

<b>SO02 – Bénédicte Rey</b>	<b>P2016</b>
<b>Examen final</b>	Durée : 2 heures

**Présentation et syntaxe – (2 points)**

**Question 1 – cours (3 points)**

Comment les entreprises explorent-elles les usages ? Vous rappellerez les modèles d'exploration des usages vus en cours en explicitant en quelques mots les caractéristiques de chacune de ces approches. (20 lignes max.)

**Question 2 – Etude de cas : Documents A, B, C (10 points)**

*Les apports du cours seront valorisés lorsque mobilisés à bon escient pour l'analyse de ce cas.*

2.a) Qu'est-ce qui permet de penser que le succès du Cube est assuré ? Rédigez une courte synthèse rendant explicite le type de critères mobilisés pour annoncer le succès de ce produit. Appuyez-vous de manière précise sur les documents (3 pts) (1 page max.).

*Exemple : ne pas se contenter de citer le prix, mais identifier ce qui se joue en termes de positionnement économique, etc.*

2.b) Qu'est-ce qui explique l'échec de ce produit ? Rédigez une courte synthèse afin d'explicitier les raisons profondes de l'échec du produit. Appuyez-vous de manière précise sur les documents (3 pts) (1 page max.).

2.c) Proposez à Apple une approche pour réduire le risque d'un tel échec (approche structurée et séquencée). (4 pts) (Format : tableau accepté sous réserve d'explicitations suffisamment développées et claires) (1 page max.).

**Question 3 – Synthèse personnelle (5 points)**

Dans votre futur d'ingénieur, comment pouvez-vous imaginer concrètement de mobiliser usages et/ou usagers ? (20 lignes environ)

**En forte croissance en Suisse, Apple montre son cube pour doper ses ventes INFORMATIQUE. Le constructeur présentait mercredi à New York ses nouveaux produits, dont un modèle cubique et des iMac relookés. Si les chiffres ont faibli au niveau mondial, la direction helvétique s'attend, elle, à une année exceptionnelle**

**Gabriel Sigrist**

Clin d'oeil historique: Steve Jobs a refait le coup du cube. Le patron d'Apple présentait mercredi à New York les nouveaux Macintosh, dont un modèle original cubique. La forme évoque l'ordinateur mythique NeXt, du nom de la firme créée par Jobs après son départ mouvementé d'Apple dans les années 1980. Le NeXt était noir, le PowerMac Cube reflète une lumière grise et translucide. Il est léger et surtout petit (à peine plus large qu'une boîte de Kleenex).

La firme entend séduire le marché des créatifs du design et du Web avec ce nouveau produit qui veut coupler «la performance d'un PowerMac et la simplicité d'un iMac». «Un tel ordinateur, élégant et puissant, va cartonner en Suisse: on va vendre ces cubes comme des petits pains, anticipe Martin Hagger, directeur de la filiale helvétique du groupe. Nous le proposerons pour moins de 3000 francs sans écran.»

La firme à la pomme présentait d'autres nouveautés à New York (lire ci-contre) dont une machine à deux processeurs et une nouvelle série d'iMac, dont les prix ont baissé pour passer en dessous de la barre des 800 dollars. Un tarif plus agressif afin de relancer un produit qui a remis la marque sur le devant de la scène en

1997 mais dont les ventes ont déçu les analystes sur ce dernier trimestre.

Côté logiciels, le lancement du très attendu MacOS X, prévu pour l'été, a été légèrement reporté. Une version publique de test («bêta») sera disponible en septembre. La version définitive arrivera dans les premiers mois de l'année 2001, a promis Steve Jobs. Ce nouveau noyau logiciel, qui succédera au système 9, se base sur Unix, le système d'exploitation utilisé dans le monde professionnel. MacOS X augmentera considérablement la fiabilité des ordinateurs Macintosh, réputés pour leur relative fragilité en raison d'une désuète gestion de la mémoire. Surtout, le nouveau système permettra de mieux exploiter la capacité des machines à plusieurs processeurs présentées cette semaine par la marque. Avec le MacOS X, Apple espère pouvoir pénétrer le marché des petits serveurs d'entreprises, largement dominé aujourd'hui par les PC équipés du système Windows NT de Microsoft.

Déçu par les ventes

En plus des nouvelles machines, Apple présentait à New York ses résultats financiers pour le dernier trimestre. Le constructeur californien a vendu 450 000 iMac durant cette période et 350 000 PowerM

«Les ventes d'iMac ont été un peu au-dessous de nos attentes, a reconnu Fred Anderson, directeur financier d'Apple. Mais nous attendons une croissance de 10% des revenus sur les trimestres à venir, compte tenu de l'introduction des nouvelles machines.» Les rentrées ont aussi légèrement déçu les analystes, mais la firme est parvenue à dépasser les prédictions au niveau des profits, grâce à des marges supérieures.

En Suisse par contre, on s'attend à un millésime 2000 exceptionnel. «Nous avons atteint l'objectif pour l'année avec un trimestre d'avance, se réjouit Martin Hagger, directeur d'Apple Suisse. Nous avons planifié d'écouler 50 000 unités cette année. Nous dépasserons vraisemblablement cet objectif de 50%!»

Dans le secteur des ordinateurs personnels, la part de marché d'Apple atteignait 6-7% l'an dernier en Suisse. Selon le directeur, elle devrait s'élever à 8 ou 9% cette année: «C'est simple, on vend comme des fous: le marché de l'éducation a décollé, en particulier dans les écoles secondaires et les collèges. Au niveau professionnel, nous avons renforcé notre position dans le design et les créateurs de contenu.»

Une croissance qui s'explique notamment par une diversification des points de vente. Depuis l'an dernier, on trouve des iMac dans les magasins Placette et, depuis l'automne, dans 80

bureaux de poste du pays. Ces deux filières totalisent environ 10% des revenus d'Apple Suisse sur le dernier trimestre. Par contre, la vente directe sur Internet totalise péniblement 4%

des revenus. «Cela devrait augmenter dans les mois qui viennent, notamment avec les nouveaux produits», espère Martin Hagger.

## LE FIGARO

Le Figaro, no. 17785

Le Figaro Entreprises, lundi 15 octobre 2001, p. 22-23

DOCUMENT C

### SOLUTIONS; CAS D'ECOLE

#### Macintosh «cube» : l'ordinateur qui a tourné court

##### Kim LE QUOC

Juillet 2000 : lors d'un salon Apple, à New York, Steve Jobs présente le dernier modèle de la firme qu'il a fondée et relancée. Le micro-ordinateur G4 « Cube » doit être le point de départ d'une nouvelle révolution. Encore une fois, ce bijou technologique surprend le monde entier par son design : il s'agit d'un petit cube d'une vingtaine de centimètres d'arête, enveloppé d'une élégante coque en plastique transparent. Totalement silencieux, ce MacIntosh de dernière génération est également performant, doté du plus puissant processeur de la gamme. Pourtant, cette merveille n'a jamais trouvé son public. Apple a arrêté la production à peine un an plus tard.

Au siège d'Apple, à Cupertino, dans la Silicon Valley (Californie), au printemps 2000, on attend beaucoup de cette innovation : le Cube, c'est certain, va régénérer les ventes. Il s'agit, croient les dirigeants, d'attaquer un nouveau marché, celui des prosumers, défini comme un segment intermédiaire entre le grand public (consumers) et le marché professionnel, désormais acquis en quasi-totalité au standard PC. Le coeur de la cible, ce sont donc les petites entreprises, les professions libérales, les indépendants, qui ont besoin d'un matériel puissant mais qui ne sont pas assez techniciens pour

avoir l'utilité d'un « G4 » classique, la série professionnelle d'Apple.

Tenter de séduire ce public grâce à un appareil d'un format totalement inédit est une initiative logique : Steve Jobs, le patron emblématique d'Apple, compte tout simplement rééditer l'opération du iMac, ordinateur familial mais performant lancé en 1998, dont le design, avec un boîtier tout en rondeurs, en plastique translucide et de couleurs vives, a trouvé sa place dans des dizaines de milliers d'appartements, au point de rendre à la marque à la pomme une partie de sa splendeur passée. « C'est l'ordinateur le plus cool de toute la planète », s'enflamme-t-il à propos du Cube lors du lancement. L'objet est consacré par plusieurs trophées de design : exposé à Beaubourg, il sera même élu « produit de l'année » par le magazine Business Week. Las ! Les ventes ne décolleront jamais. Selon les estimations du cabinet d'études Gartner Group, seuls 16 000 exemplaires auraient été écoulés sur l'ensemble du territoire européen et 68 000 aux Etats-Unis, où Apple réalise pourtant plus de la moitié de son chiffre d'affaires global.

Quelles sont les raisons d'un échec aussi cinglant ? Apple se refuse à fournir une quelconque explication. Mais ses partenaires, distributeurs, et

utilisateurs avancent plusieurs éléments de réponse.

Le nouvel appareil a déçu l'attente immense suscitée parmi les fanatiques du Macintosh trop férus de technique pour se contenter du iMac. Steve Jobs lui-même a renforcé cette attente par sa communication.

Par ailleurs, « Le Cube était positionné à un prix très élevé », rappelle Olivier Rimmel, porte-parole de l'Association des distributeurs Apple (ADA) : à 15 000 francs (près de 2 300 euros) pour la seule unité centrale, la machine se plaçait d'emblée dans la catégorie des ordinateurs haut de gamme.

Qui plus est, les publicités vantaient des configurations inabornables. « Le Cube étant un objet de design avant d'être un ordinateur, il ne pouvait être associé qu'à un écran très design, un écran plat », observe Alain Drozd, président des magasins IC Computer. L'ensemble, unité centrale et moniteur, coûtait au total de 22 500 francs (3 430 euros) à plus de 40 000 francs (presque 6 100 euros) en magasin ! « Nombre d'utilisateurs pensaient qu'ils pourraient tirer un bénéfice supérieur de la machine », résume Sophie Hattier, porte-parole du distributeur CLG Informatique, l'un des commerçants les plus agressifs de la région parisienne.

## LE SOLEIL

Le Soleil

Dimanche Magazine, dimanche 30 juillet 2000, p. B4

L'univers de l'électronique

### Le Mac au cube

#### Apple y va d'une audacieuse série pour cette fin de siècle

Truchon, Michel

Apple ne manque pas d'audace ni d'originalité, c'est le moins qu'on puisse dire. Fidèle à ce qui est devenu une tradition annuelle avec la présentation du congrès MacWorld, maintenant à New York, en juillet, Steve Jobs, le cofondateur et grand manitou de l'entreprise d'informatique qui, sans doute, fait le plus parler d'elle après... Microsoft, a sorti d'autres as de sa manche, la semaine dernière, de quoi alimenter la chronique jusqu'à ce qu'on change officiellement de siècle et de millénaire.

Après les iMac, les iBook et les G4 qui ont fait des malheurs ces deux dernières années, c'est maintenant du côté de la miniaturisation que Jobs et Apple se tournent, offrant un Power Mac G4 doté des plus puissantes et performantes composantes logées dans un boîtier cubique de 20,5 cm (8 pouces) d'arête. Ce G4 ultra condensé s'appellera, vous vous en doutez bien, le Cube.

En soi, ce puissant ordinateur est déjà un miracle de technologie. Compressé dans un aussi petit boîtier, c'est une prouesse. Oublions, évidemment, les possibilités d'expansion interne, car la gaine est assez serrée, merci. Mais qui voudrait changer des composantes à un ensemble qui, déjà, offre tout?

Dans l'élégant cube transparent on trouve en effet le fulgurant processeur PowerPC G4 de 450 MHz à Velocity Engine, 64 Mo de mémoire vive extensible à 1,5 Go, un disque dur de 20 Go, un lecteur DVD à chargement par fente situé sur le dessus du Cube. On note aussi deux ports FireWire pour la musique et la vidéo notamment, deux ports USB, une carte réseau Ethernet 10/100 BASE-T et un modem de 56 K. Côté graphismes, c'est la même carte ATI RAGE 128 Pro à 16 Mo de mémoire.

Le nouveau Mac Cube sera bien sûr un objet de curiosité au début, mais il répond à un besoin d'économie d'espace et de sobriété. Discret et aussi silencieux, car Apple a opté pour l'élimination du ventilateur, comme elle l'avait fait sur les iMac l'an dernier. Dans ce dernier cas, l'expérience avait été concluante, le G4 n'étant pas un processeur qui a tendance à surchauffer. Le Cube est assorti de deux enceintes... rondes à haute fidélité, fabriquées par Harman Kardon, dont on a déjà pu se faire une idée avec le iSub.

(...)

"Le G4 Cube est attendu avec impatience", a noté Guy Larouche, gérant du magasin MicroLogic, qui précise que déjà plusieurs réservations ont été faites. Les premiers G4 Cube devraient arriver dans trois semaines environ et on se croise les doigts pour que le retard du iBook ne se reproduise pas. Le Cube à 350 MHz se vendra 2700 \$, sans écran. Un modèle à 500 MHz (3500 \$) sera offert cet automne.

Le compagnon parfait du Power Mac G4 Cube va être l'écran parfaitement plat entièrement numérique Apple Studio de 15 pouces (1549 \$) qui comme son grand frère de 22 pouces offre une image d'une limpidité incroyable. On a aussi présenté un nouveau modèle à tube de 17 pouces (750 \$).

(Escalier)

La déception se révélera proportionnelle à ces espoirs. D'abord, les acheteurs de Cube commencent à se plaindre de problèmes de qualité.

(...)

n'avait pas de vraie place dans sa gamme. La grille des produits Apple repose en effet sur un système basique, constitué de quatre cases : deux types de produits, les ordinateurs de bureau et les portables, pour deux catégories de marché, le grand public et les professionnels. La troisième catégorie envisagée par les têtes pensantes de Cupertino, le fameux segment milieu de gamme des consommateurs n'existe pas. « Apple visait les classes sociales supérieures, les « bobos », ces bourgeois bohèmes aisés qui sélectionnent leurs achats pour revendiquer un certain style de vie, remarque Christophe Pradère, le spécialiste du design industriel. Sauf que des personnes dans cette cible, prêtes à investir des dizaines de milliers francs dans un ordinateur, il n'y en a pas beaucoup. »

Pour un objet censé frôler la perfection aussi bien esthétique que technique, la multiplication des incidents commence à faire tache ! « A ma connaissance, il n'y a pas eu une seule machine qui ait contenté à 100 % son propriétaire, observe Olivier Rimmel, de l'ADDA. Le Cube est vite devenu la machine la moins fiable de la gamme. » Le résultat est rude pour Apple : « Il n'y a pas eu de conversion entre les early adopters (les clients passionnés qui se précipitent sur toutes les nouveautés) et les suivants habituels », note Christophe Pradère, directeur général d'Absolut, une agence spécialisée dans le design industriel.

d'augmenter ses capacités, pour le mettre en phase avec les progrès du marché.

(...)

« Pour moi, le Cube reprénaît certes des codes formels intéressants, estime Benoît Heilbrunn, spécialiste en gestion du design et professeur à l'École de management de Lyon. Mais ceux-ci n'étaient pas arc-boutés à un véritable projet. Même s'il est beau, le Cube reste dans une forme très technicienne de l'ordinateur, droite, rectiligne, alors que tout le propos d'Apple consiste justement à détériorer l'ordinateur. » En somme, le « plus » de la marque à la pomme résiderait dans sa capacité à faire oublier que l'on a une machine face à soi. Avec l'iMac, elle y était parfaitement parvenue, cassant les codes esthétiques existants sur le marché de la micro-informatique, et introduisant de la rondeur dans un univers jusque-là très carré. « Le Cube, lui, ne

correspondait pas aux valeurs esthétiques d'Apple », estime Benoît Heilbrunn.

Rien ne rattrapera ces erreurs. A l'automne 2000, trois mois seulement après le lancement du Cube, Apple prévient que ses bénéfices seront « significativement inférieurs » aux prévisions pour le troisième trimestre. Le manque à gagner est estimé à une somme allant de 150 à 200 millions de dollars. Le démarrage trop lent du Cube se combine à un début de sinistrose sur le marché de la micro-informatique. En Bourse, la sanction est terrible. Le vendredi 29 septembre, le titre Apple dévisse dès l'ouverture et perd 50 % de sa valeur.

Signe que la crise est profonde, l'équipe dirigeante se déchire. Le responsable des ventes, Mitch Mandich, démissionne en octobre 2000. Un mois plus tard, c'est au tour du directeur marketing, Steve Wilhite, de quitter le navire. Le design était son affaire : il avait été à l'origine du succès de la Beetle chez Volkswagen et travaillait pour la firme à la pomme depuis avril 1999. En coulisse, on murmure que Steve Jobs aurait tout simplement voulu reprendre le contrôle total sur le marketing de la firme.

L'avenir du Cube sera définitivement sabordé par une vague d'offres promotionnelles sauvages à l'échelle mondiale.

(...)

La seule consolation d'Apple, c'est que dans le même temps la marque a enregistré un prodigieux succès avec ses portables, les iBooks : il s'en est vendu en trois mois plus de 180 000 unités. Des ordinateurs qui ont une particularité : ils sont tout en ronds.

Apple avait conçu un appareil qui

d'extension. Impossible donc

là très carré. « Le Cube, lui, ne