



# La Durabilité Dans La Chaîne De Valeur Apple

Sofia Burgueno – Lise Dobler  
Sergio Freitas Queiroga – Gioele Mussa

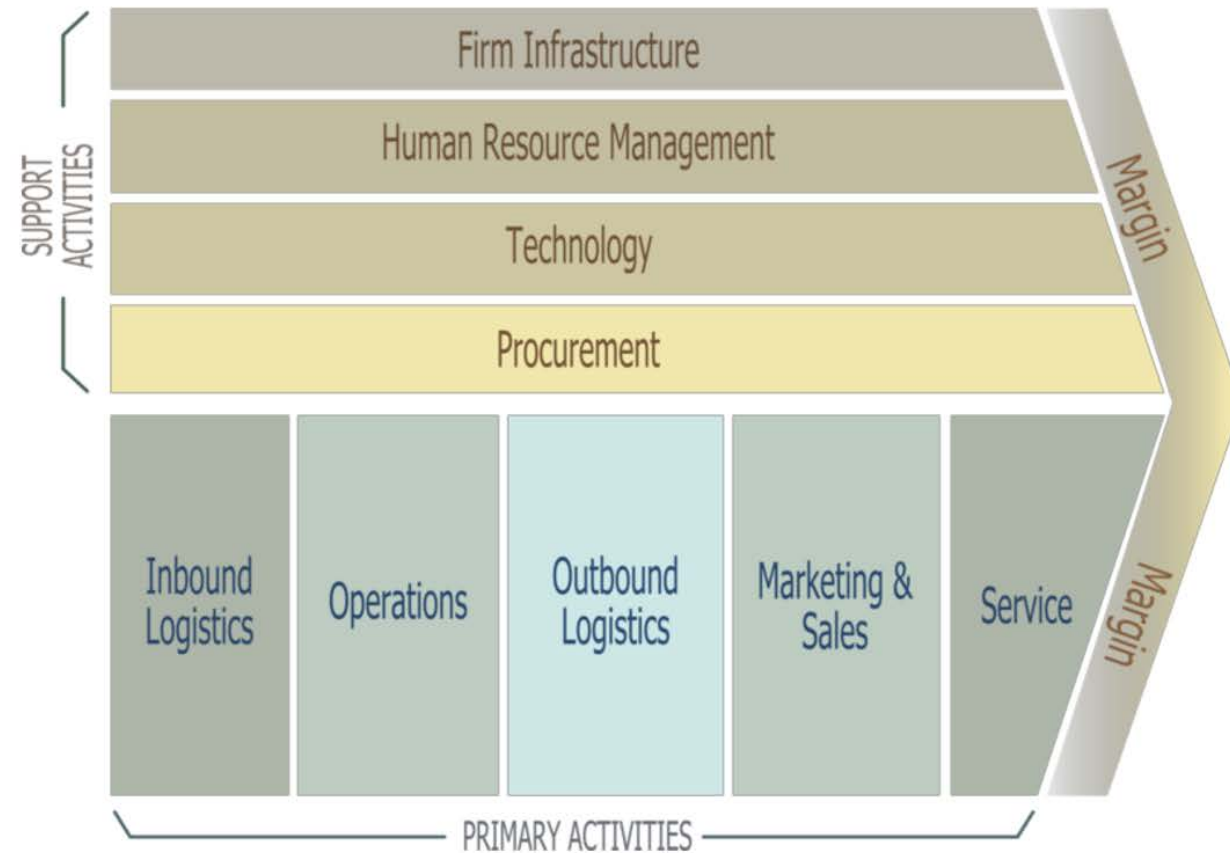
Le 19 avril 2018

Université de Fribourg : Marketing durable – SP18  
Prof. Dr. Olivier Furrer

# PLAN DE LA PRÉSENTATION

- La chaîne de valeur de Porter
- Présentation de l'entreprise
- Analyse :
  - La logistique d'approvisionnement
  - La fabrication
  - La logistique de commercialisation
  - Le marketing
  - Les services
- Réflexions
- Conclusion

# LA CHAÎNE DE VALEUR DE PORTER



Source: *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter

# PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

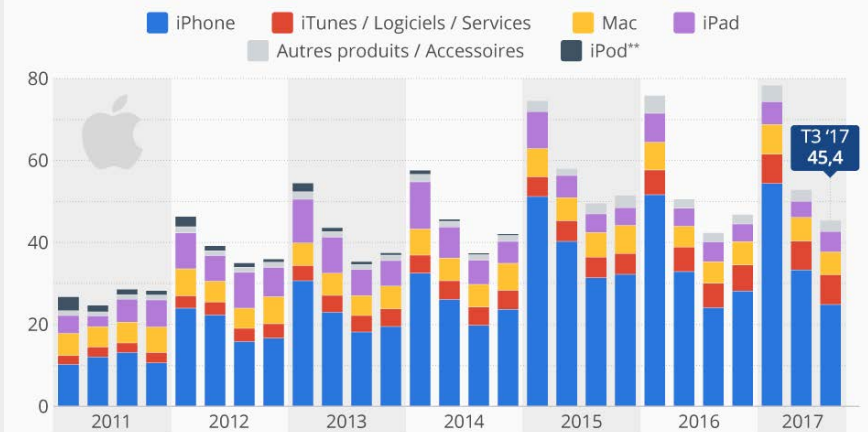
- Entreprise américaine fondée en 1976 par Steve Jobs
- Conception et commercialisation de produits électroniques grand public :



- Chiffre d'affaire 2017 : \$ 229,23 mia.
- 9<sup>ème</sup> plus grande entreprise au monde, en termes de chiffres d'affaires

## L'iPhone booste toujours le chiffre d'affaires d'Apple

Chiffre d'affaires trimestriel d'Apple, par segment (en milliards de dollars US)\*

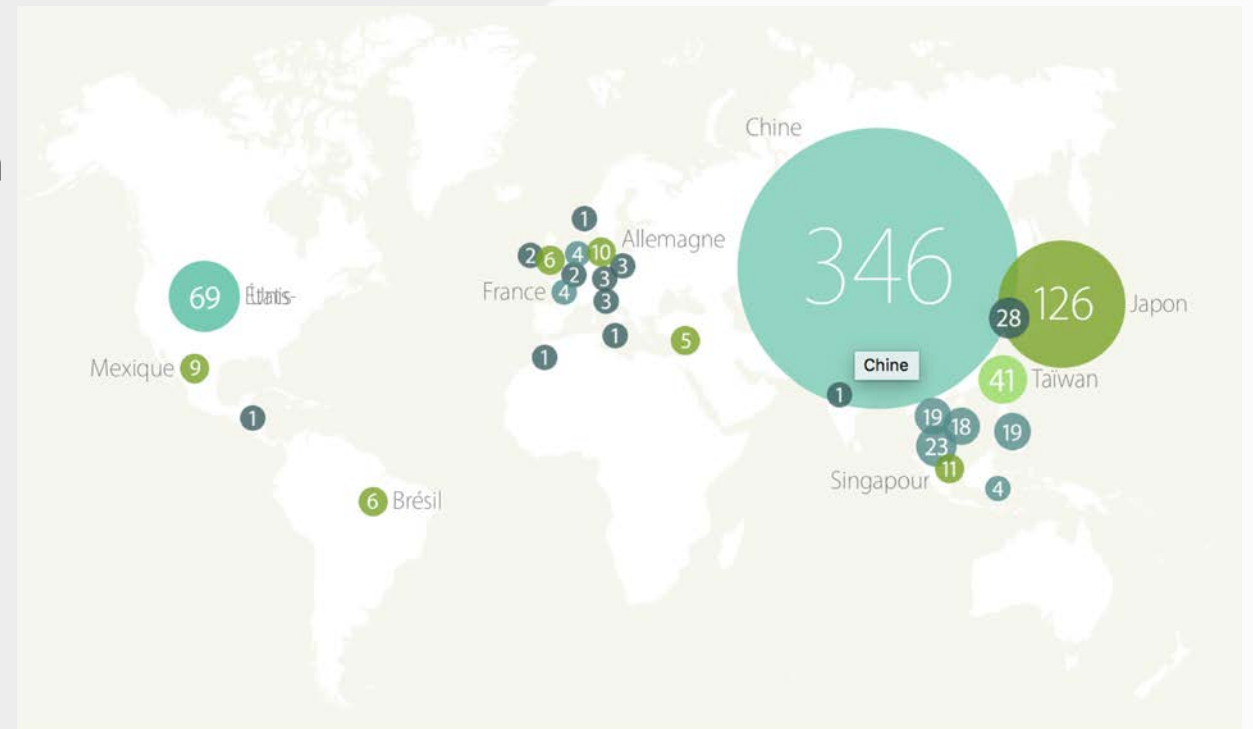


\* L'année fiscale d'Apple se termine chaque dernier samedi de septembre.

\*\* Le chiffre d'affaires généré par l'iPod est compris dans la catégorie "Autres produits / Accessoires" à partir du 1er trimestre 2015.

# LA DURABILITÉ DANS L'APPROVISIONNEMENT

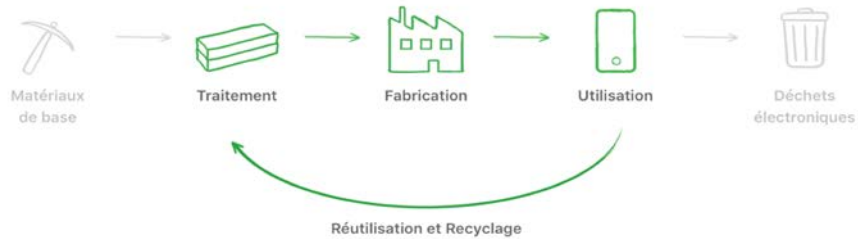
- 200 principales entreprises fournisseurs
- Majoritairement en Asie
- **Aspect social** : code de conduite
- **Aspect environnemental** : initiatives en matière de respect de l'environnement (changement climatique, ressources, matériaux plus sûrs)



# LA DURABILITÉ DANS L'APPROVISIONNEMENT

## Aspect planète

Une chaîne logistique en circuit fermé



# 96%

96 % de l'électricité alimentant nos installations mondiales provient de sources renouvelables.

# 100%

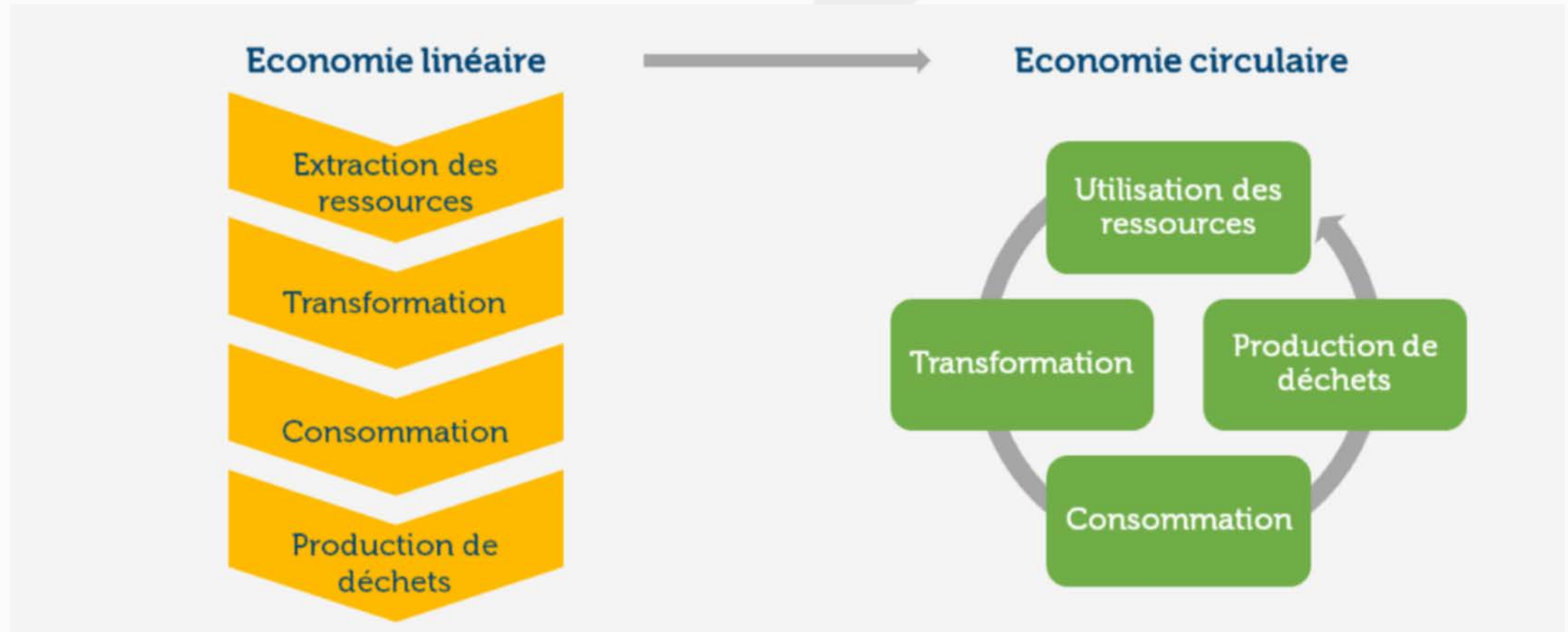
Nous avons protégé ou créé suffisamment de forêts gérées durablement pour couvrir les 49 000 tonnes de papier vierge utilisé dans nos emballages au cours de l'exercice 2016.



Tous nos fournisseurs doivent se conformer à notre Spécification en matière de fibre durable.

[Télécharger](#) ⬇️

# LA DURABILITÉ DANS LA FABRICATION



# LA DURABILITÉ DANS LA FABRICATION

- MATIÈRES PREMIÈRES :

- Secteur de l'aluminium :

- Toxicité
- Coût énergétique
- Coût environnemental



- Secteur du papier :

- Utilisation du papier recyclé
- *Conservation Fund* et *World Wildlife Fund*



THE  
CONSERVATION FUND



# LA DURABILITÉ DANS LA FABRICATION

- CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE :
  - Utilisation de ressources renouvelables



- IMPACT CO<sub>2</sub> :

Notre empreinte carbone globale pour 2016

29 500 000

tonnes d'émissions de gaz à effet de serre

Fabrication	Utilisation des produits	Transport	Installations	Recyclage
77%	17%	4%	1%	1%

## Top contributors to our manufacturing carbon footprint

35%	Integrated Circuits
29%	Aluminum
13%	Boards and Flexes <sup>1</sup>
5%	Display
4%	Glass

# LA DURABILITÉ DANS LA FABRICATION

- PRODUCTION IPHONE :
- Fragmentation verticale du processus de production

**Table 1: Apple iPhone 3G's Major Components and Cost Drivers**

Manufacturer	Component	Cost
Toshiba (Japan)	Flash Memory	US\$24.00
	Display Module	US\$19.25
	Touch Screen	US\$16.00
Samsung (Korea)	Application Processor	US\$14.46
	SDRAM-Mobile DDR	US\$8.50
Infineon (Germany)	Baseband	US\$13.00
	Camera Module	US\$9.55
	RF Transceiver	US\$2.80
	GPS Receiver	US\$2.25
	Power IC RF Function	US\$1.25
Broadcom (US)	Bluetooth/FM/WLAN	US\$5.95
Numonyx (US)	Memory MCP	US\$3.65
Murata (Japan)	FEM	US\$1.35
Dialog Semiconductor (Germany_)	Power IC Application Processor Function	US\$1.30
Cirrus Logic (US)	Audio Codec	US\$1.15
<b>Rest of Bill of Materials</b>		<b>US\$48.00</b>
<b>Total Bill of Materials</b>		<b>US\$172.46</b>
<b>Manufacturing costs</b>		<b>US\$6.50</b>
<b>Grand Total</b>		<b>US\$178.96</b>

Source: Rassweiler (2009).



# LA DURABILITÉ DANS LA FABRICATION

- CHAÎNE D'ASSEMBLAGE :
  - Assemblage en Chine



*Une usine Apple en Chine – BBC*

## FOXCONN

*USD 10 mia. investis au Winsconsin*



*Donald Trump et Terry Gou, président de Foxconn*

# LA DURABILITÉ DANS LA FABRICATION

- PRODUCTION IPHONE :
    - Dénonciation de Dejian Zeng, étudiant qui se fait engager par une chaîne d'assemblage en Chine
  - **Conditions de travail :**
    - 12h de travail
    - Pas de pauses
    - Manque d'eau chaude
    - Travail répétitif
- **Durabilité ?**



*Les douches collectives – Dejian Zeng*

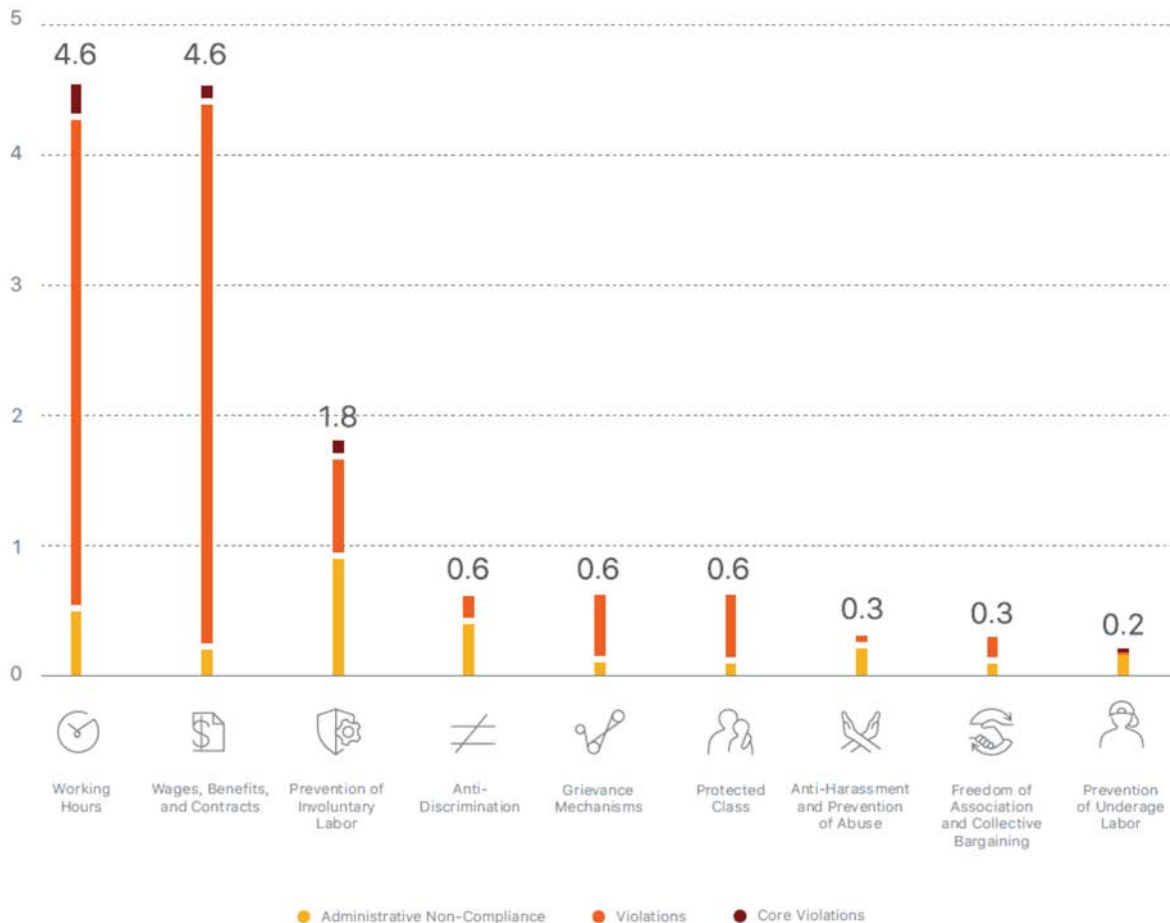


*Un dortoir à Petagron –  
Dejian Zeng*

# LA DURABILITÉ DANS LA FABRICATION

- ASPECT SOCIAL :
  - Heures de travail
  - Salaires
  - Travail forcé
  - Discrimination
  - Gouvernance
  - Protection
  - Abus de pouvoir
  - Liberté d'association
  - Travail des enfants

Labor and Human Rights Non-Compliance Breakdown  
Based on 756 assessments, on a 100-point scoring system.



# LA DURABILITÉ DANS LA FABRICATION

- LES EMBALLAGES :
  - 2017 : « *Apple's Paper and Packaging Strategy* » ([https://images.apple.com/environment/pdf/Packaging\\_and\\_Forestry\\_September\\_2017.pdf](https://images.apple.com/environment/pdf/Packaging_and_Forestry_September_2017.pdf)):
    - Gestion du papier (gestion plus efficace et utilisation de papier recyclé en priorité)
    - Approvisionnement responsable et création, protection des forêts de manière durable
    - « Emballage efficace »
  - Rapport environnemental :
    - iPhone X : 100% des fibres d'emballage proviennent de forêts gérées de manière responsable, de bambou, de canne à sucre ou de papier recyclé

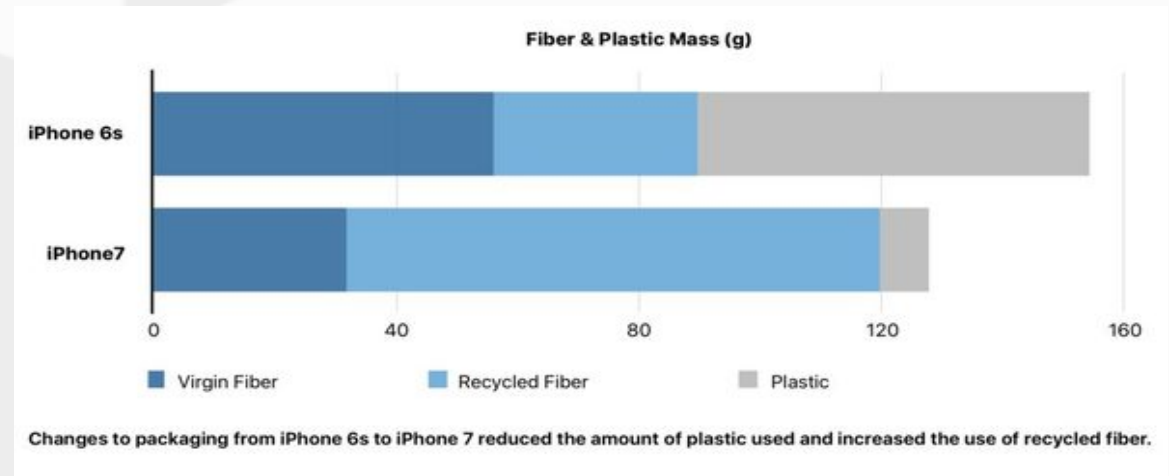
# LA DURABILITÉ DANS LA LOGISTIQUE DE COMMERCIALISATION

- « *Emballage efficace* » :



53%

L'emballage de l'iMac 21,5 pouces est 53 % moins volumineux et 35 % plus léger que celui du premier iMac 15 pouces.



91%

L'emballage du MacBook Pro commercialisé aux États-Unis est 11 % moins volumineux que celui du MacBook Pro 13 pouces avec écran Retina de génération précédente, ce qui permet d'expédier 91 % d'unités en plus dans chaque conteneur.

# LA DURABILITÉ DANS LA LOGISTIQUE DE COMMERCIALISATION

- LE TRANSPORT :
  - Assemblage en Chine...
  - ... Distribution mondiale





# LA DURABILITÉ DANS LA LOGISTIQUE DE COMMERCIALISATION

- LES CANAUX DE DISTRIBUTION :

## **DISTRIBUTION DÉLÉGUÉE → RENVEDEURS AGRÉÉS**

En Suisse : *La Fnac, MediaMarkt, Fust, Swisscom, Interdiscount, Migros, etc.*

Renommées

Conditions de travail encadrées et contrôlées

Cadre légal, CCT

→ Se rassurer et assurer sa responsabilité envers ses employés indirects

# LA DURABILITÉ DANS LA LOGISTIQUE DE COMMERCIALISATION

- LES CANAUX DE DISTRIBUTION :

<b>DISTRIBUTION INTÉGRÉE</b>	
<b>Site internet</b>	
<b>Apple Stores</b>	<p>Formation interne, vante ses excellentes conditions de travail</p> <p>Suisse : marché du travail réglementé (CCT)</p> <p>Royaume-Uni : un employé a dénoncé les conditions de travail très difficiles, le faible salaire, la pression des managers et la quasi-impossibilité d'évolution au sein du magasin (2016)</p> <p>États- Unis : poursuites pour des heures non payées et des fouilles corporelles</p> <p>Europe : quelques témoignages</p>

→ ***Employeur de rêve ou craintes de représailles ?***

# LA DURABILITÉ DANS LE MARKETING

- Campagnes marketing :
  - « Better » : <https://www.youtube.com/watch?v=J7ArPgBRR94>
  - « Earth Day » : 4 petites vidéos → « Can an apple grow a forest ? », etc.
  - « App for Earth » : promouvoir le travail du WWF
- Rapports d'évaluation :
  - Améliorer l'image
  - Motiver les employés
  - Outil de comparaison
- Critique de *Greenpeace*

# LA DURABILITÉ DANS LES SERVICES

- LA GESTION DES DÉCHETS :
  - Appareils électroniques contenant de nombreux matériaux très polluants qui rendent leur recyclage plus délicat, voire très compliqué pour la population
  - Encouragements – Soutien – Communication :
    - Programme d'échange, de reprise et de recyclage, produits reconditionnés
    - Informations sur son site internet : dépôt, envoi, points de collectes, recycleurs indépendants

## → **Volonté écologique ou économique ?**



**Un produit Apple se doit d'être aussi simple à recycler qu'à utiliser.**

Faites recycler votre appareil Apple en ligne ou dans n'importe quel Apple Store<sup>1</sup>. S'il est éligible au programme, vous recevrez une somme d'argent équivalente à sa valeur. Nous le reconditionnerons afin de le revendre ou recyclerons ses matériaux de manière responsable pour qu'ils soient réutilisés.



**Obtenez jusqu'à CHF 430.- de crédit pour l'achat d'un nouvel iPhone.**

C'est très simple. Il vous suffit d'échanger votre smartphone éligible contre un crédit à valoir sur l'achat d'un iPhone neuf<sup>1</sup>.

# LA DURABILITÉ DANS LES SERVICES

- APPLE ET SES CLIENTS :

- Produits simples d'utilisation, qualitatifs... pour justifier des prix plutôt élevés ?
- Communauté fidèle : « *Apple-compatibles* », « *Apple-addict* »

→ **Multiplication de produits** : incompatibilité des chargeurs, adaptateurs

→ **Garantie** :

- Réparations quasi-impossible
- Garantie fabricant : 1 an // Garantie légale suisse de vente : 2 ans → année supplémentaire à la charge du revendeur (*cas Swisscom, novembre 2017*)
- Exclusions de garantie : « *usure naturelle* », « *matériel nécessaire au fonctionnement et les consommables* »

# LA DURABILITÉ DANS LES SERVICES

- APPLE ET SES CLIENTS :

→ **Obsolescence programmée ?**

- Procédure en cours en France : réduction de la durée de vie et de l'efficacité de la batterie de ses derniers iPhones
- En Suisse : aucune règle de droit
- Changement de la batterie à moindre frais

Le 28 décembre 2017

## Message à nos clients à propos de la batterie et des performances de l'iPhone

Nous avons reçu des commentaires de nos clients à propos de la gestion des performances sur les iPhones équipés de batteries plus anciennes ainsi que sur notre façon de communiquer à ce sujet. Certains d'entre vous nous ont fait part de leur déception. Nous vous présentons nos excuses. Compte tenu des nombreux malentendus sur cette question, nous aimerions apporter quelques éclaircissements et vous informer des dispositions que nous avons prises.

Tout d'abord, nous n'avons jamais cherché – et ne chercherons jamais – à faire quoi que ce soit pour écarter intentionnellement la durée de vie d'un produit Apple ou pour altérer l'expérience utilisateur dans le but de contraindre le consommateur à renouveler son matériel. Créer des produits que nos clients adorent a toujours été notre objectif, et proposer des iPhone qui durent le plus longtemps possible s'inscrit dans cette perspective.

Modèles	Date de sortie
2G	29 juin 2007
3G	11 juillet 2008
3GS	19 juin 2009
4	24 juin 2010
4s	14 octobre 2011
5	21 septembre 2012
5S et 5C	20 septembre 2013
6 et 6 plus	9 septembre 2014
6S et 6S plus	9 septembre 2015
6SE	21 mars 2016
7 plus	16 septembre 2016
8 plus	22 septembre 2017
X	3 novembre 2017

# LA DURABILITÉ DANS LES SERVICES

- APPLE ET SES CLIENTS :

→ **Programme de rappel et d'échange :**

## Procédure d'échange

Apportez le ou les adaptateurs affectés dans un magasin Apple Store ou dans un Centre de services agréé Apple. Dans le cadre de la procédure d'échange, nous devons vérifier le numéro de série de votre iPhone, pensez donc à apporter votre téléphone.

L'adaptateur secteur affecté sera supprimé de façon écologique.

Trouvez un magasin participant :

- Magasin Apple Store – Prenez un rendez-vous [ici](#).
- Centre de services agréé Apple – Trouvez-en un [ici](#).

Remarque : si vous êtes dans l'incapacité de rapporter votre chargeur affecté dans l'un des magasins cités ci-dessus, contactez l'[assistance technique Apple](#) pour organiser un échange.

## Informations supplémentaires

Si vous estimez avoir payé un remplacement à cause de ce problème, [contactez Apple](#) pour demander un remboursement.

## Programme d'échange de l'adaptateur secteur USB européen Apple de 5 W



Suisse

Apple a déterminé que dans certains cas rares, l'adaptateur secteur USB européen Apple de 5 W pouvait surchauffer et poser des problèmes de sécurité. Cet adaptateur était livré avec les modèles d'iPhone 3GS, iPhone 4 et iPhone 4s expédiés entre octobre 2009 et septembre 2012 dans les pays indiqués ci-dessous. Il était également vendu séparément en tant qu'accessoire.

La sécurité du client est la priorité absolue d'Apple. C'est pourquoi nous avons volontairement décidé d'échanger gratuitement chaque adaptateur secteur par un nouvel adaptateur reconçu. Nous encourageons les clients à échanger au plus vite tout adaptateur affecté contre un nouvel adaptateur en suivant la procédure ci-dessous.

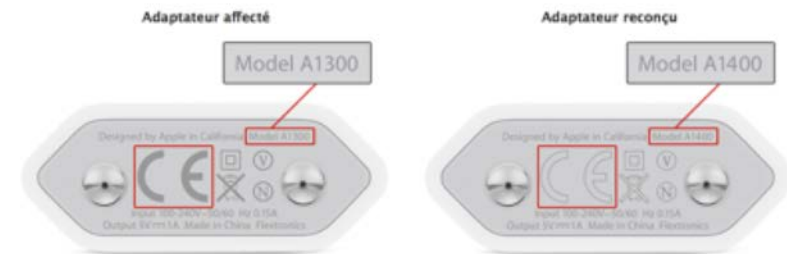
Remarque : les autres adaptateurs secteur USB Apple de 5 W ne font pas partie de ce programme.

### Identification de votre adaptateur

Regardez l'étiquette située entre les broches et comparez-la aux images encadrées en rouge ci-dessous. Le numéro de modèle et la couleur du logo « CE » sont un moyen d'identifier un adaptateur affecté.

Un adaptateur affecté comporte le modèle A1300 et les lettres « CE » en gris foncé. Si vous possédez un adaptateur affecté, ne l'utilisez plus et échangez-le contre un nouveau. Vous pouvez charger votre iPhone en le connectant avec un câble USB à votre ordinateur jusqu'à ce que vous receviez un chargeur de remplacement.

Un adaptateur reconçu comporte le numéro de modèle A1400 et les lettres « CE » en gris. Vous n'avez pas besoin de changer d'adaptateur.



# LA DURABILITÉ DANS LES SERVICES

- APPLE ET SES CLIENTS :

→ **Quelle image ?**      « Si je vous dis Apple, vous me dites ... »

<b>POSITIF</b> (env. 40%)	<b>NÉGATIF</b> (env. 60%)	
Simple et facile Beau et design Classe	Cher Obsolescence programmée Optimisation fiscale	Accro Arnaque Garantie

- Importante communauté de fans, nombreux consommateurs extrêmement fidèles
- Quelques crises : mise en lumière son comportement parfois peu recommandable, image entachée

→ ***Cette attitude pourrait-elle lui faire perdre ses fidèles et mener l'entreprise à sa perte ?***



# LA DURABILITÉ DANS LES SERVICES

- APPLE ET LA SOCIÉTÉ :

- **LA FORMATION** : *iTunes U, En classe, tarifs Éducation*

- **Engagement pour l'éducation ou captation ?**

- **L'ENVIRONNEMENT** :



**Nous en faisons toujours plus, pour en demander toujours moins à la planète.**

Le changement climatique est une réalité. Les ressources de la Terre ne sont pas inépuisables. Et les produits technologiques se doivent aujourd'hui d'être parfaitement sûrs, tant pour leurs utilisateurs que pour les personnes qui les fabriquent. Tout ceci est indéniable. Notre questionnement est maintenant de savoir ce que nous pouvons faire à l'échelle de notre entreprise pour changer le cours des choses.

# RÉFLEXIONS

- TRIPLE BOTTOM LINE :
  - **FISCALITE** : <https://www.apple.com/chfr/newsroom/2017/11/>

## «Paradise papers» : Apple accusé d'avoir dissimulé 128 milliards de dollars

Par Elsa Trujillo | Mis à jour le 07/11/2017 à 14:31 / Publié le 07/11/2017 à 13:31



# RÉFLEXIONS

- TRIPLE BOTTOM LINE :
  - **SOCIAL** : Dénonciation de Dejian Zeng, étudiant
  - **ENVIRONNEMENT** : <https://www.rts.ch/play/tv/la-matinale/video/alterte?id=9488839&station=a9e7621504c6959e35c3ecbe7f6bed0446cdf8da>



# CONCLUSIONS

- Apple est aujourd'hui **une des plus grandes entreprises mondiales**
- Apple est **socialement et écologiquement impliquée** dans la société à **chaque étape de sa chaîne de valeur**
- Cependant, **certains actes ne reflètent pas les paroles et les engagements d'Apple**