions et un rachat pour un dollar.

De 1997 à 2006

A la demande des actionnaires, le fondateur, Steve Jobs revient chez Apple comme président intérimaire. Jobs ressuscite l'entreprise morte, armé de sa vision technologique et de son sens inné du marketing. La marque lance de nouveaux produits à succès : l'ordinateur iMac (nouveau Mac) en 1998, le baladeur numérique iPod en 2001, le logiciel et le music store iTunes en 2003 et le iBook 2006 marchant sous Mac Intel (processeur « Intel Core Duo »).

En 10 ans la société a dégagé 1,3 milliards de dollars de bénéfices pour 14 milliards de chiffre d'affaires et pèse 60 milliards de dollars en bourse, plus que Sony...

B. Problématique

Malgré les échecs, Apple s'est imposée comme une marque de renommée planétaire. De ce fait, reléguée à l'arrière plan du marché mondial des ordinateurs, elle est devenue le leader de la musique numérique, avec les multiples versions de l'iPod. Quels sont les acteurs et les raisons de ce succès tant controversé?

II. Analyse externe (PESTEL, de l'industrie, FCS, 5 forces.)

A. Analyse PEST

· Politique :

Il existe plusieurs contraintes pour les fabricants de baladeurs numériques, il doivent se plier au cadre réglementaire des lois et des institutions (ex : en France le CSA ou la SACEM). Il s'agit d'attirer le client malgré les lois visant à réprimer le téléchargement illégal (création de site de téléchargement payant en conséquence) et de là, proposer un service correspondant aux exigences de ces dernières. Par exemple en France la loi votée le 21 Mars dernier concernant les droits d'auteurs sur Internet (DADVSI) qui stipule qu'aucune mesure technique ne doit empêcher quelqu'un qui a acheté une chanson sur le Web de l'écouter sur tous types de

matériel. (Opposition à l'hégémonie et la fermeture de son propre marché). Apparition dans beaucoup de pays de lois contre le téléchargement illégal avec les logiciels P2P. En effet dans beaucoup de pays d'occident des débats font rage à propos de projets de loi visant à sanctionner les internautes contrevenants, en soit ce sont pour la plupart des clients potentiels du iPod.

Apparition très récente en France d'une loi visant à protéger les droits d'auteurs (DADVSI): L'article 7 de la loi française sur les droits d'auteurs sur Internet stipule qu'aucune mesure technique ne doit empêcher quelqu'un qui a acheté une chanson sur le Web de l'écouter sur tous types de matériel.

- Economie au sens large : Population & démographique.

Les produits que vend Apple fait sont appelés « produits brun ». Ils regroupent l'ensemble des produits de l'électronique de loisirs tels que les téléviseurs, magnétoscopes, lecteur audio vidéo et caméscopes. Ils ont pour fonction de diffuser ou d'enregistrer des sons et des images. Ces équipements sont souvent destinés au grand public, mais les matériels les plus perfectionnés peuvent aussi être utilisés dans un cadre professionnel.

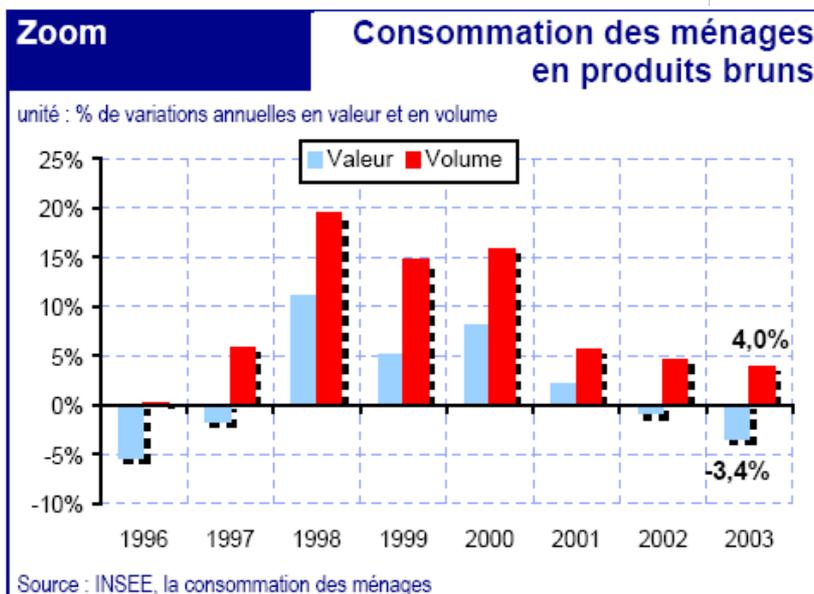
D'une manière générale les français ont un fort taux d'équipement pour les produits EGP (Electronique Grand Public) cependant pour ce qui est des lecteurs MP3, ils demeurent souséquipés.

Taux d'équipement des ménages en Electronique Grand-Public (EGP) en 2003

unité : % des ménages équipés

	Taux d'équipement
Téléviseurs	96%
Magnétoscopes	78%
Lecteurs DVD	42%
Home Cinéma	10/12%
Lecteurs CD	1,5%
Lecteurs MP3	1,5%
Caméscopes	20%
Appareils photo numériques	18%

Source : GFK via Confortique Magazine n°162, août-septembre 2004



- **Données sociales et comportementales :**

- Vulgarisation de l'informatique avec l'arrivée d'Internet.
- Appareils de plus en plus performants et de moins en moins chers.
- Apprentissage de l'informatique et de l'Internet dans tous les groupes sociaux : à la maison, auprès des amis, sur son lieu de travail et à l'école (phénomène de société).
- Les distributeurs suivent cette tendance et délaissent les appareils traditionnels pour des appareils numériques : exemple chez Fnac, Carrefour, Boulanger.
- Apparition de nouveaux types de distributeurs : ne vendant que de l'informatique par le biais du e-commerce.
- Tous les appareils associés à l'informatique donc tout ce qui est numérique suit cet effet de mode.
- Développement de marché parallèle. L'iPod inspire les créateurs : fabricants de voitures (BMW) et marques de vêtements (Burton).

- **ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE :**

Marché ou les prix baissent rapidement et ou la technologie s'améliore rapidement :

- Intérêt grandissant pour l'informatique : outil indispensable au travail et à la maison.
- Usage de l'Internet en plein essor : du 56k au modem ADSL au WiFi (la communication) est facilitée, accélérée et l'échange d'informations inter internautes est important.
 - ✓ Ere du tout numérique : fichier numériques avec des appareils associés.
 - ✓ Photo (JPEG): appareils photos numériques
 - ✓ Vidéo (DVD): caméscopes numériques
 - ✓ Audio (MP3): baladeurs numériques : walkman devient baladeur MP3 à disque dur intégré (type iPod).

Facteurs clés de succès

Le marché des baladeurs numériques est un enjeu de taille pour les fabricants qui souhaitent créer un lien plus fort avec leurs clients et augmenter leurs parts de marchés. Les grandes marques concentrent actuellement sur trois services clés, qui suscite l'intérêt du Grand Public : l'association de la vidéo à la musique sur les appareils numérique, leur design et fonctionnalité et leur interopérabilité (format) avec les sites de téléchargement. L'une des problématiques majeures est d'obtenir un produit combinant ces facteurs qui permet d'offrir un service répondant aux attentes des clients.

La vidéo intégrée dans un baladeur

La vidéo sur baladeur est un produit d'appel pour les clients friands de cinéma et de clip : la plupart d'entre eux utilisent des logiciels de téléchargement Divx, qui est le meilleur format lisible pour un appareil à espace de stockage limité, type baladeur.

Pour que la vidéo sur baladeur soit un service gagnant il faut que les marques travaillent quelques facteurs clés de succès :

- la qualité du service : un temps de synchronisation baladeur/lecteur multimédia raccourci (utilisation de la technologie Firewire : transfert de données sur deux disques durs distincts plus rapide), une utilisation simplifiée.
- des vidéos de qualité : des images fluides et synchronisées avec le son, un contraste et une couleur visuelle optimale.

- des écrans de grande taille, de haute qualité (pixels) et en couleur.
- une tarification simple et transparente qui permettra de générer des usages récurrents.
- un service de téléchargement légal de films en format Divx peut jouer un rôle important de produit d'appel dans l'offre baladeur numérique vidéo. Ex : iTunes Music Store qui propose des films (format Podcast) en plus de la Musique (format maison AAC).

Le design et la fonctionnalité de l'appareil

L'engouement pour ce marché porteur oblige les constructeurs à être capables de créer des produits de plus en plus innovants et utilisant des procédés fonctionnels encore méconnus. Il s'agit de maîtriser l'art d'associer l'esthétique avec le technique.

Pour que l'apparence du baladeur soit un atout il faut que les fabricants respectent quelques conditions de succès :

- La taille du baladeur doit être minimisée tout en gardant un écran suffisamment grand pour la lecture de vidéos. Il faut trouver un moyen esthétique de minimiser la zone de commande du baladeur soit en réduisant la taille ou en la simplifiant. Exemple : la mollette multifonctionnelle du iPod.
- Le baladeur doit avoir un look très élaboré afin de répondre aux client les plus expérimentés : cela passe par l'objet sexy au style « branché », par l'appareil sobre et luxueux (bijou). Pour cela il s'agit de proposer des produits aux formes élaborées ou ergonomiques.
- L'appareil en plus de son design séduisant doit pouvoir proposer un panel de fonctions innovantes faisant appel à un technologie récente : usage de diode rétro éclairante et de touches tactiles.
- Un baladeur au contenu riche, diversifié et animé, en adéquation avec la cible. Les meilleurs fabricants sont capables de proposer des mises à jour du système de navigation téléchargeable sur Internet : allant de l'amélioration technique invisible à la modification d'interface visible. En fait sur ce marché où l'innovation règne, la richesse du contenu et son animation est un levier clé pour l'adoption du public au produit.
- Beaucoup de marques proposent une gamme de produits et services associés aux baladeurs, de type accessoires : enceintes, casques, étuis portatifs, housse de protection ou de services : garantie, numéro d'assistance ouvert 24/24,...
- Le fonctionnement et l'utilisation de l'appareil doivent être simplifié au maximum. La plupart des clients ne lisent pas les notices d'utilisation, les marques s'efforcent à créer un produit utilisable facilement, rapidement et sans renseignement antérieur dès le premier contact utilisateur. Utilisation d'une arborescence et d'un type de navigation simple.
- Beaucoup d'éléments techniques constituent également des critères de différenciation pertinents : la qualité sonore, la capacité de stockage (en GB) et la durée d'utilisation en mode de lecture.

Interopérabilité matériel/logiciel ?

Il s'agit pour les constructeurs de faire un choix : soit on dissocie totalement le fonctionnement de l'appareil d'un logiciel : marché plus vaste mais plus risqué, soit on décide créer une interopérabilité qui rend l'appareil dépendant à un logiciel adapté et incompatible avec tout autre : marché réduit et moins risqué avec une ceinturage face à la concurrence.

Source : <http://www.greenwich-consulting.fr>

Domaine d'activité stratégique

Le domaine d'activité d'Apple sont les produits et les service électronique Grand Public : l'informatique : ordinateur (machine) + systèmes d'exploitation, appareil numériques (baladeurs + accessoires), services Internet,...

En 1985, le Macintosh est lancé : C'est un outil révolutionnaire, car grâce à l'interface graphique, l'ordinateur se met à la portée de n'importe quel utilisateur non informaticien. C'est la naissance de la Mac attitude et Jobs, son créateur, contrôle tout du développement du Mac.

Le lancement du iMac en 1998 : Au milieu des années 90 Apple commet la plus grave erreur de son histoire : refus d'accorder des licences MacOS à d'autres constructeurs. Sans cette erreur, Apple serait vraisemblablement devenu ce qu'est Microsoft aujourd'hui. Le come-back d'Apple est étroitement associé au retour de Steve Jobs, la marque lance le iMac qui deviendra vite le symbole du modernisme avec un design totalement innovant : c'est un nouveau succès pour Apple.

Depuis 2001 la musique numérique constitue pour Apple son principal domaine d'activité stratégique: Le couple iPod + iTunes et son format propriétaire.

Le iPod

Baladeur numérique de poche, souvent comparé au début au baladeur MP3 Archos.

- Au départ le produit n'est disponible que sur Mac (synchronisation avec iMac) ce qui entraîne plus d'1 million de baladeurs vendus, 40% de part du marché, rupture de stock pour les Noël 2001 et 2002 : l'iPod devient le produit phare de la marque. Technologie de transfert uniquement Firewire.

- Succès de la stratégie d'ouverture à Windows : iPod version PC (synchronisation avec un PC) représente 50% des ventes de la marque. En Avril 2003, une gamme unique de 10,15 et 30 Giga pour PC et Mac. Technologie de transfert Firewire et USB 2.0 en option.

Apple ne doit pas son succès à un revirement de sa stratégie, ni à une diversification, mais à une alliance entre des qualités qu'elle a toujours possédées et sa maîtrise à proposer un effet de mode qu'elle tente avec sa campagne publicitaire : « la pub du siècle ». Il s'agit d'exploiter au mieux ce que l'on sait faire : de la musique et pas de vidéo.

- En 2005 le poids de la concurrence est considérable, la marque décide pour rester dans la course de lancer un iPod relooké : plus fin, plus grand écran et encore plus soigné. La fonction vidéo à la gamme qui se décline en modèle 30 et 60 Giga. Technologie de transfert USB 2.0/Firewire.

Le lecteur multimédia iTunes et son Music Store

L'outil iTunes se décline en deux versions Juke-box et Music Store. La fonction première du logiciel est le Juke-box virtuel. La seconde, Steve Jobs a réussi à convaincre l'industrie du disque, en déclin face aux menaces des logiciels P2P (peer to peer), de vendre leur catalogue à l'unité pour moins d'un dollar la chanson.

En 2002, Apple obtient le « Grammy Award » récompensant sa technologie iTunes : plus de 3 millions de morceaux vendus en 1 mois et 70 millions de morceaux vendus aux Etats-Unis en un an). La rentabilité n'est pas primordiale. Le but est de vendre plus d'iPod et plus de Mac.

Le logiciel est devenu l'application la plus populaire derrière le logiciel de traitement de texte (Word) et le Mail. Cela fait de Apple le « Microsoft des service en ligne de musique ». Le service devient disponible en France en 2004.

Les 5 forces de Porter

➤ MENACE DES NOUVEAUX ENTRANTS

- D'un point de vue général : pour le moment il n'existe pas de technologies inégalées : tous les grands fabricants associent un savoir faire global à quelque chose très similaire. En soit, ce n'est qu'un disque dur associé à un mini système d'exploitation, un écran et un boîtier en plastique : « tout le monde sait le faire », il n'y a pas de barrières d'entrée d'un point de vue technologique donc la menace des nouveaux entrants est bien présente.
- Apparition de fabricants « outsiders » : Les innovations techniques ou les designs des grands peuvent être copiés par des petits fabricants qui utilisent des procédés et des composants déjà existants. Ex : la molette tactile du iPod qui a été reprise par plusieurs produits concurrents généralement provenant de fabricants Asiatiques.
- Il s'agit de s'efforcer à déposer constamment des brevets de protection du savoir faire de l'enseigne créatrice.
- Danger de la fuite des cerveaux chez les concurrents.
- Pour le Music Store la concurrence est acharnée, de plus en plus de service en ligne se créent

➤ MENACE DE PRODUITS DE SUBSTITUTION

Les produits de substitution des baladeurs numériques sont tous les supports permettant à un utilisateur potentiel d'écouter de la musique :

- La radio
- Le lecteur CD, le walkman (cassette), le diskman (es : Sony), la chaîne hi fi
- Le lecteur de Mini Disques
- L'ordinateur portable
- Le lecteur DVD portatif
- Les PDA (Personal Digital Assistant) ou agenda électroniques de type micro PC
- Les téléphones portables nouvelle génération : 3G
- Pour le Music Store : les CD, les K7

➤ POUVOIR DE NÉGOCIATION DE FOURNISSEURS

1er niveau de réflexion : En vue du succès qu'accumulent les baladeurs électroniques, la demande étant d'une importance telle que l'opportunité de signer un marché pour les fournisseurs existe réellement. Les fournisseurs sont de plus en plus nombreux, il se crée une concurrence en aval du produit ce qui oblige les fournisseurs à devenir le plus flexible possible face aux constructeurs.

2nd niveau de réflexion : Si l'on considère l'offre des fournisseurs inférieure à la demande des fabricants sur le marché des disques durs cela donne une supériorité aux fournisseurs sur les constructeurs de baladeurs à disque dur. A savoir que les fournisseurs sont généralement de gros fabricants asiatiques qui supervisent plusieurs autres enseignes : conglomérats et concentration des fournisseurs. Ex : Toshiba.

Pour les sites de vente de musique en ligne, les maisons de disques (qui sont les fournisseurs sur ce marché) ont un très fort pouvoir de négociation face aux éditeurs de solutions DRM (Digital Rights Management) qui peuvent interdire le droit de diffusion d'un morceau sur un site de téléchargement et pas sur d'autres concurrents. Cf. négociation de Steve Jobs avec les maisons de disques pour diffuser sur iTunes Music Stores un morceau à prix fixe : 0,99 cts: « Ils ont le choix et rien ne les lie car ils restent les seuls propriétaires de leur catalogue.

➤ POUVOIR DE NÉGOCIATION DES CLIENTS

- directs (distribution...)

1er niveau de réflexion : la pression exercée par les clients sur les distributeurs est telle que les fournisseurs ne peuvent que la transmettre aux fabricants.

2nd niveau de réflexion : le pouvoir de négociation dépend également de la taille et de l'influence d'une enseigne de distribution sur sa zone de chalandise.

Les fabricants peuvent créer leur propre réseau de distribution. Ex : Apple Store.

- Finaux« La demande des clients est tellement forte, ce qui lui donne une supériorité sur ses distributeurs. » Source : <http://www.di.ens.fr/~jreynier/Recherche/pomme.pdf>

Exemple : prise en charge de la garantie du produit, marge de manoeuvre des vendeurs possibles et exigence du client en vue de la quantité de produits et développement des opérations de fidélisation.

Pour le Music Store, les clients sont forts puisqu'ils ont un choix très complet souvent influencé par d'autres environnements : partenariat : Wanadoo va proposer Fnac music...

➤ INTENSITÉ DE LA CONCURRENCE INTERNE.

Comme tout marché technologiques la rentabilité par produit vendu est relativement faible et la compétition est intense.

Sur le marché des baladeurs numériques sont présents les marques telles que :

- Archos : leader en terme de performance visuelles : produit GMini 400

- Iriver : produit U10, sans touches, tout est tactile.

- Creative : leader en terme de performance sonores : produit Zen

- Acer

- Mercury

- Sony: le produit phare actuel est le NW-A 3000 + Sony Music Store. Sony se présente comme un des concurrents principaux de Apple pour les baladeurs MP3. La musique est considérée comme un des 5 grands pôles de l'enseigne et représente 7% de son chiffre d'affaires en 2003. Tout comme Apple, Sony propose une gamme de baladeurs numériques mais aussi un service de téléchargement payant en ligne.

- Hewlett Packard : En Août 2004, la marque tient à se renforcer sur le marché de l'électronique de loisir. Il annonce la sortie de nouveaux équipements numériques destinés au grand public, dont des clones de l'iPod d'Apple, qui permettent de télécharger de la musique payante en ligne et de l'enregistrer ensuite sur le baladeur.

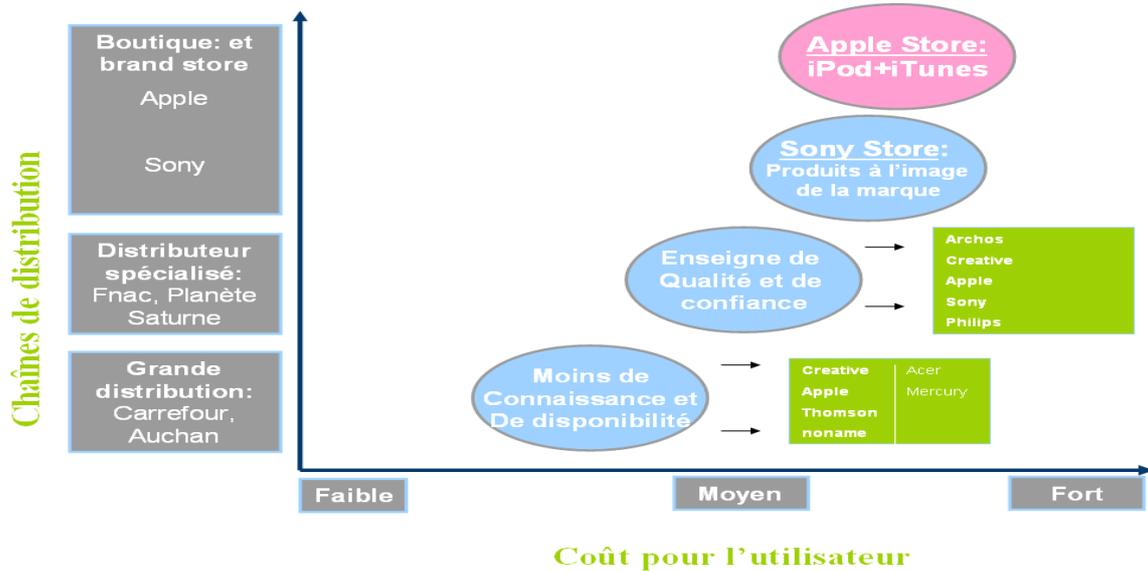
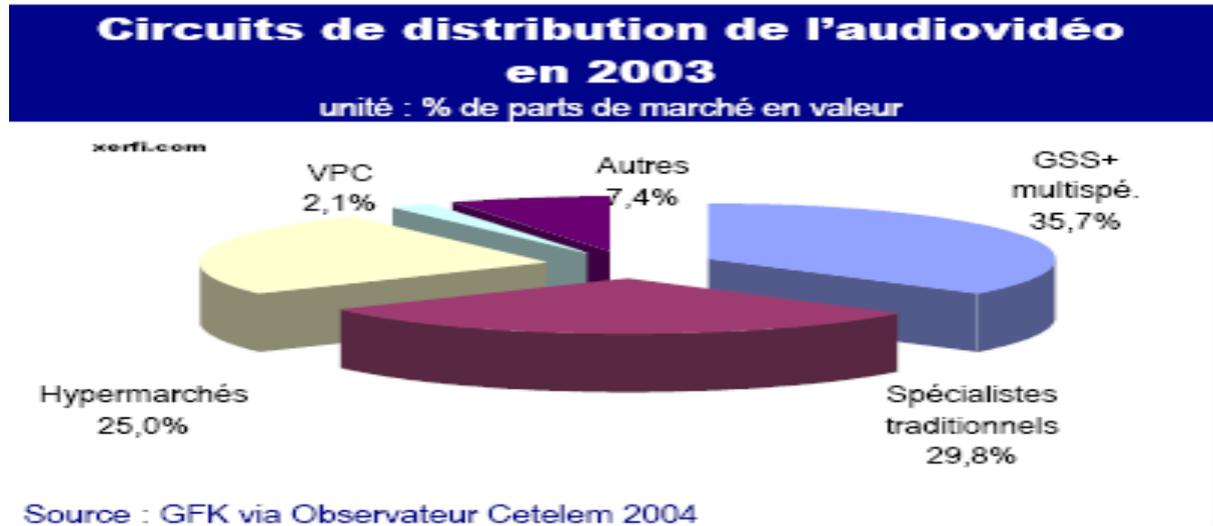
- Philips

- Thomson

- + des marques de type « noname » (nouveaux entrants) vendu en discount.

Les groupes stratégiques

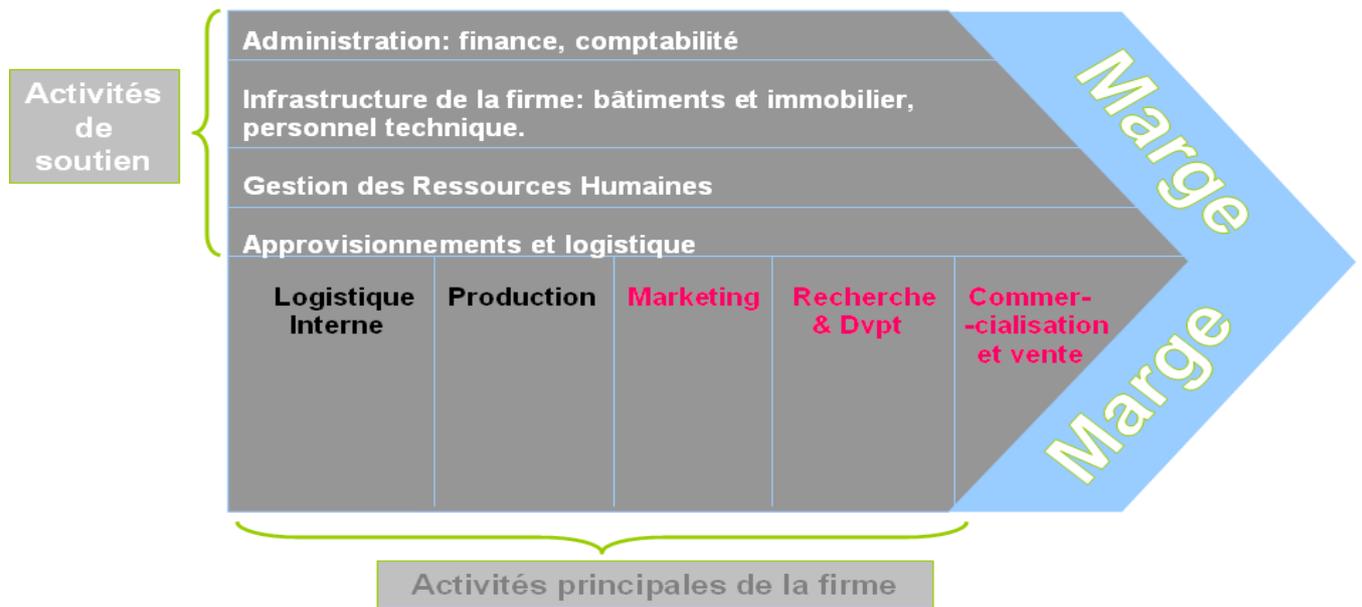
L'industrie du baladeur numérique : les groupes stratégiques en France



III. Analyse interne

A. CHAÎNE DE VALEUR

La chaîne de valeur chez Apple



Aujourd'hui Steve Jobs mène une société de 12000 collaborateurs passionnés de produits numériques et hyper créatifs.

La base même de la performance d'Apple est sa capacité à maîtriser des activités et des services créateurs de valeurs :

- la recherche et le développement : Le fruit d'Apple est la création de produits toujours plus innovants.

On doit à Apple les plus grandes avancées de l'électronique grand public, la liste est longue : Le premier ordinateur à interface graphique, il se nomme le Macintosh. Le premier PDA, il se nomme « Newton ». Le premier baladeur numérique capable de contenir plus d'un milliers de morceaux, il s'appelle iPod. Le premier ordinateur à écran plat intégré, l'iMac... en bref toutes les innovations d'Apple ont trois ans d'avance sur la concurrence.

- la communication, le marketing et le packaging (cf. compétences distinctives)

- la commercialisation et la vente : merchandising dans chez les distributeurs et création de magasins propres à l'enseigne.

B. RESSOURCES STRATÉGIQUES

Une ressource précieuse pour la marque : un créateur génial, Steve Jobs.

L'inventeur d'Apple ressemble à ses créations : une mécanique complexe mais parfaite.

Apple lui doit beaucoup, aucune autre des 500 premières sociétés mondiales ne dépend à ce point de son génial créateur et infatigable promoteur.

« En plus d'être un patron, il est considéré comme un gourou. Ses clients ne sont pas des simples consommateurs mais des adeptes, des fans d'un esprit rebelle et libertaire de la contre culture des années 1960 transformée en objet de désir de la culture consumériste des années 1990-2000.» Alan Deutschman, auteur de *The Second Coming of Steve Jobs*.

Les raisons de cet adoration s'expliquent dans les faits que :

- C'est un excellent homme de marketing, cherchant toujours la différenciation, maniaque du détail, perfectionniste absolue et obsédé de l'esthétisme. Il n'hésite pas dans un monde d'ingénieur, à les inféoder aux designers.

- C'est un bon vendeur, il porte beaucoup d'attache à la publicité, avec dans l'idée de marquer les esprits et de se montrer comme une entreprise révolutionnaire plutôt que comme un constructeur informatique.

- C'est un homme de pouvoir, il veut tout contrôler et ne rien laisser perdre. Ex : il interdit à ses employés de donner la moindre information, surveillance téléphonique et de courriers à l'appui...

Atsutoshi Nishida, PDG de Toshiba à propos d'iPod et d'iTunes : « Il a créé la modèle

économique de base que tous business numérique devra adopter à présent. »

Un fondement : s'entourer d'hommes d'exception.

Steve Wozniak, co-fondateur et concepteur des premiers Apple

John Lasseter, pionnier de l'image numérique et réalisateur des premiers succès de Pixar

Jonathan Ive, designer avant-gardiste et concepteur de l'iMac et de l'iPod.

C. COMPÉTENCES DISTINCTIVES

Image de marque : « le produit est roi » Steve Jobs.

Apple ne pourra jamais se relever de son échec des années 1990. Sa part de marché mondiale dans la vente d'ordinateur est passée de 12% à 2% en quinze ans de temps et elle continue encore de nos jours à stagner à ce niveau. Cet aléa n'est pas tant un poids que ça chez Apple puisqu'il correspond à la stratégie de la marque à la pomme : « Même si les ventes de l'iPod croient plus de cinq fois plus vite que celle de l'iMac, ce dernier avec seulement 2% de part de marché génère plus de 6 milliards de dollars tandis que l'iPod avec 75% de part dans un marché tout a fait différent fait plus de 4,5 milliards de dollars ».

Source : Laurent Colombani, Consultant et Senior Associate chez Booz Allen.

Pour corroborer cela, Steve Jobs invoque pour sa marque l'exemple de BMW : « même si la marque allemande possède une part de marché réduite, elle n'en demeure pas moins bénéficiaire et constitue encore l'une des plus belles réussites automobile, une image de rêve ». La technique d'Apple consiste à considérer le produit comme roi : « Nous croyons qu'en proposant de bons produits à nos clients ils continueront à sortir leur porte-monnaie ». **Steve Jobs.**

Il s'agit pour Apple de se positionner dans un segment de type haut de gamme avec une image de marque, mi luxueuse

mi branchée... Rendre les produits Apple sexy et qu'ils soient plus performants que les concurrents : Actuellement le système d'exploitation Apple « MacOS X » est reconnue comme plus performant que le leader actuel Windows XP et selon toute vraisemblance le futur Windows Vista grâce à ses pré intégrations logicielles, son design (interface) et sa fonctionnalité.

Un design maîtrisé

Apple doit aussi la cohérence de son succès à la rigueur et à l'absolutisme de ses créateurs .

Notamment Steve Jobs est le premier des architectes de l'enseigne et il porte une « obsession précieuse sur les détails : du design général aux moindres petites diodes électriques, des fonctions logicielles et du packaging ». Bob Longo, ex manager chez Apple et actuel directeur des opérations chez NeXT (société fondé par Steve Jobs).

Quand on parle de design, on a tendance à faire référence à Apple : ils ont réussi à changer l'esthétique bureautique. Auparavant, tous les ordinateurs se ressemblaient avec des couleurs gris beige. Apple révolutionne l'esthétisme informatique en travaillant la matière en utilisant des plastiques translucides, pour jouer sur les visions intérieures des mécanismes.

Le blanc est la couleur la plus signifiante pour la marque : elle représente le futur. Apple l'utilise avec des objets aux formes rationnelles et simplifiées (miniaturisation).

Exemple de l'esthétisme d'Apple : le iPod, c'est l'objet le plus simple qui soit, tant par ses formes que par son mode de navigation : Ora Ito, designer de renommée parle de « la simplicité, l'iPod est un produit simplexe » Il représente l'immaculé blanc, la profondeur, le côté laiteux des produits de part ses formes très épurées et son absence totale de superflux...

Une production contrôlée

Timothy Cook, DG actuel d'Apple, contrôle l'exécution industrielle avec maîtrise. D'une production annuelle de quelques centaines de milliers d'ordinateurs, Apple, avec l'arrivée du iPod, a réussi à produire plusieurs dizaines de millions de iPod par an sans connaître de difficultés industrielles notoires donc de répondre avec succès à une forte demande. Ce qui n'est pas le cas pour l'ex leader du baladeur, Sony et son Walkman.

La conservation du savoir faire

L'obsession du contrôle est la base même du succès d'Apple : « Depuis le retour de Steve Jobs aux manettes, en 1997, Apple qui était vu comme un navire sans commandement s'est vite transformé en une machine étroitement contrôlée et resserrée, au point qu'elle est devenue secrète et même insulaire » Jeffrey Cruikshank, auteur de The Apple Way.

Le service communication manie le secret jusqu'à la caricature et place les médias sous contrôle.

La communication : un enjeu fondamental pour la marque.

La réussite des campagnes publicitaires est prise avec une considération extrême chez Apple. La marque n'hésite pas à déboursier de très grosses sommes pour que ses produits marquent les esprits.

Pour l'iPod, tout le monde se souvient de ces publicités avec des silhouettes noires sur fond de couleur vif dansant sur des musiques aux rythmes contemporains. Cette pub a été conçue par les plus grandes agences mondiales et elle a été lancée comme une armée auprès du monde occidental.

Même les placements produits d'Apple sont devenus une industrie, par exemple le Mac est inclus, en moyenne, 75 fois par an dans les films au cinéma ou dans les téléfilms. Les plus grands acteurs américains, les emblèmes du cinéma moderne acceptent de s'exhiber avec des iPod ou des PowerBook portable dans leurs films pour des sommes impressionnantes.

Apple, le roi du marketing, investit beaucoup de moyens financiers pour arriver à ses fins : en 2004, Apple lance un iPod série limitée U2 (groupe de rock irlandais). L'appareil est le même,

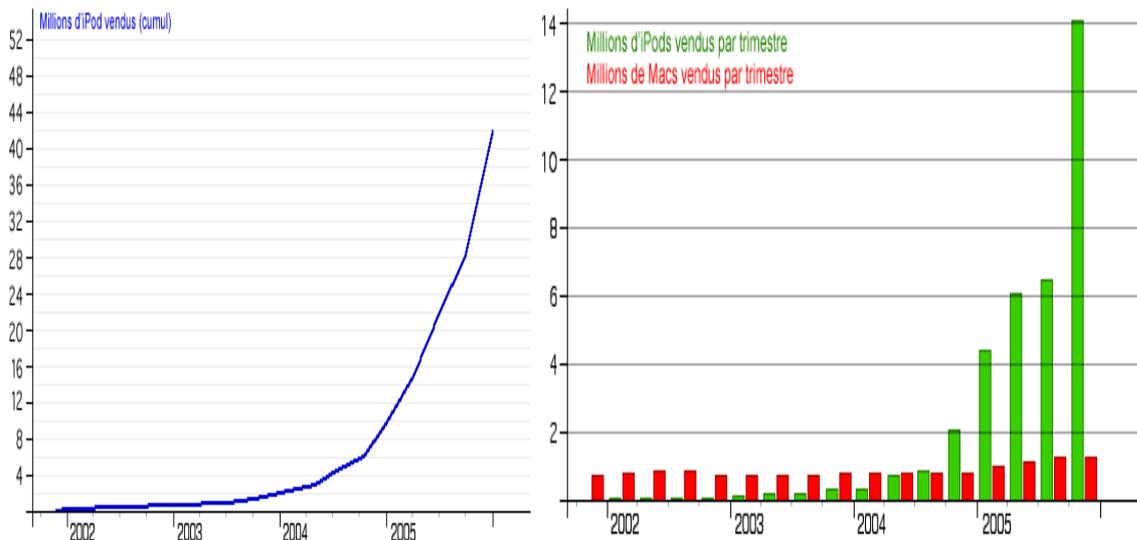
excepté la couleur et la présence des quatre signatures des membres du groupe, au final à la vente il coûtera 50 euros de plus.

IV. SWOT

A. ANALYSE INTERNE : FORCES/FAIBLESSES

Forces

- Image de marque positive : jeunes et luxueuse
 - Une cible cohérente : cf. partie VI
 - Couple iTunes+iPod : un produit logiciel qui permet de dynamiser les ventes de l'iPod.
 - Un patron qui porte bien les couleurs de ses produits
 - Compatibilité des produits iPod et iTunes : vente de musique par unité (99 cts) en ligne sur format AAC / DRM à l'aide de iTunes (Jukebox)
 - Respect des normes : format AAC _ DRM : droit d'utilisation sur 3 PC et une seule copie sur CD.
 - Position de leader sur le marché des baladeurs numériques
- Ventes de 32 millions d'iPod en 2005, soit 88 000 par jour
- Au total et depuis la création de l'iPod, Apple aura vendu, fin 2005, plus de 42 millions d'unités.
- ✚ L'iPod détient 75% de part de marché mondial des baladeurs numériques, tous types confondus
- Le site de téléchargement iTunes Music Store a vendu, entre 2003 (date de création) et 2005, 1 milliard de titres. Le service de musique en ligne est n°1 mondial.
- ✚ L'iTunes Music Store détient 85 % de part de marché pour les sites de téléchargement payant.
 - ✚ Le logiciel de lecture iTunes (bibliothèque musicale : juke-box numérique) est le plus utilisé dans le monde.



- L'effet du iPod d'Apple sur le marché des baladeurs a fait passer la technologie actuelle du stade du début de croissance à celui de la maturité/du déclin, obligeant les concurrents à se demander s'il fallait suivre iPod dans le créneau des produits à prix de vente et à fonctionnalité plus élevés ou de demeurer dans leur créneau avec la technologie existante.

Faiblesses

- Erreur stratégique dans le passé qui pèse toujours : ne pas ouvrir MacOS et laissant la place du monopole à Microsoft.
- Difficultés d'utilisation entre iTunes et l'iPod : transfert obligatoire par iTunes
- Privilège pour le client expérimenté
- Peu de liberté pour les utilisateurs avec le blocage de format AAC.
- La loi sur les droits d'auteur voté tout récemment (21 mars) par l'assemblée national : imposer à Apple l'ouverture de son site de téléchargement payant iTunes, pour l'instant réservé à l'iPod, au détriments de tous les autres baladeurs numériques. Elle stipule qu'aucune mesure technique ne doit s'opposer au fait que quelqu'un qui a acheté une chanson sur le Web puisse l'écouter sur tous types de matériels : **Il s'agit de favoriser un comportement légale de l'internaute sur Internet** = cette loi s'oppose tout simplement à l'hégémonie du couple iPod/iTunes dans la mesure ou Apple refuse d'ouvrir cette technologie qui lui a permis jusqu'à maintenant de se soustraire au régime de la libre concurrence et donc de rester maître sur le marché de la musique numérique.

B. ANALYSE EXTERNE : OPPORTUNITÉS/MENACES

Opportunités

- Succès de la technologie de transmission ADSL. Cette technologie de l'Internet rapide fait un succès phénoménal auprès du grand public. Les foyers s'équipent de modem ADSL, cela leur permet d'échanger leurs données beaucoup plus rapidement.
 - En parallèle a cela des plateformes de téléchargement libre de type P2P. Napster
Kazaa E-mule.
 - Marché du baladeur numérique en croissance et assuré durablement.
 - Arrivée dans l'ère du tout accessible, tout gratuit et le plus vite possible :
 - téléchargement gratuit des logiciels P2P
 - à partir de ces logiciels : téléchargement de fichiers audio compressés en MP3 lisibles sur lecteurs multimédias
 - téléchargement gratuit des logiciels « lecteur multimédia » (Ex : Musicmatch Jukebox, Windows Media Player, Real One Player).
- Achat de baladeurs numériques à disque dur intégré de type iPod pour pouvoir stocker tous les fichiers audio téléchargés, disponibles sur son propre poste de travail. Effet de cercle vertueux pour les fabricants.

Menaces :

- La concurrence tire les prix vers le bas, Apple est obligé de suivre pour maintenir se que le marque s'efforce à créer : un avantage concurrentiel basé sur la différenciation.
- La réaction des gouvernements face au téléchargement illégale qui établi des lois très répréhensives et qui n'incite pas à la perdurer : mort du MP3 téléchargé gratuitement, baisse de consommation des produits liés à cette activité : marché du baladeur numérique.

V. Quelle stratégie suit l'entreprise ? Discutez la pertinence.

La stratégie suivie par Apple est celle de différenciation, Apple essaie de se substituer de ses concurrents en se créant un marché autonome. Afin de se trouver sur les meilleurs marchés possibles sans souffrir de la concurrence, la pomme se démarque avec cette stratégie. Il s'agit de verrouiller les utilisateurs par toutes sortes de mécanismes ingénieux pour les ramener à acheter des produits Apple et fournir à l'utilisateur une expérience rassurante.

Perception des produits par les consommateurs

L'idée consiste à faire croire au client que l'iPod n'est pas ordinaire, il s'agit de le vendre séparément de ses concurrents afin de créer un effet de famille Apple. En plus de cela ça permet à la marque d'habituer les consommateurs à consommer Apple et de les sensibiliser sur la qualité et les inciter à en acheter encore plus.

Cela passe par l'utilisation de Music Store :

- participe à l'assise de l'image de marque d'Apple et instaure un intermédiaire de confiance pour les utilisateurs (DDR : respect de propriété intellectuelle et lois) : communication et marketing.
- identification à l'image d'Apple : sérieux, convivial, haut de gamme mais pas nécessairement cher.
- un portail supplémentaire de publicité pour les nouveaux produits Apple.
- les prix établis sont fixes : différenciation avec les concurrents.

Le contrôle du savoir faire

La logique propriétaire est redondante dans la stratégie d'Apple : Pour l'iPod, les morceaux achetés sur iTunes Music Store ne peuvent être lus que sur un iPod qui lui-même ne peut lire aucun morceau provenant d'un site de téléchargement payant concurrent. Le marché de l'iPod, est bouclé, ceinturé, aucun concurrent ne peut s'y attaquer...

C'est aussi une volonté politico-culturelle de la marque, en effet il s'agit de regarder dans le passé, où Apple avait l'opportunité d'ouvrir sa technologie aux industriels informatiques (IBM, Dell,...) avec son avance concernant les logiciels de système d'exploitation MacOS. Seulement le choix de la marque s'est porté sur un refus d'ouvrir cette technologie à des partenaires potentiels afin de ne pas offrir son savoir faire à la concurrence, de se créer un propre marché ceinturé et d'imposer l'achat du Mac vis-à-vis d'une machine Compaq, Hewlett Packard ou IBM.

Paradoxalement à la situation actuelle, ce fut l'une des principales erreurs de la marque : Cela a permis à Microsoft de s'imposer comme l'éditeur de logiciels systèmes d'exploitation standard et les fabricants qui s'étaient vu refusé la technologie Apple sont parvenus à dominer l'industrie que Jobs avait contribué à créer.

L'hégémonie et l'interopérabilité du iPod.

La stratégie première d'Apple est d'imposer l'achat du couple iPod + iTunes et de son « Music Store » associé. En effet un fichier audio acheté sur iTunes Music Store, à un codage maison spécifique à Apple, le AAC qui n'est seulement lisible que par l'iPod.

Donc tout internaute, qui respecte la loi et qui souhaite utiliser le fameux (le plus complet actuellement) site de téléchargement gratuit se

doit d'avoir un baladeur numérique iPod pour pouvoir lire ses musiques achetées.

Cible iPod :

C'est le consommateur de MP3 (relativement jeune) en particulier et d'une manière plus général celui de produits informatiques recherchant la qualité et la distinction.

C'est aussi une personne qui utilise déjà des produits Apple. Il s'agit de cultiver un effet d'appartenance à une mode et une culture de part un positionnement souhaité : à savoir que le marché est un marché de domination des coûts ce qu'Apple ne sait pas faire et qui est incompatible avec l'image de marque que porte l'enseigne (luxe), donc iPod est un exemple même de la stratégie de différenciation :

- haut de gamme (communication et packaging) + prix plus élevé que les concurrents
- design très distingué.
- Usage d'une technologie avancé (DRM et AAC)

Cible iTunes Music Store :

Directement les « cibles iTunes » sont en tout premier lieu les « cibles iPod ».

En plus de cela, la cible type est :

- un consommateur « honnête », qui a l'habitude d'acheter des CD originaux.
- celui qui recherche une ou quelques chansons d'un album.
- celui qui recherche des morceaux anciens.

VI. Par quelle voie, quel mode se développe cette entreprise ? Pourquoi ?

Exemple de la situation en France.

Sur les dispositions Dadvsi imposant l'interopérabilité des éditeurs de solutions DRM (Digital Rights Management : Gestion des droits numériques). Certains analystes parlent d'un retrait d'Apple sur le marché français. Les députés français en votant la loi Dadvsi croyaient avoir trouvé la bonne disposition qui interdit le contournement des « mesures techniques de protection », en tout état de cause ce n'est pas l'avis des fabricants d'outils numériques.

La raison de ce refus tant contesté par les « Grand Américains », est que cette loi constitue une disposition les obligeants à publier les informations utilisables par tous pour favoriser l'interopérabilité entre les différents formats de DRM (ex : AAC pour iPod). L'objectif final est de développer la concurrence des offres payantes de téléchargement, avec l'effet escompté de simplifier l'achat de musique en ligne pour les consommateurs.

Vue sous cet angle l'intention est bonne cependant elle s'attaque au coeur même du modèle économique du leader du secteur, Apple.

Ceci étant d'autant plus énervant pour firme à la pomme car elle a contribué au décollage du marché légal (favoriser le respect de la loi) de la musique en ligne en rassurant les grandes maisons de disques, grâce à un modèle entièrement verrouillé : le format AAC entraîne les morceaux téléchargés sur la plate-forme iTunes Music Store sont protégés par la DRM Fairplay, lisible uniquement sur le baladeur de la marque, l'iPod.

La future réaction d'Apple aux dispositions du projet Dadvsi s'organise sous 4 scénarios :

Scénario 1 : Apple accepte d'ouvrir complètement l'ensemble de son système. Un morceau téléchargé sur iTunes peut être lu sur n'importe quel baladeur, le format devient MP3. A l'inverse iTunes peut lire n'importe quel titre, quel que soit le service où il a été téléchargé.

Scénario 2 : Apple refuse et se retire du marché français.

C'est une issue plausible, « il y a plus de chances qu'Apple quitte le marché français plutôt que d'ouvrir sa DRM Fairplay, pour qu'iTunes soit compatible avec des baladeurs concurrents de l'iPod ». « Cela peut sembler être une décision extrême, mais beaucoup pensent qu'elle n'affecterait pas matériellement son activité. 20% des ventes d'iTunes et d'iPod se font hors USA et le marché français seul représente moins de 2% du CA généré par ce produit/service » **Gene Munster, analyste chez Piper Jaffray.**

Cependant ce scénario néglige le fait qu'en France, Apple détient la position de leader avec sa plateforme iTunes, devant Virginmega et Fnacmusic. La marque à la pomme n'a pas forcément intérêt à renoncer à un des principaux marchés européens en vue de sa position de leader et des répercussions qu'engendre une telle décision : un impacte négatif sur l'image de marque.

Scénario 3 : Apple reste sur le marché français sans ouvrir son système et choisit de payer les amendes imposées par l'état français. Une situation intenable sur le long terme. Exemple : Microsoft totalise plus de 1 milliards d'euros d'amende pour des problèmes similaires.

Scénario 4 : Apple choisit de laisser les plates formes concurrentes d'iTunes distribuer des fichiers protégés par Fairplay, à côté d'autres formats de DRM. Sans ouvrir pour autant son baladeur iPod. Ce scénario paraît être le moins contraignant mais il ne reste que dans la bataille pour imposer le lecteur multimédia auprès des internautes pour la gestion de leur contenu numérique, force de la stratégie Apple, c'est une perspective peu enchanteuse pour la marque.

Source : Eléments tirés de l'article intitulé « Apple partira, partira pas » publié le 23 mars 2006, sur le site du journal du net français.

Auteur : Estelle Dumout et Philippe Astor

<http://www.zdnet.fr/actualites/internet/0,39020774,39333178,00.htm>

VII. Conclusion

Par sa stratégie de différenciation, Apple est donc destiné à rester sur des petites parts de marchés, mais avec une forte valeur ajoutée. La stratégie général de marque vise à enfermer ses utilisateurs dans un monde entièrement Apple, depuis le magasin (Apple Store) pour acheter le matériel au baladeur (iPod) en passant par la revente en ligne de musique (Apple Music Store). C'est en cela que le maintien du succès de la marque est assuré...

VIII. Bibliographie

www.xerfi.com

www.insee.fr

www.apple.fr

<http://www.aventure-apple.com/>

<http://www.archos.com>

<http://www.creative.com/>

<http://www.sony.fr/>

<http://www.elanceur.org/Articles/FINGTroisMai2.html>

http://www.tradedoubler.fr/pan/public/clients/case_studies/apple

Le journal du net :

- <http://www.zdnet.fr/actualites/informatique/0,39040745,39336178,00.htm>

- <http://www.zdnet.fr/actualites/internet/0,39020774,39333178,00.htm>

Ouvrage de référence : Challenges n° 29 du 30 mars au 5 avril 2006

- Article intitulé « Apple, 30 ans entre l'ombre et la lumière » écrit par Pascal Maupas

- Article intitulé « Docteur Steve et Mister Jobs » écrit par Gaëlle Macke

PDF intitulé « Etude de la stratégie Macintosh iPod&iTunes »

Publié le 21 juin 2004 sur <http://www.di.ens.fr/~jreynier/Recherche/pomme.pdf>