

# La stratégie d'Apple en question



## Apple perd un tiers de sa valeur



BRG BRIEF.ECO

# La stratégie d'Apple en question

Le PDG d'Apple a lancé le 2 janvier [2019] un avertissement sur les futurs résultats du fabricant de smartphones et d'ordinateurs. Les ventes et les profits de l'entreprise ont été portés ces dernières années par des sorties de modèles standardisés, une stratégie qui trouve aujourd'hui ses limites.

---

## L'ACTU

L'entreprise américaine Apple a perdu plus d'un tiers de sa valeur boursière en trois mois. Le 3 octobre [2018], son action atteignait le prix record de 233 dollars au **Nasdaq, l'indice boursier new-yorkais** consacré aux sociétés technologiques. À ce moment-là, si une personne avait racheté l'ensemble des actions cotées d'Apple, elle aurait dû déboursier 1 103 milliards de dollars. Le 8 janvier, la capitalisation boursière de l'entreprise était d'environ 715 milliards de dollars.

Apple a pourtant réalisé en 2018 un exercice record, avec des revenus proches de 167 milliards de dollars. Mais les investisseurs s'inquiètent des résultats à venir. Le 2 janvier, Tim Cook, PDG d'Apple, a lancé un « avertissement sur résultats ». Dans une lettre adressée aux actionnaires, il prévient que le chiffre d'affaires du premier trimestre – qui correspond pour Apple aux trois derniers mois de 2018 – sera inférieur aux prévisions. Il attribue ces difficultés au « ralentissement économique de la Chine », où les ventes de l'iPhone sont en recul, et à « la montée des tensions commerciales avec les États-Unis ».

---

## L'ÉCLAIRAGE

### Comment Apple a-t-il innové ?

**Créé en 1976, Apple est à l'origine un fabricant d'ordinateurs.** Il se lance 25 ans plus tard sur deux nouveaux marchés qu'il bouleverse : celui de la musique, avec le baladeur numérique **iPod** (en 2001) et la plateforme d'achat de morceaux à l'unité **iTunes** (en 2003), puis celui des smartphones, avec le portable **iPhone** (en 2007) et la boutique d'applications **App Store** (en 2008).

Dans l'ouvrage « Le Dilemme de l'innovateur » publié en 1997, l'universitaire américain Clayton Christensen distingue trois **types d'innovation** : celle **de continuité**, soit l'amélioration des modèles existants, celle **d'efficacité**, soit la réduction des coûts de production et de distribution, et **celle de rupture**, qui crée ou transforme un marché.

**L'iPhone relève de ce troisième type**, comme le détaille à Brief.eco Philippe Silberzahn, professeur d'innovation à l'école de commerce EM Lyon : « En 2007, Apple s'attaque à un marché mature et a donc toutes les raisons d'échouer. Sauf que son **iPhone est une révolution** : il est extrêmement simple d'utilisation avec son écran tactile et ergonomique, contrairement aux téléphones développés par exemple par Nokia, techniquement supérieurs, mais très complexes à utiliser. Comme tous les innovateurs de rupture, Apple a su poser un regard neuf sur un marché installé. »

### Sur quel segment se positionne l'entreprise ?

Apple réalise aujourd'hui près des deux tiers de son chiffre d'affaires grâce à l'iPhone. Les ventes de cet appareil sont en hausse quasi constante depuis 2008, mais cette progression ralentit depuis 2015. Pour accroître sa rentabilité, Apple augmente progressivement le prix de ses téléphones et les présente de

plus en plus comme des articles de luxe – son dernier modèle, le XS, est vendu entre 1 155 et 1 657 euros en France.

Dans l'ouvrage « **La Théorie de la classe de loisirs** » publié en 1899, l'économiste américain **Thorstein Veblen** développe le concept de **consommation ostentatoire**. Il est le premier à démontrer que le consommateur n'est pas toujours un être rationnel cherchant à utiliser ses ressources pour en tirer l'utilité la plus élevée. Il peut également vouloir acquérir des biens futiles et onéreux dans le seul but d'afficher son statut social. Alors que l'élasticité-prix est généralement négative, c'est-à-dire que la demande baisse lorsque le prix augmente, elle peut être positive pour le secteur du luxe. C'est **l'effet Veblen**, phénomène par lequel la hausse du prix d'un produit le rend plus désirable pour le consommateur.

### À quelles difficultés est confronté Apple ?

**Les ventes d'iPhone ralentissent en Chine, où Apple est confronté à une forte concurrence, notamment des marques chinoises** Oppo, Huawei et Vivo qui ont toutes développé leurs propres smartphones haut de gamme. Philippe Silberzahn estime qu'Apple a sous-estimé « le pouvoir de WeChat », une application mobile très utilisée en Chine pour envoyer des messages, téléphoner, échanger des photos, lire des articles, réserver un taxi et même régler les achats du quotidien. « Les Chinois sont sur WeChat bien plus que sur l'interface de l'iPhone. WeChat pouvant tourner sur n'importe quelle interface, les Chinois peuvent changer plus facilement de smartphone. »

Dans une tribune publiée le 5 janvier dans le New York Times, la journaliste chinoise Yuan Ren pointe le manque d'adaptation locale de l'iPhone. Elle rappelle que deux des caractéristiques préférées des consommateurs chinois – le grand écran et la double carte SIM – sont apparues sur l'iPhone seulement en 2014 et en 2018, bien après la concurrence.

Les excès d'une standardisation généralisée ont été dénoncés en 1986 dans l'article « **Le mythe de la globalisation** », rédigé par les professeurs américains Susan Douglas et Yoram Wind. Ils y défendaient le concept de **standardisation adaptée**, qui consiste à proposer des produits certes standardisés, mais intégrant des adaptations locales.

---

## POUR ALLER PLUS LOIN

### Innovation de rupture.

Le consultant français en innovation Benoît Sarazin, ex-directeur du marketing de l'entreprise d'informatique américaine Hewlett-Packard, résume dans une vidéo de 4 mn 30 à l'aide de cas concrets, en quoi consiste l'innovation de rupture.

### Effet Veblen.

Cet extrait du documentaire canadien « Consommer à en mourir », diffusé sur Arte en 2010, détaille en un peu plus de cinq minutes les travaux de l'économiste Thorstein Veblen et démontre comment l'effet Veblen a évolué depuis la fin du XIXe siècle aux États-Unis.

Source: <https://www.brief.eco/>