

L'INVENTEUR D'UN NOUVEAU MODELE INDUSTRIEL DANS L'ELECTRONIQUE GRAND PUBLIC

Un groupe sans usines, qui attache autant d'importance aux contenus et logiciels qu'au simple hardware, et qui consacre moins de 3 % de ses revenus à la R&D. Steve Jobs a remis à plat les règles de l'électronique.

C'est la face cachée de la réussite d'Apple. Derrière le clinquant des produits et de leur ergonomie, Steve Jobs a su inventer un modèle économique unique et terriblement efficace dans l'industrie de la high-tech. Avec un fil rouge : « *Une culture tournée vers l'usage, et non la simple innovation technologique* », indique Leslie Griffe de Malval, gérant chez IT Asset Management. Un leitmotiv qui s'est petit à petit appliqué à tous les métiers du groupe, allant de la fabrication jusqu'à la distribution, en passant par l'innovation.

Une entreprise « fabless »

Des millions de produits vendus dans le monde, mais pas une seule usine ! C'est le paradoxe du modèle Apple. L'ensemble des produits de la firme est en effet fabriqué par des sous-traitants asiatiques, tandis qu'Apple se concentre sur le design et le développement logiciel. Un choix imaginé progressivement depuis la fin des années 1980 mais qui s'est accéléré dans les années 1990, via plusieurs vagues de restructurations et fermetures d'usines. L'iPod a finalement été le premier produit à avoir été entièrement externalisé au niveau de la production, auprès des taiwanais Quanta, puis Inventec.

Alors que, jusqu'ici, les entreprises de high-tech suivaient le modèle japonais (Sony, Toshiba, NEC...), également adopté par les concurrents américains (IBM, Hewlett-Packard...), qui visait à intégrer toute la chaîne de conception (composants, développement, fabrication, ventes) du produit en interne, la décision d'Apple de se passer d'usines a constitué un véritable avantage concurrentiel. Peu de « capex » - investissement industriel -, une plus grande souplesse, la possibilité de faire jouer la concurrence entre fournisseurs et peu de stocks. Au troisième trimestre fiscal publié en juillet, les stocks n'ont représenté que 3,1 % en valeur du chiffre d'affaires, un niveau exceptionnellement bas pour le secteur. Et, sur cette période, les délais d'inventaire étaient compris entre quatre et six semaines, ce qui fait davantage penser à une entreprise de produits frais qu'à un industriel.

Un partenaire de confiance

Pour faire tourner ce modèle, Apple fait appel à une armada de sous-traitants, dont le principal est le taïwanais Foxconn. Le groupe, qui emploie près de 1 million de salariés, assemble l'iPod, l'iPhone et l'iPad, et s'est fait un nom dans l'ombre de la firme à la pomme, même s'il est également un sous-traitant de HP et de Dell. Un partenaire étroitement surveillé - les ouvriers et cadres n'ont aucune connaissance du produit final et doivent se contenter de suivre le cahier des charges d'Apple -, et qui n'est pas fortement intéressé à la réussite d'Apple. Sa marge opérationnelle oscille autour de 2 %, contre 32,8 % au dernier trimestre pour Apple ! Sans compter ses pratiques sociales très décriées : en 2010, le sous-traitant avait défrayé la chronique en connaissant plusieurs cas de suicides de salariés, puis en mettant en place des filets de sécurité pour prévenir les tentatives.

L'obsession de l'usage plutôt que de la R&D

En théorie, le recours massif à la sous-traitance pourrait permettre à Apple de dégager d'importantes marges financières pour la recherche et développement. Or il n'en est rien : en 2010, les investissements en R&D d'Apple se sont limités à 3 % de son chiffre d'affaires. Et cette année, ils devraient tourner entre 2,2 et 2,4 %. Des ratios certes non négligeables pour le secteur, mais en rien comparables à l'innovation qu'ont apportée ces produits. « *Contrairement à ses concurrents japonais, Apple ne crée pas la technologie mais la rend accessible de manière simple à tout le monde* », poursuit Leslie Griffe de Malval. Les exemples sont nombreux : le tactile multipoint, utilisé dans l'iPhone puis l'iPad, était connu dès 1982 et son développement dans les laboratoires Bell, aux Etats-Unis. Mais c'est Apple qui en fit un usage populaire avec l'arrivée de l'iPhone. Même exemple pour la souris - imaginée par Xerox, mais développée par Apple sur ses premiers Mac -ou avec le port USB, qu'Apple généralisa sur son iMac en 1998, mais qui avait été imaginé par un consortium d'autres industriels (Compaq, DEC, IBM, Intel, Microsoft, NEC et Northern Telecom).

Le soft aussi important que le hardware

Une plate-forme de musique et de vidéo à la demande (iTunes), un Appstore contenant plus de 400.000 applications, des systèmes d'exploitation maison (Mac OS et iOS). Apple a tout misé sur la constitution d'un écosystème de contenus et de services unique dans l'industrie. L'aventure de Steve Jobs dans l'industrie du divertissement avec la création de Pixar y est pour beaucoup. « *Steve Jobs a compris avant tout le monde qu'un produit était fait de trois briques essentielles : un hardware, un logiciel, et des contenus* », souffle Leslie Griffe de Malval. Un positionnement qui explique la difficulté de ses concurrents asiatiques, qui sont avant tout des industriels, à le concurrencer sur ce nouvel écosystème.

MAXIME AMIOT, Les Echos