

Le Succès d'Apple



Sommaire

Introduction

1. Apple leader de la micro-informatique
 - 1.1 La micro-informatique d'hier à aujourd'hui
 - 1.2 Apple : une entreprise révolutionnaire
 - 1.2.1 L'histoire d'Apple
 - 1.2.2 Etat des lieux d'Apple
 - 1.2.2.1 SWOT
 - 1.2.2.2 Positionnement
 - 1.2.2.3 Prix
 - 1.2.2.5 Produits
 - 1.2.2.6 Segmentation
 - 1.2.2.7 Les principaux concurrents d'Apple
 - 1.3 Apple : une entreprise aux résultats croissants
 - 1.3.1 Apple une menace pour ses concurrents ?
 - 1.3.2 Apple prend de l'ampleur !
 2. La stratégie générale d'Apple
 - 2.1 L'innovation
 - 2.1.1 L'exemple de « Mac Os X »
 - 2.1.2 L'exemple de « Safari »
 - 2.2 La diversification
 - 2.2.1 L'exemple de « l'iPod »
 - 2.2.2 L'exemple de « l'iPod Music Store »
 - 2.2.3 L'exemple de « l'iPhone »
 - 2.3 La distribution
 - 2.3.1 Les boutiques Apple Store
 - 2.3.2 Les boutiques Apple Store Online
 - 2.3.3 Les « ministores » indépendants
 - 2.4 La communication
 - 2.4.1 L'image de marque et communauté Apple
 - 2.4.2 Une technique de communication unique
 - 2.4.3 Quelques exemples de campagnes de communication
 3. Quelles idées reçues et quel avenir pour la marque ?
 - 3.1 Les idées reçues
 - 3.2 Critique et faiblesse de la stratégie
 - 3.2.1 L'organisation
 - 3.2.2 Le prix
 - 3.2.3 L'environnement
 - 3.3 Quel avenir pour Apple?
 - 3.3.1 Un avenir « low cost » ?
 - 3.2.2 Des projets en cours...
 - 3.4 Quel avenir pour la concurrence ?
 - 3.4.1 Microsoft lance « Windows 7 »

Conclusion
Bibliographie
Annexes

Introduction

Apple a été créé en 1976 par deux étudiants. Cette entreprise californienne conçoit, fabrique et distribue des ordinateurs et les logiciels qui l'alimentent. Sa clientèle est partagée entre les établissements d'éducation, les développeurs informaticiens, les entreprises et le grand public. Acteur majeur du secteur de l'informatique, la marque n'a pas toujours connu la croissance qu'elle connaît actuellement. Il y a une dizaine d'années tout le monde se demandait comment l'entreprise allait faire pour se relancer sur un marché riche en concurrence.

Grâce à d'importants investissements en recherche et développement, un recentrage stratégique et une forte culture d'entreprise, Apple a su stopper sa chute et même mieux, remonter la pente pour atteindre un taux de croissance exceptionnel. En effet ces efforts pour mettre au point de nouveaux produits à intervalles de temps réguliers lui ont valu de se positionner comme une entreprise en permanence en avance par rapport à ses concurrents. Par ailleurs en plus d'une qualité irréprochable et d'un design à la fois moderne et élégant ses produits séduisent plus que jamais des consommateurs sans cesse à la recherche de nouveaux produits, toujours plus performants. Apple grâce à sa réactivité et sa rapidité d'innovation séduit le public. C'est pourquoi nous allons tenter de répondre à cette problématique :

En quoi la stratégie d'Apple a-t-elle permis à l'entreprise de se positionner parmi les leaders de la micro-informatique ?

Nous verrons donc dans une première partie quelle est l'état des lieux du secteur de la micro-informatique, dans une seconde partie nous étudierons la stratégie générale d'Apple en émettant les hypothèses suivantes :

- **La stratégie d'Apple est fondée sur l'innovation**
- **La stratégie d'Apple est fondée sur la diversification**
- **La stratégie d'Apple est fondée sur la distribution**
- **La stratégie d'Apple est fondée sur la communication**

Enfin dans un dernier temps nous observerons quelles sont les idées reçues et quel est l'avenir de la marque et de ses concurrents pour faire face à un tel succès.

1. Apple : leader du secteur de la micro-informatique

Il est intéressant de se pencher vers l'histoire de la micro-informatique pour tenter de comprendre tout au long de cette étude comment Apple s'est glissé parmi les leaders du marché.

1.1 La micro-informatique d'hier à aujourd'hui

La micro-informatique désigne ce qui a rapport avec les micro-ordinateurs.

Le préfixe *micro* désigne des mini-ordinateurs qui sont apparus dans les années 60 alors qu'il, existait déjà depuis les années 1940 des ordinateurs centraux qui tenaient dans de vastes salles machines.

Ces micro-ordinateurs, appelés « ordinateur personnel » désigne un ensemble composé d'une unité processeur, d'une console clavier-écran et des unités périphériques (disques, imprimante), qui tenait sur une table et n'était à la disposition que d'un utilisateur.

Depuis la fin des années 1970 jusqu'au début du XXI^e siècle, la micro-informatique a eu pour effet d'introduire l'informatique dans les petites et moyennes entreprises et chez les particuliers. Cette démocratisation aurait considérablement été ralentie si IBM avait breveté les composants de son « Personal Computer ». Depuis la reprise de ce terme (ordinateur personnel) par IBM comme nom de son premier micro-ordinateur et du succès qui s'en est suivi via la commercialisation de ces modèles compatibles, le terme "PC" est devenu de nos jours spécifique aux ordinateurs appartenant à la lignée du modèle d'IBM et la plupart du temps fonctionnant avec Microsoft Windows alors que le terme recouvre en fait tous les micro-ordinateurs allant du R2E Micral à l'Apple Macintosh. Mais la part de marché des compatibles PC est devenue au fil du temps tellement importante qu'il s'en faut peu de pouvoir dire qu'un ordinateur personnel est forcément un PC.

L'histoire de la micro-informatique et de l'informatique est souvent associée au terme « ordinateur ». Pourtant, l'informatique existe depuis plus longtemps. Il s'agit avant tout de méthode technique pour améliorer le calcul afin de limiter les erreurs et d'économiser son temps.

Inventé en l'an 700 le boulier, appelé aussi « abaque », fut longtemps utilisé comme auxiliaires de calcul. Puis vint le logarithme conçu par l'écossais John NEPER en 1614. Celui-ci démontra que la multiplication et la division pouvaient se ramener à une série d'additions. Ceci permit dès 1620 l'utilisation de la règle à calcul.

Néanmoins le véritable fondateur de la théorie des logarithmes est « Mohamed Ybn Moussa Al-KHAWAREZMI », un savant arabe qui développa par ailleurs l'Algèbre, terme provenant de l'arabe « Al-Jabr », qui signifie « compensation », sous-entendu « la compensation par la recherche de la variable inconnue X afin d'équilibrer les résultats des calculs ».

C'est cependant en 1623 que William Schickard inventa la première machine à calculer mécanique suivi en 1642 par Blaise Pascal qui créa la machine d'arithmétique (baptisée Pascaline), d'effectuer des additions et soustractions et qui était destinée à aider son père, un percepteur de taxes.

En 1673, Gottfried Wilhelm Von Leibniz ajouta à la Pascaline la multiplication et la division.

En 1834, Charles Babbage invente la machine à différence, qui permet d'évaluer des fonctions.

Ce dernier découvra aussi qu'une machine à tisser (métier à tisser Jacquard) est programmée à l'aide de cartes perforées et se lança alors dans la construction d'une machine à calculer exploitant cette idée révolutionnaire.

C'est en 1820 qu'apparaissent les premiers calculateurs mécaniques à quatre fonctions :

- addition
- soustraction
- multiplication
- division

Ceux-ci furent dès 1885 dotés de clavier pour saisir les données. Des moteurs électriques viennent rapidement s'ajouter aux manivelles.

En 1938, Konrad Zuse inventa un ordinateur qui fonctionne grâce à des relais électromécaniques : le Z3. Il fut le premier ordinateur à utiliser le binaire au lieu du décimal.

En 1937, Howard Aiken mit au point un ordinateur programmable mesurant 17 m de long et 2.5 mètres de hauteur, permettant de calculer 5 fois plus vite que l'homme: Il s'agissait du Mark I d'IBM.

Cet outil était alors constitué de 3300 engrenages, 1400 commutateurs reliés par 800 km de fil électrique ! En 1947 avec l'apparition des composants électroniques le Mark II vit le jour.

En 1942, c'est l'ABC (Atanasoff Berry Computer) du nom de ses concepteurs J.V. Atanasoff et C.Berry , premier ordinateur « à lampes » qui apparut.

En 1943, le premier ordinateur ne comportant plus de pièces mécaniques fût créé grâce à J.Mauchly et J.Presper Eckert : l'ENIAC (Electronic Numerical Integrator And Computer). Il est composé de 18000 lampes à vide, et occupe une place de 1500 m². Il était principalement utilisé lors des calculs ayant servi à concevoir la bombe H. Il était néanmoins uniquement programmable manuellement avec des commutateurs ou des câbles à enficher.

En même temps apparaissait la première erreur informatique due à un insecte qui, attiré par la chaleur, était venu se loger dans les lampes et avait créé un court-circuit. Ainsi le terme anglais pour « insecte » étant « bug », le nom est resté pour désigner une erreur informatique.

Les tubes étant de médiocres conducteurs, ils nécessitaient une grande quantité d'énergie électrique qu'ils dissipait en chaleur. Cette lacune fut néanmoins t palliée en 1946 avec la mise au point de l'EDVAC (Electronic Discrete Variable Computer) permettant de stocker les programmes en mémoire.

En 1948, c'est le transistor qui fut créé par la firme Bell Labs et qui permettait de rendre les ordinateurs moins encombrants, moins consommateurs en énergie électrique donc moins coûteux : ce fût une véritable révolution dans l'histoire de l'ordinateur !

En 1958 cette innovation fût suivie par la création du circuit intégré mis au point par Texas Instruments qui permettait de réduire davantage la taille et le coût des ordinateurs en intégrant sur un même circuit électronique plusieurs transistors sans utiliser de fil électrique.

C'est en 1960 qu'est né le premier ordinateur à base de transistor : l'IBM 7000 et en 1971 qu'apparut le premier micro-ordinateur : le Kenback 1, disposant d'une mémoire de 256 octets. La même année, le premier microprocesseur, l'Intel 4004 fut créé permettant d'effectuer des opérations sur 4 bits simultanément. Hewlett Packard commercialisa ensuite la calculatrice HP-35. Le processeur 8008 d'Intel (permettant de traiter 8 bits simultanément) apparut en 1972.

En 1973, le processeur 8080 d'Intel garnit les premiers micro-ordinateurs : le Micral et le Altair 8800, avec 256 octets de mémoire. A la fin de l'année 1973, Intel commercialisa des processeurs 10 fois plus rapides que le précédent (le Intel 8080) et comportant 64 ko de mémoire.

En 1976, Steve Wozniak et Steve Jobs créèrent l'Apple I. Cet ordinateur possédait un clavier, un microprocesseur à 1 MHz, 4 ko de RAM et 1 ko de mémoire vidéo.

En 1981 IBM commercialisa le premier « PC » composé d'un processeur 8088 cadencé à 4.77 MHz.

Aujourd'hui il est difficile de suivre l'évolution de l'ordinateur. En effet selon la loi de Moore (Intel) « on peut placer 4 fois plus de transistors sur une puce tous les 3 ans ».

Cet historique nous montre donc qu'Apple a véritablement contribué à l'évolution technologique de la micro-informatique. En effet, cette entreprise a réellement su révolutionner ce domaine.

1.2 Apple : une entreprise révolutionnaire

Apple est entrée dans les annales en créant les premiers ordinateurs personnels. Son histoire est riche en rebondissements et constitue l'identité de la marque qui a conquis de nombreux consommateurs.

1.2.1 L'histoire d'Apple

En 1976 deux étudiants américains, Steve Jobs, actuel dirigeant d'Apple, et Steve Wozniak construisent dans leur garage l'Apple I. Il s'agissait d'un des premiers ordinateurs individuels, créé pour être combiné à un clavier et un moniteur. De cette expérience naît la firme Apple Computer Inc, le 1er avril 1976 dont le siège est basé à Cupertino en Californie. L'ordinateur conçu pour s'adresser au grand public connut un succès tel qu'ils ne purent satisfaire entièrement la demande. Ils entreprirent alors des recherches afin de concevoir un ordinateur plus évolué l'Apple II.

Ce dernier, doté d'une mémoire vidéo pour gérer un affichage en couleur et d'un boîtier en plastique intégrant tous les composants, avait pour objectif d'être utilisé par tous le monde.

Ronald Wayne qui avait participé à l'élaboration du Apple I, quitta néanmoins le projet, trop risqué selon lui repris par Mike Makkula en 1977 qui apporta un chèque de 250000 dollars au capital d'Apple. C'est le début de la firme dirigée en 1981 par Michael Scott.

L'Apple II fut finalement présenté au public en avril 1977 et fut un des 3 ordinateurs à s'insérer sur le marché de l'informatique personnel. A cette occasion Apple change son logo pour la pomme colorée rappelant ainsi que l'Apple II était l'un des premiers ordinateurs à afficher de la couleur.

L'Apple II fut immédiatement un immense succès et connut diverses évolutions (Apple II+ doté de plus de mémoire et du langage de programmation BASIC). Il permit également d'aboutir sur trois autres projets: Sara, appelé Apple III, machine de transition ainsi que Lisa et Macintosh, précurseurs d'un nouveau type d'ordinateur.

L'Apple III fut finalement présenté en 1980 mais des milliers de produits durent être rappelés car l'Apple III ne disposait pas de ventilateurs et grillait avant même que celui-ci soit livré. En novembre 1981, Apple sortit un nouveau Apple III qui corrigeait ces problèmes puis en 1983 l'Apple III+ mais sa mauvaise notoriété provoqua son

échec commercial. Les équipes se concentreront alors sur les projets Lisa et Macintosh.

Le 12 décembre 1980 Apple entra en bourse, jusqu'alors seuls quelques employés possédaient des parts de l'entreprise et en quelques minutes les 4,6 millions d'actions furent vendus, augmentant ainsi le capital d'Apple de 100 millions de dollars.

En 1981, Mike Markkuha prit le poste de PDG d'Apple et licencia Steve Jobs de l'équipe Lisa, lui reprochant de mal gérer le projet. Steve Jobs s'est alors rabattu sur le projet Macintosh.

Lisa sortit finalement en 1983 et devint le premier ordinateur personnel utilisant une interface graphique et une souris. Malgré ce caractère révolutionnaire, il se vendit très mal à cause de son prix élevé (10 000 \$).

Mike Markkuha démissionna donc en 1983 de son poste et John Sculley, alors président de Pepsi, devint le troisième PDG d'Apple.

Le projet du Macintosh, ordinateur plus abordable et simple à utiliser pour le grand public suivit son cours, pour être dévoilé au public en 1984 grâce à une publicité historique lors de la mi-temps de la finale du superbowl américain.

Toutefois le lancement du Macintosh ne permit pas de reprendre le marché aux PC, en cause : le manque de logiciels, le petit écran noir et blanc et l'architecture fermée. En 1985 Steve Jobs fut alors contraint de quitter Apple et créa sa société NeXT. En même temps, Sculley prépara un plan de restructuration pour Apple : mille deux cents personnes sont alors licenciées.

Malgré un succès mitigé, le Macintosh (destiné aux universités, étudiants, professionnels) permit à Apple de survivre mais l'entreprise continua également à commercialiser l'Apple II (destiné aux écoles publiques et aux domiciles) jusqu'au début des années 1990. En effet, elle conçut l'Apple II-c sortit deux mois après le Macintosh, en 1984, l'Apple II-gs en 1986 et enfin l'Apple II-c+ en 1988 pour tirer profit au maximum de la renommé de l'Apple II.

En parallèle, Apple fit apparaître de nouveaux modèles de Macintosh (Macintosh 512K, Macintosh 512Ke, Macintosh Plus, Macintosh SE et le Macintosh II) toujours plus évolutif et performant.

En septembre 1989 Apple sortit le Macintosh portable (le terme plus adéquat serait transportable car cet ordinateur pesait 7kg!) disposant d'une batterie à très grande autonomie et d'un système de mise en veille. La même année, Apple mit fin à la commercialisation du Lisa.

Durant les années 1990 Apple entra dans une période plus difficile. Le manque d'innovation (stagnation de son système d'exploitation Mac Os, modèles uniquement évolutifs comme « Quadra », ou moins coûteux comme « Macintosh Classic et Famille », « Macintosh LC ») et le développement de la concurrence (apparition de Windows 3 en 1990) rendirent les choses nettement plus compliquées. La marque s'effaça, l'action s'effondra et poussa l'entreprise à lancer le projet « Startrek » visant à rendre son système d'exploitation Mac Os compatible avec les PC mais celui-ci fut un échec.

Apple, face à la montée en puissance des PC fut alors forcée de diminuer ses marges pour que les Macintosh restent compétitifs et lança la ligne Performa destinée au grand public

Des licenciements furent à nouveau effectués et le PDG Sculley fut remplacé par Michael

Splinder en juin 1993.

En 1994, Apple présenta ses Power Macintosh à base de processeur PowerPC (fruit de trois ans de collaboration entre Apple IBM et Motorola) qui se généralisera rapidement à toutes les gammes : Les Performa, PowerBook et PowerBook 5300.

Néanmoins, les ordinateurs compatibles se multiplierent et devinrent un grand danger pour Apple qui a dû baisser ses coûts de production et ce qui a entraîné des erreurs de fabrication du PowerBook 5300 : sa réputation fut entachée, la fiabilité des Macs n'était plus ce qu'elle était.

En Outre, Microsoft lança en 1995 Windows 1995 qui utilisait plus que jamais l'interface des Macs. Spindler décida alors de tout miser sur les Performa au détriment des PowerMac et Apple a fini par vendre que des appareils d'entrée de gamme à très faible marge de bénéfice et ne pouvait honorer toutes les commandes. Spindler fut poussé à démissionner et Gil Amélio fut appelé au poste de PDG pour tenter de sauver l'entreprise en janvier 1996. Dans son plan de restructuration, plus d'un quart des effectifs totaux d'Apple furent licenciés et imposa à ses fournisseurs de baisser leurs tarifs de vente de leurs composants. Les bénéfices remontèrent enfin.

Du côté de Mac Os, Amélio racheta l'entreprise créée par Steve Jobs NeXT afin de trouver un successeur du Système 7. Steve Jobs réintégra la compagnie et fut nommé assistant de haut niveau. Au début de l'année 1997, Amélio annonça l'arrivée du Mac Os 7.7 au nom de code : Tempo renommé ensuite en Mac Os 8 par Steve Jobs. En effet, celui-ci fut nommé « dirigeant intérimaire » après l'éviction d'Amélio. Il a été également secondé par Fred Anderson nommé responsable de la gestion de la société.

Le retour de Steve Jobs fut très bien accueilli par les partisans d'Apple qui pour créer du renouveau et relancer la firme, annoncèrent le lancement de l'iMac avec son design original et ses coques colorées et translucides intégrant des paramètres techniques issus du monde Wintel et Mac. Ce fut un véritable succès avec plus de huit cent mille unités vendues en 1998. Désormais, toute la gamme d'Apple passe au design coloré de l'iMac : Les Power Macintosh G3 et le Power Mac G3 . En 1999, la firme lança le portable iBook reprenant un design tout en rondeur et couleur comme l'iMac à un prix abordable. Apple inaugura en même temps « Airport », la première adaptation pour le grand public de la norme Wi-fi sur Mac. En août, sorti le Power Mac G4 présentait comme l'ordinateur le plus performant jamais commercialisé car il possédait une unité de calcul vectoriel (coprocesseur SIMID nommé AltiVec par Apple) dont la performance excéderait même les limitations imposées par le gouvernement américain...

L'iMac deuxième génération fit également son apparition lors de l'Apple expo 1999 à paris, plus performant que son prédécesseur et au prix plus concurrentiel. Ce dernier était fourni avec le logiciel de montage vidéo grand public iMovie et caractérisé par une interface intuitive.

Même Mac Os succomba à la mode translucide avec au cours de l'année 2000 des nouveautés plus visuelles que techniques.

Mac Os X sortit le 24 mai 2001 et s'appuyait sur une base UNIX, ce qui lui permettait en plus des programmes créés spécifiquement pour lui de bénéficier de la logithèque libre devenue populaire avec LINUX.

En avril 2003, la marque se diversifia en ouvrant un magasin de vente de musique en ligne : iTunes Music Stores. Il était intégré au logiciel iTunes et était conçu comme un produit d'appel pour ses ordinateurs et sa nouvelle innovation, le baladeur numérique : l'iPod (et iPod Mini puis iPod Nano en 2005). Cependant, depuis la sortie de l'iPod, la part du chiffre d'affaires d'Apple réalisé dans la vente de Mac diminué progressivement. Apple dut étoffer sa gamme grand public en s'adaptant aux performances mises sur le marché des PC. L'iMac passa ainsi à l'écran plat et l'entreprise proposa l'eMac, version entrée de gamme destinée aux universités et aux étudiants.

Alors qu'Apple touchait un public de plus en plus large avec l'iPod, un nouveau concept de Macintosh est apparu : le Mac Mini, avec ses dimensions très réduites et son prix attractif. Ce modèle dépourvu d'écran, de clavier et de souris pouvait être complété par du matériel ancien (et notamment PC).

L'évolution du Power Mac G4 quant à lui fut très difficile et dut se doter de 2 CPU pour dépasser le cap des 500 Mhz, fréquence à laquelle les Power Mac étaient restés bloquées pendant 2 ans. Ce n'est qu'en 2003 avec l'apparition des Power Mac G5 équipés du PowerPc 970 d'IBM que les problèmes de processeur et de performance des Power Mac furent résolus. La gamme iMac bénéficia alors elle aussi du G5 avec l'apparition en 2005 de l'iMac G.

Le 6 juin de la même année, Steve Jobs aborda un virage dans la société en annonçant lors de la Conférence mondiale des développeurs Apple, l'adoption de la famille des processeurs Intel. En janvier 2006 les premiers appareils d'Apple avec des processeurs Intel virent le jour avec l'iMac et le MacBook Pro (anciennement appelé « PowerBook ») ainsi que le MacBook (anciennement appelé « iBook ») alors que l'entreprise bénéficiait de record de vente de Mac.

C'est aussi une page historique qui se tourna puisque le processeur était la dernière différence matérielle entre Mac et PC. Apple fabrique désormais des ordinateurs d'architecture PC avec un système Mac OS X. En avril 2006, la firme lança le logiciel Boot Camp (version Béta), un logiciel de dual boot qui permet alors de choisir au démarrage le lancement de Mac Os X ou de Windows XP (depuis le driver pour Windows Vista a été ajouté). En même temps le Power Mac est devenu Mac pro en août 2006.

En 2007, Steve Jobs présenta lors de la Macworld Conférence & Expo deux nouveaux produits : l'Apple TV qui permet de communiquer entre l'ordinateur et la télévision afin de visionner le contenu iTunes sur cette dernière ainsi que l'iPhone censé révolutionner l'industrie de la téléphonie. Apple Computer Inc. devient Apple Inc. Marquant ainsi la volonté d'Apple à ne plus être connu comme simple constructeur informatique. La diversification des produits de la marque est officialisée...

Enfin, pour mieux comprendre les enjeux stratégiques d'Apple, il est nécessaire de constituer un état des lieux de l'entreprise.

1.2.2 Etat des lieux d'Apple

1.2.2.1 SWOT

La marque à la pomme est une firme internationale qui possède en interne des forces et des faiblesses. En outre, elle bénéficie de nombreuses opportunités et est soumise aux menaces de l'environnement extérieur.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Forte image de marque • Forte communauté • Stabilité financière • Forte présence sur Internet • Innovation produits • Diversification des produits • Large gamme de produits • Management performant • PDG charismatique • Clients fidèles • Simplicité d'utilisation des produits et services • Design attractif • Capacité de rebondir • Investissement en R&D • Soucieux de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Prix élevés des produits • Pas de dividendes • Nombreuses idées reçues • Pression de la communauté • Technologie iPod arrive à saturation (les consommateurs préfèrent désormais l'iPhone) • Produits trop omniprésents : communication parfois trop agressive (iPhone,iPod...) • Apparition des virus sur Mac Os X • Trop de diversification = plus spécialisé dans son domaine
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Dimension internationale • Conquête de nouveaux consommateurs (marché de la téléphonie mobile, jeux vidéo...) • Conquête des parts de marché sur le segment des ordinateurs personnels et des logiciels • Distribution en ligne de produits (musique, applications, film et programme de télévision.) • Partenariat avec d'autres entreprises pour une meilleure compatibilité avec Mac 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la concurrence sur le segment des smartphones • Apparition des ordinateurs "miniatures" du type « EePc » • Contre attaque Microsoft avec « Windows 7 » • Accroissement de la concurrence sur le secteur du téléchargement de musique en ligne • Marché de plus en plus exigeant

1.2.2.2 Positionnement

Apple est une marque réputée pour l'interface utilisateur et le design très élégant de ses produits, et notamment pour l'introduction de ses technologies au grand public. Ces éléments sont en partie, à l'origine des prix plus élevés que la moyenne du marché. Apple se positionne donc historiquement sur un segment de marché haut de

gamme. Néanmoins la diversification de ses produits lui a permis de se fixer également sur des segments de masses.

1.2.2.3 Prix

Chez Apple, les produits du constructeur ont un prix relativement élevé notamment lors des premières phases de lancement ce qui est aussi une spécificité initiée par Steve Jobs. La fixation d'un prix significatif dès le départ permet de le baisser par la suite et ainsi de s'approprier de nouveaux clients. En effet les amateurs de la marque sont séduits par la qualité, le design et les fonctionnalités des produits et ne sont pas forcément attachés aux prix. Ainsi lorsqu'un produit a fait ses preuves et a une bonne réputation, Apple diminue ses tarifs pour toucher un plus grand nombre d'utilisateurs moins « professionnel » et de ce fait augmenter ses ventes.

1.2.2.4 Produits

Apple est engagée dans la conception, le développement et la vente de matériel informatique : notamment d'ordinateurs, de logiciels, périphériques, de solutions réseaux, lecteurs MP3 avec les différents accessoires correspondants mais aussi désormais dans la téléphonie mobile.

Les produits et les services clés de l'entreprise peuvent être classés en différents Domaines d'Activités Stratégiques :

- Le premiers DAS et le principal, est celui qui regroupe l'activité historique de la firme c'est-à-dire la fabrication d'ordinateur personnel avec des produits tels que :
 - Macintosh Computers
 - iMac
 - MAC Book
 - Mac Mini...
- Le second DAS regroupe les différents logiciels proposés par l'entreprise et pour la plupart fourni avec le matériel informatique comme :
 - Le dernier système d'exploitation en date de la famille Apple : Mac OS X
 - Des logiciels professionnels de montage vidéo tels que le DVD Studio Pro 4, ou Final Cut Studio5.1. Dans ce domaine, les logiciels produits par Apple sont extrêmement reconnus et de bonne qualité.
 - Des logiciels d'utilisation commune telle que : Iphoto, Iworks
 - Un logiciel qui permet de voir des films directement sur son ordinateur. : AppleTv
 - Un logiciel Internet qui concurrence l'Internet Explorer de Microsoft: Safari.
- Un troisième DAS inclut différents périphériques pour ordinateurs. En effet, en plus des ordinateurs et des logiciels conçus par Apple, l'entreprise offre une large gamme de produits comme des imprimantes, des dispositifs de stockage, des extensions de mémoire, des accessoires vidéo et numérique dont des appareils photos et des caméscopes.
- Un quatrième DAS regroupe les activités qui proposent, notamment à des professionnels des solutions de mise en réseau et des outils de connectivité sans fil afin de transmettre rapidement les informations au sein même des entreprises : serveurs, borne wifi...

- Un cinquième DAS peut être identifié sur le marché de la musique numérique dans lequel Apple est fortement implanté. En effet Apple propose des lecteurs Mp3 avec toute la gamme d'iPod (Shuffle, Nano, Touch, ...), mais offre également un service de téléchargement légal à travers l'iStore présent dans son logiciel Itunes
- Enfin un dernier DAS qui comprend les produits liés au secteur de la téléphonie mobile et des smartphones avec notamment l'iPhone qui vient directement concurrencer les entreprises déjà présentes sur ce segment tels que le coréen HTC ou encore l'historique BlackBerry.

1.2.2.5 Segmentation

Le schéma de l'annexe 1. Nous montre la segmentation des produits Apple par type de marché :

- High-end Market : Marché haut de gamme
- Middle Market : Marché moyen
- Mass Market : Marché de masse

On constate que les produits placés sur le segment « High-end Market » sont destinés davantage à des professionnels ou à des amateurs de la marque qui créent les tendances et sont vendus à des prix plus élevés qu'en moyenne. Les produits placés sur le segment « Middle Market » sont destinés à des consommateurs intermédiaires, qui sont attirés par un bon rapport qualité-prix. Enfin les produits placés sur le segment « Mass Market » sont destinés au grand public intéressé par des tarifs attractifs.

1.2.2.6 Les principaux concurrents d'Apple

Apple est implanté sur un secteur où elle doit faire face à une forte concurrence. Les entreprises présentent sur ce segment sont confrontées à de rapides changements technologiques et ont besoin d'être toujours à la pointe de l'innovation. Les principaux concurrents d'Apple sont les marques suivantes :



SONY



FUJITSU

EPSON

NEC

Novell



Microsoft

acer



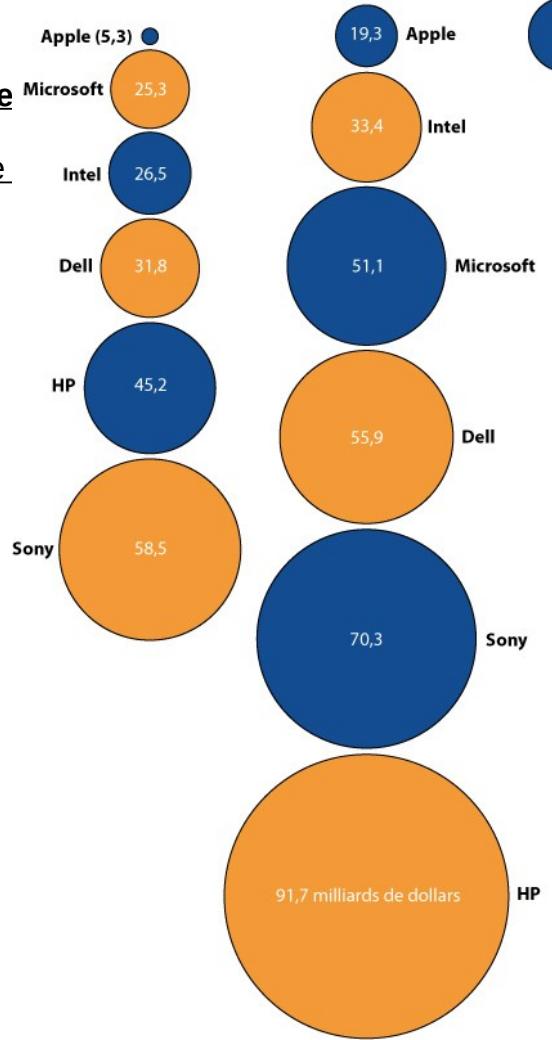
CREATIVE

CASIO

Ces fabricants présentent pour la plupart de très bons résultats financiers et constituent un réel défi pour anticiper leurs futures créations.

1.3 Apple, une é

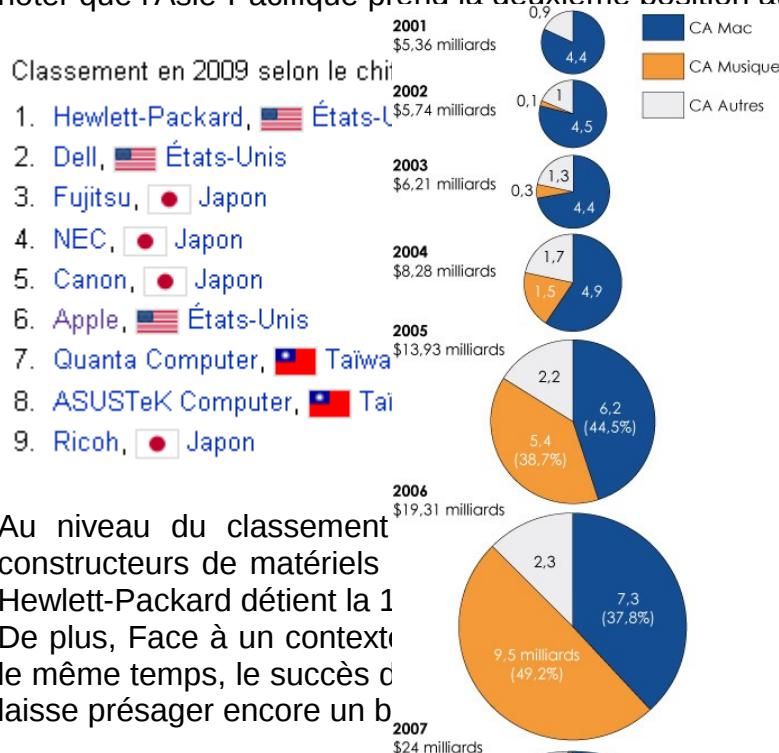
1.3.1 Apple



En 2001, le chiffre d'affaires de Microsoft était cinq fois plus important que celui d'Apple et celui de Sony plus de dix fois plus important. En 2006, Apple reste plus petit que ses concurrents mais son prédécesseur au classement, Intel, n'est même pas deux fois plus gros.

Les ventes annuelles ne sont cependant pas le seul indicateur à prendre en compte. La valorisation boursière d'Apple, par exemple, a récemment dépassé celle d'IBM portée par l'euphorie autour de l'iPod et de l'iPhone, elle représente 160 milliards de dollars, déjà nettement plus que HP (133 milliards) et deux fois et demie plus que les 64 milliards de Dell. Intel atteint 150 milliards de dollars, Microsoft 293 milliards.

Du côté du marché du PC, le secteur affichait une progression de 13,4 % en 2007, selon l'institut Gartner, qui annonce 271,2 millions de PC livrés dans le Monde. Chiffres incluant aussi bien les PC de bureaux que les ordinateurs portables. L'EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique) reste le marché le plus important, du fait d'une certaine croissance des marchés d'Europe de l'Est, du Moyen-Orient et d'Afrique. A noter que l'Asie-Pacifique prend la deuxième position au dernier trimestre 2007.

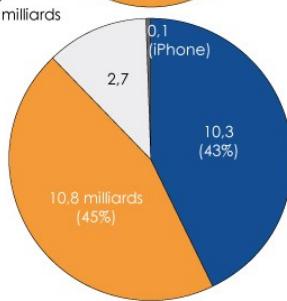


Au niveau du classement constructeurs de matériels Hewlett-Packard détient la 1^{re} place. De plus, Face à un contexte difficile, le succès d'Apple n'a pas laissé présager encore un bond.

les de chiffre d'affaires des constructeurs de matériels a baissé à la 6^e place alors que Dell a pris la 2^e place.

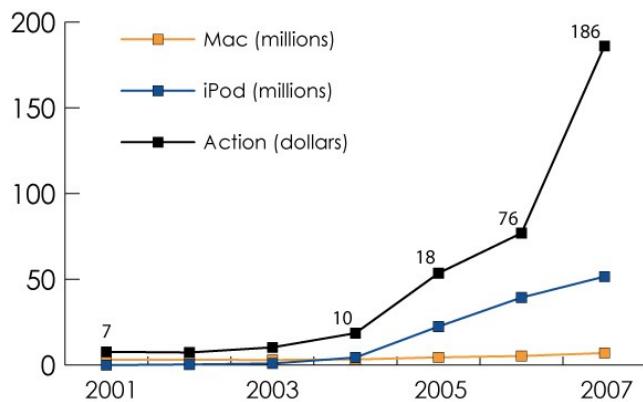
Apple a encore baissé leurs prix. Dans le même temps, le succès d'Apple n'a pas laissé présager encore un bond.

1.3.2 Apple présente ses résultats financiers

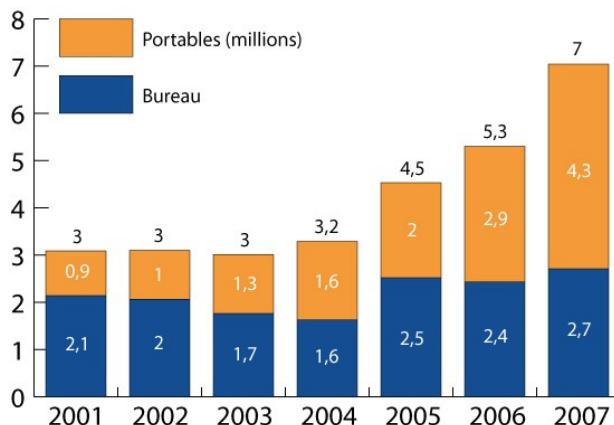


En 2001 le chiffre d'affaires annuel d'Apple était de 5,3 milliards de dollars, dont la quasi-totalité perçue grâce aux ventes de Macintosh. Le 23 octobre 2001, Apple dévoile l'iPod qui ne représente alors que 100 millions de dollars sur les 5,7 milliards de chiffre d'affaires 2012 malgré l'arrivée de la deuxième génération compatible avec Windows, puis de la troisième génération avec ses touches tactiles. Ce n'est qu'en 2004 que le décollage a eu vraiment lieu avec la sortie de l'iPod mini et l'implantation d'iTunes sur Windows : Apple termine alors son année avec un chiffre d'affaires de 8,2 milliards de dollars. Ses ventes de Mac sont quasi stables mais le secteur de la musique atteint 1,5 milliard de dollars et approche les logiciels et périphériques (1,7 milliard). L'année suivante, la musique pèse alors 5,4 milliards de dollars et s'approche des ordinateurs (6,2 milliards), tandis que le chiffre d'affaires annuel s'envole: 13,93 milliards de dollars, soit un doublement en deux ans.

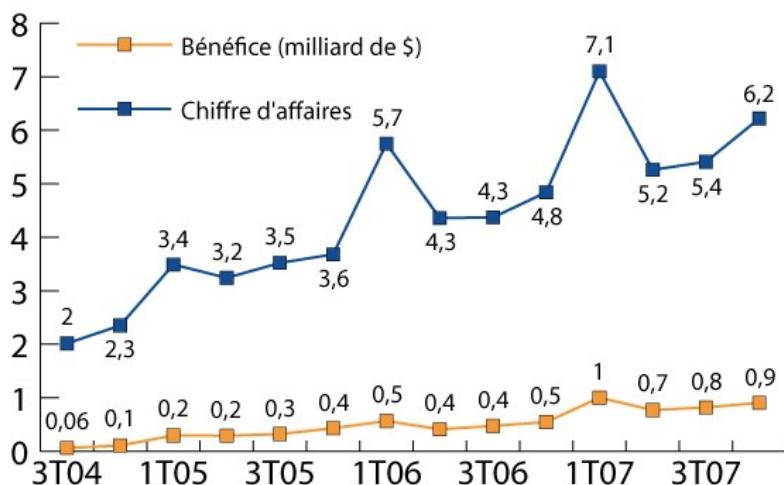
Le basculement a lieu en 2006, avec 9,5 milliards de dollars sur un an, la musique représente la moitié du chiffre d'affaires de 19,3 milliards d'Apple. En 2007, l'écart se réduit : le Mac représente désormais 43% des ventes d'Apple, à peine moins que les 45% de la musique. Encore peu présent, l'iPhone se fait pour la première fois une petite place dans les résultats.



En observant les évolutions annuelles du cours de Bourse on constate que, l'iPod et l'action Apple suivent une même tendance. Les ventes de Mac ont en revanche bien du mal à suivre la cadence.



Dès 2004 Apple vend, trimestre après trimestre, année après année, plus de portables que jamais avec l'iBook et le PowerBook, puis le MacBook et le MacBook Pro, en grimpant de 3,4 millions d'unités, à 4,3 millions au total en 2007. Néanmoins, entre 2001 et 2007, les ordinateurs de bureau n'ont gagné que 600.000 unités, passant de 2,1 à 2,6 millions annuels. Et encore, le succès du dernier iMac a permis de gonfler quelque peu les chiffres.



Malgré son prix de vente assez bas qu'un Mac, l'iPod pèse considérablement sur les résultats d'Apple. Depuis trois ans, les trimestres de Noël où Apple écoute le plus de baladeurs correspondent systématiquement à ses meilleurs résultats. Avec les

nouveaux iPod nano, l'iPod classic et l'iPod touch, Apple à donc battu tous les records en 2007 avec un chiffre d'affaires de 9,6 milliards de dollars.

En 2009, l'ascension continue avec un chiffre d'affaires de 10,17 milliards de dollars (contre 9,6 milliards de dollars fin 2007) et un bénéfice net de 1,61 milliard de dollars (1,58 milliard de dollars fin 2007), dépassant les attentes des analystes. Durant cette période, 2,52 millions d'ordinateurs Macintosh ont été écoulés, soit 9% de plus qu'à la même période l'an dernier.

Ce succès est essentiellement lié à la vente fulgurante de l'iPod et de l'iPhone. En effet, La gamme de baladeurs iPod reste un phénomène de vente, avec plus de 22,73 millions d'unités écoulés (+3% par rapport à 2007). L'activité d'Apple se déroule néanmoins, désormais à 46% à l'étranger.

Enfin, la société annonce avoir écoulé 4,36 millions d'iPhone durant le trimestre, soit 88% de plus que l'an dernier (mais il s'agissait alors de l'iPhone 2G distribué dans seulement 4 pays). Apple a cependant déclaré que l'entreprise ne souhaitait pas devenir numéro un du marché mais produire " les meilleurs téléphones ". Apple parvient néanmoins à se hisser à la 3^e place des fournisseurs de téléphone mobile après Nokia et Samsung : affaire à suivre...

Concernant son Apple Store, Apple indiquait, toujours en 2009 avoir franchi le cap des 500 millions de téléchargements d'applications mobiles, pour un catalogue de 15.000 logiciels gratuits et payants, l'entreprise peut donc encore compter sur cette technologie pour accroître son chiffre d'affaires futur.

Ces chiffres sans cesse croissants prouvent qu'Apple s'est hissé petit à petit parmi les leaders de la micro-informatique. Cette progression résulte néanmoins de choix stratégiques bien précis.

2. La stratégie générale d'Apple

La stratégie de l'entreprise est tirée principalement de sa capacité à concevoir et développer son propre matériel, système d'exploitation, logiciel d'application, et fournir à ses clients des nouveaux produits de qualité supérieure, facile d'utilisation, et avec un design toujours plus moderne. En effet l'innovation est au cœur de la stratégie d'Apple qui souhaite se démarquer de ses concurrents.

2.1 L'innovation

On peut qualifier d' « innovation » une évolution significative d'un procédé ou d'un produit, résultant à la fois de l'imagination créative, de la réalisation concrète, et de la réponse aux attentes des consommateurs.

Dès son origine, Apple s'est imposée comme l'innovateur technologique dans la micro-informatique d'entreprise et grand public. Apple est en effet à l'origine d'un bon nombre d'innovations techniques qui ont fait l'informatique d'aujourd'hui et qui ont été reprises par l'ensemble des plates-formes concurrentes.

En effet, les produits d'Apple ont toujours été en avance sur la technologie afin d'ancre l'ordinateur dans un mode de vie à part entière.

La firme est l'exemple même de l'entreprise cherchant à sans cesse améliorer ces produits et leur apporter de nouvelles fonctionnalités avec une facilité d'accès, d'utilisation et une navigation plus simple et rapide. Apple a d'ailleurs pour réputation de fournir des systèmes simples d'utilisation, intuitifs et stables s'intégrant parfaitement au système d'exploitation, qui à son tour s'intègre parfaitement à la machine

Depuis ces débuts en 1977, la firme de Cupertino inonde le marché avec des innovations toujours à la pointe de la technologie comme on a pu le constater avec ses différentes versions d'ordinateurs, et notamment l'Apple I destiné pour la première fois à l'utilisation personnelle.

Pour pouvoir lancer de nouveaux produits à intervalles de temps si réguliers Apple investit une grande partie de son budget dans la recherche et le développement, lui permettant ainsi de devancer ses concurrents. Le MacBookAir, par exemple, ordinateur grand comme une enveloppe A4 est une réponse parfaite aux besoins des utilisateurs qui désirent posséder des ordinateurs légers pour pouvoir les utiliser et les transporter facilement lors de leurs déplacements.

Parce que l'informatique a longtemps été perçue comme complexe et peu accessible par le grand public, Apple a donc choisi de concevoir et des produits simples, faciles à utiliser et pour être accessibles à tous.

L'innovation réside également dans le fait que l'entreprise utilise et conçoit des périphériques (écrans, imprimantes, solutions de communications sans fil, claviers, carte TV, appareils photos numériques...) et des logiciels spécifiques pour ses ordinateurs, créant ainsi un avantage compétitif unique.

2.1.1 L'exemple de « Mac Os X»

Mac OS X constitue en lui-même une innovation révolutionnaire pour l'entreprise Apple. En effet, il est le système d'exploitation le plus avancé au monde. Construit sur une fondation UNIX prenant en charge les principaux standards Internet et conçu pour être simple et intuitif, il rend le Mac innovant, hautement sécurisé, compatible et facile à utiliser.

Mac Os X se distingue avant tout par son interface utilisateur élégante, dopée par un moteur spécialement conçu pour exploiter la puissance du processeur graphique qui équipe chaque Mac. Ce moteur délivre toute la puissance nécessaire pour afficher des vidéos hautes définitions, des effets graphiques éblouissants et des animations de haute qualité.

Mac OS X s'intègre parfaitement au Mac puisque les logiciels fournis avec chaque ordinateur sont créés par la même société qui le fabrique. Par exemple, Mac détecte et se connecte automatiquement aux réseaux Wi-Fi disponibles, sort de veille dès que l'écran s'ouvre et se reconnecte automatiquement aux réseaux. Il optimise l'autonomie de la batterie en arrêtant le disque dur en cas d'inactivité, décide quel processeur (le processeur central ou le processeur graphique) est le mieux adapté pour accomplir efficacement une tâche et ajuste la luminosité de l'écran en conditions de faible éclairage.

Mac OS X protège automatiquement son matériel contre les virus, programmes malveillants et est spécialement conçu pour Internet afin de se défendre contre les

menaces en ligne. De plus, Apple répond immédiatement à ces attaques en envoyant directement à l'ordinateur des mises à jour de sécurité.

Polyvalent et puissant, Mac OS X est compatible avec presque tous les environnements, y compris les réseaux Windows et reconnaît pratiquement tous les appareils photo numériques, imprimantes et autres périphériques actuels sans avoir à télécharger le moindre pilote. Il ouvre les principaux types de fichiers et peut également être compatible avec Windows.

Enfin, Mac OS X propose des mises à jour automatiquement téléchargées sur l'ordinateur qui apportent d'importantes améliorations au niveau de la sécurité du système d'exploitation. Ces dernières actualisent également les logiciels Apple installés sur un Mac, comme iPhoto, iMovie et GarageBand pour une meilleure rapidité et sécurité d'exécution des applications.

Cette technologie permet également de supporter d'autres innovations comme par exemple le navigateur web Safari.

2.1.2 L'exemple de « Safari »

Safari est depuis avril 2005 le troisième navigateur web le plus utilisé sur Internet, derrière Internet Explorer et Firefox.

Ce navigateur web intégré à Mac OS X et conçu en 2003 a connu diverses évolutions.

Le 8 juin 2009 la version 4.0 est sortie pour les plateformes Mac OS X 10.4 (ou ultérieur), Windows XP et Vista.

Ce dernier est une réelle innovation d'Apple. Fonctionnant sur Mac, PC, iPhone et iPod touch il est un puissant moteur qui restitue les pages web à une vitesse fulgurante : c'est le navigateur Internet le plus rapide au monde ! Il offre des fonctionnalités totalement inédites qui rendent la navigation plus agréable. En effet, il a introduit des éléments de conception graphique sophistiqués qui font de la navigation un véritable plaisir.

Grâce à WebKit (projet open source, que chacun peut utiliser gratuitement), la technologie qui est au cœur de Safari, le développement web est simplifié. Toute une communauté d'ingénieurs participe donc à rendre Safari toujours plus rapide et plus fiable. Désormais utilisé dans plus de 100 produits pour ordinateurs de bureau et appareils mobiles, WebKit a été adopté dans Google Chrome et AOL Desktop pour Mac. Il est également devenu le nouveau standard pour les navigateurs mobiles et est présent dans Google Android, Nokia S60 et Palm webOS.

Safari est donc le premier navigateur à livrer Internet tel qu'on le voit sur un ordinateur sur un appareil mobile.

Historiquement, Apple a toujours souhaité être au-devant de l'innovation. Par exemple, Safari a été le premier navigateur à prendre en charge les balises audio et vidéo de HTML 5. Celles-ci permettent aux développeurs d'intégrer des médias directement dans des pages web standard, ce qui réduit le temps de développement et apporte des temps de réponse plus courts. Et, en prenant en charge les technologies hors ligne de HTML 5, Safari permet aux applications web de stocker des informations sur le disque dur d'un ordinateur, afin qu'elles puissent être utilisées même sans connexion Internet.

Safari a également été le premier navigateur à prendre en charge les animations CSS 3, qui confèrent au Web un niveau sans précédent d'interactivité, ainsi que les effets CSS, qui permettent aux développeurs de personnaliser leurs sites web.

Apple démontre une fois encore sa position leader dans la promotion des derniers standards puisque Safari a réussi les tests Acid 2 et Acid 3 (conçus par le Web Standard Project), avant tout autre navigateur, confirmant ainsi la capacité d'un navigateur à prendre en charge les derniers standards web.

Enfin, safari est un navigateur sûr et sécurisé qui permet de surfer en toute discréetion grâce à la « Navigation privée » (efface toutes les traces de navigations : recherches, cookies...). Des améliorations sont apportées à chaque nouvelle version comme la technologie anti-phishing et anti-logiciel malveillant qui permet de prévenir ou de bloquer les sites susceptibles d'afficher ce type de contenus. De plus, Safari prend en charge les certificats EV (Extended Validation), qui permettent de mettre en avant les sites web et les sociétés fiables avant d'effectuer des achats ou d'échanger des informations personnelles en ligne.

Safari offre également une authentification basée sur les standards pour la connexion à des sites web sécurisés et prend en charge les protocoles de proxy les plus répandus.

Lorsque la navigation s'effectue à partir d'un Mac, Safari assure des Téléchargements sécurisés et propose d'accéder facilement aux dernières mises à jour de sécurité grâce à la fonction « Mises à jour logicielles Apple ».

Enfin depuis les années 2000 et le retour à la tête de l'entreprise de Steve Jobs, Apple ne se contente plus d'innover dans son domaine d'activité principale mais s'est doté d'une stratégie de diversification avec entre autres l'apparition de l'iPod, appareils transportables permettant d'écouter de la musique, puis récemment avec l'iPhone, téléphone mobile tactile.

2.2 La diversification

Apple, à la base entreprise créant des ordinateurs s'est peu à peu diversifié. En effet petit à petit Apple a cherché à s'implanter sur des nouveaux marchés en se développant depuis ces 10 dernières années des produits et des services dans des domaines autres que celui de la micro-informatique comme l'iPod, l'iTunes Music Store ou encore l'iPhone.

Cette diversification traduit le désir d'Apple de s'implanter sur de nouveaux segments encore peu exploités par la concurrence pour accroître ses ventes.

2.2.1 L'exemple de « l'iPod »

La musique semble représenter pour Apple une part de plus en plus importante de son image auprès du public. C'est l'occasion de séduire les jeunes puisque ce sont eux les plus adeptes de la technologie et du baladeur de musique.

Avec l'iPod, Apple a inventé une nouvelle catégorie de lecteur de musique numérique qui permet de faire tenir une discothèque personnelle dans la poche et de l'écouter n'importe où.

Sa conception fut basée sur la séduction et le savoir-faire d'Apple qui se traduit en matière de design. Alors que la musique est de plus en plus écoutée en Mp3, elle se dématérialise (le support CD disparaît). Apple a donc saisi cette opportunité en créant un baladeur qui permet de redonner un support à la musique Mp3. Pour garder son image futuriste, Apple conçoit des produits au design minimal (décoration du futur) et fonctionnel. Ainsi, l'iPod devient un produit simple, petit et rapide et entre pleinement dans la continuité des produits de la marque qui inspirent la modernité (design, haute technologie, simplicité d'utilisation).

Pourtant, le lancement du produit en fin 2001 échoue. En effet, l'iPod n'est pas unique sur le marché. Son prix est trop élevé et l'appareil n'est compatible seulement qu'avec le Mac grâce au logiciel iTunes.

Ce logiciel de lecture et de transfert de musique (sur l'iPod) gratuit et téléchargeable via le site web d'Apple, encode les morceaux avec le format AAC créé par Apple (ou Mp3). Ainsi, l'AAC devient un format standardisé par les utilisateurs de l'iPod et remet en cause le format de Microsoft connu sous le nom de WMA (Windows media player).

Malgré un lancement difficile, l'iPod trouva son appui grâce à l'adhésion et le soutien des artistes de premier plan.

Pendant quatre années, l'iPod a très largement dominé le marché des lecteurs Mp3. En ne trouvant pas de solutions équivalentes à la technologie de l'iPod, la concurrence a laissé Apple envoler ses ventes et développer non pas une culture lecteur mp3, mais une culture iPod.

Depuis sa création en 2001, le lecteur d'Apple n'a cessé d'innover (augmentation capacité de stockage, insertion vidéo, plus grande autonomie.). En continuant de tirer le marché vers le haut, les concurrents n'ont plus qu'à se contenter des « miettes ».

Pourtant, beaucoup de tentatives ont été faites pour détrôner l'iPod du statut de leader. En effet, pour battre l'iPod, il ne faut pas seulement être une copie, mais être encore plus puissant et encore plus révolutionnaire.

Malheureusement, peu de lecteurs mp3 arrivent à déstabiliser l'iPod sur le marché. Dell, HP, Sony, Virgin et les autres ont lancé de multiples produits qui se sont avérés être un échec.

La résistance s'est cependant amorcée avec l'apparition du logiciel ml-winamp compatible avec l'iPod. Mais Winamp n'a pas su marquer sa différence, et a n'a pas menacé iTunes.

L'iPod et iTunes ont alors pris une place si importante sur le marché qu'il est difficile de les concurrencer.

Nourrie d'un tel succès, la marque a ainsi prouvé à ses utilisateurs la fiabilité de ses produits. Apple a pu donc redorer son image et retrouver sa place parmi les leaders du secteur de la micro-informatique.

2.2.2 L'exemple de « l'iTunes Music Store »

Depuis sa création en 2003, l'iTunes Music stores s'est ajouté au logiciel iTunes en tant que magasin en ligne de Mp3. Aujourd'hui, l'IMS offre deux fois plus de chansons que les autres plates-formes de téléchargement musical. Le prix de 0,99€/ titre téléchargé défie toute concurrence.

Les morceaux sont téléchargés au format AAC (Advance Audio Coding). Pour assurer une protection renforcée des titres téléchargés et éviter leur prolifération sur Internet, le constructeur informatique a en effet abandonné le format MP3 pour se tourner vers l'AAC. Ce format dispose notamment d'une qualité supérieure au MP3 et d'une clef intégrée qui interdit l'exploitation d'un titre téléchargé sur un autre ordinateur. Apple propose également une fonction de transfert sur CD. L'utilisateur peut donc graver à volonté le fichier téléchargé sur des CD et le copier sur un baladeur numérique comme l'iPod. Cette nouvelle solution d'Apple rendrait l'achat et le téléchargement de musique aussi facile que l'achat d'un livre sur Amazon en offrant la possibilité de limiter les copies numériques.

Naturellement, le nouveau service de musique en ligne d'Apple était destiné à l'origine uniquement aux détenteurs d'ordinateurs Mac mais face à ce succès, Apple a décidé de lancer une déclinaison de son service de musique en ligne pour les utilisateurs de PC utilisant le système d'exploitation Windows.

À la fois claire et ergonomique, la rubrique music stores propose de très nombreux services comme :

- La possibilité d'écouter les titres avant achat
- Le Téléchargement de chansons à partir de liste de favoris
- L'obtention d' informations supplémentaires concernant la sélection de titres
- La rechercher de n'importe quels artiste, chanson ou album à l'aide d'un moteur de recherche
- La visualisation de ce que les utilisateurs qui ont téléchargé la même sélection ont acheté d'autres
- La visualisation des meilleures ventes
- L'achat de titres ou d'albums entiers

En conséquence, Apple joue une totale proximité auprès du consommateur en le faisant acheter directement de chez lui sa propre musique avec une simplicité remarquable (numéro de carte, prix unique, facture par mail).

L'IMS valorise alors l'image d'Apple auprès de ses consommateurs et permet aussi à l'entreprise de mieux communiquer grâce notamment aux nombreux services liés directement à l'entreprise comme Mactv video cast (téléchargement clips publicitaires par exemple), Apple news (nouveautés et interviews), Macinfo (podcast de fans)...

De plus, Apple développe de plus en plus de vidéos d'aides à l'utilisation de nouveaux logiciels par exemple en proposant des vidéo-formations sur ce site.

2.2.3 L'exemple de « l'iPhone »

L'iPhone d'Apple est un smartphone qui intègre dans un même terminal de petite taille la téléphonie mobile et les fonctionnalités de base d'un ordinateur, comme l'accès à Internet mobile, la bureautique, le multimédia et les jeux.

Cet appareil peut être considéré comme un iPod à écran large puisqu'il lit les mêmes formats multimédias (musiques, livres audios, podcasts, clips vidéo, films, séries télévisées, photos) et se synchronise tout comme lui à l'aide du logiciel iTunes.

L'écran peut accueillir 11 pages d'Applications aussi ludiques qu'utiles (météo, bourse, horloge...) et intègre Safari, le navigateur web d'Apple en version complète. L'iPhone bénéficie également d'un système d'exploitation multitâche iPhone OS, dérivé de Mac OS X.

Steve Jobs a dévoilé l'iPhone au public le 9 janvier 2007 qui était mis en vente premièrement aux Etats Unis le 29 juin 2007 puis en France en novembre 2007. Depuis, Apple a annoncé la sortie de l'iPhone 3GS en juin 2009,

Pour Steve Jobs, le lancement de l'iPhone est une « révolution » comparable à celle des innovations technologiques que représenterent respectivement en 1984 et 2001 deux autres produits d'Apple, le Macintosh et l'iPod. Lors de son discours d'ouverture à Macworld, le dirigeant d'Apple a déclaré viser 1 % de parts de marché pour 2008, soit environ 10 millions d'appareils au niveau mondial.

Vendu au prix de 399 € (contrat sur deux ans), il était distribué exclusivement par Orange (en France). Le constructeur de l'appareil, Apple, a accordé par contrat et avec des contreparties financières à Orange France l'exclusivité pour la distribution de l'iPhone sur le territoire français jusqu'en juillet 2009 mais le 17 décembre 2008 la suspension des stipulations de la convention qui accordaient à Orange France cette exclusivité a été ordonnée. Depuis d'autres opérateurs peuvent vendre l'appareil.

Lors de l'Apple Keynote du 13 mars 2009, la marque annonçait avoir dépassé son objectif de vente de 10 millions d'iPhone en un an, déclarant avoir vendu 13,7 millions d'iPhone dans le monde.

Selon Apple, l'appareil intègre des innovations décrites dans plus de 300 brevets. Parmi les fonctionnalités qui démarquent l'iPhone des produits concurrents figurent une interface constituée d'un écran tactile multipoint, remplaçant les boutons ou claviers traditionnels, des détecteurs de lumière et de proximité pour optimiser la batterie de l'appareil et verrouiller l'utilisation du clavier tactile lorsqu'il est porté à l'oreille, un écran large dont le visionnement en mode paysage est automatiquement détecté par un capteur inertiel lorsque l'utilisateur fait pivoter l'appareil.

Autre innovation majeure de l'iPhone est la possibilité de pouvoir interagir avec l'écran à travers une interface tactile reconnue comme très intuitive. Celle-ci a été également déclinée sur d'autres applications : La possibilité de naviguer par exemple dans sa bibliothèque musicale en faisant défiler les pochettes d'album avec ses doigts sur l'écran tactile. Le visionnage de photos, dont on change la taille ou l'orientation d'un seul geste. On peut aussi par un simple contact sur l'écran envoyer par courriel une photo à un contact pioché dans le carnet d'adresses intégré.

Désormais il est possible d'avancer que l'iPhone, tout comme l'iPod et l'itunes Music Stores sont une réussite stratégique. De plus, Nul doute qu'à l'avenir, la firme à la pomme se diversifiera encore plus. Son changement de nom l'année dernière d'Apple Computer Inc. à Apple Inc. en est la preuve formelle.

Néanmoins, cette diversification ne connaîtrait pas un tel succès sans une stratégie de distribution efficace.

2.3 La distribution

Apple s'efforce de prouver que les consommateurs grand public peuvent eux-mêmes contribuer au développement de l'ère informatique c'est pourquoi elle mise sur la distribution pour les séduire.

Contrairement à la stratégie de ses concurrents, Apple ne veut pas harceler le client potentiel par des publicités lourdes et agressives et incite donc ses clients à venir directement vers elle. Pour ce faire, la marque a investi dans différents modes de distribution en plus des canaux classiques : Grande et Moyenne Distribution et magasins spécialisés.

2.3.1 Les boutiques Apple store

La marque déclare ouvrir 40 Apple store par an. Chaque ouverture ressemble à celle d'une grande exposition où on peut apercevoir de longues files d'attente devant l'entrée avec un compte à rebours annonçant l'ouverture des portes. Ces événements sont en général reliés par les médias et sont utilisés dans la communication de la marque pour renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté.

Les Apple store appliquent une stratégie de présentation des produits en accord avec l'identité de l'entreprise. En effet, le design, la simplicité et la séduction sont mis en avant pour que le client ait l'impression de se sentir chez lui. Les produits sont mis en valeurs par l'éclairage, et l'espace épuré. Ainsi chaque produit est présenté tel un véritable objet d'art et laissé libre à l'essai.

Les boutiques mises alors sur le bien-être (confort, proximité, simplicité d'essayer) dans le but d'attirer la clientèle et de favoriser les actes d'achats.

2.3.2 La boutique Apple Store online (ASO)

ASO est la boutique en ligne qui regroupe plus de 3500 références de la marque Apple, et des accessoires compatibles du Mac et à l'iPod. Le site a été conçu pour l'international puisqu'il est consultable en 15 langues (mais l'interface reste identique). Apple entretient ici la volonté d'atteindre un maximum de consommateurs. Pour attirer les internautes sur le site, l'entreprise cherche à exploiter les potentialités du réseau internet. Différents dispositifs de promotion Online sont alors appliqués. :

- L'affiliation : Cette technique est fondée à partir de sites partenaires qui proposent un lien direct vers le site
- Les liens commerciaux ou « pop-up » : Ils servent à conquérir de nouveaux clients et donner de la visibilité à une promotion en cours. L'utilisation des « pop up » permet d'attirer des clients qui n'auraient jamais pensé venir sur le site auparavant. En revanche, ils peuvent parfois dégrader l'image de la marque puisque les « pop up » sont très mal perçus par les internautes du fait de leur diffusion en masse.
- Les comparateurs de prix : Ces derniers sont très utiles pour mettre en avant un produit d'une marque par rapport à ceux des concurrents (Prix, approche visuelle, commentaires).

On note que l'iPod et l'iPhone sont devenus les principaux moteurs de visite de l'Apple store en ligne. Il permet ainsi aux visiteurs de découvrir les autres produits de la marque (accessoires, Macintosh, programmes). Ce site se complète également avec l'iTunes music stores (IMS).

2.3.3 Les « ministores » indépendants

Ces revendeurs indépendants apportent principalement un service d'assistance et de conseil auprès de leurs clients.

Même si Apple ne contrôle pas la politique de ces boutiques, ces dernières assurent une meilleure proximité les consommateurs de la marque.

Toujours plus innovants, des distributeurs automatiques Ipods ont été mis à l'essai dans certains grands hôtels.

Cette stratégie a donc pour but de satisfaire davantage les utilisateurs, elle est d'ailleurs très liée à la stratégie de communication sans laquelle il n'y aurait pas de « communauté Apple ».

2.4 La communication

Les produits ne sont pas seuls responsables du succès de la marque. L'image de marque constitue également un élément de séduction majeur auprès de la clientèle et un atout stratégique dans la communication d'Apple.

2.4.1 L'image de marque et communauté Apple

Forte de sa notoriété, l'entreprise cultive son image de marque. Grâce à la reconnaissance du consommateur, Apple bénéficie aujourd'hui d'avantages

concurrentiels qui freinent la croissance de certains autres fabricants présents sur le marché.

Le secteur informatique est en constante évolution. L'innovation doit donc être au cœur des préoccupations des constructeurs qui doivent capter régulièrement l'attention du public. Aujourd'hui, cultiver l'image de l'entreprise devient le moteur de la communication. Si une bonne image est perçue par le consommateur, les produits seront davantage vendus. De plus, si le client adhère à l'image de marque, il adhère aux valeurs de l'entreprise et vit à travers elle en consommant ses produits.

L'image de l'entreprise se résume ainsi à son haut degré de performance (rapidité d'exécution), sa fiabilité (moins de virus que sur les PC par exemple) et sa facilité d'accès.

Les récompenses médiatiques sont aussi une source de reconnaissance non négligeable pour entretenir l'image de la marque. En 2001, le site de référence brandchannel.com décerna le prix « brand of the year 2001 » à Apple. Son système de navigation « Mac OS X tiger » a aussi été récompensé par le titre « PC World Award »

Selon plusieurs analystes Apple serait une marque émotionnelle qui séduirait ses consommateurs. L'entreprise est à l'écoute de ses utilisateurs qui participent ainsi à l'élaboration des produits (comme pour l'évolution de l'iPhone en iPhone 3GS où la marque a pris en compte les remarques de la communauté).

De plus Apple a un vocabulaire visuel (design, logo (voir évolution en annexe 2) et verbal (messages publicitaires) qui a donné naissance à un phénomène communautaire autour des produits.

En effet, posséder un produit Apple, c'est adopter la culture de la marque. Cette culture est centrée sur l'innovation, le dynamisme et l'avenir. Des éléments nécessaires pour porter de grands projets. Apple veut ainsi cultiver une certaine façon de pensée orientée vers le positivisme. Steve Jobs n'hésite pas à déclarer vouloir « changer le monde ».

En conséquence, cette communauté permet à l'entreprise de mieux fidéliser sa clientèle, de gagner en notoriété notamment par le bouche-à-oreille qui devient alors un facteur majeur de la communication d'Apple.

En outre, pour se rapprocher davantage de ses utilisateurs, Apple organise plusieurs grandes rencontres annuelles avec ses clients, ses développeurs et surtout la presse. Steve Jobs y présente les résultats financiers de la société et généralement des nouveaux produits avec l'aide d'un logiciel appelé « Keynote ». Ses présentations reflètent la culture de son entreprise. En effet, il adopte un style détendu allant jusqu'au port d'une tenue vestimentaire décontractée (simple blue-jean, un polo noir et des baskets blanches). Ce choix n'est pas un hasard. Une telle tenue augmente la proximité de la marque avec sa communauté.

L'importance de ces grandes rencontres est fluctuante : en 2000, les trois plus importantes étaient les MacWorld Expos (aujourd'hui disparue), de New York San Francisco et Tokyo.

- **Macworld Conference & Expo de San Francisco** : se déroule en janvier. Apple y a la plupart du temps annoncé de nouveaux produits orientés vers le grand public. Steve Jobs n'hésite pas à faire de sa conférence inaugurale un véritable spectacle en invitant des grandes personnalités. Pour le lancement d'iTunes, par exemple ; la chanteuse Sarah Mc Lachlan joua en direct sur la scène tout en appuyant la promotion de la pomme entre les deux chansons. C'était aussi une occasion de voir toute l'équipe d'Apple présenter

l'entreprise, d'entretenir et de développer l'image et la culture de la marque. En revanche, la MacWorld Expo 2009 fut la dernière et se déroula sans Steve Jobs, remplacé Par Philip Schiller (vice-président de la compagnie). D'après un communiqué officiel, le site internet et leurs magasins suffiraient désormais à assurer le succès de la marque

- **Conférence mondiale des développeurs (WWDC)** : évènement annuel de première importance destiné aux amateurs qui s'intéressent à la programmation mais aussi aux grands ingénieurs. C'est à cette occasion qu'Apple dévoile les principales nouveautés de l'année (généralement logicielles et orientées vers le public professionnel). La dernière s'est tenue à San Francisco du 8 juin au 12 juin 2009.
- **Apple Expo** : lancée en 1984, elle se déroule à Paris en septembre et représente le premier rendez-vous Mac en Europe, et le premier rendez-vous IT & numérique en France. Son importance dans la communication de l'éditeur a décliné ces dernières années : Apple a annoncé son départ du salon à compter de l'édition 2008, qui s'est tenue du 17 au 20 septembre 2008. Il constituait néanmoins une « démarche d'évangélisation plus qu'une démarche commerciale »

Ainsi, Apple a progressivement abandonné toutes ces conférences, au profit de moyens moins coûteux en misant notamment sur le web (Apple store, site web...). Néanmoins, certains membres de la communauté Apple regrettent ces rencontres. Certaines rumeurs circulaient alors sur Internet, selon lesquelles Apple s'apprêterait à intégrer prochainement le Consumer Electronics Show à Las Vegas. Malgré que ce salon soit réservé aux professionnels, sa retransmission à travers le Web semblerait assurée.

2.4.2 Une technique de communication unique

La communication d'Apple fait partie intégrante de sa stratégie. En effet, elle utilise une stratégie de lancement très spécifique et cela depuis le premier Macintosh en 1983. A chaque lancement de nouveaux produits siglés Apple, la presse et les amateurs se disent déçus car la firme reste en général très discrète sur ces innovations. Cet effet est voulu par Apple et s'appuie sur une stratégie de marketing viral.

En fait, l'entreprise choisit de faire parler d'un produit secrètement développé, en initiant des fuites savamment organisées à l'avance. Cette manœuvre répond à une double nécessité pour les dirigeants d'Apple: empêcher que les concurrents ne sachent quelle direction la marque emprunte (en les lançant sur des fausses pistes) et créer de la demande en amont du lancement des produits.

Cette stratégie se déroule en trois phases. Tout d'abord l'entreprise commence par lancer sur un site internet une rumeur à propos d'un produit en cours de développement. Ceci correspond à une phase de test, qui permet de voir l'intérêt porté par les consommateurs pour celui-ci. Petit à petit ces rumeurs sont alimentées par des caractéristiques techniques. Durant cette étape, la firme compte sur ses clients fidèles pour parler de la nouveauté. En second lieu Apple va créer une attente active chez les consommateurs. La durée peut être plus ou moins longue. Enfin la marque sollicite la presse qui est le plus souvent déjà informée grâce aux relais que constitue la presse spécialisée, et depuis quelque année les blogs et autres sites d'amateurs. En France par exemple le quotidien gratuit 20 minutes faisait l'écho de l'hypothétique iPhone à la veille de l'Apple Expo.

De plus, Apple maîtrise parfaitement la mise en scène de sa communication et convie les journalistes à des événements spéciaux où ils sont reçus par Steve Jobs en personne. Cette technique permet à Apple de relancer l'intérêt de sa communauté et de tester le marché. Le but étant de conquérir le public en faisant parler de ces produits pour obtenir des résultats immédiats et à moindres coûts.

Cette stratégie est donc particulièrement astucieuse. Cependant, Apple n'a pas pour autant renoncé aux grandes campagnes de communications pour promouvoir ses produits.

2.4.3 Quelques exemples de campagnes de communications

Depuis le lancement officiel du Macintosh, Apple a lancé plusieurs campagnes publicitaires.

- 1984: le clip du lancement du Macintosh

En 1984, Steve Jobs voulait offrir le Macintosh pour un prix inférieur à \$2000, tandis que John Sculley souhaitait faire une marge unitaire importante dans le but de financer une campagne de publicité exceptionnelle. Les deux hommes se décidèrent à éléver le prix à \$2495, afin de permettre le financement d'une importante campagne de communication.

Cette campagne devait représenter les membres de l'équipe Mac. En pensant que l'impact serait insuffisant, Apple décida d'appuyer sa campagne en s'aidant du roman 1984¹ de George Orwell. A la suite du projet, le célèbre réalisateur Ridley Scott proposa son talent pour réaliser le spot commercial officiel. Même si le film a été le plus coûteux de toute l'histoire de la publicité (Le tournage a coûté plus d'un demi-million de dollars en ajoutant un million de dollars pour la diffusion d'une minute au SuperBowl de 1985 durant la mi-temps.), le résultat est plus que frappant. Le discours de Big Brother dans le spot est lu sur un ton effrayant et autoritaire.

Voici ce qu'il dit :

"My Friends, each of you is a single cell in the great body of the State. And today, that great body has purged itself of parasites. We have triumphed over the unprincipled dissemination of facts. The thugs and wreckers have been cast out. And the poisonous weeds of disinformation have been consigned to the dustbin of history. Let each and every cell rejoice ! For today we celebrate the first, glorious anniversary of the Information Purification Directive! We have created, for the first time in all history, a garden of pure ideology, where each worker may bloom secure from the pests of contradictory and confusing truths. Our Unification of Thought is a more powerful weapon than any fleet or army in Earth ! We are one people. With one will. One resolve. One cause. Our ennemis shall talk themselves to death. And we will bury them with their own confusion !"

Le Macintosh dévoile ainsi son arrogance, son éclat et son excès. Le challenge fut accompli puisqu'avec une seule diffusion au Superbowl, 43 millions de personnes ont vu le film. De plus, les médias réagirent de manière plus que positive : informations

¹ Dans son livre 1984, l'auteur décrit une cité Océania qui vit sous une dictature. Le Parti unique est commandé par un chef invisible dont les portraits sont partout : Big Brother. Ce dernier surveille cependant les moindres faits et gestes de chacun, d'où le slogan « Big Brother is watching you ! », qui symbolise le régime.

télévisées, journaux et magazines parlèrent de ce spot et de la marque en conséquence.

- 2000 : La campagne « Think different »

En 2000 l'image d'Apple est au plus bas. Certains pensent même que l'entreprise est sur le point d'être rachetée par Microsoft. Pour revenir au-devant de la scène, Apple utilise alors en 1997 les grands noms de l'histoire moderne. En choisissant le thème « think different », Apple lance sa campagne autour d'un spot télévisé et d'affiches publicitaire (voir en Annexe 3).

Cette fois-ci, les personnalités sont nombreuses :

Maria Callas, Ghandi, Mohammed Ali, Martin Luther king, Einstein, Picasso, John Lennon, Rosa Park...

A la télévision, une voix off soutient les images fortes des personnalités avec le discours suivant:

“Here's to the crazy ones. The misfits. The rebels. The troublemakers. The round pegs in the square holes. The ones who see things differently. They're not fond of rules. And they have no respect for the status quo. You can quote them, disagree with them, glorify or vilify. But the only thing you can't do is ignore them. Because they change things. They push the human race forward. While some see them as the crazy ones, we see genius.

Because the people who are crazy enough to think they can change the world, are the ones who do.”

La campagne est reprise partout dans le monde, avec son slogan unique « Think Diferent » mais quelques arrangements dans le choix des images selon les pays.

- En France, on efface de la vidéo la pipe d'Albert Einstein
- La Chine refuse la présence du Dalaï-Lama dans la campagne

La communication d'Apple se compose donc également de spots publicitaires historiques qui ont fondé une image forte de la marque ainsi qu'une véritable identité à chacun des produits.

Néanmoins, quelques idées reçues persistent et nuisent à son image. Apple doit donc continuer sans cesse à innover pour assurer son avenir et continuer à faire face à ses concurrents.

3. Quelles idées reçues et quel avenir pour la marque ?

3.1 Les idées reçues

Parmi les idées reçues sur Apple on retrouve des affirmations comme

- Le Mac est plus cher que le PC

Cette idée reçue est en partie vraie car Apple est pour le moment absent de certains segments en pleine expansion : les portables d'entrée de gamme (comme les Netbooks et autre eeePC), mais aussi les ordinateurs de bureau au format « tour » entre 400 et 1000 euros.

Néanmoins, sur les autres segments, les études démontrent que les Mac sont généralement au même prix (et même parfois moins cher) que les PC, à configuration égale (comme le MacBook et l'iMac par exemple).

- Sur Mac, il n'y a pas de jeux

Cette idée reçue est fausse. En effet, le Mac bénéficie depuis toujours, de la majorité des principaux jeux du marché : Unreal, Quake, Call Of Duty, StarCraft, World Of WarCraft, les Sims...

Pour le reste, certains titres ne sont en effet disponibles que pour PC. Dans ce cas, la meilleure solution reste d'installer Windows sur une partition spécifique.

- Les accessoires Mac sont plus chers.

Cette idée reçue est en partie fausse. Le Mac utilise les mêmes normes que les PC : USB, FireWire, DVI... Il en résulte que la très grande majorité des accessoires (clefs USB, Imprimante, lecteur optique, écran, RAM, disques durs...) sont compatibles Mac. Les exceptions sont aujourd'hui assez rares. Ainsi, des imprimantes de marque un peu particulières n'auront pas toujours de pilote pour Mac.

- Le Mac est plus difficile à utiliser que Windows.

Cette affirmation est fausse. En effet, sur Mac, lorsqu'on met un CD dans le lecteur, il apparaît instantanément sur le bureau. Apple a construit des ordinateurs simples à utiliser

Depuis de nombreuses années, Apple a toujours fait figure de référence en matière d'ergonomie et de design. Et même si Windows se rapproche un peu de l'interface de Mac OS X, la petite Pomme conserve une belle avance. Connecter son Mac à internet relève d'un jeu d'enfant.

- Sur Mac, il n'y a pas Word et Excel

Cette idée reçue est fausse. Microsoft Office tout comme Sun OpenOffice sont disponibles sur Mac, dans leur dernière version.

- Les Mac, c'est surtout pour les graphistes et les journalistes.

Cette idée reçue est fausse. Le Mac a toujours été utilisé par de nombreux journalistes et graphistes. Dans les années 80, le système d'Apple était le seul à gérer les polices de caractères de manière très proche des rendus papiers et le rendu des fonts à l'écran a toujours été très en avance sur Windows.

Pour les graphistes, c'est évidemment la souris apparue sur Mac bien avant les PC qui a beaucoup joué en faveur d'Apple. Aujourd'hui encore, la souris du Mac se veut plus confortable à l'usage que son équivalent sous Vista.

Malgré ces éléments historiques, le Mac a toujours été l'ordinateur des non-informaticiens, grâce à sa simplicité et à sa qualité d'interface. Le particulier est en général attiré par cette interface accessible, très « design », très intuitive, mais aussi par ses fonctionnalités.

Depuis l'arrivée de Mac OS X, le Mac est devenu également une plate-forme très professionnelle. Il attire ainsi de plus en plus les programmeurs et les entreprises.

- Si j'achète un Mac, je ne vais pas pouvoir échanger mes fichiers avec mes amis sur PC

Cette idée reçue est fausse. Contrairement à un programme comme Word ne s'exécute que sur un système bien défini, un fichier présent sur un Mac est totalement indépendant d'un système. Il a par contre besoin de programmes similaires pour être traité. Ainsi, les fichiers « .doc » de Word nécessitent Word sur Mac ou sur PC, mais peuvent tout à fait s'échanger entre un Mac et un PC. Même chose pour les musiques, les films, les images, etc.

On constate donc que de nombreuses idées reçues sont fausses malgré cela, Apple bénéficie de nombreuses critiques visant également sa stratégie.

3.2 Critique et faiblesse de la stratégie

3.2.1 L'organisation

Apple est souvent critiquée car l'entreprise dépend beaucoup de la personnalité qui la dirige et notamment de Steve Jobs. Certains considèrent que celui-ci fait l'objet d'un culte de la personnalité, ou du moins qu'il entre certains éléments d'un tel culte dans la relation qu'il entretient avec ses clients.

De plus, Apple est encore critiquée pour son architecture fermée, et pour son refus des standards même si l'innovation est un moteur de développement, et que chaque société cherche à amortir ses coûts de recherche et développement en mettant sur le marché ses inventions.

Quelques analystes critiquent également la concurrence au sein d'Apple même, entre les programmeurs des différents environnements de programmation. Cette rivalité peut s'avérer contre-productive comme on a pu le constater avec la rivalité entre les équipes Apple II et Macintosh.

De plus, les critiques attaquent souvent Apple concernant ses technologies logicielles car l'entreprise ne fournit pas de planification. Les directions informatiques des grandes entreprises attendent d'un éditeur qu'il annonce clairement vers quoi vont tendre ses logiciels dans les cinq années à venir, afin de pouvoir faire des choix d'investissement à moyen terme. Or, le reproche fait à Apple est de ne pas annoncer réellement quelles seront les étapes de son évolution au-delà d'un an, contrairement à ses concurrents comme Microsoft. Par exemple, l'abandon des processeurs PowerPC d'IBM/Motorola au profit de ceux d'Intel n'a pas été annoncé par Apple. Les éditeurs ont dû mettre à jour leurs applications, tandis que les détenteurs de micro-ordinateurs ont dû payer ces mises à jour et ont dû gérer deux gammes de machines. Une annonce plus précoce aurait permis à ces derniers d'anticiper ce phénomène, en planifiant les renouvellements d'ordinateurs, de manière à éviter les surcoûts de mise à jour.

Enfin, le système de gestion du service après-vente en Europe, confié à un prestataire unique pour les portables et les G5, s'est révélé être une des faiblesses du système commercial Apple. Après des retards importants au début des années 2000, le prestataire de service a fait faillite début 2005, obligeant Apple à recourir aux techniciens de ses détaillants, et occasionnant de nouveaux retards de réparations.

3.2.2 Le prix

Apple a souvent été critiqué pour mener une politique de prix jugé trop élevé. Le prix d'un Macintosh pouvait souvent atteindre deux fois celui d'un PC/compatible IBM dans les années 1980, voire trois fois dans les années 1990 après l'apparition du Pentium. Aujourd'hui encore, les prix affichés par Apple sont souvent jugés plus chers et représenteraient un obstacle pour beaucoup d'utilisateurs.

De plus, les marges pratiquées par Apple sont bien plus élevées que celles qui se pratiquent généralement dans ce domaine (entre 25 % et 30 % de marge brute au début des années 2000, alors que certains fabricants PC se contentent de 8 %, voire moins), mais les coûts de recherche et développement sont plus importants chez Apple.

3.2.3 L'environnement

Greenpeace a placé en fin 2006 et début 2007, Apple dernière sur un classement de quatorze entreprises fabriquant des produits électroniques, sur des critères environnementaux tels que la gestion des déchets, le recyclage des produits obsolètes, l'utilisation de composants polluants ou la communication auprès du grand public sur ces sujets.

Steve Jobs a formellement dénoncé ces propos en déclarant dans une lettre ouverte que la société effectuait depuis plusieurs années des actions dans le domaine environnemental.

La firme de Cupertino a en effet réagi. Lors de l'apparition des nouveaux iMac en 2007, Steve Jobs a déclaré lors de l'Apple Event: « Mesdames et messieurs, voici le nouvel iMac, il est beaucoup plus écologique et recyclable... ». Le polycarbonate blanc a été ainsi remplacé par des composants en aluminium anodisé et des façades de verre.

Enfin, l'iPhone a lui aussi subi les attaques de Greenpeace, qui dénonçait les matériaux extrêmement toxiques à l'intérieur de celui-ci. Apple n'a toujours pas répondu et ne semble pas pressé de rendre son iPhone plus écologique : la marque a récemment remplacé la coque arrière en aluminium de l'iPhone par une coque en polycarbonate afin d'en équiper l'iPhone 3G.

L'entreprise semble donc continuer à miser sur la performance et l'originalité plutôt que sur le développement durable...

3.3 Quel avenir pour Apple?

3.3.1 Un avenir « low cost » ?

Dans un contexte économique plutôt favorable porté par le succès phénoménal de l'iPod, Apple part à la conquête de l'informatique bon marché, un secteur en pleine explosion.

Le groupe se montre plus souple avec ses prix : «*Nous voulons fixer le tarif de manière à ce que les gens qui pensent basculer vers Mac n'aient plus d'excuses*», explique Steve Jobs.

Cette stratégie commerciale permet au groupe de faire face à Microsoft en vendant uniquement une machine de base sans écran, clavier, ni souris. Apple s'adresse alors aux particuliers qui possèdent déjà un ordinateur, or cela tombe bien car de plus en plus de ménages en Europe et aux Etats-Unis s'équipent en informatique.

Mais pour devenir un acteur majeur du marché informatique grand public, Apple devra se montrer capable de produire en conséquence. Or le passé rappelle que le

constructeur avait rencontré des difficultés à répondre à la demande d'iMac et d'iPod suite à leur lancement aux Etats-Unis où les stocks sont restés en rupture pendant quelques semaines.

3.2.2 Des projets en cours...

Apple reste très discret sur ses projets en cours. Néanmoins, de nombreuses sources évoquent la sortie éventuelle d'un « Mac Tablet » : écran tactile, portatif et bon marché, qui permettra de surfer sur le Web et de lire musiques, vidéos et livres numériques.

Autres nouveautés à l'étude : un iPhone miniature et un autre équipé de boutons façon console de jeux. L'iPhone et ses déclinaisons sont de toute façon au centre des futures innovations technologiques d'Apple.

L'amélioration de l'Apple TV est également en projet. Ce boîtier, qui permet de transférer le contenu de l'ordinateur vers un téléviseur, pourrait être directement intégré à l'écran plat du salon. La marque à la pomme vient d'ailleurs de renouveler pour cinq ans son contrat avec LG, le fabricant coréen de LCD.

Apple pourrait enfin aller concurrencer Microsoft, en sortant un nouveau système d'exploitation, compatible avec les PC et plus seulement avec les Mac.

Tous ces projets devraient assurer à Apple des bénéfices conséquents pour les deux ou trois ans à venir en attendant le retour éventuel de Steve Jobs qui depuis janvier 2009 est en convalescence dû à un déséquilibre hormonal...

La concurrence quant à elle a lancé son offensive pour faire face à la montée en puissance de la marque à la pomme.

3.4 Quel avenir pour la concurrence ?

3.4.1 Microsoft lance « Windows 7 »

Pour contre attaquer Apple et Mac OS, Microsoft a sorti en 2009, Windows 7 son dernier système d'exploitation, successeur de Windows Vista.

Cette nouvelle version de Windows reprend l'acquis de Windows Vista tout en apportant de nombreuses modifications, notamment au niveau de l'interface(nouvelle barre des tâches, un menu démarrage amélioré et l'absence du volet Windows), de l'ergonomie et des performances globales du système (fluidité, rapidité d'exécution même sur des systèmes moins performants, tels les netbooks) par rapport à son prédécesseur.

La sortie de Windows 7 prend place dans un contexte particulièrement sensible pour Microsoft car Windows Vista a connu des difficultés pour s'imposer comme le successeur de Windows XP.

Windows 7 utilise entre autres la mémoire vive de façon bien plus intelligente, en utilisant beaucoup de mémoire s'il y en a, tout en sachant fonctionner correctement sur des configurations n'ayant que 512 Mio de mémoire vive. Windows 7 utilise également moins de données pour démarrer. La navigation, l'interface et le design sont semblables à Windows Vista avec quelques modifications, notamment la barre des tâches plus personnalisables et plus simples à utiliser.

Afin de limiter le nombre d'utilisateurs basculant vers Mac OS X, Microsoft affirme que son système est plus économique, permet l'accès à plus de logiciels et permet plus de personnalisation.

Néanmoins ce dernier ne semble pas aussi fiable que Mac Os X en termes de sécurité. En effet, les innovations de sécurité dans Windows 7 sont à peine différentes de celles de Vista. Malgré les améliorations apportées par Microsoft, Windows 7 nécessite donc l'utilisation d'un antivirus.

Microsoft a en outre lancé une campagne de communication très offensive avec pour slogan « Je suis PC »... Apple n'a pas tardé à riposter en proposant à son tour des spots publicitaires pour contrer avec humour son principal concurrent.

Apple ne semble donc pas être menacée par cette nouvelle technologie.

Conclusion

Apple a su petit à petit se sortir d'une situation critique grâce à une stratégie très précise. En effet son orientation vers des innovations fréquentes, une écoute des besoins des consommateurs, et une réponse à la concurrence lui ont permis de s'inscrire comme marque de renom.

Sa stratégie est centrée sur les innovations, c'est-à-dire le lancement de produits toujours plus performants. Grâce à son investissement en recherche et développement, Apple a toujours su répondre aux attentes des utilisateurs aux bons moments.

Malgré un marché très concurrentiel, Apple n'a jamais renoncé à « épater » les utilisateurs par la qualité et le design de ces produits comme ses ordinateurs mais aussi en se diversifiant avec la création de l'iPod et récemment de l'iPhone.

Grâce à sa stratégie de distribution centrée sur le consommateur et sa stratégie de communication unique, basée sur l'image de marque et la communauté Apple, les ventes de ces produits se sont considérablement accrues.

Néanmoins, l'entreprise n'est pas seule sur le marché de la micro-informatique et encore moins sur le marché des Smartphones.

En bénéficiant de solides idées reçues et de critiques, Apple devra proposer des innovations capables de dépasser ces attaques.

De plus, ses principaux concurrents ont eux aussi décidé de répondre à la demande et proposent ainsi des technologies de plus en plus avancées que ce soit en termes d'informatique ou de téléphonie mobile.

Reste à savoir comment Apple et les différents vont faire face aux tendances qui évoluent et se généralisent de plus en plus vers le low-cost et la miniaturisation...

Bibliographie

Article Internet

Apple's Tipping Point : Macs for the Masses

www.nixlog.com/apple/

La stratégie Apple: quels grands axes?

www.macplus.net/magplus/chronique-4912-la-strategie-apple-quels-grands-axes

Interview Steve Jobs : stratégie Apple 2009

www.actus-mac.com/interview_steeve-jobs-strategie-apple-2009/

Le succès d'Apple

<https://www.cirrelet.ca/cda/IndustrieMusique/Apple.aspx>

Apple devance Nokia en France

www.radiobfm.com/edito/home/42411:apple-devance-nokia-en-france/

Steve Jobs prépare son retour en fanfare

www.radiobfm.com/edito/home/35256/steve-jobs-prepare-son-retour-en-fanfare/

Mac : les idées reçues

http://www.mac4ever.com/articles/d%C3%A9couverte%20du%20mac/1046/mac_les_idées_recues/

Steve jobs, une leçon de vie

www.success-stories.fr/success-stories/steve-jobs-une-lecon-de-vie

Apple fait un retour en force chez vous

www.swissinfo.ch/fre/infos/sciences_technologies/Apple-fait-un-retour-en-force-chez-vous

La recette miracle d'Apple : beaucoup d'applications

www.ecrans.fr/La-recette-miracle-d'Apple.6935.html

Steve Jobs : Le succès d'Apple

<http://www.infos-du-net.com/actualite/dossiers/149-4-histoire-geeks-celebres.html>

Steve Wozniack : l'autre steve d'Apple

<http://www.infos-du-net.com/actualite/dossiers/149-5-histoire-geeks-celebres.html>

Apple: la face cachée du succès

www.distributique.com/actualites/lire-apple-la-face-cachee-du-succes

Polémique après la découverte du premier virus pour Mac OS X

http://www.lexpansion.com/economie/actualite-high-tech/polemique-apres-la-découverte-du-premier-virus-pour-mac-os-x_113510.html

iPhone 3G : découvre la riposte des concurrents

<http://www.cnetfrance.fr/produits/iphone-3g-decouvrez-la-riposte-des-concurrents-39382088.htm>

Apple Inc

http://fr.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc.

Autres sites

www.adventure-apple.com

<http://marketingapple.com>

www.apple.com

<http://redac.cuk.ch>

<http://www.ipodbackstage.com>

<http://www.presence-pc.com>

<http://www.silicon.fr>

<http://www.macgeneration.com>

<http://www.lemonde.fr>

<http://www.lesechos.fr>

Base de données

Xerfi

Ouvrages

« De Pepsi à Apple », John Sculley

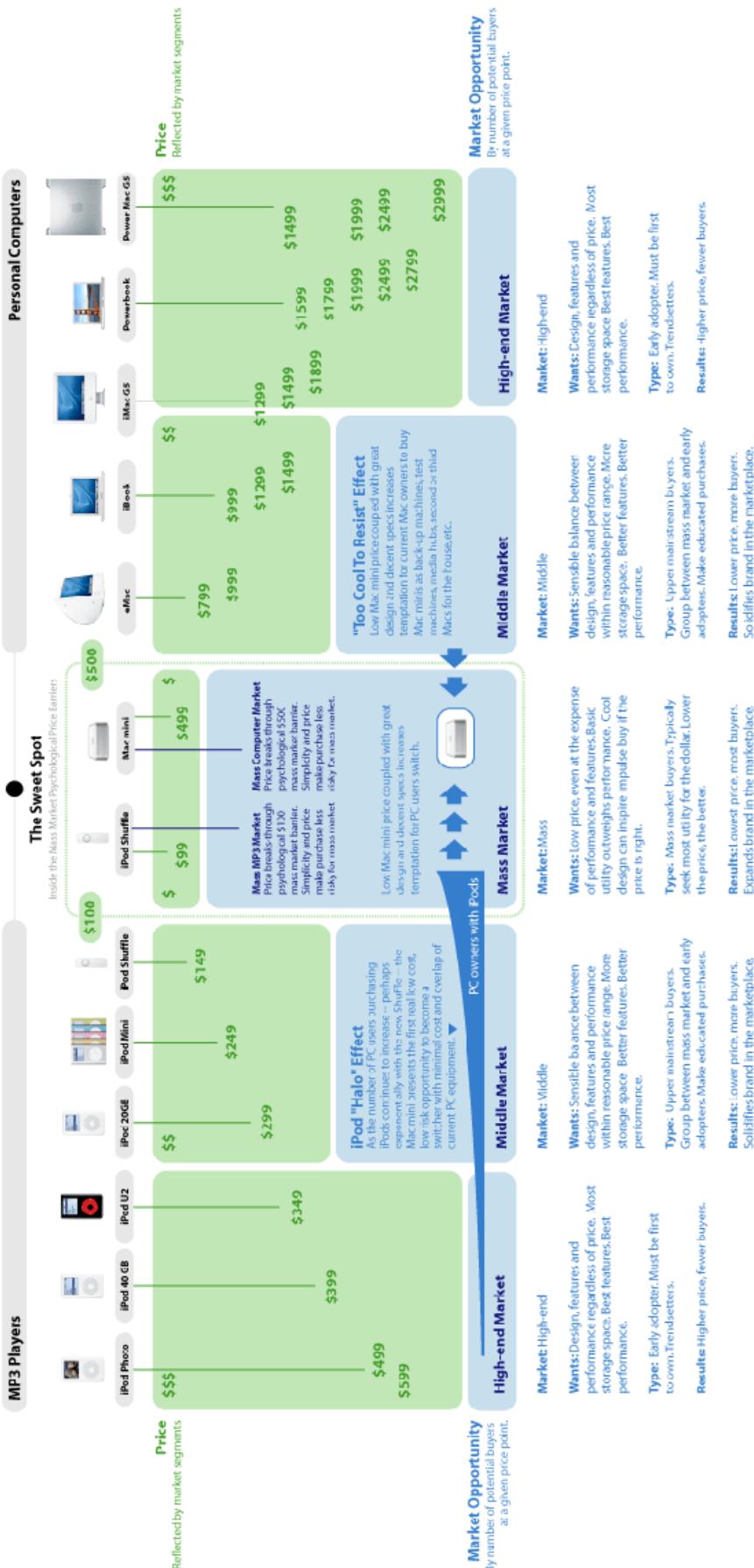
« Histoires de marques », Jean Watin-Augouard

Dossiers

Apple, Management et communication, Clément Breton, MAR

La stratégie D'Apple, Youssef Benzedin. ESSEC

Annexe 1



Annexe 2

Evolution du logo



fig.1



fig.2



fig.3



Fig.4

La première version du logotype représente Isaac Newton sous un arbre sur lequel pendait une pomme (fig.1).

Mais rapidement, il s'est vu remplacé par la devenue célèbre pomme aux couleurs de l'arc-en-ciel, avec une morsure sur le côté droit. (fig.2).

Ce logo inspira de multiples interprétations. Selon certains, les rayures de la pomme s'inspiraient du logo d'IBM, firme concurrente d'Apple. D'autres pensaient que Steve Jobs voulait rendre hommage à Alan Turing, un des précurseurs de l'informatique condamné à la castration chimique à cause de son homosexualité ; il se serait suicidé en mangeant une pomme au cyanure. Ainsi, le logo rappellerait l'objet du suicide, et le fond arc-en-ciel son homosexualité. Certains amateurs auraient même déclaré que les couleurs étaient censées représenter le mouvement hippie, et ainsi communiquer sur des produits révolutionnaires, destinés à « changer le monde ».

Jusqu'aux années 1990, le logo avait sans doute une influence moins significative sur l'image de l'entreprise qu'aujourd'hui. C'est pourquoi il était difficile de faire le rapprochement entre le choix des couleurs, de la pomme et de la morsure.

En 2001, Apple change à nouveau d'identité et propose le même logo mais avec un ton monochrome. (fig.3) Alors que le logo devient un véritable outil de communication, Apple choisit un symbole facile à retenir, comme l'est Nike par exemple. Ce changement est destiné à rendre l'entreprise plus en adéquation avec ses ambitions de conquête de son marché.

Désormais, on découvre sur ses produits un logo plus futuriste, avec un léger effet de relief et de transparence, ce qui renforce la volonté de l'entreprise d'être innovant en matière de design. (fig.4)

Ce dernier est aujourd'hui devenu un symbole de l'informatique moderne : une véritable religion pour sa communauté.

Annexe 3

Campagne « Think Different », 2000

