

**Capter la valeur en améliorant l'expérience du consommateur : le cas  
Apple.**

**Enrico COLLA**  
Professeur  
Responsable CRC / NEGOCIA

**Madeleine BESSON**  
Professeur  
Institut TELECOM / TEM  
Visiting Professor au C.R.C. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> CRC : Centre de Recherche sur le Commerce de NEGOCIA

# **Capter la valeur en améliorant l'expérience du consommateur : le cas Apple.**

## **Résumé**

Les mutations sociologiques et technologiques récentes ont profondément modifié le comportement des consommateurs et influencé les stratégies des entreprises. Entre autres, Internet a permis le développement de relations interactives entre firmes et individus, remettant ainsi en cause l'organisation des filières. Après un rappel des différentes approches théoriques aux évolutions des chaînes de valeurs et des modèles d'affaires des entreprises, nous retraçons l'évolution d'Apple sur les marchés de l'informatique, de la musique et enfin des télécommunications, et montrons comment son métier initial de développeur de produits s'est élargi à un métier de distributeur de services et de contenus. Nous analysons comment son entrée sur les marchés de la musique tout d'abord, des services en mobilité ensuite, a bousculé les chaînes de valeur établies, et étudions les nouveaux modèles d'affaires apparus sur ces marchés.

Mots clés : Apple, chaîne de valeur, création de valeur, distribution, innovation

## **Abstract**

Recent socioeconomic and technological changes have profoundly modified consumer behaviour and firms' strategies. Moreover, Internet has allowed the increase of interactive relationships between firms and individuals, favouring the restructuring of firms' value chains. In the first part of the communication, we investigated different theoretical explanations of the firms' value chains and business models' evolutions. In the second part, we analysed Apple strategic positioning in different markets, like computers, music and telecom, and we highlighted how it has changed from a computers' producer type of firm to a producer and distributor of different products and services. We analysed how its entry on a music market first, and of mobile applications services afterwards, has profoundly modified the established value chains, and we studied the characteristics of the new business models that appeared on these markets.

Keywords: Apple, value chains, value creation, retailing, innovation

## Résumé managérial

Le cas Apple montre comment une entreprise peut créer un modèle d'affaire et poursuivre une stratégie qui lui ont permis :

- de créer une proposition de valeur aux consommateurs supérieure à celle de ses concurrents, à travers l'Innovation technologique, un design de haute qualité, des produits offrant des solutions utiles aux consommateurs et une grande facilité d'usage ;

- de structurer l'offre de façon à générer un haut niveau de profit, à travers la complémentarité des produits, la rapidité d'introduction des nouveaux produits, un leader mythique et une marque forte ;

- de créer les conditions pour réduire les possibilités d'imitation des concurrents en rendant ainsi durable son avantage compétitif, à travers l'Internalisation des technologies critiques, la contribution des clients, l'intégration de la distribution et la création d'un réseau de fournisseurs d'applications ;

- d'obtenir ainsi un niveau très élevé des profits, qui permet à Apple d'investir en recherche et développement et, en créant ainsi un cercle vertueux, être à nouveau en avance sur ses concurrents.

L'analyse du cas a montré que la proposition de valeur initiale qui lui a assuré un extraordinaire succès, a progressivement perdu de son attrait pendant les années 80, « l'âge de la productivité », quand les tableurs, le traitement du texte et la PAO étaient les applications les plus importantes.

Seulement après une longue période de difficultés, l'entreprise a su renouer avec le succès des premières années et bien aborder la deuxième âge d'or des PC, « l'âge de l'Internet », avec la diffusion de la toile et du mailing électronique. Cela a été possible parce que Apple, en renouant avec ses avantages compétitifs traditionnels, a su aussi modifier en partie son business model pour l'adapter à de nouvelles exigences des consommateurs.

Apple a su encore plus brillamment aborder l'actuel « âge du style de vie numérique » , pendant laquelle le PC est utilisé comme un plateforme pour différents instruments électroniques, comme le lecteur CD et MP3, le téléphone portable, l'agenda électronique, l'appareil photo et la camera numérique. Apple a su adapter son business model à de nouvelles exigences de création et de captation de la valeur, notamment dans l'enrichissement en services de ses produits et à leur distribution.

Certains des facteurs qui ont fait les succès de l'entreprise ne sont certes pas facilement imitables, notamment le rôle qui a joué Steve Jobs. Mais tous ensemble constituent un exemple de réussite qui peut en inspirer d'autres.

## **Capter la valeur en améliorant l'expérience du consommateur : le cas**

### **Apple.**

L'analyse de l'évolution de la consommation des ménages au cours de ces dernières années montre une diminution relative des dépenses en produits alimentaires et de grande consommation, compensée par une croissance des dépenses peu compressibles (loyers, énergie...). Parmi les dépenses « choisies », les produits et équipements traditionnels sont délaissés au profit de produits/ services plus valorisés - santé, technologies et services d'information et de communication (INSEE, 2008). Dans cette consommation à forte valeur ajoutée, la composante 'service' de l'offre acquiert une importance croissante, et c'est un ensemble cohérent de produits et de services, un « bouquet », qui doit permettre au consommateur de satisfaire ses besoins et de trouver des solutions à ses exigences (Moati, 2008 ).

En parallèle, on constate que le « shopper » postmoderne est plus attentif à l'expérience de consommation et d'achat, au confort, au design et à l'esthétique, à la participation dans la construction de l'offre, à l'interaction et aux liens avec les autres clients (Badot & Cova, 2003). La perspective post-moderne du réenchantement de la consommation (Firat & Venkatesh, 1995), permet de concevoir l'acte d'achat au-delà de son aspect fonctionnel, entre autres par la théâtralisation du point de vente. Pour ces auteurs, la valeur de l'expérience ne réside plus seulement dans les caractéristiques du bien, mais dans sa mise en scène et dans la valeur que le consommateur lui apporte au travers de son interprétation. « *Le point de vente est devenu un puissant vecteur de communication, proposant aussi bien des informations de nature factuelle et technique que des stimulations sensorielles porteuses de significations multiples* » (Filser, Fulconis, & Messeghem, 2009).

Ces tendances contribuent à conforter l'importance de la distribution dans la chaîne de valeur de nombreux secteurs. Le magasin lui même constitue un ensemble de produits et de services faisant l'objet d'une consommation spécifique qui valorise la marque à travers l'expérience d'achat. A la distribution physique s'ajoute de plus en plus fréquemment le e-commerce, qui rend possible de nouvelles formes de communication directe et d'interaction avec les consommateurs. La multicanalité, qui implique la gestion cohérente de magasins en propriété, notamment des magasins amiraux, des réseaux associés et/ou franchisés ainsi que le e-commerce, connaît une diffusion importante (Venkatesan, Kumar, & Ravishanker, 2007). La

fonction de distribution est ainsi devenue un maillon stratégique de la chaîne production/distribution/consommation. Les évolutions du comportement d'achat et les nouvelles opportunités ouvertes par la distribution en ligne ont favorisé l'émergence de nouvelles façons de concevoir les filières et les chaînes de valeur des entreprises.

Dans cet article, nous cherchons (1) à faire le point sur l'évolution des théories permettant de rendre compte de la création et la captation de valeur et (2) à illustrer la maîtrise de ces éléments par Apple dans la stratégie marketing développée par l'entreprise depuis la fin des années 1990.

La première partie de cet article se propose d'identifier les théories développées dans les champs de l'économie et de la gestion pour rendre compte de la création de valeur par l'entreprise. Les problématiques de pouvoir et d'avantage compétitif dans la filière industrielle mobilisées pour rendre compte de la performance de l'entreprise dans une économie industrielle ont progressivement perdu de leur pertinence. Elles font place, depuis quelques années à des réflexions sur la capacité des firmes à rendre possible la création de valeur par les clients en coordonnant les interactions d'une constellation d'acteurs contribuant à délivrer des offres complexes mêlant produits, services et contenus informationnels. La notion de business model semble être le concept le plus adapté à l'analyse de ces nouvelles compétences fondant la performance de l'entreprise. Cette analyse nous amène à reconnaître l'émergence d'un choix stratégique de certaines entreprises d'étendre le contrôle en aval de la chaîne de valeur de leurs produits dans les phases de distribution et de communication. Les motivations et les objectifs principaux de ce choix - le contrôle des conditions de vente des produits de la marque et l'appropriation de la valeur créée dans ces phases - sont examinés, ainsi que les moyens d'y parvenir.

Dans une seconde partie, l'analyse des évolutions stratégiques d'Apple permet d'identifier comment le fabricant informatique des années 1980 s'est mué en offreur de compétences pour apporter aux différentes parties prenantes le support nécessaire leur permettant de développer la valeur pour l'utilisateur, . . une valeur finalement distribuée sous la marque Apple.

## **1. Création de valeur : de la chaîne de valeur au modèle d'affaires**

### **○ Origine du concept : la chaîne de valeur**

Le terme de « business model » (traduit en français par les expressions « modèle d'affaires » ou « modèle économique ») s'est répandu dans les années 1990 avec l'explosion des créations

d'entreprises cherchant à développer de nouvelles offres, de nouveaux « business » et de la valeur additionnelle sur la base des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Mais ce concept en évoque d'autres élaborés précédemment, comme ceux de chaîne de commodité et de chaîne de valeur. Les chaînes globales de commodité ont fait leur apparition dans les auteurs de la tradition des « systèmes monde » (Hopkins & Wallerstein, 1977). Ces auteurs ont cherché à comprendre la dimension territoriale du capitalisme en analysant l'ensemble des activités et des acteurs aboutissant à la production d'un bien de consommation final. L'analyse de ces processus reliés devait permettre de comprendre la répartition de la plus-value globale générée par une chaîne particulière parmi ces différents maillons.

Dans les contributions des auteurs du groupe de recherche sur l'économie politique des systèmes monde, le cadre d'analyse des chaînes globales de commodité se précise en se portant sur quatre dimensions principales : la structure du processus de transformation qui va des matières premières aux produits finaux, la configuration géographique des activités, la structure de gouvernance de la chaîne et le contexte socio-institutionnel (Gereffi, 1994, Bair, 2010). En ce qui concerne la gouvernance et la création de valeur, cette approche distingue deux systèmes de coordination des chaînes globalisées : les chaînes pilotés par les producteurs et celles pilotés par les acheteurs. Les premières seraient caractéristiques des industries intensives en capital (fabricants de moteurs automobiles, industrie pharmaceutique), les deuxièmes des industries intensives en main d'œuvre (jouets, chaussures, vêtement, électronique grand publique). Cet intérêt pour la gouvernance des chaînes de commodité et la création de valeur amène la plupart des auteurs à utiliser de plus en plus le terme de chaîne de valeur, plutôt que chaîne de commodité. En même temps ces approches s'enrichissent de concepts développés dans le champ de l'organisation industrielle et notamment dans la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975; Williamson, 1985). Cette théorie permet de comprendre pourquoi une entreprise, dans la configuration de sa chaîne de valeur, choisit de recourir à l'intégration verticale (la hiérarchie) plutôt qu'au marché ou alors à des formes de coordination intermédiaires entre le marché et la hiérarchie. L'intégration du concept de coût de transaction dans les théories de la chaîne de valeur permet de proposer une typologie de cinq structures de gouvernance des réseaux de chaînes globales de valeur : les réseaux de marché, intégrés (hiérarchie), modulaires, relationnels et captifs (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005). Le type de gouvernance choisi est déterminé, selon ces auteurs, par la valeur

de trois variables indépendantes : la complexité des transactions, le caractère codifiable de l'information et les capacités des fournisseurs.

Dans les disciplines des sciences de gestion, le concept de chaîne de valeur est à la base des travaux de Michael Porter sur l'avantage compétitif (1985). Avec cette approche, la firme peut analyser la structure et les performances de ses activités tout au long de la chaîne de valeur et comprendre où elle peut créer un avantage compétitif source de valeur. Ce modèle permet de penser l'entreprise comme un ensemble d'activités dont l'efficacité et l'efficacités peuvent être recherchées non seulement à travers leur intégration, mais aussi à travers leur externalisation et une coordination de toute la chaîne au niveau national (éventuellement dans des « clusters »), ou transnational. La chaîne de valeur d'une entreprise permet, selon une approche successive, de penser les relations stratégiques d'une entreprise avec d'autres dans le cadre d'une « constellation de valeur » (« value constellation ») dans laquelle différents acteurs économiques travaillent ensemble pour co-crée de la valeur (Normann & Ramírez, 1993). La notion de réseau de valeur est aussi utilisée par Christensen (1997) dans le contexte de ses travaux sur l'innovation radicale (« disruptive innovation »). Cet auteur introduit le terme de « business model » en définissant un réseau de valeur comme « un ensemble de fournisseurs en amont, de canaux de distribution en aval et de fournisseurs subordonnés de services qui constituent un modèle d'affaire ». Dans ces approches, la création de valeur dans la chaîne est essentiellement liée à l'innovation, à la force de la marque et au pouvoir de marché qui en dépendent (Porter, 1976, 1985). Selon l'approche des experts du marketing des canaux (« marketing channels »), le pouvoir dans le canal peut être basé non seulement sur les ressources économiques mobilisables par les acteurs (récompenses) à la suite de son pouvoir de marché, mais aussi à des ressources « immatérielles » (expertise, valeur de référence) ainsi qu'à des facteurs environnementaux (légitimité) (Coughlan, Anderson, Stern, & El Ansary, 2006).

- **Le Business Model : intuition des créateurs de l'ère Internet et périmètre actuel**

Comme nous l'avons dit précédemment, le terme de « business model » a fait l'objet d'une diffusion importante à partir des années 1990. Ce développement du concept de modèle d'affaires est fortement lié à la diffusion de l'Internet dans les organisations au cours des vingt dernières années : l'arrivée de nouvelles entreprises tout d'abord, la transformation des firmes existantes ensuite, se sont appuyés sur des innovations rendues possibles par les technologies de l'information et de la communication, tant dans la relation entre l'entreprise et le consommateur qu'entre les entreprises elles-mêmes. Face à l'émergence d'une entreprise de



distribution comme Amazon, de site de vente aux enchères (e-Bay) ou de covoiturage, force a été d'identifier de nouvelles manières d'évaluer la pérennité d'entreprises dont le métier était en rupture avec les manières habituelles de faire des affaires (production/ vente pour les industries traditionnelles, ou vente d'information couplée à la vente d'espaces publicitaires pour les media).

Jouison suggère que ce terme est né de la nécessité pour les entrepreneurs du Net de mettre au point un outil de communication à l'usage des investisseurs (Jouison, 2005). En effet, les business plans habituellement présentés aux investisseurs nécessitent des points de comparaison / mesures de marché, inexistantes dans le cadre des nouveaux secteurs qu'ouvraient les NTIC. Dans ce contexte, le « business model » a eu pour vocation de convaincre les parties prenantes d'adhérer à un projet de création d'entreprise sur un secteur où les références habituelles n'avaient pas cours. « *C'est en quelque sorte un exercice de conceptualisation de ce qu'est le cœur du business envisagé qui est à l'origine du [business model]* » (Jouison, 2005).

Après des années d'utilisation du BM par les créateurs d'entreprise pour présenter leurs projets aux investisseurs, c'est surtout au tournant du siècle que des chercheurs se sont penchés sur les contours de ce nouveau concept et ont tenté de mieux le définir.

Les premiers auteurs qui se sont intéressés à qualifier le concept de business model l'ont fait principalement dans le champ de la nouvelle « économie de la connaissance » (e.g. Venkatraman & Henderson, 1998 ; Timmers, 1998). Les aspects spécifiques de cette approche sont alors mis en avant : interactivité, immédiateté de la communication, réseaux de communication et de relations.

Alors qu'au début des années 2000, « l'éclatement de la bulle Internet » provoque un rejet du terme de BM largement employé par les nouveaux entrepreneurs et investisseurs des années 1990, Magretta entreprend de réhabiliter ce concept et montre comment cette notion est sous-jacente à l'ensemble des secteurs d'activité et non seulement au e-business (Magretta, 2002). Il insiste alors sur la capacité du BM à répondre à deux enjeux : mettre en évidence une « bonne histoire » (une proposition de valeur qui fait sens pour les clients) et argumenter la pertinence de la stratégie « avec des chiffres » (comment la valeur au client se transforme-t-elle en profits ?) ; cette dernière préoccupation rejoint la notion d'équation économique suggérée par (Benavent & Verstraete, 2000).

En 2001, Amit et Zott explorent de façon théorique les fondements de la création de valeur dans le e-business (Amit & Zott, 2001). Après avoir passé en revue les principales théories relatives à la création de valeur dans les champs de la stratégie et de l'entrepreneuriat, les auteurs suggèrent qu'aucune de ces théories n'a seule le pouvoir d'expliquer la création de valeur dans le e-business et proposent une intégration de ces différentes théories (économie de coûts de transaction, RBV, analyse de la chaîne de valeur, ..). Pour ce faire, ils proposent de retenir le concept de business model, qui décrit contenu, structure et gouvernance des transactions. Selon ces auteurs, le potentiel de valeur de chaque modèle d'affaire dépend de quatre dimensions interdépendantes : la réduction des coûts de transactions, la complémentarité de l'offre, la création de liens qui retiennent les clients (« lock-in ») et l'innovation.

Chesbrough et Rosenbloom proposent de voir le modèle d'affaires « *comme un construit intermédiaire qui lie les domaines techniques et économiques* » [...] *Un modèle d'affaire servirait ainsi à identifier : « la proposition de valeur, le segment de marché, la structure des coûts, le réseau de valeur, la stratégie concurrentielle »* (Chesbrough & Rosenbloom, 2002)

Shafer, Smith, & Linder (2005) ont identifié douze définitions académiques et quarante deux différents éléments composants un business model, aucun d'eux n'étant, cependant, accepté par la communauté académique. Ils définissent le BM comme une représentation du cœur de métier de l'entreprise : « *a representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network* ». Les quatre éléments principaux qui composent un BM seraient donc les choix stratégiques, le réseau de valeur, les moyens mis en œuvre pour créer, puis conserver la valeur.

Lecocq et ses co-auteurs suggèrent trois dimensions majeures qui seraient coordonnées dans le BM : : l'utilisation des ressources et compétences, la définition de l'offre aux clients et l'organisation (Lecocq, Demil, & Warnier, 2006).

Les différentes définitions de modèle d'affaires citées sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 1 : définitions des business models

Venkatraman & Henderson, (1998)	<i>The business model is a coordinated plan to design along all three [dimensions needed in the knowledge economy]: the customer interaction vector, the asset configuration vector (dynamic portfolio of relationships), and the knowledge leverage vector (virtual expertise), ib. p. 34</i>
---------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Benavent & Verstraete, (2000)	Le BM un ensemble « <i>large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenariats, les interactions entre plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent des conditions et la réalité de l'affaire</i> » [...] et peut être représenté comme « <i>une équation économique</i> », ib., p. 89 / 90
Amit & Zott, (2001)	“A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities » ib., p. 511
Magretta, (2002)	« <i>BM describe, as a system, how the pieces of a business fit together</i> », ib., 91.[The BM should pass two major tests:] <i>the narrative test (the story makes sense) and the numbers test (the P&amp;L adds up).</i> , p. 90.
Chesbrough & Rosenbloom, (2002)	“ <i>The business model mediate between the technical and economic domain</i> ”. “ <i>The functions of a BM are to : articulate the value proposition [...], identify a market segment[...], define the structure of the value chain[...], estimate the cost structure[...], describe the position of the firm within the value network[...], formulate the competitive strategy.</i> ”, p.534
Shafer et al., 2005	BM as : « <i>a representation of a firm’s underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network</i> ».
Lecocq, et al., (2006)	« <i>La notion de BM apparaît comme intégrative de plusieurs disciplines en gestion</i> ».  Le BM intègre trois dimensions : utilisation des ressources et compétences, la définition de l’offre aux clients et <i>l’organisation</i> (positionnement dans la chaîne de valeur, structure des revenus et des charges)

○ **Différenciation des BM et performances des entreprises**

Les années récentes ont donné lieu à de nouvelles recherches, certaines visant à tester l’utilité du concept de BM dans des secteurs d’activité traditionnels (e.g. McPhilips, Merlo, & Omar, 2008; Volle, Dion, Héliès-Hassid, & Sabbah, 2008), d’autres études ayant vocation à identifier des catégories de BM dans le contexte de l’internet (e.g. Rappa, 2006).

Les études les plus récentes tentent de approfondir et formaliser un éventuel lien entre business model et performance de l’entreprise. (Tze, 2007) discute les conclusions de Amit et Zoot (2007), en soulignant que les quatre dimensions fondamentales peuvent être négativement influencées par une attention excessive aux facteurs technologiques et/ou économiques aux dépens des considérations humaines et organisationnelles.

A ce propos, (Walters & Rainbird, 2007) soulignent trois directions stratégiques que les firmes peuvent choisir pour bien exploiter le rôle de l'information dans la création de valeur dans les échanges: la richesse de l'information, les échanges relationnels (le maintien de relations inter-entreprises à travers l'échange de données), l'apprentissage en commun.

Weil et ses collègues définissent quatre types de BM (créateurs, distributeurs, propriétaires, intermédiaires) et quatre types d'actifs concernés par la création de valeur (actifs financiers, physiques, intangibles ou humains). Après avoir classé les 1000 plus importantes entreprises américaines d'après cette grille à 16 positions et avoir comparé les résultats boursiers de ces entreprises, les auteurs suggèrent que certains BM ont de meilleures performances que d'autres et qu'en tout état de cause, leur pouvoir prédictif sur la performance financière de l'entreprise est meilleure que celle du secteur économique (Weill, Malone, d'Urso, Herman, & Woerner, 2005).

De leur côté, Zott et Amit étudient le lien (« fit ») entre la stratégie produit-marché de la firme et son BM, et développent une approche formalisée pour étudier les effets contingents de la stratégie produit-marché et du BM sur la performance de la firme (Zott & Amit, 2008). Leurs résultats suggèrent que des entreprises utilisant de nouveaux BM peuvent avoir de meilleurs résultats. Même si les deux études décrites ci-dessus sont entachées d'une difficulté à mesurer la « performance » de l'entreprise, elles montrent néanmoins que le concept de BM a aujourd'hui rang de concept académique.

D'autres voies prometteuses pour les entreprises sont également ouvertes. Ainsi, Chanal et Caron-Fasan proposent une méthode d'exploration de nouveaux business models pour les innovations technologiques en rupture, basée sur une démarche de scénarios. Les scénarii, conçus pour accompagner une innovation radicale dans le domaine des télécommunications, visent à tester les business models possibles à partir des usages identifiés (Chanal & Caron-Fasan, 2007).

Zott et Amit appellent aussi à des recherches sur l'évolution des BM : *“Little research has been conducted so far on how business models evolve and in particular how they co evolve with the product market strategy of the firm »* (Zott & Amit, 2008). Certains auteurs ont cherché à identifier des catégories de BM dans différents contextes sectoriels.

Rappa propose sur son blog une typologie de 9 catégories de « business models pour le web » : courtage, création de valeur par les revenus publicitaires, par la collecte et revente d'informations de consommation, distribution en ligne de produits ou services, vente directe

au client, affiliation, modèle communautaire, vente par abonnement ou encore facturation à la demande (Rappa, 2006).

En conclusion de cette analyse de la littérature nous retenons les principaux critères élaborés par la littérature qui peuvent guider l'analyse d'un modèle d'affaire, contribuer à expliquer le choix du modèle et repérer les sources de création de valeur dans les différentes activités tout au long de la chaîne de valeur (Voir tableau 1).

Table 1. Principaux concepts utilisés dans l'analyse du cas Apple

Théories de la chaîne de valeur (Porter 1980, 1985)	Théories de la constellation de valeur (Normann et Ramirez 1993) et des réseaux d'entreprises (Williamson 1975, 1990, Gereffi et al., 2005)		Théorie de la gouvernance des chaînes (Porter 1976, 1985, Gereffi 1994, 1995, Anderson et al. 2007)	Théorie de la création de valeur (Amit et Zoot 2001, Walters and Rainbird 2007, Rappa 2009)	
Phases de la chaîne de valeur (exemple simplifié)	Principaux types de réseaux	Facteurs explicatifs du choix du réseau	Types de gouvernance (exemple simplifié)	Facteurs explicatifs de la gouvernance /pouvoir	Facteurs explicatifs de la création de valeur
Production Conception des produits et de la gamme Marketing des produits et de la marque Logistique Distribution Communication	Marché Relationnel Modulaire Captif Hiérarchie	Coûts de transaction Opportunisme Actifs mobilisés Complexité des transactions Caractère codifiable des informations Capacité des fournisseurs	Chaînes pilotées par le producteur  Chaînes pilotées par le distributeur	Pouvoir de marché (part de marché, force de la marque) Expertise Valeur de référence Légitimité	Réduction coûts de transaction Complémentarité de l'offre Lock-in Innovation Richesse des informations Echange relationnel Apprentissage en commun

Les notions de chaîne de valeur et de modèle d'affaires nous semblent pouvoir apporter un éclairage intéressant sur l'évolution des entreprises confrontées à des évolutions rapides de leurs marchés. La partie qui suit présente les choix méthodologiques réalisés, et les informations utilisées pour l'analyse empirique.

## 2. Méthodologie

Analyser les évolutions d'une organisation dans la durée est un objectif qui nécessite de mobiliser des sources d'information nombreuses et variées pour constituer ce qu'il est convenu d'appeler une étude de cas. L'étude de cas est utilisée pour contribuer à la compréhension de phénomènes individuels, organisationnels ou politiques : en permettant « *d'investiguer un phénomène contemporain dans son contexte réel* », elle « *s'appuie sur de multiples sources d'information* », et « *bénéficie de développements théoriques antérieurs qui aident à guider l'analyse des données* » (Yin, 2003, pp. 13-14).

La Ville mentionne ainsi l'utilisation des études de cas dans le champ du management stratégique pour appréhender « *des phénomènes qui intègrent différents niveaux d'actions enchâssées dans des dynamiques à la fois organisationnelles et environnementales, et dont les évolutions réellement significatives ne sont parfois décelables qu'à travers une approche longitudinale sur une longue période temporelle* » (la Ville, 2000).

L'étude de cas idiographique, réduite à l'analyse d'un événement ou d'une organisation, fait l'objet de critiques nombreuses mais aussi de plaidoyers reposant, entre autres, sur la place centrale qu'occupe dans cette méthode l'analyse intensive du contexte (Mintzberg, 1979, Gummesson, 1991, Pettigrew, 1997), une composante déterminante de l'analyse que nous souhaitons mener pour rendre compte des évolutions des entreprises confrontées à des marchés et des environnements en forte mutation.

### ○ 2.1. Choix du terrain d'étude et sources d'information

L'économie actuelle se définit par la disparition progressive de la distinction entre produits physiques et services intangibles. Alors que les offres commerciales deviennent de plus en plus complexes, les relations nécessaires à leur mise en marché se complexifient elles aussi. Pour les entreprises, l'enjeu consiste alors à mobiliser les clients pour qu'il saisissent « l'opportunité de créer de la valeur pour eux-mêmes (Normann & Ramírez, 1993).

Apple fait partie des marques « les plus importantes de l'époque moderne » (Klein, 2001) ; de ce fait, elle possède cette capacité à mobiliser les clients identifiée par Norman et Ramirez. De plus, l'entreprise a opéré un redéploiement stratégique hors de son secteur d'origine avec un succès attesté par ses profits croissants au cours des dernières années (Tanguy, 2010).

Il nous a donc semblé pertinent d'étudier les évolutions stratégiques d'Apple sur ses différents marchés au regard de sa position dans la chaîne de valeur et dans les réseaux, de son mode de gouvernance du secteur d'activité, ou encore du mode de création de valeur.

Etudier le cas Apple pose la question des sources ; en effet, si les sources publiques sont nombreuses (rapports annuels, articles de presse, communautés de marque, etc.), le recueil d'information auprès des collaborateurs de la firme de Cupertino est excessivement difficile, pour ne pas dire impossible, le secret étant la règle. Dans ce travail exploratoire, nous nous appuyons sur les sources d'informations suivantes :

- Sources documentaires publiées par l'entreprise : site Apple, rapports annuels
- Sources documentaires publiées par des tiers : analyse exhaustive des études de cas relatives à Apple, publiées par des éditeurs de cas pédagogiques en langue française et anglaise (Yoffie & Slind, 2008, Chaturvedi, Dadhwal, & Thadamalla, 2009, Erodiades, 2009), ouvrages consacrés à Apple (e.g. Kawasaki, 1989 ; Young & Simon, 2005), et articles de presse (dont des interviews de managers de l'entreprise).
- rapports sectoriels (source : Marketline).
- Sources académiques : articles de recherche antérieurs.

## - **2.2. L'entreprise**

Apple est généralement considérée comme une firme innovante, illustrant la capacité d'innovation disruptive qui caractérise les entreprises capables de satisfaire les besoins futurs des consommateurs (Ketchen, Hult, & Slater, 2007). Par bien des points, c'est également une firme innovante au sens de Lepack, c'est-à-dire évoluant dans un environnement technologique incertain, gérée par des managers entrepreneuriaux, bénéficiant de larges réseaux sociaux, et d'importantes capacités organisationnelles qui permettent de transformer de la connaissance en nouvelle connaissance (Lepak, Smith, & Taylor, 2007).

Apple a 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. Sur les marchés, Apple bénéficie d'atouts importants, qui peuvent être considérés comme des facteurs-clés du succès de la firme à la pomme. Son premier atout est une marque très forte, largement associée aujourd'hui à la capacité de l'entreprise à mettre sur le marché des dispositifs ergonomiques, faciles à utiliser par des néophytes. Ainsi, une étude menée en 2007, quelques mois avant le lancement de l'iPhone révélait que cette marque était déjà attribuée à un smartphone que lancerait Apple, et les personnes qui l'évoquaient lui attribuait,

de plus, le pouvoir de faire décoller le marchés des smartphones, . . ce qui s'est révélé exact dès 2008 (Moreno & Besson, 2009).

Apple privilégie depuis longtemps la proximité avec ses consommateurs pour lesquels sont développés les équipements ergonomiques de la marque. L'entreprise a également favorisé la tenue de grandes rencontres annuelles avec ses clients, les développeurs ou encore la presse. Ces efforts de communication ont conduit à l'émergence d'une communauté informatique « Mac », réunie au sein de nombreux forums sur Internet (Sitz, 2008), ces forums constituant autant de lieux où sont relayées les communications d'Apple.

### **3. Analyse des évolutions stratégiques d'Apple**

Nous présentons, ci-dessous, une analyse des évolutions d'Apple, du marché de l'informatique à celui de la musique, puis des télécommunications.

#### **○ 3.1. Apple et le développement de l'informatique personnelle**

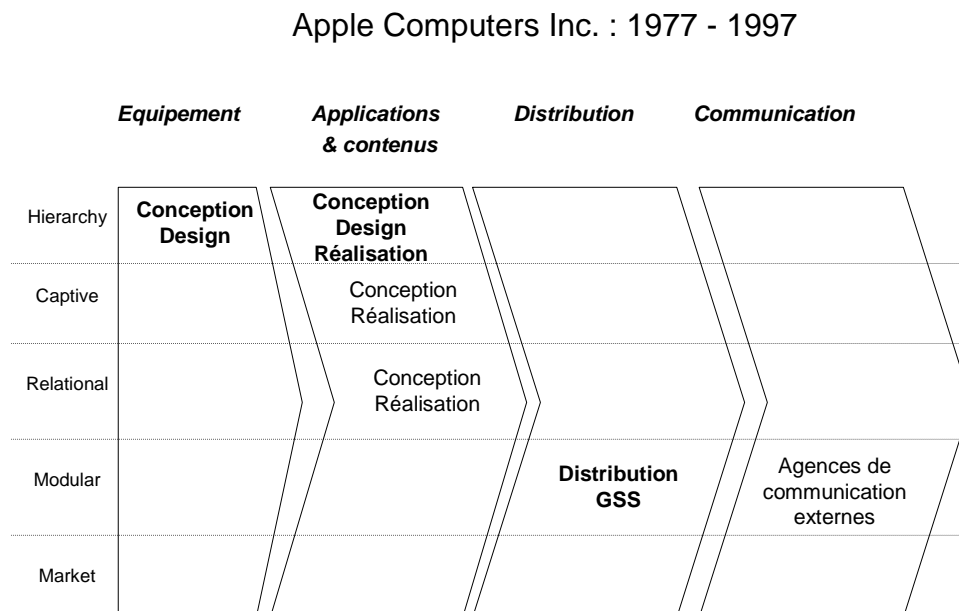
Après un Apple I réalisé avec les « moyens du bord », l'Apple II est conçu par les deux fondateurs de l'entreprise, Steve Jobs et Steve Wozniak, avec l'idée de proposer un ordinateur que tout un chacun pourrait utiliser. Présenté au public en avril 1977, l'Apple II connaît un immense succès et devient un des trois ordinateurs généralement crédités d'avoir créé le marché de l'informatique personnelle. Le succès de l'Apple II tient à la capacité qu'a eu Apple à offrir le premier, en 1979, des logiciels d'édition de texte (Writer) et de calcul (Visicalc) permettant le développement d'usages personnels de l'ordinateur. L'essor du marché des ordinateurs personnels dans les années 1980 s'accompagnera de l'entrée de concurrents nombreux. Cette concurrence comporte deux risques pour Apple : l'apparition d'un standard « PC » (compatibles IBM, puis compatibles « WINTEL »), et une concurrence par les prix. En 1985, un an seulement après la sortie de son nouveau modèle, le Macintosh, un plan de restructuration conduit au licenciement de près de 20% des effectifs d'Apple. Les difficultés perdureront près de dix ans, l'entreprise enregistrant en 1995 une perte de 68 millions de dollars.

Du milieu des années 1980 à la fin des années 1990, Apple Computers Inc. peine à affirmer sa position sur le marché des ordinateurs personnels, devenu le lieu d'une concurrence féroce de producteurs de « PC ». Sur ce marché standard des micro-ordinateurs de bureau, les directions informatiques et les services « Achats » sont plus concernés par le prix et le rapport performance/ prix, des critères sur lesquels Apple ne peut pas être concurrentiel. Pour imposer



son modèle, Apple doit identifier des utilisateurs recherchant une différenciation, et prêts à payer une prime pour se sentir membre d'une élite et profiter de la facilité d'usage. Sous la présidence de Sculley, qui a évincé Steve Jobs, la part de marché de Apple est passé de 20% à environ 8% et, pendant ces années, le seul segment de marché où Apple ait conservé un avantage est celui des professions à haut niveau d'exigence graphique (bureaux d'études et cabinets d'architecte, secteur de l'édition), ou des professions s'équipant à titre individuel (entre autres dans l'enseignement). La figure n° 1 illustre la place d'Apple dans la chaîne de valeur du secteur informatique dans les années 1990

Figure n° 1 : Chaîne de valeur d'Apple sur le marché informatique (1977-1997)



Resté concentré sur la partie conception/ production de la chaîne de valeur, Apple s'est positionné comme un acteur à forte différenciation. Jusqu'à la fin des années (90), l'entreprise est restée attachée tout à la fois à l'esprit des premières années (l'ordinateur personnel facile à utiliser), et à son modèle d'affaires initial : une production intégrée des éléments de « hardware » accompagnée des « software » nécessaire à l'ergonomie de la machine, mais une externalisation des activités de distribution. Durant des années, les revenus de l'entreprise ont dépendu exclusivement de la commercialisation des ordinateurs personnels par les revendeurs tels ComputerLand et Sears Business Centers aux Etats-Unis, ou Fnac en France ; en parallèle, des campagnes de communication fortes ont nourri la demande des utilisateurs.

En matière de communication, Apple n'a pas hésité à recourir une agence réputée et à engager des budgets très importants. Dans le même temps se développe chez Apple la notion de « l'évangélisation » : quatre collaborateurs dits « *evangelists* » étant chargés de maintenir les relations avec la communautés de développeurs, afin que ces derniers développent le plus rapidement possible les logiciels compatibles avec le système d'exploitation du Macintosh, permettant ainsi à Apple bénéficier des effets de réseau directs (Katz & Shapiro, 1986). Cette évangélisation sera décrite quelques années plus tard par (Kawasaki, 1989, 1992), et identifiée comme élément du culte d'Apple (Belk & Tumbat, 2005). Le développement d'Apple dans le secteur de la micro informatique au cours des années 1980 et 1990 se construit autour du contrôle des activités « amont » de la filière ; la valeur pour l'utilisateur est créée lors de la conception du produit.

### ○ 3.2. Redéploiement et changement de business model pour Apple : 1997 - 2006

La fin des années 1990 marque à la fois le retour du co-fondateur Steve Jobs dans l'entreprise et un renouveau stratégique. En l'espace de quatre ans, trois virages vont être dévoilés, qui marqueront définitivement l'entrée d'Apple dans le mode des géants de l'électronique grand public : la prééminence du design, la diversification des marchés de l'entreprise, et l'extension du contrôle de l'entreprise sur l'aval de la chaîne de valeur.

Quelques mois après son retour dans l'entreprise, Steve Jobs présente l'iMac. Ce produit marque une rupture par rapport au Macintosh, tant par ses choix techniques qui mêlent des éléments du monde « Wintel » que par son design original avec ses coques colorées et translucides. Pour la première fois les designers imposent des contraintes aux ingénieurs et non le contraire. En intégrant dans un boîtier unique tous les composants du micro-ordinateur, (écran , processeur, cartes mémoires ou modem), Apple revient aux jours des premiers Macintosh en recréant un ordinateur en une seule unité. Huit cent mille iMac sont vendus en 1998, plus de deux millions dans la première année, entraînant un redressement financier spectaculaire, et la première année bénéficiaire de l'entreprise depuis 1993.

La fin des années 1990 marque également une étape importante au regard de la place occupée par Apple dans la chaîne de valeur du secteur. En 1997, Apple profite en effet du développement d'Internet pour proposer sa propre boutique en ligne ([www.apple.com](http://www.apple.com)); l'un des principaux objectifs est de permettre un meilleur dialogue avec les utilisateurs, ceux-ci ne trouvant bien souvent pas tout le conseil souhaité auprès des revendeurs indépendants qui

commercialisent alors les produits Apple. Même si cette intégration aval dans l'activité de distribution passe quelque peu inaperçue parmi les innombrables ouvertures de sites de e-commerce à cette période, elle porte en germe l'évolution de la firme à la pomme vers les activités « aval » jusque là déléguées à des tiers.

L'année 2001 est marquée par la diversification de la firme de Cupertino dans l'univers de la musique, avec le lancement en janvier du logiciel iTunes, qui permet de copier des fichiers musicaux sur l'ordinateur puis, en octobre 2001, du baladeur numérique dénommé iPod. Très vite Apple devient le leader du marché : plus de 250 millions de baladeurs sont vendus de 2001 à 2009. En 2003, le logiciel iTunes est adapté pour commercialiser les fichiers musicaux (iTunes Music Store) et gérer les droits de propriété intellectuelle (FairPlay DRM) détenus par les Majors; cette plateforme permet à Apple d'être resté à ce jour le plus important diffuseur de fichiers musicaux.

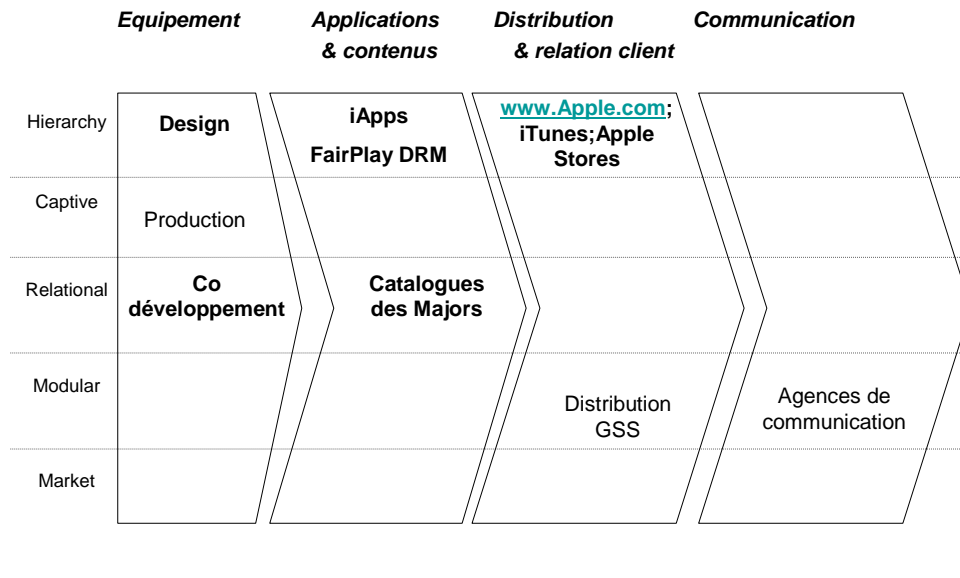
En parallèle, le succès du site de commerce électronique permet à Apple d'investir le secteur de la distribution, dans un premier temps dans l'univers numérique, puis au travers d'un réseau de magasins en propre. Deux Apple Store ouvrent en effet leurs portes en mai 2001 ; depuis lors, de nombreuses boutiques Apple ont été ouvertes dans les centres commerciaux. Apple a également ouvert plusieurs magasins amiraux dans des emplacements prestigieux, l'un des plus récents étant l'Apple Store du carrousel du Louvre, ouvert à l'automne 2009 à Paris. A l'étranger et dans les grandes métropoles américaines, l'Apple Store est de plus en plus conçu comme un magasin expérientiel (Hetzl, 2002) et une vitrine pour la marque (Moore, Doherty, & Doyle, 2010). Afin de répondre efficacement aux besoins des clients, Apple a défini des postes précis pour les employés de ses Apple Stores (« *concierge* », « *genius* », ou encore « *créatif* »,..).

Pour préparer ce virage stratégique, l'entreprise avait recruté deux grands managers de la distribution (Millard Drexler, président de Gap, et Ron Johnson, ancien vice-président merchandising de l'enseigne « Target », numéro deux de la distribution aux Etats-Unis, derrière Wal Mart). Tanguy rapporte que, pour ne pas mettre la puce à l'oreille des concurrents, l'organigramme d'Apple faisait apparaître Johnson sous un pseudonyme (John Bruce) jusqu'au lancement des Appel Stores (Tanguy, 2010).

Avec le lancement de l'iPod en 2001, puis celui de la plateforme iTunes Music Store en 2003, Apple se met en position de commercialiser lui-même ses produits et les services associés. La figure n°2, ci-dessous fait apparaître les positions nouvelles prises par Apple dans la chaîne de valeur du marché musical.

Figure n° 2 : Chaîne de valeur d'Apple sur le marché de la musique

Apple Computers Inc. & le marché de la musique  
numérique : 2001 - 2005



Le lancement du baladeur iPod, puis de la plateforme iTunes Music Store consacrent le changement de business model d'Apple. Proposant (imposant ?) son format de distribution numérique aux grands éditeurs de musique, Apple s'assure d'une place incontournable dans la distribution des contenus et renforce en conséquence sa proximité avec le consommateur. A la valeur créée par Apple avec un baladeur musical numérique au design élégant et à l'ergonomie élaborée, s'ajoute la valeur délivrée sous forme d'accès instantané aux plus grands catalogues de musique sur une plateforme dont l'ergonomie est elle aussi l'objet de toutes les attentions.

A partir de cette date, la plateforme iTunes Store peut être considérée comme un actif stratégique d'Apple, qui transforme le fabricant électronique en distributeur de services et de contenus électroniques. Comme le montre clairement Roquilly, « la coordination de diverses ressources par Apple [qu'elles soient] technologiques (notamment le *FairPlay DRM*), marketing, ou juridiques », a permis à l'entreprise de détenir 80% de part de marché des fichiers musicaux légalement téléchargeables aux Etats-Unis» (Roquilly, 2009).

L'évolution du business model liée à l'entrée sur le marché de la musique est donc sensible ; l'équipement (hardware) est extrêmement rentable, avec un prix nettement plus élevé que les produits de la concurrence. Mais il n'est plus la seule source de revenus puisque Apple devient distributeur de musique en ligne, . . . en fait *le* plus important distributeur de fichiers

musicaux. En parallèle, Apple prend le contrôle d'une part importante de la distribution : ouverture de points de vente (Apple Store), distribution numérique avec la plateforme iTunes Music Store à partir de laquelle sont commercialisés les fichiers musicaux.

Au contrôle de la conception du produit s'ajoute un contrôle de la distribution, qui permet à Apple de gouverner l'aval de la filière. La création de valeur se fait tout autant dans l'expérience client au contact du distributeur Apple, qu'il s'agisse d'un Apple Store, ou de la plateforme iTunes Music Store, que dans la conception et le design du produit lui-même. En parallèle, Apple développe une organisation en réseau : la compatibilité avec le standard Wintel est favorisée, les partenariats avec les éditeurs de musique établis.

- **3.3. Modifier le business model des télécommunications : nouveau challenge pour Apple**

Le 9 janvier 2007, Steve Jobs fait sensation lors de la *Macworld Conference* en annonçant le lancement de l'iPhone ; il annonce par ailleurs qu'Apple Computer Inc. devient Apple Inc., officialisant ainsi la volonté d'Apple de ne plus être identifié comme un simple constructeur informatique. Depuis 2007, l'évolution d'Apple continue à un rythme soutenu : entrée sur le marché des télécommunications en 2007 (iPhone), sur celui de l'édition presse en 2010 (iPad), ambitions affichées dans le domaine de la publicité mobile (iAd), montée en puissance des activités commerciales aux dépens des activités de production, etc. Malgré les lancements qui se succèdent à une cadence impressionnante, le cas du lancement de l'iPhone reste emblématique de la capacité d'Apple à faire évoluer non seulement son propre business model, mais également celui d'un secteur, traditionnellement contrôlé par les opérateurs de télécommunications, comme nous le verrons un peu plus loin.

Selon Apple, le nouveau smartphone intègre des innovations décrites dans 300 brevets<sup>2</sup>. Parmi les fonctionnalités qui le démarquent à sa sortie fin 2007, figurent « *une interface constituée d'un écran tactile multipoint, des détecteurs de lumière et de proximité, un écran large avec dispositif gyroscopique, ...un accès simplifié à Internet et à des services phares embarqués (Google Maps, Yahoo, Mail,...* » (Medvetchi Dahan, Manceau, & Geffroy, 2009). Steve Jobs déclarera que le développement de l'iPhone a nécessité deux ans et demi de recherches et de mise au point.

---

<sup>2</sup> Source : [www.apple.com](http://www.apple.com)

Pour appuyer son développement sur le marché des télécommunications, Apple a procédé à des adaptations de sa plateforme *iTunes*, afin d'y intégrer la commercialisation des applications Internet compatibles avec l'iPhone. Ce service de téléchargement d'applications Internet commercialisé sous le nom de *App'Store*, a depuis été copié par l'ensemble des grands acteurs, l'App'Store restant la plateforme qui offre le plus grand nombre d'applications, trois à quatre fois plus que le premier de ses concurrents (*Android*).

En parallèle, Apple a progressivement mis en place de nouveaux moyens de rapprochement avec les utilisateurs. En animant des communautés en ligne (Sitz, 2008), en développant des plateformes de services ou en offrant des expériences ludiques et pédagogiques dans les 286<sup>3</sup> Apple Store ouverts depuis 2001, l'entreprise a développé une forte capacité à « converser avec les marchés » au sens de Levine (Levine, Locke, Searls, & Weinberger, 2000). Hormis quand il présente ses nouveaux produits, Steve Jobs ne communique pas (il n'accorde que deux ou trois interviews à la presse par décennie). Ce silence couplé à la force des communautés explique sans doute en grande part le jeu des rumeurs autour des innovations d'Apple. Yoffie a estimé à quelque 300 millions d'euros de publicité gratuite le buzz généré par les rumeurs qui ont précédé le lancement de l'iPhone en 2007<sup>4</sup>.

Au global, la distribution de produits et services représente aujourd'hui environ 18% du chiffre d'affaires d'Apple. Le métier de constructeur informatique n'a pas disparu, mais s'y sont adjoints de nouveaux métiers qui sont autant de métiers commerciaux. La figure n° 3, ci-dessous, schématise la nouvelle position d'Apple dans la chaîne de valeur des télécoms.

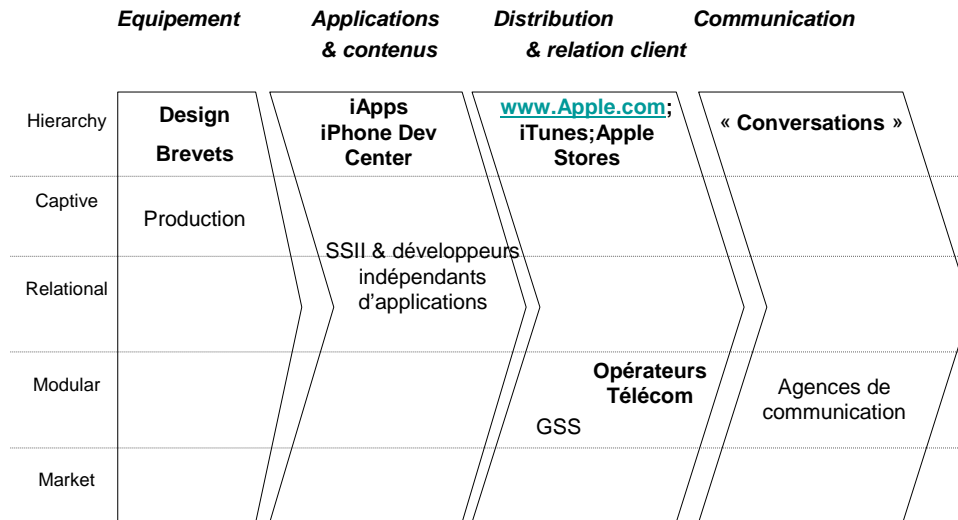
---

<sup>3</sup> Nombre de magasins Apple Store recensés au 28/02/2010

<sup>4</sup> estimation de David Yoffie, professeur à la Harvard Business School.

Figure n° 3 : Chaîne de valeur d'Apple sur le marché des télécommunications (2009)

Apple Computers Inc. & les télécommunications :  
2007 - 2010



Le lancement de l'iPhone ancre Apple dans un modèle d'affaires où la distribution prend une part croissante par rapport à la production d'équipements. En parallèle, Apple qui est un nouvel acteur dans le secteur des télécommunications va y bousculer le business model traditionnel.

Jusqu'alors, les opérateurs du secteur des télécommunications avaient subventionné l'achat du téléphone en échange d'un engagement du client sur un abonnement de 12 ou 24 mois. Les accords négociés par Apple en 2007 supposent l'exclusivité d'un opérateur exclusif dans chaque pays (Etats-Unis, Grande-Bretagne, Allemagne, France). Ils prévoient tout à la fois un contrôle de la commercialisation et la gestion de la relation avec le client final par Apple, mais également un reversement par les opérateurs de quelques 10% à 40% des revenus générés par les nouveaux abonnés utilisateurs de l'iPhone (Yoffie & Slind, 2008). Le business model souhaité par Apple a évolué au fil du temps, entre autres du fait de législations interdisant l'exclusivité de commercialisation de l'iPhone qu'avait conclu Apple avec l'opérateur local. C'est ainsi qu'Orange, distributeur exclusif en France de l'iPhone, puis de l'iPhone 3G, fait face à la concurrence des deux autres opérateurs depuis la décision de la justice française d'interdire l'exclusivité de la commercialisation de l'iPhone. Le retour à un modèle économique plus traditionnel pour la distribution de l'iPhone n'a pas empêché Apple de continuer à innover, notamment en ce qui concerne la commercialisation des applications destinées à l'iPhone.

Pour activer l'iPhone, et accéder à l'App'Store permettant de télécharger des applications, l'acheteur doit s'inscrire à la plateforme iTunes. L'App'Store est à l'iPhone (pour les applications Internet), ce que l'iTunes Music Store est à l'iPod (en matière de fichiers musicaux). Proposant aujourd'hui quelques 150.000 applications aux utilisateurs de l'iPhone, l'App'Store est devenu le leader de la distribution d'applications Internet avec plus de 3 milliards de téléchargements cumulés. Couplé à l'*iPhone Dev Center*<sup>5</sup>, l'App' Store a permis à Apple dès son entrée sur le marché de modifier le modèle d'affaires antérieur et d'afficher un leadership que seul Google semble en mesure aujourd'hui de bousculer.

En parallèle, Apple a amélioré son réseau de distribution en propre, en ouvrant ses magasins de centre ville, les Apple Store. Bien que l'initiative d'entrer dans le secteur de la vente au détail ait reçu un accueil mitigé de la part des revendeurs indépendants, cette stratégie s'est révélé un succès. Lieux de promotion de la « marque à la pomme », les Apple Store bénéficient d'un design alliant technologie et sobriété ; grâce à leur design, mais aussi à l'accueil réservé aux (futurs) clients, ces magasins contribuent largement à l'identité de la marque.

### **Conclusions, limites et perspectives**

A l'issue de cette première exploration des évolutions stratégiques de l'entreprise, il apparaît à la fois qu'Apple entreprise innovante, mérite ce qualificatif au moins autant pour les innovations réalisées sur le plan organisationnel que sur le plan technologique. Nouvel entrant sur des marchés en croissance (musique numérique, communications en mobilité), Apple a su allier d'une part des innovations technologiques et une compétence inégalée en ergonomie avec, d'autre part, des innovations organisationnelles qui l'ont amené dans les deux cas à faire évoluer les business models existant dans ces secteurs,

L'évolution de l'entreprise au cours des quinze dernières années illustre les récentes théories économiques analysant la « désintégration de la production » parallèle à « l'intégration du commerce » dans une économie globalisée (Feenstra, 1998). Dans cette économie qui renforce la puissance d'acteurs placés en aval de la chaîne de valeur globale – qu'il s'agisse d'enseignes de distributions ou de marques globales -, une entreprise multinationale trouve intérêt à concentrer ses investissements sur des compétences clés. Ainsi Apple a-t-il concentré son attention et ses investissements sur la création de valeur expérientielle pour le

---

<sup>5</sup> Plateforme technologique de développement d'applications compatibles iPhone, mise à disposition des développeurs par Apple.



consommateur par des efforts d'innovation, d'ergonomie et design d'autre part et la relation client d'autre part. Tandis que l'entreprise se concentrait sur ces compétences clés, elle déléguait à des tiers le soin de produire pièces et équipements, de proposer contenus ou applications. Alors la réalisation d'une grande part des produits commercialisés sous la marque Apple et des contenus et services justifiant de l'usage de ces produits, l'entreprise s'est donné les moyens de mieux contrôler l'aval de la chaîne de valeur et de maîtriser la création de valeur dans la relation client.

La première analyse organisationnelle que nous avons menée semble suggérer qu'Apple constitue une entreprise emblématique dans sa capacité à élaborer de nouveaux BM. Les principales étapes que nous avons identifiées relèvent à la fois d'une capacité forte d'innovation dans le modèle d'affaires, et du souci de capitaliser sur les succès, ce qu'Aspara et ses collègues désignent sous le terme de répliation (Aspara, Hietanen, & Tikkanen, 2010).

En 2001, Apple a introduit deux innovations majeures dans son modèle d'affaires : la diversification sectorielle et l'intégration de la distribution physique. L'entrée sur le marché de la musique a été l'occasion pour Apple d'imposer un nouveau modèle d'affaires sur ce marché en fournissant à la fois le baladeur et l'accès aux contenus musicaux numérisés. L'ouverture des Apple Stores lui a permis de mieux contrôler la qualité de service au point de vente, un facteur important compte tenu de la complexité de l'ordinateur aux yeux des nouveaux utilisateurs, et de la richesse des usages permis par la convergence numérique (bureautique, photos, jeux, cinéma, etc.).

Lors du lancement de l'iPhone, l'entreprise a répliqué, en le poussant encore plus loin le business model testé avec succès dans la musique. Dans cette configuration améliorée, le produit iPhone bénéficie d'une distribution multicanale, alors que les services / applications font l'objet d'une distribution exclusive sur iTunes App Store. En parallèle, elle a à nouveau imposé un nouveau business model aux opérateurs de télécommunication – un équipement dont le cahier des charges était conçu par le fabricant et non l'opérateur, et un contrat commercial à l'avantage du fabricant - .

La stratégie de distribution est un élément sur lequel Apple capitalise au fil des lancements de produits ; sa distribution propre prend une valeur d'autant plus forte que s'élargissent les gammes de produits proposées – ordinateurs fixes, portables, baladeurs musicaux, smartphones, tablette PC, etc. La définition du service client et de l'expérience d'achat en magasin fait l'objet d'une véritable réflexion chez Apple. Ron Johnson, vice président de la distribution chez Apple en donnait la définition suivante : « *nous ne cherchons pas à vendre,*

mais à proposer un environnement qui soit celui d'un hôtel cinq étoiles ; il s'agit de créer un endroit auquel le client se sent appartenir ». Dans la distribution, l'objectif d'Apple a été de créer une marque grâce à l'ambiance des magasins et le style particulier du personnel dédié à ces boutiques. Apple semble avoir développé un savoir-faire très spécifique pour créer / gérer la relation client. L'entreprise se donne l'objectif de créer dans ses magasins, plus qu'une satisfaction client, un « customer delight », une notion qui renvoie au fait que l'expérience du produit (ou du service) dépasse le niveau d'attente initial du client en termes de produit et de service. Les clients sont invités à faire part de leur expérience après un achat et les directeurs de magasin personnellement tenus de suivre et résoudre les possibles insatisfactions / réclamations.

Les enquêtes de satisfaction menées auprès du grand-public confirment la suprématie d'Apple sur le plan de la satisfaction consommateur dans le secteur des ordinateurs personnels, certains analystes considérant que la qualité de service Apple constitue un actif stratégique de la marque.

A ce stade, notre étude de cas souffre encore de quelques limites. Les analyses présentées ici sont issues d'une analyse approfondie de documents nombreux, mais devraient être soumis à une triangulation avec des interviews. Les collaborateurs d'Apple étant tenu à la plus grande réserve, nous envisageons de réaliser des interviews avec d'anciens collaborateurs afin de valider nos premières analyses.

## Références

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Aspara, J., Hietanen, J., & Tikkanen, H. (2010). Business model innovation vs replication: financial performance implications of strategic emphases, *Journal of Strategic Marketing*, à paraître .
- Badot, O., & Cova, B. (2003). Néo-marketing, 10 ans après: pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés. *Revue Française du Marketing*(195), 79-94.
- Bair. (2010). Les cadres d'analyse des chaînes globales: généalogie et discussion. *Revue Française de Gestion*, 103-119.
- Belk, R. W., & Tumbat, G. (2005). The Cult of Macintosh. *Consumption, Markets & Culture*, 8(3), 205-217.

- Benavent, C., & Verstraete, T. (2000). *Entrepreneuriat et NTIC: la construction du Business Model Histoire d'entreprendre*. Paris: EMS.
- Chanal, V., & Caron-Fasan, M.-L. (2007, 6-9 juin 2007). *Comment explorer de nouveaux business models pour les innovations technologiques*. Paper presented at the XVIème conférence internationale de management stratégique, Montréal.
- Chaturvedi, S., Dadhwal, V. S., & Thadamalla, J. S. (2009). *Consumer Focus in Retailing: the Apple Inc. Way*. Unpublished manuscript, India.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L. W., & El Ansary, A. (2006). *Marketing Channels*: Prentice Hall.
- Erodiades, C. (2009). *Apple ou comment créer de la valeur en stratégie*. Unpublished manuscript, Paris.
- Feenstra, R. (1998). Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy. *Journal of Political Economic Perspectives*, 12(4), 31-50.
- Filser, M., Fulconis, F., & Messeghem, K. (2009). Editorial : L'évolution des relations entre industrie et grande distribution. *Gestion 2000*, 26(3), 13-19.
- Firat, A. F., & Venkatesh, A. (1995). Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption. *Journal of Consumer Research*, 22(3), 239-267.
- Gereffi, G. (1994). The organization of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas production networks? In G. Korzeniewicz (Ed.), *Commodity chains and global capitalism*. Westport: Praeger.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Gummesson, E. (1991). *Qualitative methods in management research*. London: Sage.
- Hetzel, P. (2002). *Planète conso. marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*. Paris: Ed. d'organisation.
- INSEE. (2008). *Comptes de la nation 2007*. Paris: INSEE.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- Hopkins, T., & Wallerstein, I. (1977). Patterns of development of the modern world-system. *Review* 1(2), 111-145.
- Jouison, E. (2005). *Délimitation théorique du business Model*. Paper presented at the AIMS.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1986). Technology adoption in the presence of network externalities. *Journal of Political Economy*, 94, 822-884.
- Kawasaki, G. (1989). *The Macintosh Way*. Chicago: Scott Foresman Trade.
- Kawasaki, G. (1992). *Selling the dream*. New-York: Harper Business.

- Ketchen, J. D. J., Hult, G. T., & Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of Market Orientation and the Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 28(9), 961-964.
- Klein, N. (2001). *No Logo: No Space. No Choice. No Jobs, new ed.*: Flamingo.
- la Ville (de), V.-I. (2000). La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? *Finance, Contrôle, Stratégie.*, 3(3), 73-99.
- Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, décembre(123), 96-109.
- Lepak, D. P., Smith, G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multi level perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180\_194.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D., & Weinberger, d. (2000). *The Cluetrain Manifesto*. New York: Perseus Books / Basic Books.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- McPhilips, S., Merlo, & Omar. (2008). Media convergence and the evolving media business model : an overview and strategic opportunities. *The Marketing Review*, 8(3), 237-253.
- Medvetchi Dahan, M., Manceau, D., & Geffroy, L. (2009). Les stratégies de lancement de nouveaux produits dans le secteur des télécommunications : le cas de l'iPhone d'Apple. *Revue Française de Marketing*, 222(2/5), 83-97.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 24, 582-589.
- Moati, P. (2008). *L'économie des bouquets : les marchés de solutions dans le nouveau capitalisme*: Editions de l'Aube.
- Moore, C. M., Doherty, A. M., & Doyle, S. A. (2010). Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 139-161.
- Moreno, C., & Besson, M. (2009). *Créer de la valeur dans les services : l'exemple de l'iPhone sur le marché français*. Paper presented at the Journées de recherche en marketing de Bourgogne.
- Normann, R., & Ramírez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77.
- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-348.
- Porter, M. E. (1976) Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power. In H. U. Press (Series Ed.), *Harvard Economic Studies: Vol. 146*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. New York, London: Free Press.
- Rappa, M. (2006, 15 avril 2010). Business models on the web.
- Roquilly, C. (2009). Le cas de l'iPhone en tant qu'illustration du rôle des ressources juridiques et de la capacité juridique dans le management de l'innovation. *M@n@gement*, 12(2), 142-175.

- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- Sitz, L. (2008). Les mondes des marques: l'exemple du monde Apple. *Décisions Marketing*, 52, 19-30.
- Tanguy, G. (2010, Juillet 2010). Apple: pourquoi Steve Jobs a toujours un coup d'avance. *Capital*, 30-39.
- Timmers, P. (1998). Business models for Electronic Commerce. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Tze, T. (2007). Reconsidering the source of value of e-business stratégies. *Strategic Change*, 16, 117-126.
- Venkatesan, R., Kumar, V., & Ravishanker, N. (2007). Multichannel Shopping: Causes and Consequences. *Journal of Marketing*, 71(2), 114-132.
- Venkatraman, N., & Henderson, J. C. (1998). Real Strategies for Virtual Organizing. *Sloan management Review*, 40(1), 33-48.
- Volle, P., Dion, D., Héliès-Hassid, M.-L., & Sabbah, S. (2008). Les business models dans la distribution : repérer les chemins de la performance. *Revue française de gestion*, 181, 123-144.
- Walters, D., & Rainbird, M. (2007). Cooperative Innovation: A value chain approach. *Journal of enterprise information management*, 20(5), 595-607.
- Weill, P., Malone, T. W., d'Urso, V. T., Herman, G., & Woerner, S. (2005). working Paper. MIT Center for coordination science.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. New-York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New-York: The Free Press.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: design and methods* (3rd ed. Vol. 5). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yoffie, D., & Slind, M. (2008). *Apple Inc., 2008*, étude de cas, Harvard Business School, Boston.
- Apple Inc., 2008 32 (Harvard Business School 2008b).
- Young, J. S., & Simon, W. L. (2005). *iCon Steve Jobs*. N-Y.: John Wiley & Sons.
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.