

# TD 10 : LES STRATEGIES DES FIRMES MULTINATIONALES A TRAVERS L'EXEMPLE D'APPLE

## Document 1

INDICATEURS	APPLE	WAL MART STORES
Capitalisation boursière au 31/03/2013 (en milliards de \$)	416 (1)	246 (6)
Chiffre d'affaires en 2012 (en milliards de \$)	156,5 (19)	469 (2)
Nombre de salariés dans le monde (2012)	76.000 (-)	2.200.000 (1)
Bénéfices 2012 (en milliards de \$)	41,7 (2)	17 (16)

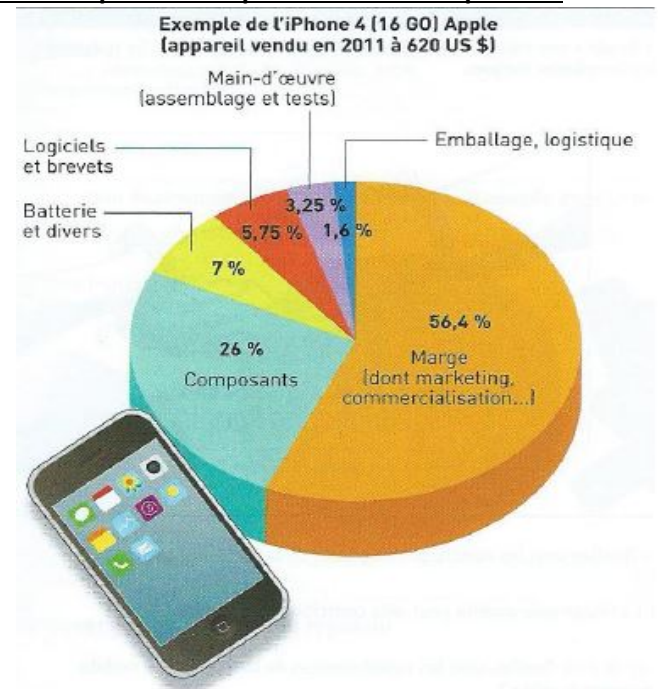
Entre () : rang mondial dans le top20 des multinationales

Précisez, en confrontant les données présentées ci-dessus, en quoi la firme Apple se distingue d'un groupe tel que Wal Mart Stores.

## Document 2

1. A partir du graphique ci-contre, précisez comment se décompose la valeur ajoutée d'un Iphone 4.
2. Quel lien avec le document 1 peut-être établi ici ?
3. Que représente la marge ? A quoi est-elle affectée ?
4. Comparez les informations relatives à l'iphone 4 et celles qui correspondent à l'iphone 5s (16Go). Que peut-on conclure de cette comparaison ?
5. Comparez les informations relatives à l'iphone 5s 16 Go à celles qui concernent la version 64Go. Que remarque-t-on ?

## Décomposition du prix de vente de l'Iphone 4



## Les composants de l'Iphone 5s



Table 1: Preliminary Teardown Bill of Materials and Manufacturing Cost Estimate for the Apple iPhone 5s (Cost in US Dollars)

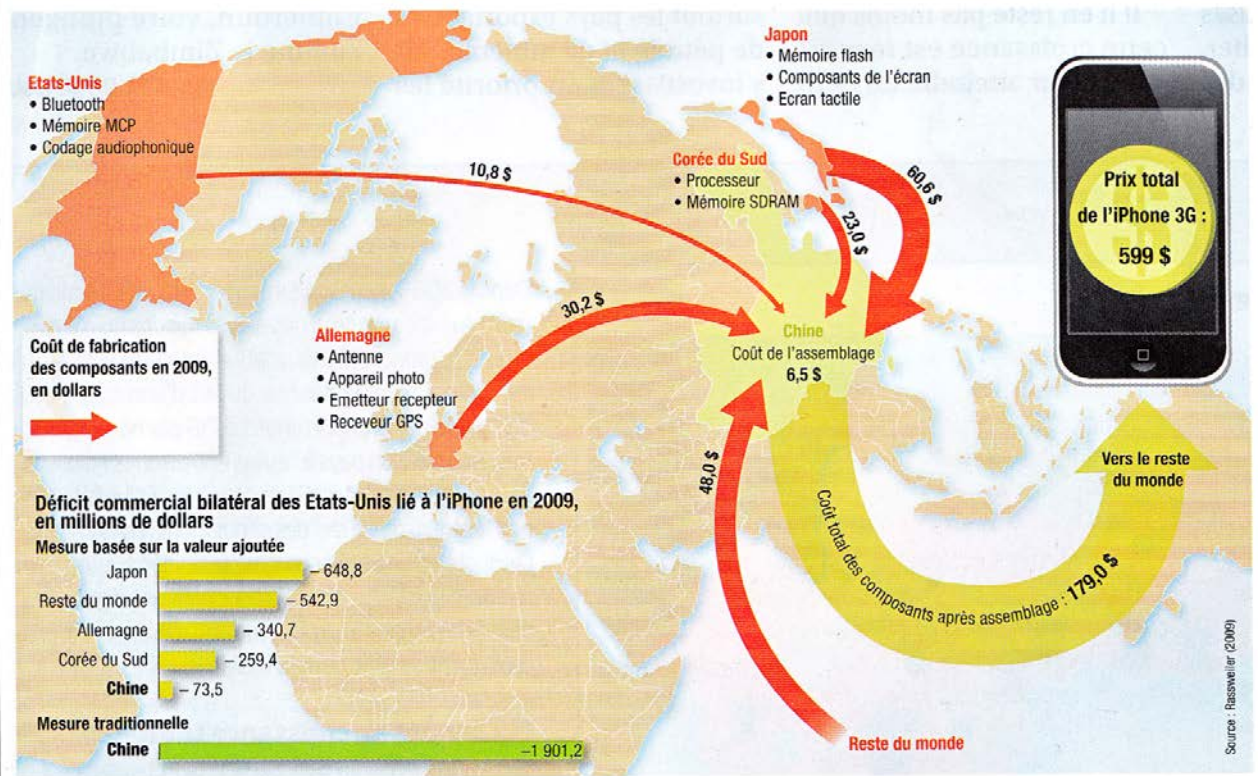
Components / Hardware Elements	Details	16GB	32GB	64GB
	Pricing without contract	\$649.00	\$749.00	\$849.00
Implied Margin		69%	72%	74%
Total BOM Cost		\$190.70	\$200.10	\$210.30
Manufacturing Cost		\$8.00	\$8.00	\$8.00
BOM + Manufacturing		\$198.70	\$208.10	\$218.30
<b>Major Cost Drivers</b>				
Memory				
NAND Flash		\$9.40	\$18.80	\$29.00
DRAM	1GB LPDDR3	\$11.00	\$11.00	\$11.00
Display & Touch Sreen	4" Retina Display w/ Touch	\$41.00	\$41.00	\$41.00
Processor	64-Bit A7 Processor + M7 Co-Processor	\$19.00	\$19.00	\$19.00
Camera(s)	8MP (1.5-micron) + 1.2MP	\$13.00	\$13.00	\$13.00
Wireless Section - BB/RF/PA	Qualcomm MDM9615M+WTR1605L+Front End	\$32.00	\$32.00	\$32.00
User Interface & Sensors	Includes fingerprint sensor assembly	\$15.00	\$15.00	\$15.00
WLAN / BT / FM / GPS	Murata Dual-Band Wireless-N Module	\$4.20	\$4.20	\$4.20
Power Management	Dialog + Qualcomm	\$7.50	\$7.50	\$7.50
Battery	3.8V~1560mAh	\$3.60	\$3.60	\$3.60
Mechanical / Electro-Mechanical		\$28.00	\$28.00	\$28.00
Box Contents		\$7.00	\$7.00	\$7.00

Source: IHS, September 2013

## Document 3

### L'iPhone, un produit « made in world »

#### Principaux composants de l'iPhone 3G



Source : Alternatives Economiques, Hors série n°90, « Les chiffres de l'économie 2012 », 4<sup>e</sup> trimestre 2011

## Document 3b

« *Designed by Apple in California. Assembled in China.* » La mention gravée au dos de chaque iPod et de chaque iPhone pourrait donner à penser que la Chine est le principal bénéficiaire du succès commercial des produits phares d'Apple. Il n'en est pourtant rien.

Greg Linden, Kenneth L. Kraemer et Jason Dedrick, de l'université de Californie, ont établi que chaque iPod vendu 299 dollars aux Etats-Unis accroît le déficit de la balance commerciale américaine de 150 dollars environ au profit de la Chine. Mais, en fait, la valeur ajoutée dégagée par l'assemblage réalisé sur le sol chinois est inférieure à... quatre dollars ! Les composants clés de l'iPod proviennent en effet de fournisseurs japonais, coréens ou américains. L'entreprise qui assemble l'iPod en Chine n'est d'ailleurs pas chinoise, mais... taïwanaise. Malgré les apparences, l'économie chinoise ne profite donc que peu du succès de l'iPod.

Le constat est similaire sur le plan de l'emploi : les mêmes chercheurs ont calculé dans une autre étude que la production et la commercialisation de l'iPod avaient été à l'origine de 41 000 emplois en 2006 : 14 000 aux Etats-Unis et 27 000 dans le reste du monde, dont plus de 12 000 en Chine. Seulement les emplois situés en dehors du territoire américain sont à une majorité écrasante des emplois d'ouvriers dans la production. C'est presque exclusivement le cas en Chine. Les Etats-Unis concentrent quant à eux l'essentiel des emplois d'ingénieurs et de cadres, mais aussi des postes dans les fonctions commerciales. Ainsi, bien que l'iPod soit responsable de deux fois plus d'emplois en dehors des Etats-Unis que sur son sol, la somme des salaires payés aux Etats-Unis reste plus de deux fois plus importante que celle des salaires payés à l'étranger.

Source : Alternatives Economiques n°292, juin 2010

1. Quelles notions du programme peut-on remobiliser pour décrire la stratégie d'Apple à partir du document 3 ?
2. Quelles sont les principales caractéristiques des choix de localisation d'Apple ?
3. Quels sont les arguments qui amènent l'auteur du document 3b à affirmer que « *L'économie chinoise ne profite que peu du succès de l'iPod* » ?



## Document 4a

Apple dégagne des marges considérables : l'iPhone 5 ne lui coûte que 207 dollars à produire (199 dollars pour les composants, 8 pour l'assemblage) selon le cabinet IHS iSuppli. Ces dix-huit derniers mois, il a presque doublé ses liquidités : elles atteignent désormais 117 milliards de dollars, un pactole gigantesque.

A quoi emploie-t-il cette montagne de cash<sup>1</sup> ? Il pourrait baisser ses prix. Il aurait certainement les moyens de revoir les termes du contrat de sous-traitance avec Foxconn afin d'améliorer les conditions de travail des ouvriers chinois (les salaires ont été augmentés en début d'année, mais, semble-t-il, uniquement à Shenzhen). Il pourrait aussi, pourquoi-pas, relocaliser une partie de sa production aux Etats-Unis. Alors qu'elle est totalement délocalisée en Asie. Ou faire moins d'optimisation fiscale, et payer davantage d'impôts, aux Etats-Unis comme en Europe. En attendant, Apple n'a rien trouvé de mieux que de redistribuer l'argent à ses actionnaires : en mars, il a annoncé un programme de versement de dividendes et de rachats d'actions pour un total de 45 milliards de dollars...

Cash<sup>1</sup> = Somme d'argent liquide disponible.

Source : Cécile Ducourtieux, *Le Monde.fr*, 5 octobre 2012

- 1. Qui est le principal bénéficiaire de la stratégie d'internationalisation d'Apple ?**
- 2. Quel lien avec le document 1 peut être établi ici ?**
- 3. Quels acteurs pourraient bénéficier davantage de cette stratégie si Apple faisait d'autres choix quant à l'utilisation de ses marges ?**

## Document 4b

### **Le géant taïwanais Foxconn veut sortir de sa dépendance vis-à-vis d'Apple**

C'est sans conteste grâce à Apple, son premier client, que Foxconn, le géant taïwanais de la sous-traitance informatique, a de nouveau connu des résultats 2013 excellents. Le groupe, également connu sous le nom Hon Hai, a annoncé, vendredi 28 mars, des bénéfices en hausse de 13 % pour 2013, à 106,7 milliards de dollars de Taïwan, soit 2,5 milliards d'euros.

Ces gains sont directement portés par les ventes de l'iPhone. Les commandes d'Apple représenteraient 40 % de son chiffre d'affaires. Le groupe californien a écoulé 51 millions de ses smartphones au dernier trimestre 2013, à la suite du lancement de ses derniers modèles, les 5S et 5C. Un chiffre cependant inférieur de 4 millions par rapport aux prévisions des analystes.

Mais si Apple a fait de Terry Gou, le patron de Foxconn, l'un des plus puissants milliardaires de Taïwan, l'étoile de ce très discret patron pourrait pâlir. En effet, son premier client cherche de plus en plus à trouver d'autres sous-traitants concurrents pour ses iPad et ses iPhones.

Foxconn doit désormais partager cette manne avec un autre sous-traitant taïwanais en électronique, Pegatron. Payant ses ouvriers moins cher, quand bien même ses usines sont situées en banlieue de Shanghai, où le niveau de vie est bien plus élevé qu'autour de la ville de second rang de Zhengzhou où Foxconn assemble l'iPhone 5S, Pegatron a remporté les contrats des iPhone 5C et iPad mini. Et, selon la presse taïwanaise, la production d'un nouveau modèle, probablement l'iPhone 6, attendu pour l'automne, pourrait être partagée entre les deux concurrents. Dans le même temps, d'autres clients historiques de Foxconn, tels que Nokia, continuent de perdre du terrain, même s'ils sont remplacés par des marques chinoises - Huawei et le nouveau venu Xiaomi passent, eux aussi, par les lignes de production de Terry Gou.

C'est pour ces raisons - et aussi peut-être parce que des doutes pointent sur la capacité d'Apple à pouvoir continuer à développer des produits inédits et très populaires - que le très discret M. Gou cherche activement à se diversifier. L'homme d'affaires semble déterminé au regard des investissements annoncés aux actionnaires de son empire. En juin 2013, Foxconn annonçait ainsi un partenariat avec la Fondation Mozilla, éditeur du navigateur Firefox, pour développer cinq appareils, dont une tablette. En novembre 2013, l'entreprise disait envisager de bâtir une usine à 30 millions de dollars (21,8 millions d'euros) en Pennsylvanie, aux Etats-Unis, pour y assembler des écrans plats larges, le transport de l'Asie à l'Amérique étant délicat. Puis en décembre 2013, BlackBerry confiait à Foxconn le design de ses smartphones à destination des pays émergents. Un modèle baptisé Z3, à moins de 200 dollars, sera lancé en avril en Indonésie. Foxconn vient aussi de lancer une marque d'accessoires (câbles, protections) pour téléphones, Coverbank. Enfin, vendredi 28 mars, le premier employeur privé de Chine continentale - avec au moins 1 million d'ouvriers sur ses chaînes - a fait part de son intention de dépenser près de 11 millions d'euros dans une usine de robots, 30 millions d'euros dans une unité de production de composants électroniques et encore presque 22 millions d'euros dans le développement logiciel. Le tout en Chine, illustrant le sentiment d'urgence qu'il y a chez le mystérieux M. Gou, qui a bâti sa fortune sur les bas salaires chinois, à aller chercher les profits plus haut dans la chaîne industrielle.

Source : *Le Monde*, 1<sup>er</sup> Avril 2014

- 1. Soulignez dans l'article des passages illustrant les avantages que tire Foxconn de son partenariat avec Apple ?**
- 2. Pourquoi le géant taïwanais veut-il sortir de sa dépendance avec Apple ?**
- 3. Quelle stratégie vise à adopter Foxconn à terme ? Dans quel but ?**