

Nouveaux modèles d'affaires et nouveaux acteurs dans les services numériques : le cas Apple.

Madeleine BESSON¹

Professeur

TELECOM Ecole de management

Visiting Professor au C.R.C.²

Enrico COLLA

Professeur

C.R.C. / NEGOCIA

¹ Auteur correspondant : Madeleine BESSON, madeleine.besson@it-sudparis.eu

² CRC : Centre de Recherche sur le Commerce de NEGOCIA

Résumé

Les mutations sociologiques et technologiques récentes ont profondément modifié le comportement des consommateurs. 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 évolutions des marchés de consommation au cours des dernières décennies, et de l'impact de ces évolutions sur les modèles d'affaires, 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.

Introduction

L'analyse de la consommation des ménages montre une diminution 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 consommation « expérientielle » a été définie par Holbrook et Hirschman comme un « *état subjectif de conscience accompagné d'une variété de significations symboliques, de réponses hédonistes, et de critères esthétiques* » (Holbrook & Hirschman, 1982), p. 132). Après avoir privilégié le domaine des loisirs, la distribution s'est rapidement imposée comme un second champ majeur pour les recherches expérientielles. 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. Le e-commerce rend possible la communication directe et l'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 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 métiers ; nous analysons, ci-dessous, le concept de modèle d'affaires (business model), développé depuis une quinzaine d'années pour rendre compte de ce phénomène.

« Modèle d'affaires »

Le terme de « business model » a fait l'objet d'une diffusion importante à partir des années (90). Ce développement du concept de modèle d'affaires est fortement lié à la diffusion de l'Internet dans les organisations sur les 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, 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).

Nous présentons, ci-dessous, l'historique du concept de business model (pour lequel nous utiliserons par la suite l'abréviation BM), revenons sur les définitions qui en ont été données au cours de la dernière décennie, et indiquons en quoi ce concept nous semble pouvoir éclairer l'évolution de l'entreprise Apple Inc.

Le terme de « business model » (alternativement 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, nouveaux « business » sur la base des technologies de l'information et de la communication.

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'ouvriraient 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).

Alors qu'il a été utilisé à l'origine pour des entreprises en création dans le secteur de l'e-business, le terme de BM a tout d'abord été mobilisé par les managers et popularisé dans les magazines économiques. De nombreuses entreprises affichent aujourd'hui leur BM sur leur site Internet, et les analystes et consultants se sont approprié ce concept pour décrire le fonctionnement de d'activités dans des secteurs qui ne se limitent pas à l'e-business (Lecocq, Demil, & Warnier, 2006).

Ce n'est qu'au tournant du XXI^e siècle, après des années de l'utilisation du BM par les créateurs d'entreprise pour présenter leurs projets aux investisseurs, que des chercheurs se sont penchés sur les contours de ce nouveau concept et ont tenté de le définir

Définition

La notion de modèle d'affaires fait encore l'objet de nombreuses définitions que nous détaillons ci-dessous.

(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>
(Timmers, 1998)	
(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)	« <i>A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities</i> » ib., p. 511
(Magretta, 2002)	« <i>BM describe, as a system, how the pieces of a business</i>

	<i>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&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
(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) ;

Les premiers auteurs qui se sont intéressés à qualifier le concept de business model l’ont fait exclusivement dans le champ de la nouvelle « économie de la connaissance » (e.g. (Venkatraman & Henderson, 1998) ; Timmers, 1998). Les aspects spécifiques à cette « économie de la connaissance » sont mis en avant : interactivité, immédiateté de la communication, et 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 (90), 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 qualité des chiffres (comment la valeur au client se transforme-t-elle en profits ?), un point qui 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.

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)

Lecocq et ses collègues 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, et al., 2006).

Alors même que la définition du BM n'est pas stabilisée, certains auteurs ont cherché à identifier des catégories de BM. Rappa propose sur son blog une typologie de 9 catégories de « business models pour le web » (Rappa, 2006):

- le modèle de courtage (ex. : e-Bay)
- le modèle de création de valeur par les revenus publicitaires (ex. : Google, Monster.com),
- le modèle de recueil / vente d'informations de consommation permettant des campagnes marketing ciblées,
- le modèle marchand de distribution en ligne de produits ou services (ex. : iTunes, Fnac.com)
- le modèle de vente directe au client (ex. : Dell),
- le modèle d'affiliation, où la rémunération est liée au fait de diriger des consommateurs vers des sites affiliés (ex. : Amazon),
- le modèle communautaire (ex. Flickr),
- le modèle de vente par abonnement (ex. : fournisseurs d'accès Internet),
- le modèle de facturation à la demande (ex. : sites de presse).

Utilisations du concept de BM

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 (e.g. Rappa, 2006).

Les études les plus récentes tentent de formaliser un éventuel lien entre business model et performance de l'entreprise. 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 étudie le lien (fit) entre la stratégie produit-marché de la firme et son BM, et développe 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 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). La notion de modèle d'affaires nous semble pouvoir apporter un éclairage intéressant sur l'évolution d'une entreprise comme Apple Inc., passée en quelques années du statut de fabricant d'ordinateurs faciles à utiliser, à celui de premier distributeur de musique - avec la plateforme iTunes -, puis à celui de premier distributeur d'applications mobiles, avec l'App'Store. Nous présentons, ci-après, l'évolution de Apple Inc. de 1977 à 2010.

Etude de cas Apple

Méthodologie

L'étude de cas est utilisée dans de nombreuses situations pour contribuer à la compréhension de phénomènes individuels, organisationnels ou politiques (Robert K. Yin, 2003). Une étude de cas est une méthode empirique permettant « *d'investiguer un phénomène contemporain dans son contexte réel* », qu'elle « *s'appuie sur de multiples sources d'information* », et « *bénéficie de développements théoriques antérieurs qui aident à guider l'analyse des données* » (Robert K. Yin, 2003; Robert K. Yin, 2003, pp. 13-14).

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 :

- articles de presse,
- site Apple, et rapports annuels,
- analyse exhaustive des études de cas relatives à Apple, publiées par des éditeurs de cas pédagogiques en langue française et anglaise,
- articles de recherche antérieurs (e.g. (Medvetchi Dahan, Manceau, & Geffroy, 2009; Roquilly, 2009)).

L'analyse des cas et des articles de recherche est achevée, l'analyse des articles de presse reste à finaliser ; nous présentons les résultats de cette analyse exploratoire ci-dessous.

Les caractéristiques de l'entreprise Apple

Apple a fait l'objet d'innombrables articles de presse, les thèmes revenant le plus souvent étant les produits eux-mêmes (iPod, iPhone, iPad,..) et l'emblématique dirigeant de la firme de Cupertino, Steve Jobs. Tout en reconnaissant le rôle majeur joué par ce dernier, nous laissons de côté cet aspect, de même que les aspects liés à la maîtrise de ressources juridiques récemment étudiés par (Roquilly, 2009), et nous intéressons aux facteurs clés de succès de l'entreprise liés (1) à la « technologie », et (2) à la maîtrise des marchés.

Apple est généralement considéré 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).

A ses débuts, Apple a concentré ses efforts sur l'innovation technologique et l'ergonomie de ses produits. L'importance accrue des marchés de services a conduit l'entreprise à accroître sa présence dans la distribution des produits et services associés, rôle d'autant plus important que les évolutions rapides des consommateurs nécessitent une forte proximité avec ces marchés. 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. Analysant le lancement de l'iPhone, Medvetchi Dahan et al. insistent sur le fait que « *la notion d'innovation de repose pas seulement sur les fonctionnalités techniques [de l'iPhone], mais également sur ses qualités ergonomiques et de design, ainsi que sur le modèle économique qui l'accompagne* » (Medvetchi Dahan, et al., 2009), p. 95).

Sur les marchés, Apple bénéficie d'atouts importants, autres facteurs-clés du succès de la firme à la pomme. Son premier atout, constitué depuis ses tout débuts sur le marché de l'ordinateur personnel, est une très forte marque, 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 que les personnes qui l'évoquait lui attribuait, de plus, le pouvoir de faire décoller le marchés des smartphones, . . . ce qui s'est révélé exact dès 2008 (Moreno & Besson, 2009).

En matière de communication, Apple n'a pas hésité à récupérer des personnalités célèbres afin de nourrir son identité de marque. En 1984, lors du lancement du Macintosh, Apple fait apparaître George Orwell dans une publicité contre IBM ; plus tard, Gandhi est chargé de faire passer le nouveau message de la marque dans ses publicités : « Think different ». Dans son livre No Logo, Naomi Klein identifie Apple comme l'une des plus sophistiquées de l'époque moderne, à égalité avec Nike (Klein, 2001).

Apple qui privilégie depuis longtemps le rapprochement avec ses consommateurs souhaite donner au consommateur le sentiment de faire partie d'une communauté d'utilisateurs proche de la marque. L'entreprise a longtemps favorisé la tenue de grandes rencontres annuelles avec ses clients, les développeurs et surtout la presse. Avec son entrée sur de nouveaux marchés,

ses produits sont devenus accessibles au plus grand nombre (lecteurs de musique, téléphones intelligents, ..), et Apple a progressivement mis en place de nouveaux moyens de rapprochement avec les utilisateurs. L'entreprise a su développer une forte capacité à « converser avec les marchés » au sens de Levine (Levine, Locke, Searls, & Weinberger, 2000), en animant des communautés en ligne (Sitz, 2008), en développant des plateformes de services ou en offrant des expériences ludiques et pédagogiques dans les 286³ magasins en propre ouverts depuis 2001 (Apple Store).

La transformation d'Apple : du constructeur informatique au distributeur de services

Après avoir rapidement retracé l'évolution d'Apple sur les marchés de l'informatique, de la musique et enfin des télécommunications, nous analysons comment son entrée sur les marchés de la musique tout d'abord, des services en mobilité ensuite, a permis l'évolution de sa propre chaîne de valeur, et bousculé les chaînes de valeur établies dans les différents secteurs auxquels l'entreprise s'est attaquée depuis 2001.

Nous dressons, ci-dessous, un bref récapitulatif des étapes du développement d'Apple, basé sur l'étude de sources rapportées dans deux ouvrages consacrés à l'entreprise Apple (e.g. Young & Simon, 2005) et dans différentes études de cas publiées ces deux dernières années (Yoffie & Slind, 2008b ; Chaturvedi, Dadhwal, & Thadamalla, 2009 ; Erodiades, 2009).

1977 : Apple II contribue à créer le marché de l'informatique personnelle.

Après un premier Apple I réalisé avec les « moyens du bord », l'Apple II est conçu par Steve Jobs et Steve Wozniak avec l'idée de concevoir un ordinateur que tout le monde pourrait utiliser. Présenté au public en avril 1977, l'Apple II devient un des trois ordinateurs généralement crédités d'avoir créé le marché de l'informatique personnelle (wikipedia/Apple, mars 2010); l'Apple II connaît un immense succès.

Les années (80) et (90) : une concurrence difficile avec les PC

Du milieu des années (80) à la fin des années (90), Apple Computers peine à affirmer sa position sur le marché des ordinateurs personnels, devenu le lieu d'une concurrence féroce de producteurs de « PC ».

Le 22 janvier 1984, le Macintosh complète la gamme des ordinateurs personnels d'Apple ; ce modèle vise les universités, les étudiants et les travailleurs intellectuels, tandis que l'Apple II

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

continue à être commercialisé pour les écoles publiques et le domicile. Le Macintosh permet à Apple de survivre à la concurrence massive des PC, mais l'année 1985 est marquée à la fois par le départ de Steve Jobs, et par un plan de restructuration incluant le licenciement de près de 20% des effectifs. Les difficultés perdureront près de dix ans, l'entreprise enregistrant en 1995 une perte de 68 millions de dollars.

1998-2001 : l'iMac, le début du renouveau

Quelques mois après son retour dans l'entreprise, Steve Jobs présente l'iMac. Ce produit marque une grosse 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 imposaient des contraintes aux ingénieurs et non le contraire. Huit cent mille unités sont vendues en 1998, entraînant un redressement financier spectaculaire, et la première année bénéficiaire de l'entreprise depuis 1993

2001-2005 : la double diversification d'Apple

L'année 2001 reste pour la communauté Apple celle de la diversification de la firme de Cupertino dans l'univers de la musique. L'iPod, lancé le 23 octobre 2001, est le premier d'une gamme de baladeur numérique d'Apple ; en parallèle de la gamme de baladeurs, dont les performances ne cessent de s'améliorer, Apple a développé le logiciel iTunes pour transférer des données vers l'iPod. Alors que sur son marché d'origine (l'ordinateur personnel), Apple ne dépasse pas aujourd'hui 3% de part de marché, Apple a réussi à devenir leader du marché des baladeurs numériques (plus de 250 millions d'exemplaires vendus).

Une diversification passée plus inaperçue est celle qui a conduit Apple à investir le secteur de la distribution, tant au niveau de magasins en ville que de site web. C'est en mai 2001 que les deux premiers Apple Store ouvrent leurs portes, le premier à Tysons Corner, et plus tard dans la même journée du 19 mai, à Glendale (Californie), dans la Glendale Galleria. De nombreuses boutiques sont situées dans les centres commerciaux, mais Apple a bâti aussi plusieurs magasins amiraux (flagship stores) dans des emplacements prestigieux, l'un des plus récents étant l'Apple Store du carrousel du Louvre, ouvert à l'automne 2009 à Paris. 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 »,...). A l'étranger et dans les grandes métropoles américains, 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).

Apple a également développé sa présence commerciale sur Internet. L'entreprise y dispose depuis 2001 d'un site de commercialisation de ses produits ; l'entreprise propose également depuis 2003 un service d'achat de musique et d'autres contenus, à partir d'une plateforme « maison » : l' iTunes Store. En développant à partir d'une plateforme gérant des droits de propriété intellectuelle (DRM) pour les éditeurs de musique, Apple a pu convaincre les « majors » de la musique de mettre en vente leurs catalogues sur le site iTunes Music Store à partir de 2004.

2007-2010 : Apple Computer Inc. devient Apple Inc.

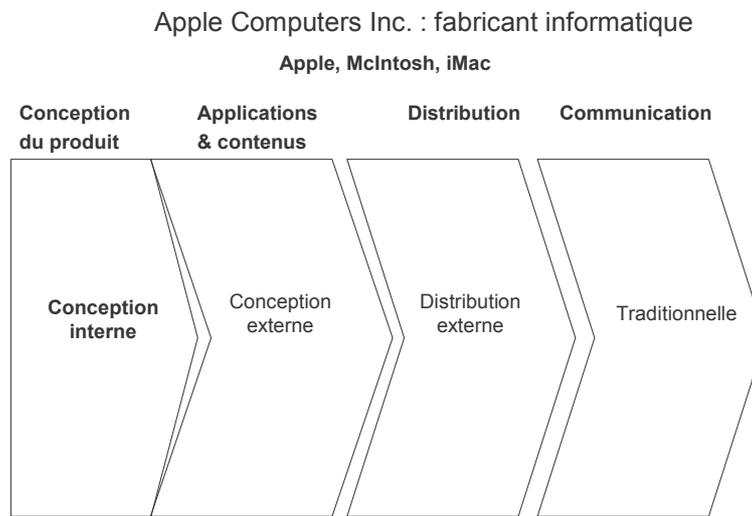
L'évolution de l'entreprise Apple continue à un rythme très important : entrée sur le marché des télécommunications en 2007, sur celui de l'édition presse en 2010, changement du nom de l'entreprise, justifié par les diversifications et montée en puissance des activités commerciales aux dépens des activités de production.

Le 9 janvier 2007, après avoir fait sensation particulièrement lors de la « Macworld Conference » grâce à l'annonce du lancement de l'iPhone, Steve Jobs annonce également qu'Apple Computer Inc. devient Apple Inc., officialisant ainsi la volonté d'Apple à ne plus être identifié à un simple constructeur informatique.

En 2008, la plateforme iTunes, devenu un actif stratégique de l'entreprise, est reprise pour commercialiser des applications Internet compatibles avec l'iPhone, un service commercialisé sous le nom de « App'Store », et copié depuis par l'ensemble des grands acteurs.

En 2010, plus de 3 milliards de téléchargements ont été comptabilisés sur l'App'Store, où près de 150.000 applications payantes et gratuites sont répertoriées. 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 adjoint de nouveaux métiers qui sont autant de métiers commerciaux. Nous présentons, ci-dessous, des représentations simplifiées de la chaîne de valeur d'Apple à trois périodes (1980-1990 ; 2001-2005 ; 2007-2010), et identifions les business models propres à chaque grande étape dans l'évolution de l'entreprise.

Les années 1980 et 1990 : un modèle d'affaires classique de constructeur informatique confiant la distribution de ses produits à des distributeurs externes

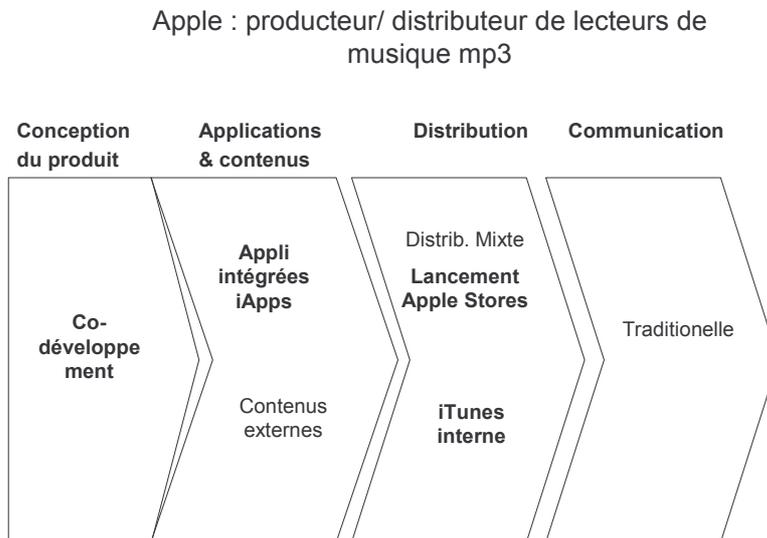


Si Apple a pu finalement résister à la concurrence féroce des PC sur le marché de l'informatique personnelle, malgré des errances stratégiques qui auront duré de longues années, c'est que l'entreprise a su se recentrer sur quelques facteurs clés de succès qui soutiennent sa différenciation et lui valent une identité de marque parmi les plus fortes au monde ((Klein, 2001). Ces facteurs-clés de succès résident dans la politique d'innovation « fermée » d'Apple, qui choisit lui-même le matériel et les périphériques de ses produits. Apple a pour réputation de fournir des équipements simples, utilisables de façon intuitive, s'intégrant parfaitement au système d'exploitation, qui à son tour s'intègre parfaitement à la machine. A ce facteur clé de succès qu'est « ergonomie », s'ajoute depuis la fin des années (90) l'aspect design des produits conçus par Apple.

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 totale externalisation des activités de distribution. Durant toutes ces années, les revenus de l'entreprise ont dépendu exclusivement de la commercialisation des ordinateurs personnels par les revendeurs ; en parallèle, des campagnes de communication fortes ont nourri la demande des utilisateurs.

2001- 2010 : diversification des marchés et des « business models »

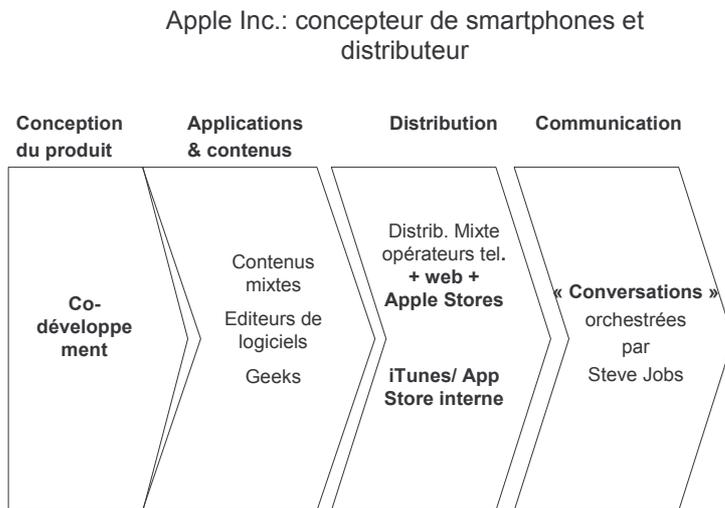
(a). 2001 / 2006 : entrée sur le marché de la musique et débuts dans le métier de distributeur



En 2001, le lancement de l'iPod a permis à Apple d'expérimenter la distribution de contenus, tout en testant un nouveau modèle économique. Le lancement de la plateforme « iTunes » en 2003, démontre que l'entreprise a acquis de nouvelles compétences, entre autres dans ses relations avec les éditeurs de contenus. A partir de cette date, la plateforme iTunes peut être considérée comme un actif stratégique d'Apple, qui transforme le fabricant électronique en distributeur de services et de contenus électroniques. Roquilly montre clairement que « la coordination de diverses ressources par Apple [qu'elles soient] technologiques (notamment le FairPlay DRM), marketing, ou juridiques, a amené l'entreprise à détenir 80% de part de marché des fichiers musicaux légalement téléchargeables aux Etats-Unis» (Roquilly, 2009). Apple devient leader sur le marché des lecteurs de musique baladeurs, et leader dans la distribution de musique en ligne.

L'évolution du business model liée à l'entrée sur le marché de la musique est donc sensible ; l'équipement (hardware) 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 se convertit à différents métiers de la distribution : distribution en ligne d'équipement (iMac, iPod en vente sur le site web Apple.com), ouverture de points de vente (Apple Store), distribution de fichiers musicaux avec la plateforme iTunes. Une part significative des revenus est désormais liée à la vente de services et de contenus.

(b). 2007 / 2009 : entrée sur le marché des télécommunications



Le lancement de l’iPhone ancre Apple dans un modèle d’affaires où la distribution prend une place 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 établi jusque là par les opérateurs.

En effet, dans le secteur des télécommunications, les opérateurs avaient jusqu’alors 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 lors du lancement de l’iPhone ont brusquement bousculé ce modèle. Les accords négociés en 2007 / 2008, avec un opérateur exclusif dans chaque pays (Etats-Unis, Grande-Bretagne, Allemagne, France), prévoyaient tout à la fois un contrôle de la commercialisation et la gestion de la relation avec le client final, mais également un reversement à Apple estimé à quelques 10% à 40% des revenus générés pour les opérateurs (Yoffie & Slind, 2008a). 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 pour compenser les coûts de reversement ; 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 justice. Le retour à un modèle économique plus traditionnel pour la distribution del’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 la plateforme App'Store permettant de télécharger des applications (gratuites ou payantes), 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 »⁴, 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.

Sur le marché des télécommunications, Apple a opté (au moins lors du lancement) pour un nouveau modèle d'affaires supposant une réversion d'une part du chiffre d'affaires réalisé par les opérateurs bénéficiant de l'exclusivité de distribution de l'iPhone. Par la suite, l'App Store a rempli la fonction de distribution d'applications Internet, le BM faisant la part à la fois à des ventes d'équipements et à la distribution de services / contenus réalisés par des tiers.

On trouvera, dans le tableau ci-dessous, une présentation des différents BM d'Apple ; pour les BM développés le plus récemment, nous avons repris la typologie des BM marchands proposés par Rappa (Rappa, 2006).

⁴ Plateforme technologique de développement d'applications compatibles iPhone, mise à disposition des développeurs par Apple.

Evolution des BM d'Apple

	Innovations Apple	BM Fabr. trad.	BM Fabr. Distrib.	BM Brick & Mortar	BM « Bit vendor »
1978	Apple II	100%			
1998	[iMac, Mac Book, ...]				
2001	+ iPod + Apple Stores				
2001	+ web store				
2003	+ iTunes Music Store				
2007/08	+ iPhone + iTunes App Store				

Conclusion

A l'issue de cette première exploration des business models d'Apple, il apparaît à la fois que :

- Apple entreprise innovante, mérite ce qualificatif au moins autant pour les innovations réalisées sur les plans commercial et organisationnel (des business models) 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'innovation organisationnelle, si elle a été adoptée à l'origine pour entrer sur un nouveau secteur (musique en 2001, télécommunications en 2007) a fait aussi évoluer le modèle d'affaires des autres secteurs, mais à un moindre degré. Ainsi la fonction de distribution adoptée à l'époque du lancement de l'iPod a-t-elle également bénéficiée aux ordinateurs personnels.

La première analyse organisationnelle que nous avons menée et que nous décrivons brièvement (positionnement dans la chaîne de valeur, structure des revenus), semble suggérer qu'Apple constitue une entreprise emblématique tant dans sa capacité à élaborer de nouveaux

BM. Une analyse approfondie de facettes du BM non étudiées dans cet article (telles que la mobilisation des ressources et des compétences) devrait permettre de mieux préciser les interactions qui favorisent de nouveaux BM et leur évolution.

Références

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Badot, O., & Cova, B. (2003). Néo-marketing, 10 ans après: pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés. [Article]. *Revue Française du Marketing*(195), 79-94.
- Benavent, C., & Verstraete, T. (2000). Entrepreneuriat et NTIC: la constuction 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). *Consimer 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 compagnies. *Industrial and Corparate Change*, 11(3), 529-555.
- Erodiades, C. (2009). *Apple ou comment créer de la valeur en stratégie*. Unpublished manuscript, Paris.
- Filser, M., Fulconis, F., & Messeghem, K. (2009). Editorial : L'évolution des relations entre industrie et grande distribution. (French). [Article]. *Gestion 2000*, 26(3), 13-19.
- Firat, A. F., & Venkatesh, A. (1995). Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption. [Article]. *Journal of Consumer Research*, 22(3), 239-267.
- Hetzel, P. (2002). *Planète conso. marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*. Paris: Ed. d'organisation.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. [Article]. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- INSEE. (2008). *Comptes de la nation 2007*. Paris: INSEE.
- Jouison, E. (2005). *Délimitation théorique du business Model*. Paper presented at the AIMS.
- Ketchen, J. D. J., Hult, G. T., & Slater, S. F. (2007). Toward greater undestanding 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.

- 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.
- 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. [Article]. *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.
- 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.
- Sitz, L. (2008). Les mondes des marques: l'exemple du monde Apple. *Décisions Marketing*, 52, 19-30.
- Timmers, P. (1998). Business models for Electronic Commerce. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Venkatesan, R., Kumar, V., & Ravishanker, N. (2007). Multichannel Shopping: Causes and Consequences. [Article]. *Journal of Marketing*, 71(2), 114-132.
- Venkatraman, N., & Henderson, J. C. (1998). Real Strategies for Virtual Organizing. [Article]. *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.
- Weill, P., Malone, T. W., d'Urso, V. T., Herman, G., & Woerner, S. (2005). working Paper. MIT Center for coordination science.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: design and methods*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: design and methods* (3rd ed. Vol. 5). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Apple Inc., 2008 32 (Harvard Business School 2008a).

- Yoffie, D., & Slind, M. (2008b). *Apple Inc., 2008*. Unpublished manuscript, Boston.
- 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. [Article]. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.