

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le sujet comporte : 7 pages

⇒ Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé.

En conséquence, tout usage d'une calculatrice est **INTERDIT**.

⇒ Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Barème :

Étude de cas : Samsung/Apple

14 points

Question de réflexion :

6 points

SUJET

I. Étude de cas : Samsung/Apple (14 points)

Documents :

1. Article du *Monde* du 8 octobre 2011, Laurence Girard

« Face à une concurrence décomplexée, l'après-Steve Jobs s'annonce périlleux »

Samsung, Google, Amazon... le modèle d'Apple est attaqué de toutes parts

Quelle sera la vie d'Apple après la mort de Steve Jobs ? Le patron charismatique avait tellement fait corps avec l'entreprise qu'il avait cofondée en 1976, que sa disparition pose immédiatement la question de l'avenir de la marque à la pomme. D'autant que celle-ci est fortement concurrencée sur les produits sur lesquels elle a construit son succès, téléphones intelligents et tablettes numériques.

À la bourse, le titre de l'entreprise n'a quasiment pas bougé jeudi 6 octobre. Signe que les investisseurs croient en la solidité de l'entreprise. Il est vrai que, confronté à la maladie depuis plusieurs années, l'homme à la touche magique avait pris le temps d'organiser le passage de témoin.

M. Jobs laisse une équipe soudée sous la houlette de Tim Cook, ex-numéro deux, nommé directeur général le 24 août. C'est lui l'artisan du redressement financier d'Apple, au bord du gouffre au milieu des années 1990. Considéré comme aussi perfectionniste que M. Jobs, il a contribué à transformer les intuitions fulgurantes de son mentor en espèces sonnantes et trébuchantes.

M. Jobs laisse une entreprise au sommet de sa forme. Deuxième plus grosse capitalisation boursière au monde, elle affiche des taux de croissance dignes d'une start-up et sa rentabilité fait pâlir d'envie les entreprises d'électronique grand public. En outre, elle dispose d'un trésor de guerre de 72 milliards de dollars. On peut imaginer que le calendrier de sortie des futurs produits est calé.

La tension monte d'un cran

Il n'empêche. L'exercice s'avère périlleux pour les successeurs de M. Jobs dans un contexte de concurrence exacerbée. Sur le marché du mobile, devenu stratégique pour Apple - les ventes d'iPhone représentent près de la moitié du chiffre d'affaires - la pression est forte. Même, si Apple est devenu le premier fabricant de smartphones au monde, il est confronté à la montée en puissance de Samsung.

Les deux sociétés sont entrées dans une guerre frontale au titre de non-respect de la propriété intellectuelle. Apple reproche à Samsung d'avoir copié l'iPhone et l'iPad ; le coréen lui reproche d'avoir enfreint ses droits sur des brevets.

Autre concurrent de poids, Google qui a fait de son système d'exploitation, Android, le deuxième plus utilisé dans les smartphones. Il équipe les mobiles de Samsung, Motorola ou HTC. La tension est encore montée d'un cran lorsque Google a annoncé, en août, son intention d'acquérir Motorola.

Microsoft qui, pour l'instant, s'est retrouvé marginalisé sur ce marché, espère y revenir et a noué un partenariat avec le finlandais Nokia, numéro un mondial du mobile en perte de vitesse.

La concurrence s'intensifie aussi sur le marché des tablettes. Même si Apple détient près de 70 % d'un marché qu'il a créé il y a 18 mois, il est, là encore, confronté aux ambitions de Google. Le géant de l'Internet veut aussi imposer Android dans les tablettes, par le biais de fabricants dont Samsung.

Mais un nouveau poids lourd, Amazon, vient de dévoiler ses ambitions avec une tablette, la Kindle Fire, commercialisée dès novembre aux Etats-Unis à 199 dollars. Reste à savoir si M. Cook et son équipe continueront à susciter l'engouement des foules. Lors de sa première prestation publique, le 4 octobre, pour dévoiler le nouvel iPhone, l'iPhone 4 S, le nouvel homme fort d'Apple a reçu un accueil mitigé.

Laurence Girard

2. Article du Monde du 17 août 2012, Cécile Ducourtieux et Dominique Gallois

« Samsung et Apple se livrent une guerre sans merci »

Alors que le coréen lance une nouvelle tablette, le californien le poursuit en justice pour violation de brevets

Pendant le procès, la compétition continue. Alors que, depuis le 30 juillet, le tribunal de San José (Californie) est le théâtre d'un affrontement entre Apple et Samsung, la firme à la pomme reprochant au groupe sud-coréen d'avoir copié ses smartphones et ses tablettes, ce dernier lance la Galaxy Note 10.1, une nouvelle ardoise tactile. Son ambition : combler son retard face à l'iPad, qui mène seul la course en tête depuis son lancement en 2010.

L'offensive mondiale se fait par étapes. Depuis mercredi 15 août, le numéro un des téléphones portables et des smartphones propose son nouvel appareil aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en Corée du Sud. Ce lancement suit de quelques jours la mise en vente en Allemagne et dans les Emirats, l'arrivée en France étant pour septembre.

Fonctionnant sous Android, le système d'exploitation de Google, la tablette est munie d'un écran de 10,1 pouces (25,6 centimètres), presque deux fois plus large que sur le modèle précédent du coréen. Plus puissante, l'ardoise est équipée d'un stylet pour prendre des notes et les effacer. L'écran peut se diviser en deux pour travailler sur plusieurs applications.

Pour Samsung, il s'agit de renouveler le considérable succès qu'il connaît dans les smartphones. Si l'américain a révolutionné ce marché avec l'iPhone, le sud-coréen est aujourd'hui le leader, avec ses modèles Galaxy. Une tendance qui s'est confirmée au deuxième trimestre, selon le cabinet IDC. Samsung creuse même l'écart : il détient 32,6 % du marché (50,2 millions d'appareils écoulés), devançant un peu plus Apple (26 millions d'iPhone, soit 16,9 % du marché). Ses ventes ont été dopées par le succès de son Galaxy SIII, dont 10 millions d'unités ont été vendues en à peine deux mois depuis son lancement, ce qui est supérieur aux prévisions. Ensemble, les deux géants contrôlent plus de la moitié du marché, mais surtout 90 % de ses profits, selon les analystes.

En revanche, sur le marché des tablettes, Apple est le leader incontesté. Sur les 25 millions de machines vendues au deuxième trimestre, la firme californienne a écoulé 17 millions d'iPad, s'arrogeant 68,2 % du marché. Deuxième, Samsung est loin derrière, avec 2,39 millions d'ardoises de sa gamme Galaxy Tab, soit 9,6 % du marché. Toutefois, l'entreprise sud-coréenne enregistre la plus forte progression sur le trimestre (+ 117,6 %).

Pas étonnant que les deux géants aient transposé leur compétition jusque dans un prétoire : grâce à ses smartphones, Samsung Electronics a annoncé un bénéfice record de 4,6 milliards de dollars (3,7 milliards d'euros), en hausse de 48 %, au deuxième trimestre. Il reste cependant moitié moins important que les 8,8 milliards de dollars engrangés par Apple (+ 20 %) sur la même période.

Chacun a donc affûté ses arguments. Apple accuse Samsung d'avoir copié « *servilement* » le design et les fonctionnalités de l'iPhone et de l'iPad. Il lui réclame 2,5 milliards de dollars, soit environ 31 dollars par machine vendue par le coréen, et espère obtenir l'interdiction de commercialiser tablettes et smartphones Galaxy aux Etats-Unis. Une somme jugée « *grotesque* » par les dirigeants de Samsung, qui réclament, eux, 14 dollars par machine Apple écoulée... Le groupe de Séoul assure qu'Apple viole aussi des brevets maison, et il veut démontrer que la firme de Cupertino n'a pas inventé ses produits de toutes pièces, ayant des sources d'inspiration comme tous les autres industriels.

Seule certitude : un jugement en faveur de l'un ou de l'autre risque d'avoir un impact sur l'ensemble du secteur. Surtout qu'il interviendra à quelques jours du lancement de l'iPhone 5, attendu pour septembre. À cette occasion, selon des rumeurs persistantes, Apple pourrait lancer une tablette plus petite. Si le groupe gagne, Samsung pourrait être forcé de modifier ses appareils en retirant certaines de leurs fonctionnalités, ce qui les rendrait moins attractifs.

Selon une note de la banque Barclays, cela pourrait aussi avoir des « *conséquences significatives* » pour Android, le système d'exploitation de Google, qui équipe une grande partie des téléphones Samsung, mais aussi de tout le reste de l'industrie hormis Apple. Cela pourrait en ralentir la progression. Selon ComScore, Android équipait 51,6 % des smartphones utilisés aux Etats-Unis au mois de juin (contre 32,4 % pour iOS, le système d'exploitation d'Apple).

Si, au contraire, Samsung sort victorieux, Apple sera obligé de revoir toute sa stratégie de guérilla judiciaire. Il accuse aussi HTC et Motorola de violation de brevets.

Les conséquences seraient telles que, mercredi 15 août, la juge Lucy Koh, qui préside le procès, a demandé au patron d'Apple, Tim Cook, et à celui de Samsung, Kwon Oh-Hyun, de se parler pour tenter de trouver un accord avant le terme des audiences, prévu en fin de semaine prochaine. « *Il y a des risques pour les deux parties. Je pense que ça vaut la peine qu'elles se donnent une dernière chance* », prévient Mme Koh. Chacun ayant fait passer son message, « *il est temps de faire la paix* », estime-t-elle.

Il est vrai que l'importance des liens entre les deux groupes complique la situation. Premier client du coréen, Apple compte pour 8,8 % des revenus de Samsung. Celui-ci lui fournit son écran Retina et les processeurs de l'iPhone et de l'iPad. Cette année, l'américain devrait commander pour 7,5 milliards de dollars de composants à son adversaire et néanmoins partenaire. Mais pour beaucoup d'analystes, il serait très compliqué pour Apple de changer de fournisseur du jour au lendemain : cela l'exposerait à des risques de rupture de stocks, et Samsung pourrait en profiter pour vendre davantage de téléphones. Ironie de l'histoire, ce sont ces commandes géantes d'Apple à Samsung qui ont permis à ce dernier d'investir massivement sur le marché du smartphone...

Cécile Ducourtieux et Dominique Gallois

3. Les produits Apple et leur prix, extrait de la page Wikipedia consacrée à Apple

Apple II

Sorti en 1977, L'Apple II est considéré comme le premier ordinateur personnel au monde produit en grande série. Ses ventes firent la richesse d'Apple, et représentèrent la majeure partie de son revenu jusque dans la seconde moitié des années 1980.

Macintosh

Le Macintosh, famille d'ordinateurs, a constitué pendant près de 20 ans l'activité principale d'Apple. Aujourd'hui, ils sont constitués :

- de l'iMac, ordinateur tout-en-un lancé pour la première fois en 1998. Sa popularité a permis de relancer la firme alors en crise ;
- du MacBook Air, un ordinateur portable ultra-fin grand public lancé en 2008 qui a remplacé le MacBook en 2011;
- du MacBook Pro, un ordinateur personnel, alternative au précédent ; il est proposé en 13, 15 et 17" et a remplacé les PowerBook lors de son lancement en 2006 ;

- du MacBook Pro Rétina, un ordinateur personnel, il est proposé en 15" et se veut remplacer les MacBook Pro lors de son lancement en 2012;
- du Mac Pro, un ordinateur type station de travail qui remplace les PowerMac lors de son lancement en 2006 ;
- du Mac mini, un ordinateur de bureau compact lancé en janvier 2005.

Apple vend aussi de nombreux accessoires pour les Macintosh (aussi compatibles avec les autres ordinateurs) tels que la Time Capsule, la Magic Mouse, le Magic Trackpad ou les claviers Apple.

iPod

Lancé pour la première fois en 2001, le baladeur numérique iPod signe pour Apple l'entrée dans le monde de la musique. D'un modèle unique, le modèle s'est décliné en plusieurs versions au fil des années. L'iPod est à ce jour le leader du marché des baladeurs numériques dans le monde et on compte, depuis son lancement en 2001, plus de 275 millions d'appareils vendus. Il existe à ce jour 4 modèles différents :

- l'iPod classic, descendant direct du modèle lancé en 2001 ; il est doté d'un disque dur de 160 Go pour la version de 2009 ;
- l'iPod nano, iPod de taille réduite par rapport au précédent. Il est équipé de mémoire flash. Les premiers modèles étaient équipés d'une molette cliquable mais la 6^e génération est entièrement tactile et le format a été revu ;
- l'iPod shuffle, baladeur numérique qui a la particularité de ne pas posséder d'écran ;
- l'iPod touch, baladeur à écran tactile large. Il permet de télécharger des applications sur l'Apple Store et ressemble en tous points à l'iPhone sans le téléphone.

iPhone

L'iPhone, famille de smartphone d'Apple, est présenté en janvier 2007 lors de la Macworld Conference & Expo, il est la convergence d'un smartphone, d'un iPod et d'un client internet. Il est le premier appareil Apple équipé du nouveau système d'exploitation, alors nommé iPhone OS. Son succès grandit au fil des nouvelles fonctionnalités qui lui sont apportées. En 2008 ouvre l'App Store, boutique de logiciels payants et gratuits dédiés à l'iPhone OS. Chaque année voit l'apparition d'un nouveau modèle iPhone ; ainsi sont apparus de nouvelles fonctionnalités telles que la 3G, un GPS, un gyroscope ou l'appel visio FaceTime. En octobre 2011, Apple sort l'iPhone 4S, dotée de Siri, une interface à reconnaissance vocale qui permet à l'utilisateur de donner des ordres à son iPhone. Un iPhone 5 (peut-être sous le nom de Nouvel iPhone, comme l'iPad) serait prévu pour septembre/octobre 2012.

Non sans défauts, il est parfois controversé. Ainsi certains iPhone 4 présentent des défauts de conception qui ont conduit Apple à lancer un programme visant à offrir à chaque possesseur d'iPhone 4 une coque en caoutchouc.

iPad

La tablette tactile iPad est présentée pour la première fois en janvier 2010. Elle fonctionne sous une version modifiée d'iOS (il sera d'ailleurs à l'origine du changement de nom de l'iPhone OS en iOS puisque ce système d'exploitation n'est plus cantonné à l'iPhone). Elle est particulièrement orientée vers les médias tels que les livres, journaux, magazines, films, musiques, jeux, mais aussi vers l'Internet et l'accès à ses courriers électroniques. Avec un poids compris entre 680 à 730 grammes, cette tablette est située entre les smartphones et les ordinateurs portables.

La deuxième génération de iPad est disponible depuis mars 2011 et se distingue par quelques améliorations: un processeur plus puissant (puce Apple A5 bicoeur), son épaisseur est réduite de 33 % à 8,8 mm, son poids est réduit de 15 % (600 g pour la version Wi-Fi et 610 g pour la version Wi-Fi+3G) et deux caméras intégrées (une frontale et une dorsale).

Au second trimestre 2012, 34 millions d'iPad, pour un chiffre d'affaires à 19 milliards de dollars (15,5 milliards d'euros) ont été vendu aux États-Unis

Logiciels

À côté de la conception de matériel informatique, Apple développe aussi de nombreux logiciels tant à destination du grand public que du monde professionnel. En premier lieu, Apple développe son propre système d'exploitation pour ses machines avec Mac OS X pour les Macintosh et iOS pour les appareils mobiles. Nombres de logiciels développés par Apple sont fournis avec les machines lors de leur achat. C'est le cas par exemple du célèbre logiciel multimédia iTunes, du navigateur Web Safari, du lecteur vidéo QuickTime, de la suite multimédia grand public iLife comprenant iPhoto, iDVD, iMovie GarageBand et iWeb. Apple développe aussi sa propre suite bureautique iWork, en concurrence directe avec Microsoft Office dont elle reconnaît malgré tout les qualités.

Depuis son passage en 2006 à des Macintosh utilisant des processeurs Intel, il était devenu facilement possible d'installer Windows sur un Mac. D'abord interdisant l'installation de Windows sur ses Mac, Apple revient sur ses pas et propose dès 2006, Boot Camp, un logiciel qui facilite l'installation de Windows en fournissant par exemple les pilotes nécessaires au bon fonctionnement de la machine. L'installation de Windows sur les Mac devient alors l'un des arguments de vente des Macintosh.

Pour le marché des professionnels, Apple propose également de nombreuses solutions logiciels. On trouve par exemple une version de Mac OS X dédiée aux serveurs, Mac OS X Server, WebObjects, XSan, un système de fichier pour réseau de stockage SAN, etc. Pour le monde artistique professionnel on trouve Aperture dédié au traitement de photo-RAW, Final Cut Pro, une suite de production vidéo, Logic Pro un logiciel de MAO.

Au-delà des logiciels présents sur les machines localement, Apple propose aussi des services en ligne avec MobileMe (anciennement .Mac) qui comprend des page web perso, un webmail, le service iCloud.

Prix

Dans les années 1980 le prix d'un Macintosh pouvait souvent atteindre deux fois celui d'un PC/compatible IBM, voire trois fois dans les années 1990 après l'apparition du Pentium. Cette politique de prix élevés a probablement freiné le développement du Macintosh au profit du PC et des ordinateurs multimédia grand public de l'époque tels que l'Amiga ou l'Atari ST.

Aujourd'hui encore, les prix affichés par Apple sont très souvent plus élevés et représentent un obstacle pour beaucoup d'utilisateurs souhaitant faire le « *switch* », c'est-à-dire passer de Windows à Mac OS X, même si la sortie du *Mac mini* est une initiative qui encore une fois ouvre un champ dans le domaine.

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

4. Steve Jobs, extraits de l'article de Wikipedia consacrée à Apple

L'image d'Apple est étroitement associée à celle de son créateur, Steve Jobs. Celui-ci doit quitter l'entreprise en 1985 suite à un conflit avec John Sculley qu'il avait pourtant recruté au poste de directeur général. Il crée alors NeXT et Pixar, ce qui lui vaudra de devenir, lors du rachat des studios d'animation en 2006, membre du conseil d'administration et premier actionnaire individuel de la Walt Disney Company

Il revient prendre la direction de la marque à la pomme en 1997 et se trouve dès lors à l'origine de la réussite planétaire des différents produits lancés depuis cette époque, toujours présentés à un rythme quasi semestriel lors de ses célèbres « keynotes ». Affecté à partir de 2004 par un cancer du pancréas, Steve Jobs doit finalement renoncer à ses fonctions de PDG le 25 août 2011 (continuant cependant d'occuper la fonction de président du conseil d'administration et de directeur d'Apple), et c'est Tim Cook qui lui succède.

Steve Jobs décède le 5 octobre 2011, à l'âge de 56 ans. Un hommage lui est rendu sur le site web d'Apple via sa photo et un portrait en noir et blanc avec comme texte « Steve Jobs ; 1955-2011 ».

Questions :

Vous répondrez à ces questions à l'aide des documents joints et de vos connaissances personnelles.

1. Quels sont selon vous les enjeux en termes de RSE des producteurs de téléphones portables ?
2. Après avoir rappelé les sources du pouvoir (et notamment celles énoncées par Max Weber) vous analyserez la situation de Steve Jobs au sein d'Apple puis celle de son successeur.
3. Quels sont la finalité, le ou les métiers et les domaines d'activité stratégique d'Apple ?
4. Pour ce qui est des produits électroniques et de l'informatique grand public, quelle stratégie générique Apple a-t-il choisi ? Vous rappellerez les origines théoriques de cette notion. En quoi est-ce lié au procès qui l'oppose Samsung ?
5. Aujourd'hui, comment analyseriez-vous la situation concurrentielle d'Apple sur le marché des tablettes ? Et sur celui des téléphones portables « smartphones » ?
6. Après avoir rappelé la théorie des coûts de transaction vous expliquerez en quoi elle permet d'éclairer les relations de client/fournisseur entre Apple et Samsung.

II. Question de réflexion : 6 points

À partir de vos connaissances théoriques et pratiques, vous rédigerez un texte structuré et argumenté sur le sujet suivant :

« La stratégie est-elle toujours pensée ? »