

Projet MAGE
Etude de la stratégie Macintosh iPod & iTunes

Bruno Godard, Hatem Ben Amor, Julien Reynier, Patrick Merlin, Roberto Spagnolo

21 juin 2004

Table des matières

1	L'analyse stratégique	3
1.1	Introduction sur la stratégie d'entreprise	3
1.2	Qu'est-ce que l'analyse stratégique ?	3
1.3	Est ce un bon marché ?	4
1.4	Suis-je bien positionné ?	6
1.4.1	Analyse interne :	6
1.4.2	Analyse externe : les produits	8
1.5	Que puis je faire ?	9
1.5.1	Seul	9
1.5.2	À plusieurs	10
1.6	Que vais je faire ?	10
1.7	Conclusion sur l'analyse stratégique	11
2	La société Apple	11
2.1	Historique	11
2.1.1	Apple 1	11
2.1.2	Apple 2	12
2.1.3	Le Macintosh	12
2.1.4	NeXT	12
2.1.5	Pixar	12
2.1.6	iMac	13
2.1.7	Mac OS X	13
2.2	Les iTools	13
2.2.1	iPod	13
2.2.2	iTunes	14
3	La démarche d'Apple selon nous.	14
3.1	Les objectifs généraux d'Apple	14
3.2	Le I-Pod	14
3.2.1	Ipod : Le produit	14
3.2.2	Ipod : Analyse marché	14
3.2.3	La situation de I-Pod dans ce marché	15
3.3	Apple Music Store	16
3.3.1	Apple music store : le produit	16
3.3.2	Music store : analyse du marché	16
3.3.3	La situation du Music Store dans ce marché	17
3.4	conclusion	17
3.5	Les verrouillages et autres effets psychologiques	18
3.5.1	Verrouillage avec DRM : un protection ridicule	18
3.5.2	Verrouillage avec format de lecture ACC ?	19
3.5.3	Verrouillage avec la suite de produits et le format :	19

3.5.4	Effet de mode	19
3.5.5	Bénéfice du groupe	20
3.5.6	Image	20
3.5.7	Que reste-il du verrouillage ?	20
4	Conclusion : Un avenir menacé	20
4.1	Pas de barrière d'entrée, pire Apple ne posséderait pas tous les brevets	20
4.2	Une politique incohérente	21
4.3	Music Store : une usine à perdre de l'argent	21
5	Bibliographie	21

1 L'analyse stratégique

Cette partie est librement inspirée de [6], [2], et complétée par les remarques sur le verrouillage [3].

1.1 Introduction sur la stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise est une notion qui est apparue principalement avec Taylor dans les années vingt et qu'il est devenu indispensable de maîtriser pour une entreprise surtout depuis les années soixante. Puis au cours des décennies suivantes le marché s'est globalisé et la concurrence est devenue forte, il a donc fallu organiser cette stratégie et se donner des objectifs à long terme (nécessité de suivre un cap pour avancer). Cependant il faut aussi tenir compte des évolutions du marché, des incertitudes de l'environnement, et les anticiper pour être réactif. Il est enfin indispensable de faire une veille permanente de ses concurrents car bien souvent c'est le mieux informé qui sort vainqueur.

Nous allons présenter une méthode rationnelle de planification de la stratégie des entreprises qui allie à la fois l'analyse de l'entreprise et de son environnement et la prospective stratégique à l'aide de la construction de scénarios. Puis nous appliquerons cette partie théorique à l'exemple d'Apple dans son positionnement autour des produits I-Pod et Apple Music Store.

1.2 Qu'est-ce que l'analyse stratégique ?

On doit répondre à plusieurs questions :

1. À quel jeu joue-t-on ? Quelles en sont les règles ? C'est l'analyse du marché
2. Qui joue ? Quelle est ma position ? C'est l'analyse concurrentielle
3. Quels sont mes choix ? Quel est le meilleur choix ? C'est le diagnostic stratégique

Dans le cadre d'une stratégie proactive, on va en plus chercher à changer les règles du jeu en changeant la réglementation.

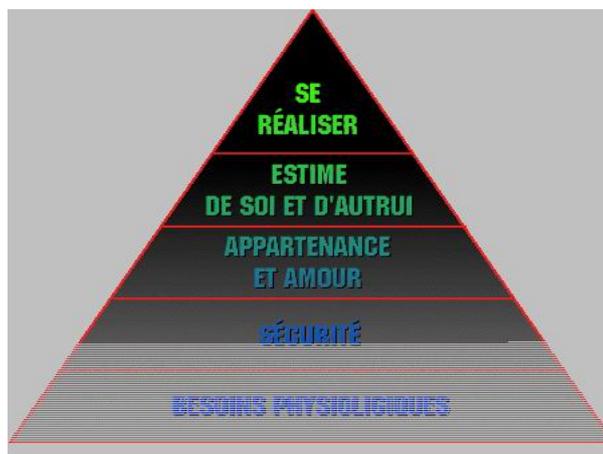


FIG. 1 – La pyramide de Maslow

1.3 Est ce un bon marché ?

Les clés de cette questions sont l'évaluation des quantités suivantes

1. taille
2. croissance
3. rentabilité

Taille et croissance peuvent être déterminées par l'analyse des clients (Maslow, segments, types). La rentabilité se détermine par l'analyse de Porter.

L'évaluation du besoin On doit savoir ce que l'on cherche à vendre correspond à un besoin, plus le besoin sera répandu, plus le marché pourra être grand. On ne crée jamais un besoin, il préexiste en chacun de nous. La pyramide de Maslow permet de comprendre la hiérarchie des besoins de l'homme. Selon Abraham Maslow en effet, la satisfaction d'un besoin ne peut être réalisée que si les besoins de niveau inférieur sont eux-mêmes satisfaits (cf figure 1).

Par exemple, un individu ne peut se sentir en sécurité (niveau 2) si sa première préoccupation est de trouver à boire et à manger (niveau 1). Cette pyramide peut également servir dans l'entreprise : ainsi, la productivité d'un collaborateur (niveau 5) peut être dégradée si celui-ci ne se sent pas intégré dans son équipe de travail (niveau 3) ou tout simplement si il n'a pas bien dormi ! (niveau 1)

Une caractéristique intéressante est aussi de noter ceci : Un individu se souviendra plus longtemps d'une augmentation de situation dans les niveaux élevés que dans les niveaux bas. Par exemple, on se souvient généralement plus longtemps d'un compliment sur son travail (niveau 4) que d'une augmentation de salaire ou d'un changement de menu à la cantine (niveau 1)

De nombreuses variantes de la pyramide de Maslow existent, on peut même dire que chacun a sa pyramide de Maslow (la pyramide des besoins d'une adolescente de 13 ans n'est pas celle d'un moine tibétain). Par exemple en voici une qui nous est proposée par Henderson :

respirer manger et boire se reposer et dormir éliminer maintenir sa température sécurité pour soi et pour autrui s'habiller propreté corporelle se distraire communiquer se sentir utile pratiquer sa foi se renseigner, apprendre se réaliser soi-même

Segmentation et typologie Ce sont deux démarches inverses (analyse et synthèse en d'autres termes). Le but est de former à la fin des groupes de clients homogènes que l'on saura décrire. Ce n'est pas une science exacte, c'est la connaissance précise du marché qui peut informer sur les clients.

Certains théoriciens de la stratégie définissent ainsi un segment stratégique : c'est un ensemble homogène de biens ou de services destiné à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés et pour lesquels il est possible de formuler une stratégie. De plus deux activités appartiennent au même segment stratégique si toute action sur l'une implique une action sur l'autre.

On peut donner une définition simplifiée du segment stratégique : c'est un couple produit-marché sur lequel l'entreprise peut se battre séparément.

Le découpage en segments stratégiques n'est pas statique, il évolue en permanence par l'innovation. Il est par ailleurs très utile pour le choix des options stratégiques car il simplifie le problème en le divisant en activités indépendantes.

Rentabilité par la méthode de Porter Le professeur Michael Porter nous apprenait dans les années 90 que la rentabilité d'un secteur peut être déterminée sur la base de l'analyse des cinq forces de la concurrence qui le régissent.

Les 5 forces, développement :

1. La première force à laquelle est soumise une entreprise est la rivalité entre différentes sociétés.
2. Les clients constituent une force, si l'entreprise se donne un certain pouvoir de négociation avec ses clients et avec un certain savoir-faire cela se passe très bien. Il y a des entreprises où cela se passe très mal car il est n'y a pas forcément la compétence.
3. Une autre force importante est les fournisseurs, on négocie avec des clients et des fournisseurs, le partenariat doit se faire sur les deux. Vous avez des entreprises qui se comportent très bien avec les clients et qui ont des comportements de dictateur avec les fournisseurs. Or, on construit et on investit avec un fournisseur.
4. La quatrième force à laquelle est soumise une entreprise est les concurrents potentiels. Cela fait appel à la concurrence et à la compétitivité car vous pouvez toujours avoir sur votre marché quelqu'un qui peut arriver.
5. Enfin, on a aussi le fait que les produits sur des marchés parallèles peuvent résoudre le problème d'un client sans qu'on le sache. Donc, il y a un état de surveillance qui se base sur la concurrence, ceux qui peuvent rentrer, ceux qui à côté peuvent ennuyer, les fournisseurs et les clients.

Chacune de ces forces peut être modifiée par l'entreprise, grâce par exemple à l'utilisation d'une nouvelle technologie. Ce qui peut permettre à l'entreprise de prendre l'avantage sur un marché.

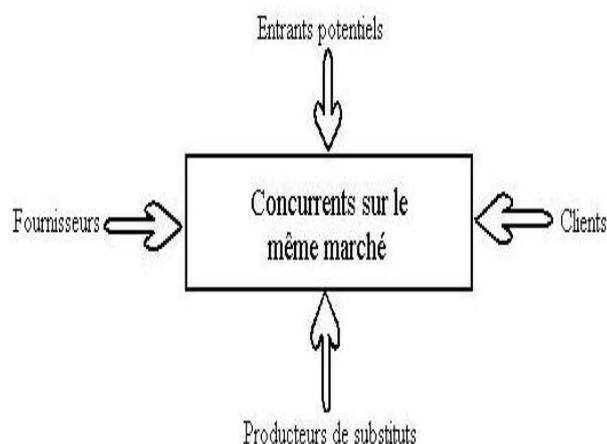


FIG. 2 – La rentabilité selon Porter

À ces forces il faut rajouter le poids des institutions, si ce facteur n'est pas toujours déterminant aux États Unis, en Europe c'est bien la sixième force du marché.

Acteurs de l'environnement général : la sixième force Ils sont nombreux : pouvoir publics, banques, médias, syndicats... Leur comportement peut avoir une très grande influence sur l'évolution du marché : il faut par exemple surveiller avec beaucoup d'attention les risques politiques et économiques. De même on doit veiller sur les changements techniques, économiques et sociaux (évolution des modes de consommations par exemple). La diversification des produits et des marchés peut constituer une assurance contre ces risques.

1.4 Suis-je bien positionné ?

Il s'agit de voir comment l'entreprise considérée se place. C'est là que l'on doit faire le bilan financier et fonctionnel de l'entreprise et enfin regarder ses produits (dans quelle phase de vie sont-ils ?). Ceci permet de déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise.

1.4.1 Analyse interne :

Diagnostic financier On s'intéresse à trois éléments :

- Le bilan : il traduit l'évolution du patrimoine de l'entreprise, c'est une photo à un instant donné de la situation financière de l'entreprise qui distingue ce que l'on a (l'actif) de ce que l'on doit (le passif). Le tableau est toujours équilibré. L'indicateur de l'équilibre financier est le fonds de roulement : c'est la différence entre les ressources (nouveaux emprunts, augmentation de capital, cession d'actif) et les emplois (investissements, remboursements à long et moyen terme, dividendes à verser aux actionnaires). S'il est négatif la situation est malsaine (dette à court terme) sinon c'est une sécurité pour l'entreprise.
- La constitution et la répartition de la valeur ajoutée : on pourrait utiliser l'analyse du compte de résultat mais on préfère souvent étudier la valeur ajoutée c'est à dire la différence

entre la production réalisée et les consommations intermédiaires (achetées à l'extérieur). On étudie la répartition de cette valeur ajoutée (figure 3). La capacité d'autofinancement

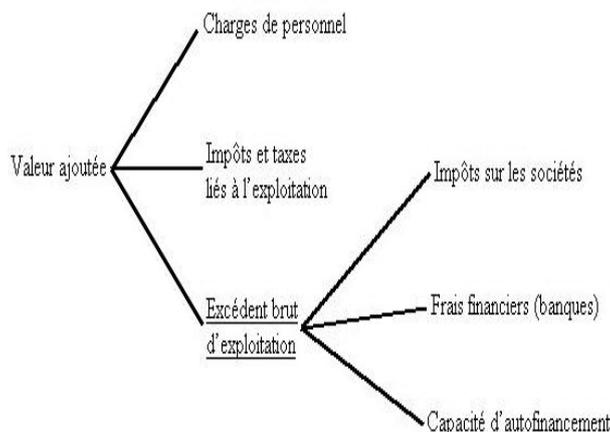


FIG. 3 – Tableau de la valeur ajoutée par l'entreprise

est un bon indicateur de la situation de l'entreprise.

- Les ratios : ils sont très utilisés et servent à apprécier la situation de l'entreprise par rapport à elle-même et à ses concurrents. On distingue trois types de ratios : les ratios de structure, les ratios d'activité et de gestion et les ratios de résultat.

Le diagnostic fonctionnel Il consiste en une analyse de l'organisation de l'entreprise. En effet la structure d'organisation influe sur la stratégie : elle doit faire preuve de souplesse. On distingue :

- La structure fonctionnelle : chaque fonction (Recherche et Développement, Marketing, Production...) est centralisée pour tous les produits. Dans une telle organisation l'urgent est privilégié par rapport au long terme (on ne s'occupe souvent que de ce qui a beaucoup d'influence sur le présent et on néglige trop la prévision) et il est difficile d'agir dans le détail.
- La structure opérationnelle : l'entreprise est organisée suivant des divisions produit/marché. Elle est alors plus propice à la réactivité mais il y a peu de synergies fonctionnelles entre les groupes ce qui peut constituer un gaspillage important.
- La structure matricielle : c'est une structure croisée des deux précédentes.
- Les structures duales : ce sont des structures classiques auxquelles on ajoute des structures par projets.

Cette analyse est utile mais les conclusions sont difficiles à faire : il faut réaliser le meilleur compromis entre une décentralisation qui permet de mieux réagir et une coordination pour éviter les gaspillages.

1.4.2 Analyse externe : les produits

Le cycle de vie des produits : On remarque pour tout produit l'existence de quatre phases : naissance, croissance, maturité et déclin (Monsieur de La Palice n'eut pas dit mieux). On peut donc en observant l'évolution de la croissance du marché prévoir et anticiper l'avenir de l'activité. Le problème est que la durée du cycle varie fortement d'un produit à l'autre et que parfois on observe des évolutions inhabituelles : croissance du marché après une période de déclin par exemple.

On peut caractériser ces quatre phases : à la naissance la croissance est faible à cause de problèmes de mise au point du produit et les investissements sont importants. Pendant la phase de croissance les investissements sont encore plus importants pour faire face à la hausse de la demande on observe aussi une hausse de la concurrence, les bénéfices sont assez faibles. A la maturité la croissance stagne, c'est lors de cette phase que les bénéfices sont les plus importants pour les entreprises compétitives, d'ailleurs on observe une diminution du nombre des concurrents car seuls les plus compétitifs arrivent à survivre. Enfin la phase de déclin est caractérisée par une diminution des activités mais les investissements étant très faibles il y a quand même une possibilité de faire des bénéfices pour les entreprises qui subsistent.

L'effet d'expérience : Le principe est très simple, on observe que le coût d'un produit diminue d'un pourcentage constant à chaque doublement de la production cumulée (expérience). Ainsi l'entreprise la plus compétitive est celle qui produit le plus (elle a la plus grande part de marché) c'est donc aussi celle qui acquiert la plus grande expérience donc celle qui a les coûts les plus bas. Par suite elle devient encore plus compétitive : on dit que compétitivité et part de marché appartiennent au même cercle vertueux. Par exemple une politique de bas prix de vente permet à l'entreprise de descendre plus vite la courbe d'expérience et donc d'être plus compétitive.

On peut alors mesurer l'expérience par la part de marché. Cependant il faut se méfier de la courbe d'expérience car beaucoup d'autres facteurs entrent en jeu comme l'évolution des modes de consommation qui peut faire chuter la demande et les efforts effectués pour augmenter l'expérience au plus vite deviennent inutiles ou encore l'intégration en aval ou en amont qui peut participer à la baisse des coûts. En outre l'avance technologique peut aussi jouer dans la concurrence même si les coûts sont plus élevés car on part sur une nouvelle courbe d'expérience.

Le verrouillage : C'est un effet très important. Ce verrouillage de l'utilisateur peut aller de la confiance qu'on lui inspire avec l'effet club/réseau ou la qualité intrinsèque du produit qu'on lui vend, jusqu'à lui imposer des coûts très importants s'il décide de changer de produit (coût de formation à un nouveau logiciel, nécessité de démarches, frais de résiliation). Dans le second cas le principe est bien souvent de piéger le consommateur plutôt que de lui apporter quelque chose, c'est une tromperie pure et simple sur le produit vendu.

Le verrouillage par la qualité exige un sentiment d'exclusivité incompatible avec une part de marché importante. Il est lié à la différenciation et nécessite un arbitrage dans le domaine des coûts car les activités combinées pour créer cette différence prennent diverses formes, coûteuses : recherche poussée, matières de haute qualité, assistance intensive à la clientèle.

1.5 Que puis je faire ?

1.5.1 Seul

Quatre grandes stratégies vont permettre à l'entreprise de surclasser ses concurrents :

- une domination globale au niveau des coûts
- une différenciation
- une concentration de l'activité
- une stratégie proactive

La domination globale au niveau des coûts Elle consiste à atteindre une domination globale au niveau des coûts grâce à un ensemble de mesures :

- la mise en place d'installation d'échelle efficace.
- la recherche des réductions de coûts que permet l'expérience.
- le contrôle serré des coûts et frais généraux.

L'obtention d'un coût faible par rapport à la concurrence devient le thème directeur de toute la stratégie. Une telle stratégie nécessite souvent une forte part de marché ou du moins un accès privilégié aux matières premières. Elle peut également requérir que les produits soient conçus pour rendre la fabrication plus facile ou bien nécessiter le maintien d'une large gamme pour répartir les coûts.

La différenciation Le processus de différenciation vise à démarquer le produit ou service de la firme face à la concurrence. Il s'agit de créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur. Cette démarche peut prendre diverses formes :

- une conception originale
- une image de marque forte
- une forme technologique
- les services rendus à la clientèle
- un réseau de distributeurs

Dans l'idéal l'entreprise se différencie en combinant plusieurs dimensions. La différenciation constitue un verrouillage des utilisateurs puisqu'il supprime la concurrence frontale (on peut aussi parler de la confiance de l'utilisateur). Elle permet de dégager des marges importantes, mais nécessite de rester sur de faibles parts de marché.

La concentration de l'activité Cette stratégie consiste à se concentrer sur un groupe de clients particulier, sur un segment de la gamme des produits ou bien encore sur un marché géographique. Alors que la domination par les coûts et la différenciation visent à atteindre des objectifs au niveau de l'ensemble du secteur, la stratégie de concentration s'organise autour d'une cible particulière à laquelle on s'efforce de procurer de un très bon service. L'idée de base tient au fait que la firme doit pouvoir mieux servir ses clients, en consommant moins de ressources, que les concurrents qui eux luttent dans un domaine plus large.

La stratégie proactive Elle consiste à trouver les acteurs qui déterminent les coûts (syndicats par exemple) et à modifier leur comportement. Là rien de général ne peut être dit, il faut être imaginatif.

1.5.2 À plusieurs

Rapidement, il s'agit des

- stratégies d'impartition : ce sont des manoeuvres de coopération entre plusieurs partenaires, disposant de potentiels complémentaires et désireux de concrétiser des synergies potentielles
- stratégies de croissance externes : fusions, acquisitions, scissions
- stratégies internationales

1.6 Que vais je faire ?

Les critères du choix sont :

1. La culture et l'image de l'entreprise
2. Ce qui rapporte le plus à cours moyen et long terme
3. Ce qui est faisable sans risque

Le stratège proposera des scénarios en fonction des stratégies possibles, mais le choix final appartient au chef d'entreprise.

Vocation, projet et finalités de l'entreprise Vocation : toute entreprise est spécialisée dans un certain type de métiers, par exemple la production de produits bon marché, la vocation est la conception élargie de ces métiers. Elle implique des finalités compatibles qu'il faut déterminer pour ensuite choisir parmi elles.

Finalités : missions que s'assigne l'entreprise vis à vis de ses partenaires (personnel, clients, actionnaires...), par exemple une des finalités peut être la rentabilité économique pour les actionnaires ou encore la satisfaction du personnel. Il faut effectuer un arbitrage parmi ces missions pour définir le projet de l'entreprise.

Projet : le projet de l'entreprise se décompose en quatre volets :

La vision du futur : en terme de finalités et de grands objectifs. La volonté collective : pour atteindre les objectifs quel que soit le contexte. Un système de valeurs partagées entre les partenaires, par exemple un objectif qualité. Quelques axes majeurs : objectifs ou priorités à plus ou moins long terme (formation du personnel, recherche et développement...) Il ne se résume donc pas à un énoncé de finalités mais aussi à une volonté commune d'autant mieux adaptée si elle a été précédée d'un débat au sein de l'entreprise. Cette première étape n'est pas à négliger car toute erreur ou contresens dans celle-ci influe sur la stratégie et peut mener à l'échec.

Les scénarios On distingue généralement le scénario de référence, le plus probable, et des scénarios contrastés, (dans le pire des cas par exemple). D'autres scénari peuvent être envisagés en fonction d'un résultat à atteindre et de ce qui doit être fait pour cela.

Ainsi, on va déceler les points à étudier en priorité : les variables clés. Déterminer les acteurs fondamentaux ainsi que leur stratégie et leurs moyens. Décrire l'évolution du système à partir des scénarios de référence et contrastés. Ce sont ces scénarios que l'on va présenter au chef d'entreprise pour sa prise de décision.

1.7 Conclusion sur l'analyse stratégique

Face à la multitude d'informations et de sollicitations auxquelles un dirigeant est soumis, les méthodes de diagnostic et de décisions stratégiques permettent de poser les bonnes questions et d'être sélectif dans la recherche d'informations.

Pour trouver la stratégie optimale, les dirigeants doivent appliquer les trois concepts suivants :

- Cohérence et imagination : sans cesse des idées doivent surgir permettant à l'entreprise d'innover, de se différencier de ses concurrents. De plus, elle ne doit pas hésiter à repenser sa structure. Ceci doit être fait tout en conservant une cohérence qui ne peut être maintenue que grâce à une analyse claire de la situation interne de l'entreprise, ainsi que de son environnement
- Veille : elle consiste à observer l'entreprise et son environnement afin de pouvoir interpréter les signes annonciateurs d'une évolution majeure de l'entreprise ou de son environnement. Les dirigeants ont ainsi un temps de réaction beaucoup plus court.
- Anticipation : la notion de scénario traduit cet effort. L'entreprise doit absolument essayer d'être en avance sur ses concurrents. Une fois cette stratégie définie, il faut l'appliquer. L'étude telle que nous l'avons explicitée précédemment augmente les chances de succès d'un projet mais n'est pas une fin en soi. Il est alors temps pour les dirigeants de faire le lien entre les réflexions et les actions.

2 La société Apple

Les informations sur cette partie résultent du croisement des informations disponibles dans [5], [1] et [4].

2.1 Historique

Steve jobs est né a San Francisco en 1955. Il est passionné par l'électronique grâce à Larry Lang, son voisin travaillant chez HP. Il y rencontre Steve Wozniak.

2.1.1 Apple 1

Ensemble, ils réalisent des blues boxes permettant de téléphoner gratuitement : Ils commencent par la fabrication puis entament une commercialisation. Grâce à son charisme, il incite Wozniak à quitter HP pour mettre au point une machine d'un genre nouveau : L'apple I

A cette époque, personne ne croie en l'informatique personnelle. En 76 : le premier Apple est une carte mère conçue dans un garage crée par Wozniak. Jobs s'occupe du marketing avec

ses discours révolutionnaires. Il choisit la pomme comme logo : son fruit favori (le prix est fixé avec un certain humour à 666.66\$). Il arrive à convaincre des revendeurs, même à l'autre bout du pays de vendre L'apple I. Les revendeurs se souviennent que Jobs était tellement enthousiaste qu'ils ont marché. Apple computer participe au " Personal Computer Festival " d'Atlantic City. Au total 175 Apple I sont vendus

De 74 à 76, Jobs a forgé sa personnalité de chef d'entreprise et il a constaté que son enthousiasme était communicatif et que son charisme était bien réel. Quand Jobs a 21 ans, il recherche des financements. Markkula de chez Intel investit environ 100 000\$ dans la société.

2.1.2 Apple 2

En 77, avec l'Apple II l'informatique personnelle est née. Jobs assiste à des démonstrations au PARC (centre de recherche de Xerox) où il découvre 3 concepts :

- L'environnement graphique et la souris
- Le Model Object
- L'environnement réseau

Il arrive à convaincre les responsables de Xerox de le laisser utiliser leurs connaissances : un accord est signé. Jobs n'a donc rien volé. Durant toute sa carrière il ne cessera d'utiliser ces concepts dans l'ordre

En 80 : Apple est introduit en bourse. Intel bénéficie d'un retour sur investissement de 1700% En 4 ans, Apple est devenu une succès story légendaire (et Jobs possède 217MUSD en actions Apple).

2.1.3 Le Macintosh

Le Macintosh est quand à lui une nouvelle révolution : grâce à l'interface graphique, l'ordinateur se met à la portée de n'importe quel non informaticien : Naissance de la Mac attitude. Jobs contrôle tout du développement du Mac.

Jobs arrive même à convaincre le directeur de Pepsi de prendre les commandes d'Apple pour " changer le monde " au lieu de vendre une boisson sucrée aux enfants. Apple sort le Macintosh en 1984 à grand coup de publicité

2.1.4 NeXT

Jobs démissionne d'Apple en 1985 après sa mise au placard. Il crée NeXT avec le produit phare NEXTSTEP : L'OS réseau utilisé pour Internet et le Web. En 96 NeXT est un échec, Jobs est triste de voir Apple sombrer. Pour Jobs aucune innovation n'a été faite sur les PC. Jobs est visionnaire sur la Net économie du Web. En 96 : NeXT est racheté par Apple ce qui marque le retour de Jobs comme iPDG (avec le i de intérim)

2.1.5 Pixar

En 1986 : Diversification avec le rachat de Pixar : seconde succès story de Jobs. Aujourd'hui le film d'animation Nemo a détrôné Le roi lion aux bénéfices réalisés.

2.1.6 iMac

Pendant ce temps : Apple commet la plus grave erreur de son histoire : refus d'accorder des licences MacOS à d'autres constructeurs. Apple serait vraisemblablement devenu ce qu'est Microsoft aujourd'hui

En 98 : la restructuration d'Apple provoque l'arrêt des produits non rentables. Apple lance iMac qui deviendra vite symbole de modernisme avec son design soigné : Nouveau succès d'Apple.

Dès 99 : Jobs introduit Airport, une solution de communication sans fils WiFi 2000. La révolution numérique est le nouveau pari de jobs.

2.1.7 Mac OS X

Lancement de MacOS X avec la robustesse de NeXT et l'interface de MacOS qui combine ce qu'il y a de mieux dans Windows et Unix : nouveau succès. Il convainc les éditeurs de développer sur MacOS X

2.2 Les iTools

Suite au iMac & iBook , Jobs lance les iServices (le i de iPDG devient celui d'Internet).

- iMovies en 1999 est un éditeur de vidéo pour monter les films de caméscope
- iDisk : Stockage de donnée à distance car l'iMac ne dispose plus de lecteur de disquette
- Mac.com : Ce service propose une adresse Mail en mac.com
- Kidsafe : permet de protéger les enfants de certains contenus d'Internet.
- HomePage : création de page Web en quelques clicks
- iDVD : permet de visualiser les DVD sur un Apple
- iPhoto permet de gérer ces photos numériques
- iCal : gestionnaire d'agenda
- iSync : Cet utilitaire permet la synchronisation de donnée entre différent équipements

2.2.1 iPod

iPod en 2001 : lecteur de musique de poche Au début, on compare la machine avec l'Archos, mais le produit n'est disponible que sur Mac. Plus d'un million de baladeurs ont été vendus Ruptures de stocks durant les fêtes de Noël iPod est devenu le produit phare de la marque. Selon Apple 40% du marché des lecteurs de musique numérique. La Stratégie d'ouverture à Windows, est payante d'un simple point de vue comptable : La version PC représente 50% des ventes. Apple ne doit pas son succès à un revirement de sa stratégie, à une diversification, mais à une alliance entre des qualités qu'elle à toujours possédées, et un effet de mode qu'elle tente, avec sa dernière campagne publicitaire, d'exploiter au mieux iPod ne fait que de la musique, et n'a pas vocation à être le couteau suisse du multimédia (pas de vidéo) En Avril 2003, Nouvelle Gamme unique de 10, 15, 30 Giga PC & MAC

2.2.2 iTunes

iTunes se décline en deux versions jukebox et music store (alias Apple music store). Le premier est Jukebox virtuel : Jobs a convaincu l'industrie du disque, en déclin face aux menaces des logiciels 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 États-Unis, en un an). La rentabilité n'est pas primordiale. Le but est de vendre plus d'iPod et plus de Mac. 20 millions de copies distribuées. iTunes est l'application la plus populaire devant le traitement de texte et le Mail. Appel est donc devenu le Microsoft des services en ligne de musique. Le service n'est pas encore disponible en France (ouverture en 2004).

3 La démarche d'Apple selon nous.

3.1 Les objectifs généraux d'Apple

À l'instar de la société Sony, Apple se positionne toujours sur des marchés en croissance qui ont vocation à devenir planétaires. Mais pour se trouver sur les meilleurs marchés possibles sans souffrir de la concurrence, Apple se démarque avec sa stratégie : verrouiller les utilisateurs par toutes sortes de mécanismes ingénieux pour les amener à racheter des produits Apple et fournir à l'utilisateur une expérience "unique" et conviviale. Par sa stratégie de différenciation, Apple est donc destiné à rester sur de petites parts de marché, mais avec une forte valeur ajoutée. La stratégie générale d'Apple vise à enfermer ses utilisateurs dans un monde entièrement Apple, depuis le magasin (Apple Store) pour acheter le matériel au baladeur (I-Pod) en passant par la revente en ligne de musique (Apple Music Store).

3.2 Le I-Pod

3.2.1 Ipod : Le produit

I-Pod est un lecteur de MP3 (pas de vidéo) de très grande capacité mémoire au Design particulier (Design Apple 2000) avec une grande gamme d'accessoires. D'abord réservé aux utilisateurs de Macs, il est maintenant compatible avec les OS Windows.

3.2.2 Ipod : Analyse marché

Définition du marché et des segments C'est un marché planétaire de grande distribution qui s'adresse à toute personne écoutant de la musique sur format MP3 (donc potentiellement toute personne qui écoute de la musique). On relève essentiellement trois segments :

1. une population sensible au prix
2. une population sensible à l'image
3. une population sensible aux spécificités techniques (capacité de mémoire...)

Les spécificité de la marque Apple lui interdisent de s'attaquer à la première catégorie (la plus nombreuse à terme), pour l'instant le niveau technique de cette firme reste insuffisant pour rivaliser avec ses concurrents sur le troisième segment.

attractivité du marché

1. taille : très importante dans le futur, on l'a vu mais assez réduite aujourd'hui
2. croissance : il semble que le marché des baladeurs numérique soit promis à un bel avenir
3. rentabilité : faible, mais pas catastrophique
 - compétition intense (Archos, Iriver, Creative, Mercury, Acer, Ism, Philips, Thomson, même du no-name chez Lidl par exemple...)
 - la technologie ne constitue pas une barrière d'entrée (essentiellement c'est un disque dur avec un écran et du plastique autour), il n'y a pas de brevets à part une marque ou un design
 - nombreux produits de substitution (la radio, le mini disc, le lecteur CD, dans une moindre mesure la cassette. A terme les agendas électroniques, micro PC, les téléphones portables seront également des produits de substitution)
 - l'offre est inférieure à la demande pour les disques durs ce qui donne une supériorité des fournisseurs sur les constructeurs de baladeurs à disque dur.
 - forte demande des clients, ce qui donne une supériorité sur ses distributeurs

3.2.3 La situation de I-Pod dans ce marché

Ipod : Analyse de la concurrence Les prix sont tirés vers le bas à cause de la concurrence. I-Pod est vendu à partir de 300\$ dans sa version 15Go (500 pour le 40 Go). Le creative Zen par exemple est un clone de meilleure qualité (Creative est le leader mondial des cartes son et possède une quantité de brevets très importante sur les améliorations sonores) dont le prix est 230\$ dans la version 20 Go.

Cibles : consommateurs de MP3 (jeunes et moins jeunes) en particulier et de produits informatiques en général recherchant la qualité et la distinction (effet d'appartenance). La cible de choix est la personne qui utilise déjà des produits Apple.

Ipod : positionnement souhaité Le marché est un marché de domination par les coûts, ce que Apple ne sait pas faire et qui est incompatible avec l'image de sa marque (luxe). Aussi I-Pod joue-t-il sur la différenciation :

- produit haut de gamme (par la communication et le packaging)
- design très distingué (blanc, arrondi, avec du plastique transparent aux couleurs vives acidulée)
- prix élevé
- technologie avancée (DRM,...)
- le verrouillage des utilisateurs (nous y reviendrons au 3.5)

De plus le produit Apple est toujours vendu séparément de ses concurrents comme si ce n'était pas le même produit. Le but est de créer l'effet de famille Apple : habituer les consommateurs à consommer les produits apple pour les sensibiliser à leur qualité et les inciter à en acheter d'autres (Mac,...).

3.3 Apple Music Store

3.3.1 Apple music store : le produit

I-Tunes est un jukebox pour ordinateur, il est très inspiré de ses glorieux prédécesseurs que sont Winamp et WindowsMedia Player. Apple Music Store est la librairie musicale en ligne d'Apple ses particularités sont :

- vente de musique par unité en ligne sur format AAC / DRM à l'aide de iTunes (Jukebox)
- grâce au DRM : droit d'utilisation sur 3 PC et une seule copie sur CD

3.3.2 Music store : analyse du marché

Définition du marché Les clients de l'Ipod + consommateurs de MP3 sur PC qui évitent d'utiliser le peer to peer Le marché américain où l'application des lois de copyright sont plus strictes

Attractivité

- taille, croissance : faible taille, bonne croissance. Cependant, il paraît évident que le marché des CD de musique est voué un effondrement spectaculaire, ainsi les musiciens vont être inévitablement amenés à se faire éditer en ligne. Aussi la croissance et l'universalité de ce marché sont assurés.
- rentabilité : nulle (ce qui n'est pas grave du point de vue d'Apple).
 1. concurrence : acharnée (cf : [7])
 2. clients : ils ont un choix complet, seul le prix est différenciant, ils sont forts
 3. fournisseurs : les maisons de disques (Epic, Virgin, Universal, ...), elles sont fortes, car elles ont le choix, et rien ne les lie car ils restent propriétaires de leur catalogue. Cependant, très bientôt sentant leur fin approcher elles vont devoir réagir.
 4. concurrents potentiels : il n'y a aucune barrière d'entrée sauf l'accès à Internet, tous les hébergeurs et les FAI peuvent se lancer.
 5. substitution : CD originaux, pair à pair gratuit.
 6. Les réglementations : Il paraît probable que le modèle économique de l'édition en ligne en pay per view ait un avenir aux États Unis mais en Europe rien n'est moins sûr. Les consommateurs y sont protégés par rapport aux entreprises et on peut parier que le piratage aura raison de cette tentative. Le modèle historique serait de faire payer une certaine somme forfaitaire pour l'accès à Internet (5 euros par mois par ADSL par exemple), et de fournir la musique en ligne gratuitement. Le système de redistribution des droits étant inspiré de la SACEM.

La vente de musique en ligne est un marché qui ne devrait intéresser personne (c'est à comparer à un éditeur qui ne posséderait pas les droits des ouvrages qu'il édite !), à moins que les maisons de disque à l'agonie ne se décident à favoriser un revendeur en leur accordant des marges suffisantes pour vivre. Cependant il semble qu'actuellement elles se soient plutôt lancées dans un suicide collectif en faisant mourir leurs revendeurs classiques (disquaires), et en ne permettant pas au marché légal de musique en ligne de se développer.

3.3.3 La situation du Music Store dans ce marché

Music Store : analyse de la concurrence Tous les FAI offrent la vente de MP3 en ligne, mais il n'y a pas de communication : les consommateurs sont mal informés, de plus les services offerts sont faibles (pas de support physique) et les prix dissuasifs. Le marché est tenu par les maisons de disques. Le seul critère de différenciation sur ce marché est le prix.

Cibles :

- les gens "honnêtes" qui achètent d'habitude des CD originaux
- ceux qui recherchent une ou quelques chansons d'un album
- ceux qui recherchent des morceaux anciens

Positionnement souhaité Le marché considéré n'est pas un lieu où l'on peut gagner de l'argent, mais c'est un service que l'on doit fournir, dans le cas des FAI par exemple. Il semble que dans l'état actuel, aucune société qui ne soit prête à perdre durablement de l'argent sur cette activité ne restera. L'idée d'Apple est de fournir un service aux utilisateurs d'Apple, en attendant que les choses changent et peut-être gagner de l'argent un jour.

Les buts poursuivis par Apple dans son positionnement sont donc les suivants :

- être présent sur le marché du son
- s'instaurer comme leader de la vente de la musique en ligne
- participer à l'assise de l'image de marque d'Apple et ramener des clients pour Ipod en particulier et Apple en général (phénomène de l'univers)

Le positionnement est le suivant :

- un intermédiaire de confiance pour les utilisateurs (par voie de marketing), pour les maisons de disque (DRM).
- identification à l'image de Apple : sérieux, convivial, haut de gamme mais pas nécessairement cher
- un portail de publicité pour les autres produits Apple, et la formation d'une famille d'utilisateurs
- différenciation par rapport aux autres sites de musique en ligne : tous les morceaux sont à prix fixe

3.4 conclusion

Peu de différenciation produit, le prix est le seul critère, cependant les maisons de disques n'ont aucun intérêt à voir ce business grandir trop vite. Aussi elles entravent son développement

et attendent le plus qu'elles pourront.

Le produit en lui même est peu intéressant pour Apple mais c'est la brique qui clôt l'univers. De plus il se pourrait qu'à l'avenir il vaille quelque chose.

3.5 Les verrouillages et autres effets psychologiques

- Le DRM est son échec annoncé
- Le format AAC ? c'est le standard universitaire.
- La suite verticale de produits qui s'enchaînent
- L'effet de mode : le design, les oreillettes blanches
- Le bénéfice du groupe ?
- une image de sérieux du point de vue des industriels de la musique

3.5.1 Verrouillage avec DRM : un protection ridicule

Un des verrouillages de la suite Music Store-iTunes-iPod est le DRM, une technologie qui limite le nombre de copies d'un fichier. Évidemment un tel système est impossible à mettre en place de manière logicielle, c'est pourquoi il a été craqué sans difficultés : il suffit d'intercepter le flux audio de la carte son ! qui est en clair, de toutes façon on comprend mal comment empêcher les gens de copier les fichiers qu'ils peuvent visualiser sur leur ordinateur (Aux États Unis le Reverse Engineering est interdit par le DMCA, c'est donc interdit outre atlantique). En recherchant sur Internet, on voit que non seulement la protection est faible, mais mieux, le cryptage a été cassé

À propos du crackage du DRM : (source : cassage des DRM d'apple - recherche "iPod DRM" sur <http://solutions.journaldunet.com>)

DRM : quand les téléchargements iTunes sont lisibles sous Linux Après avoir contourné les protections anti-copie pour les DVD, un jeune norvégien vient de rendre disponibles les contenus achetés sur iTunes d'Apple pour les systèmes Linux.

(Mercredi 7 janvier 2004) Le norvégien Jon Lech Johansen vient de se distinguer à nouveau. Après avoir mis à disposition de tous un logiciel (DeCSS) permettant de contourner le cryptage anti-copie des DVD vidéo, le jeune informaticien s'est attaqué, en novembre 2003, au système de protection des oeuvres musicales achetées - puis téléchargées - sur le site iTunes Music Store d'Apple. La nouveauté, dévoilée par nos confrères de The Register, est qu'il vient de rendre disponible cette trouvaille pour les utilisateurs de PC Linux, grâce notamment au composant Open Source (d'origine française) VideoLAN qui permet de lire en streaming des contenus vidéo. Échec à la politique DRM d'Apple Jon Lech Johansen, également surnommé "Jon DVD", n'est âgé que d'une vingtaine d'années. C'est à l'âge de 15 ans qu'il "cracke" la protection des DVD vidéo. S'en suit une longue procédure judiciaire initiée par la Motion Picture Association of America (MPAA), l'industrie cinématographique holywodienne. Le

jeune homme en sortira vainqueur, la cour suprême de Norvège étant sensible à ses arguments mettant en avant son impossibilité de lire, sous Linux, des contenus culturels achetés régulièrement. En novembre 2003, Jon Lech Johansen se fait remarquer en se jouant du système de protection d'iTunes et par là même, de sa politique de gestion des droits numériques (DRM). Il diffuse en effet un programme intitulé "QTFairUse" permettant de contourner les restrictions imposées par Apple, à savoir l'écoute des morceaux achetés sur seulement trois ordinateurs différents, la copie sur un unique CD et l'impossibilité d'enregistrer sur disque dur les morceaux dans leur format original. Un identifiant utilisateur mobile Jon Lech Johansen a expliqué par mail à nos confrères de The Register qu'il venait de réitérer la même démarche que pour les DVD. Étant donné que les morceaux achetés sur iTunes ne sont lisibles que sur des ordinateurs équipés Mac ou Windows, et qu'Apple ne supporte que son propre lecteur iPod, "Jon DVD" a décidé de rendre disponibles également sous Linux les oeuvres achetées sur iTunes. Comment ? Le jeune norvégien avait compris en novembre 2003 que le système iTunes fonctionnait à partir de quatre paramètres : le numéro de série du disque dur, la version du BIOS, le nom du processeur et le numéro d'identification produit de Windows. "Quand vous faites tourner le client VideoLAN sous Windows, il écrit l'identifiant utilisateur dans un fichier. Or, cet identifiant est indépendant du système et peut de ce fait être utilisé par la version GNU/Linux de VideoLAN", a expliqué Jon Lech Johansen à nos confrères. VideoLAN (VLC) est distribué sous licence GPL et a été conçu par des élèves de l'École Centrale de Paris. Il permet de diffuser des contenus vidéo en streaming au sein d'un réseau local. [Fabrice Deblock, JDNet]

3.5.2 Verrouillage avec format de lecture ACC ?

En fait le AAC est une norme libre et ne constitue pas un verrouillage.

3.5.3 Verrouillage avec la suite de produits et le format :

iPod (lecteur physique), iTunes (lecteur logiciel fournit d'office avec iPod, et avec un lien unique sur Apple Music Store), Apple Music Store (diffusion payante d'œuvres musicale), ACC (format propriétaire d'encodage et de compression de grande qualité), Quicktime (lecteur multimédia d'Apple)

3.5.4 Effet de mode

Que ne feraient pas les étudiants de Berkeley pour avoir leurs écouteurs avec le fil blanc ? En fait Apple a toujours eu une très forte image de qualité et de mode, tout est fait pour faire adhérer le utilisateurs au Apple Way of Life. Ce verrouillage psychologique est des plus puissants, c'est ce qu'on appelle habituellement du conditionnement, il marche d'autant mieux que les gens sont prêt à être à la mode et que le groupe est grand.

3.5.5 Bénéfice du groupe

Aucun si on ne triche pas (DRM), mais les tricheurs utilisent-t-ils iPod ?

3.5.6 Image

Une image de sérieux du point de vue des industriels de la musique qui ont désespérément besoin de partenaires pour ne pas mourir. Cependant le partenariat avec les maisons de disque n'est pas vraiment dans l'intérêt de des dernières :

- iTunes et les iPod une avec les cracks qui conviennent permettent de s'échanger de la musique par iPod (aucun intérêt particulier par rapport à un autre jukebox portable) ou par le réseau (sur un réseau local on peut "recopier" tout ce qu'écoute un utilisateur d'iTunes sans danger).
- Une fin rapprochée des maisons de disques : en sabotant elle-mêmes leurs revendeurs historiques que sont les disquaires elles perdent leur principal allié.
- de plus en plus d'artistes se passent des services d'une maison de disque et sont en ligne, cela leur permet d'augmenter leur popularité et de remplir leurs salles de concert (l'édition d'un CD se fait à perte pour la plupart des artistes). Faire d'Internet le lieu pour trouver de la musique expose les maisons de disque à la concurrence de ces sans labels.

3.5.7 Que reste-il du verrouillage ?

En fait il semble que comme toujours Apple soit du point de vue technique incapable de faire un verrouillage, il est certain qu'en s'attaquant au monde du PC Jobs devait s'attendre à ce que les utilisateurs soient moins dociles que sur Mac, et en particulier que les utilisateurs d'Unix peu friands des verrouillages de toutes sortes s'attaquent à ses produits. En fait il semble que non seulement il n'y ait aucun verrouillage, mais que pire I-Tunes peut être sans mal utilisé pour pirater la musique à l'insu des utilisateurs : Il suffit de se munir d'un VideoLAN et d'installer I-Tunes sur son PC, et la fonction de partage des bibliothèques entre utilisateurs se transforme en méthode pour copier de la musique rapidement sur un réseau local.

Finalement, c'est plutôt sur l'effet de mode que le I-Pod peut s'imposer, mais en Europe la concurrence est déjà là, et ce sera difficile de former une grande communauté.

4 Conclusion : Un avenir menacé

4.1 Pas de barrière d'entrée, pire Apple ne posséderait pas tous les brevets

SOURCE : Journal l'Expansion (Juin 2004)

SONY N'A PAS INVENTÉ LE WALKMAN : Longtemps présenté comme l'inventeur du Walkman, le groupe Sony a avoué : il a volé cette idée à un inventeur allemand qui avait breveté son projet en 1977. Andreas Pavel, citoyen allemand âgé aujourd'hui de 59 ans, a finalement fait plier le géant japonais avec qui il mène un combat juridique depuis 1980. Le montant versé par Sony à l'inventeur du

Walkman n'a pas été révélé. Cependant, le quotidien Der Spiegel, qui cite des sources proches du dossier, indique que Sony aurait "lâché" plusieurs millions d'euros. Le groupe japonais a écoulé plus de 200 millions de baladeurs depuis 25 ans que le Walkman est sur le marché.

Fort de son succès, Andreas Pavel veut désormais s'attaquer à Apple, dont le baladeur numérique iPod n'est que le prolongement numérique de son invention, selon ses dires. Et ce n'est pas tout. M. Pavel attend une décision de la justice américaine concernant un brevet qu'il a déposé en 1989, concernant une technologie combinant un lecteur audio de poche et un téléphone mobile. C'est qui, déjà, l'inventeur du Smartphone ?

4.2 Une politique incohérente

La vente de musique en ligne repose sur une domination par les coûts, ce que Apple ne sait pas faire et qui est opposé à son image. iPod quand à lui peut réussir à long terme s'il se démarque de la concurrence, mais contrairement aux Macs, il est facilement comparable, il fait la même chose que les autres (lire des Mp3), et il est moins bon techniquement, pas innovateur, plus cher et a de nombreux défauts de verrouillage dont les utilisateurs vont se plaindre. Seul son design peut le sauver.

4.3 Music Store : une usine à perdre de l'argent

Le Apple Music Store est de toute évidence taillée pour perdre de l'argent, aussi Apple en cherchant à devenir l'entreprise leader de ce secteur risque se réussir très bien. Ce qui paraît moins évident est le retour à la rentabilité. Ce qui est certain c'est qu'Apple apprend un nouveau métier en vendant de la musique, mais rien ne dit qu'un jour cette activité puisse être rentable.

Cette étude nous a permis, de mieux connaître le groupe Apple en étudiant sa stratégie audacieuse. Néanmoins, il aurait été intéressant de poursuivre cette étude par l'interrogation des acteurs ce qui n'a pas été possible.

5 Bibliographie

Références

- [1] Apple pixar mania Cyril Fievet Edition Eyrolles
- [2] Stratégor
- [3] Economie de l'information " Guide stratégique de l'économie des réseaux " Carl Shapiro - Hal R. Varian Edition Balises
- [4] Apple en français <http://www.aventure-apple.com/>
- [5] Apple en anglais : <http://www.theapplemuseum.com>
- [6] Pour de l'analyse financière : <http://www.cti.ecp.fr/sebtim5/>
- [7] Les revendeurs de Universal en MP3 : <http://consumers.umusic.com/dmd/retailers/>