

Fons Van Dyck

L'ENTREPRISE IMMORTELLE

Survivre à l'ère disruptive



LANNOO
CAMPUS

À mes deux parents, qui nous ont quittés en 2015.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	7
L'histoire d'Apple en quelques dates	12
Comment lire ce livre ?	19
LE PARADIGME AGIL	21
A • S'ADAPTER	41
1 Le suiveur intelligent	44
2 Le client d'abord	60
CAS • De Persgroep	80
G • ATTEINDRE UN OBJECTIF	93
3 La ligne droite	96
4 Omniprésent	110
CAS • Duvel Moortgat	126
I • INTÉGRER	137
5 Préserver l'ensemble	140
6 Nous contre eux	160
CAS • Van Eeghen & Co	174
L • ASSURER LA PÉRENNITÉ	185
7 L'ADN de l'entreprise	188
8 Le pouvoir caché de la culture	210
CAS • Colruyt	230
UN ÉQUILIBRE ÉVOLUTIF	239
Conclusion	252
Notes	255

*« On ne peut prévoir l'incidence
qu'auront certains événements dans
le futur ; c'est après coup seulement
qu'apparaissent les liens. Vous
pouvez seulement espérer qu'ils
joueront un rôle dans votre avenir. »*

Discours de **Steve Jobs** lors de la remise des diplômes de Stanford, juin 2005

INTRODUCTION

Il y a une vie après « Dieu »

À l'été 2018, Apple est devenue la première entreprise américaine de l'histoire à détenir une capitalisation boursière de plus de 1000 milliards de dollars, dépassant ainsi d'autres entreprises du monde de la technologie telles que Google (Alphabet), Amazon et Microsoft. Un exploit remarquable sachant qu'Apple était au bord de la faillite 25 ans auparavant.

La nouvelle contrastait aussi fortement avec les spéculations qui ont suivi le décès de son fondateur, Steve Jobs, en 2011. À l'époque, de nombreux observateurs craignaient qu'Apple ne survive pas à son père fondateur. En effet, Jobs était devenu le visage d'Apple. Apple était synonyme de Jobs, et Jobs était synonyme d'Apple. Il était connu pour la façon dont il avait réussi à connecter ses clients à Apple avec une loyauté sans précédent, souvent à la limite du fanatisme. Ou, comme le dit subtilement *The Economist* : « Pour quelle autre marque de technologie pourriez-vous voir un autocollant plaqué sur un pare-chocs ? » Le monde académique l'a couronné le PDG le plus performant de tous les temps. Les médias ne tarissent pas d'éloges à son sujet. « iGod » pouvait-on lire sur la couverture du *New York Magazine*. Le *Fortune Magazine* l'a décrit comme « l'homme d'affaires le plus innovateur de notre temps ». Et dans un numéro spécial du *Time Magazine*, on le dépeint comme « le génie qui a changé le monde ». La nouvelle de sa mort suite à un cancer du pancréas a donné lieu à des scènes de deuil qui n'étaient pas sans rappeler les

événements qui ont suivi la mort de Lady Di dix ans plus tôt. Ou encore celle de Michael Jackson deux ans auparavant. Même le président américain Barack Obama a rendu hommage à celui qui était selon lui l'un des plus grands inventeurs américains : « Assez courageux pour penser différemment, assez audacieux pour croire qu'il pouvait changer le monde, et assez talentueux pour le faire. »²

Ils étaient peu nombreux à imaginer qu'Apple puisse atteindre un tel niveau après la mort de Steve Jobs. De sérieuses questions ont été soulevées quant à savoir si son successeur, Tim Cook, parviendrait à assumer ce rôle et à faire passer l'entreprise au niveau supérieur. Un journaliste du respecté *The Wall Street Journal* n'a pas mâché ses mots et a exprimé tout haut ce que beaucoup pensaient tout bas à l'époque : « Ils ont oublié de réinventer le monde. Ils ne font que tourner en rond. »³

Qu'est-ce qui se cache derrière le succès des entreprises soi-disant immortelles comme Apple ? Peut-on uniquement attribuer leur réussite à leurs dirigeants, certains plus charismatiques que d'autres ? Ou y a-t-il quelque chose de plus ? Comment parviennent-ils encore et encore à attirer leurs clients existants et à en convaincre de nouveaux ? Quels sont les facteurs à la base de ce succès ? Et surtout : ce succès va-t-il perdurer ? Dans ce livre, je cherche des réponses à ces questions. Je me base non seulement sur les réussites, mais je tire également des leçons des moments les plus difficiles, voire des échecs, dans la vie des entreprises. À cet égard, ce livre se distingue des autres ouvrages de management qui se concentrent souvent uniquement sur les succès des entreprises et ignorent le fait que chaque médaille possède son revers : *what goes up must come down* [ce qui monte doit redescendre]. Je suis convaincu qu'on peut apprendre autant des erreurs que les entreprises ont commises (et de la façon dont elles se sont relevées ensuite) que du nombre de succès qu'elles ont connus.

Dans ce livre, je me concentre principalement sur l'histoire d'Apple, qui est jalonnée de moments pertinents pour notre analyse. L'histoire d'Apple n'a pas toujours été rose. En 1985, les résultats de l'entreprise étaient si lamentables que les administrateurs ont licencié son fondateur Steve Jobs d'une manière peu élégante. En 1996, elle était au bord de la faillite. Apple a affronté la mort à deux reprises pour renaître de ses cendres à chaque fois. Et elle a également réussi à survivre au décès de son créateur Steve Jobs, qui avait repris la tête de l'entreprise en 1997.

Dans ce livre, je ne me limite pas à l'histoire d'Apple. J'analyse également d'autres secteurs. Dans d'autres industries, l'histoire de certaines entreprises remonte parfois à plusieurs siècles. En tête, coïncidence ou pas, on retrouve le secteur des spiritueux. Je pense notamment à Moët & Chandon, la plus grande maison de champagne au monde aujourd'hui, fondée en 1743 (!). Ou encore à la brasserie irlandaise Guinness fondée en 1759 et à la marque de cognac Hennessy née en 1765. En 2010, la durée de vie moyenne des grandes marques à l'échelle mondiale était de 87 ans. Les trois branches les plus anciennes sont le secteur de l'alimentation et des boissons (141 ans), l'industrie pharmaceutique (119 ans) et le secteur financier (117 ans).⁴

Pourtant, l'immortalité n'est une évidence pour personne. Alors que certaines marques parviennent à se maintenir sur la voie du succès pendant des décennies (voire des siècles), d'autres (parfois iconiques) disparaissent à jamais. C'est notamment le cas de Nokia : alors qu'Apple a commencé son ascension vers le sommet avec l'iPhone, les résultats de Nokia ont chuté. Au début du XXI^e siècle, cette entreprise était pourtant encore considérée comme l'une des marques les plus innovantes et les plus fortes au monde. En 2011, Stephen Elop, alors PDG de Nokia, a écrit à sa direction une note interne qui sera largement commentée dans la presse par la suite, et qui contenait le sinistre message suivant : « *Our platform is burning* » [Notre plate-forme est en feu]. Il n'aura pas fallu deux ans pour que Microsoft rachète Nokia pour « seulement » 5,44 milliards d'euros (7,17 milliards de dollars).⁵

Ces dernières années ne manquent pas d'exemples. En 2011, le constructeur automobile suédois Saab a fait faillite parce qu'il n'a pas été capable de convaincre ses investisseurs chinois potentiels d'injecter de l'argent frais dans l'entreprise. En 2012, la marque légendaire Eastman Kodak, pionnière de la photographie depuis 131 ans, était au bord de la faillite pour avoir manqué le train de la numérisation. Malgré ses efforts considérables déployés pour sauver les meubles et se transformer, l'entreprise n'est toujours pas rentable aujourd'hui. Et quand, en 2015, le pionnier de la technologie Hewlett Packard s'est scindé en deux sociétés distinctes après 76 ans - HP Inc. (imprimantes et PC) d'une part et Hewlett Packard Enterprise (serveurs, logiciels, capacité de stockage et réseaux) de l'autre - on parlait même de « la fin d'une époque ». ⁶

Plus que jamais, l'avenir de nombreuses marques paraît menacé. Une étude réalisée par Havas, un acteur majeur dans le domaine de la publicité et des médias, a démontré que si 74 % des marques venaient à disparaître, les consommateurs du monde entier n'en auraient que faire. En d'autres termes, trois marques sur quatre n'ont aucune valeur aux yeux des consommateurs et peuvent disparaître demain des rayons des supermarchés sans que personne ne s'en rende compte. Et sans que personne ne les regrette.⁷ On peut d'ailleurs s'attendre à ce que le principe du « winner takes it all » (le gagnant emporte tout) se confirme dans de nombreux secteurs. Cela signifie que dans de nombreuses branches et catégories de produits, une ou deux marques se disputeront le leadership (une sorte de duopole, pour ainsi dire), tandis que les autres se concentreront sur une niche spécifique pour survivre. Et dans de nombreux cas, le détaillant numérique (Amazon ?) va même acquérir un monopole quasi total.

L'histoire d'Apple et celle d'autres entreprises emblématiques nous aident à comprendre les opportunités qui s'offrent aux autres compagnies dans leur course vers l'immortalité. La question qui revient sans cesse est la suivante : votre entreprise sera-t-elle capable de survivre à l'ère de la rupture technologique ? Et surtout, quels sont les facteurs qui renforcent les réussites ou les échecs que votre entreprise – ou celles des autres – connaîtra éventuellement à l'avenir ? Nous comprendrons ainsi pourquoi Apple, sous le régime de Tim Cook, a obtenu de meilleurs résultats qu'à l'époque de Steve Jobs, son fondateur charismatique. Et comment son approche lui a permis de faire mieux que de nombreux fins stratèges.

Pour établir ces analyses, je ne pars bien sûr pas de rien. Je me base sur le paradigme scientifique AGIL développé dans les années 1950 par le célèbre sociologue de Harvard Talcott Parsons. À partir de son modèle, étayé par d'autres recherches scientifiques empiriques, j'examine les facteurs qui déterminent comment certaines entreprises peuvent survivre pendant plus d'un siècle, tandis que d'autres sombrent dans l'oubli après seulement quelques années. Les leçons de management que nous en tirons aujourd'hui peuvent également aider votre entreprise à survivre demain.

En revanche, je ne me fourvoierai pas dans les nombreuses et rocambolesques histoires qui circulent dans le monde du marketing sur les chances de survie des entreprises. C'est pourquoi je souhaite percer un certain nombre de mythes populaires et tenaces qui se sont glissés dans la mémoire collective des managers et des chefs d'entreprise depuis des décennies - souvent avec des conséquences désastreuses pour les entreprises concernées et leurs dirigeants.

L'histoire de l'ascension, de la chute et de la résurrection d'Apple a certainement marqué les esprits, même pour ceux qui sont actifs dans d'autres secteurs. Toute entreprise, grande ou petite, ne peut survivre aujourd'hui et demain que si elle s'inscrit dans un monde dominé par les technologies de l'information et de la communication. Mais il est tout aussi inspirant d'écouter les expériences d'entreprises locales issues d'autres secteurs d'activité et dans des contextes totalement différents (il s'agit souvent d'entreprises familiales). C'est pourquoi je suis allé à la rencontre des dirigeants d'entreprises familiales qui, ensemble, représentent plus de cinq cents ans d'histoire. Une étude du Crédit Suisse indiquait précédemment que les entreprises familiales dans le monde dépassent la moyenne boursière de 4 points de pourcentage. Les études sur les entreprises familiales belges démontrent également que le rendement annuel supplémentaire sur une période de quinze ans va même jusqu'à 7 points de pourcentage.⁸ Dans de nombreux cas, les entreprises familiales ont non seulement un riche passé, mais aussi un bel avenir devant elles. J'ai discuté avec leurs dirigeants des chances de survie de leur entreprise. Quel est le secret de leur succès ? Leurs réponses se trouvent dans ce livre.

En ce sens, je vous invite à envisager ce livre comme un kit de survie destiné aux entreprises vivant en ces temps incertains. Pour écrire cet ouvrage, je me suis basé sur une approche scientifique afin de tirer des leçons des erreurs et des succès des autres. Plus encore : ce livre vous accompagne sur la voie du succès durable, pour ne pas dire de l'immortalité... Car si vous apprenez de vos erreurs, si vous parvenez à vous relever et à garder la tête hors de l'eau, vous serez beaucoup plus fort(e) en ces temps chaotiques et turbulents.

L'HISTOIRE D'APPLE EN QUELQUES DATES

En avril 1976, Steve Jobs et Steve Wozniak, amis de longue date, ont commencé à développer leur entreprise d'informatique depuis leur garage. La suite, on la connaît...

Pourtant, l'histoire d'Apple n'est pas connue de tous. Et puisque dans ce livre je fais souvent référence à des événements parfois dramatiques du passé d'Apple, je vais vous en résumer les grandes lignes. Bien qu'il existe de nombreux ouvrages consacrés à Apple, ce livre est le premier à retracer toutes les périodes de l'histoire de l'entreprise. À première vue, cela peut sembler étrange, mais qui examine de près la littérature existante peut conclure que la plupart des livres se concentrent sur des périodes courtes de l'histoire d'Apple (souvent riches en succès). Ou bien ils se contentent de raconter la vie de son cofondateur Steve Jobs, comme c'est le cas de sa biographie la plus célèbre, écrite par Walter Isaacson en 2011. Cependant, la plupart des ouvrages ne couvrent pas la période allant du milieu des années 1980 au milieu des années 1990, lorsqu'Apple n'évoluait pas sous l'égide de Jobs et a connu une période agitée.⁹

Je distingue deux périodes dans ce livre. La première, que je qualifie d'«années d'errance», est marquée par le départ forcé de Steve Jobs, par les tentatives désespérées de la direction pour sauver l'entreprise en la vendant à un tiers et enfin par le moment où Apple se trouvait au bord de la faillite en 1996. Puis vient «l'âge d'or» (la période allant de 1997 à 2018), où nous observons d'abord le retour de Steve Jobs, puis le succès spectaculaire de l'iPhone, et enfin l'arrivée de Tim Cook et sa façon de diriger l'entreprise avec succès après la mort de Steve Jobs.

Dans cet ouvrage, je ferai souvent référence à ces deux périodes et je tenterai d'expliquer les succès et les échecs d'Apple et de toute autre entreprise à la lumière des principes du paradigme AGIL.

Les années d'errance (1976-1996) : from hero to zero

Les deux Steve ont fondé Apple Computer le 1^{er} avril 1976 à Los Altos, en Californie. La première « carte mère pour ordinateur » qu'ils ont fabriquée s'appelait Apple I. Ils en ont vendu les deux cents premiers exemplaires à des amis férus d'informatique. Contrairement à la croyance populaire, les deux amis n'ont pas inventé l'ordinateur personnel. Cet honneur revient à Ed Roberts et à sa société MITS (Micro Instrumentation and Telemetry Systems). Un an plus tôt, Roberts avait déjà développé son modèle Altair qui peut être considéré comme le tout premier PC. À l'époque, *Business Week* décrivait cette entreprise comme l'« IBM of the homecomputers » [l'IBM des ordinateurs domestiques].

Cela n'a pas inquiété Jobs et Wozniak outre mesure : en 1977, ils lancent l'Apple II, un modèle personnel qui leur permet de se distinguer sur le marché des ordinateurs domestiques. Grâce à son design attrayant, l'Apple II se différencie des autres ordinateurs : l'écran se trouvait plus bas que sur les autres appareils et il était équipé par défaut d'un clavier et d'une alimentation électrique. En outre, il permettait de travailler avec des images en couleurs. Les « early adopters », ces mordus d'informatique, se sont immédiatement rués sur l'Apple II. Si bien qu'après l'introduction en bourse d'Apple en décembre 1980, la société valait d'un seul coup 1,79 milliard de dollars. Pas mal pour un débutant : il s'agissait de la plus belle introduction en bourse depuis celle de Ford Motors en 1956.

Mais l'euphorie des débuts s'est vite dissipée quand, en 1981, IBM a fait son entrée sur le marché des ordinateurs personnels et s'est imposée comme un concurrent de taille face à Apple. Le PC d'IBM, qui fonctionnait sous le système d'exploitation DOS de Microsoft et utilisait le microprocesseur d'Intel, était, contrairement à Apple, un système relativement ouvert que les autres acteurs du marché pouvaient facilement copier. Bien que le chiffre d'affaires d'Apple continuait d'augmenter, sa part de marché a chuté à 6,2 % en 1982. Les PC d'IBM n'avaient pas seulement conquis le marché, ils étaient aussi de plus en plus considérés comme la norme dans les bureaux. Les conséquences pour Apple furent immédiates. Non seulement leurs nouveaux modèles – l'Apple III et le Lisa – n'ont pas connu le succès escompté en raison d'imperfections techniques et d'un manque d'ingéniosité commerciale, mais

l'entreprise a également été complètement abandonnée financièrement au profit d'IBM. Entre 1981 et 1984, les bénéfices d'Apple ont chuté de 62 %, plongeant l'entreprise dans une crise sans précédent.

Apple a essayé de compenser ce déclin avec l'introduction d'un tout nouveau modèle : le Macintosh, lancé en grande pompe en 1984. Steve Jobs a personnellement commercialisé ce modèle qui, à tous égards, représentait une percée en termes de facilité d'utilisation, de design et d'ingéniosité technique. Mais le lancement de ce nouveau produit n'a pas fait long feu : le Macintosh était trop lent et aucun logiciel n'était compatible avec l'ordinateur. De plus, il était si onéreux qu'il n'intéressait guère les consommateurs. Pour Steve Jobs, moteur de toutes ces décisions, le coup était fatal. En avril 1985, le conseil d'administration lui a gentiment, mais urgemment, demandé de quitter l'entreprise. Ce qu'il a fait, avant de créer une nouvelle société sous le nom de NeXT...

Pendant ce temps, John Sculley - son successeur, qui venait de Pepsi Cola - a rapidement réussi à renverser la vapeur et à remettre Apple sur les rails grâce à de nouvelles et de meilleures versions du Macintosh. Il y est arrivé grâce aux solutions que le modèle offrait au marché émergent des graphistes et des opérateurs PAO (publication assistée par ordinateur, ou desktop publishing). Ceux-ci ont trouvé dans le Macintosh tous les outils qui leur permettaient de faire leur travail. Le modèle a également été bien reçu dans le secteur de l'enseignement, où l'utilisation d'ordinateurs personnels était en hausse : en 1990, Apple contrôlait la moitié de ce marché. Apple a toujours appliqué le même principe : offrir à ses utilisateurs une solution unique, qui permet aux clients de ne plus penser qu'à une seule chose : « to plug and play » [se brancher et jouer].

Le succès de ce concept était sans pareil. Les chiffres des ventes ont explosé : en 1990, l'entreprise réalise un chiffre d'affaires de 5,6 milliards de dollars et occupe une part de marché mondial de 8 %. Apple disposait de 1 milliard de dollars en espèces, ce qui en faisait le fabricant d'ordinateurs le plus rentable au monde.

Mais cette fois encore, le succès ne fut que de courte durée. En raison de la période turbulente (la crise économique a frappé l'industrie informatique avec une intensité exceptionnelle au début des années 1990) et de la concurrence féroce (en particulier celle de Microsoft avec Windows), l'entreprise a de nouveau été contrainte de changer de cap. En 1990, Apple a même opéré un virage à 180 degrés et, dans ses efforts pour inverser la tendance, a lancé une version moins chère du Macintosh, ce qui a encore réduit les marges bénéficiaires. Peu de temps après, Apple - et surtout Sculley - était de nouveau aux premières loges de l'innovation avec le lancement du Newton, un PDA révolutionnaire (Personal Digital Assistant, ou assistant numérique personnel). Sans succès. En juin 1993, le conseil d'administration d'Apple décide de se séparer de Sculley et nomme Michael Spindler, un ingénieur allemand jouissant d'une longue expérience au sein d'Apple Computer, au poste de PDG.

Les tentatives de Spindler pour sauver l'entreprise se sont avérées être un échec encore plus cuisant que celles de son prédécesseur. Cependant, ses intentions étaient bonnes. Dont l'internationalisation, en particulier en Chine, qui est devenue son objectif numéro un. Tout comme la concurrence, il a autorisé un nombre (limité) d'entreprises à cloner les ordinateurs d'Apple et à les commercialiser à un prix raisonnable. Mais il était trop tard : il avait raté le coche. Il a ensuite tenté de développer un nouveau système d'exploitation avec IBM, mais ce fut aussi un échec. Il a réduit les coûts en diminuant les effectifs de 16 % et en ramenant les investissements en R & D à 6 % des frais de vente. Mais les problèmes majeurs subsistaient. Au premier trimestre de 1996, Apple a essuyé une perte de 69 millions de dollars et a annoncé une réduction supplémentaire de ses effectifs. Deux semaines après cette annonce, Gil Amelio, alors directeur chez Apple, est devenu PDG à la place de Michael Spindler.

Amelio a essayé d'augmenter l'efficacité de l'entreprise en simplifiant davantage les lignes de produits, en réduisant encore plus la masse salariale et en reconstituant des réserves de trésorerie. Malgré ce régime strict, Apple a perdu 1,6 milliard de dollars sous la direction d'Amelio. De plus, le prix d'une action Apple a chuté à son niveau le plus bas en douze ans et la part du marché mondial est passée de 6 à 3 %. Il y a bien eu plusieurs tentatives de vendre Apple à des acteurs impor-

tants du marché (dont IBM et Sun Microsystems), mais elles n'ont abouti à rien. La situation semblait désespérée. À tel point que Michael Dell (fondateur et PDG de Dell Computers) en est venu à dire : « Si j'étais à la tête d'Apple, je ferais fermer l'entreprise et je rendrais l'argent aux actionnaires... » Le conseil d'administration a fini par congédier Amelio. Après quoi, en 1997, Steve Jobs est réapparu sur les devant de la scène en tant que PDG intérimaire.

L'âge d'or (1997-2018) : the sky is the limit

Lorsque Steve Jobs a repris la barre du navire, il a immédiatement mis un terme au programme de licence qui permettait à d'autres entreprises de cloner les ordinateurs d'Apple. Selon lui, il s'agissait là d'une des principales causes de la mauvaise passe dans laquelle l'entreprise se trouvait à l'époque. Il a également réduit les quinze lignes de produits existantes au nombre de quatre : les ordinateurs de bureau et l'ordinateur portable Macintosh, pour les particuliers et les professionnels. Sa vision était claire : il a présenté le Macintosh, qu'il appelle maintenant l'iMac, comme un hub numérique. Il croyait fermement que l'iMac constituait un avantage de taille pour les consommateurs dont le mode de vie était toujours plus numérisé, notamment par l'utilisation des appareils photo numériques, des lecteurs de musique portables et bien sûr des téléphones portables. L'iMac était le hub idéal pour intégrer et contrôler tous ces appareils numériques. De plus, les logiciels et le matériel d'Apple ont permis d'offrir davantage de possibilités d'utilisation. Jobs considérait cette multifonctionnalité comme le principal atout d'Apple : l'entreprise était l'un des derniers acteurs du marché informatique à avoir développé à la fois des applications matérielles et logicielles.

On retrouve sa vision de l'iMac en tant que hub numérique avec le lancement de l'iPod en 2001. Ce nouveau produit était unique à plusieurs égards. Non seulement en raison de la simplicité qui caractérise les conceptions de Jobs, mais aussi grâce aux possibilités infinies du logiciel. En avril 2003, « l'ouverture » de l'iTunes Music Store fut la cerise sur le gâteau. Il s'agissait du tout premier site soutenu par l'industrie de la musique sur lequel l'utilisateur pouvait télécharger légalement de la musique et payer chanson par chanson. L'iTunes Store a fait exploser les chiffres

de vente de l'iPod. Après ça, Apple va enchaîner les succès... En 2007, Apple lance l'iPhone et fait son entrée sur un marché auparavant dominé par quelques acteurs majeurs tels que Nokia, Motorola et Samsung. L'iPhone a immédiatement changé les règles de jeu du marché. De plus en plus de consommateurs optaient automatiquement pour l'iPhone. Et ce, principalement grâce à l'introduction de l'Apple App Store en 2008, qui offrait des possibilités presque infinies aux utilisateurs et bénéficiait tout autant à Apple : l'entreprise se réservait le droit de tester en premier lieu toutes les applications disponibles dans le magasin et exigeait 30 % du prix de vente que les développeurs percevaient sur l'Apple Store. En 2010, c'est l'iPad qui a été commercialisé : un succès fulgurant, une fois de plus, et le dernier lancement de produit auquel Steve Jobs a assisté.

Dans les années qui ont suivi la mort de Steve Jobs, Apple a poursuivi son ascension. L'iPad et l'iPhone ont fait grimper le chiffre d'affaires de manière spectaculaire. En septembre 2014, le nouveau PDG, Tim Cook, est allé encore plus loin avec le lancement de l'Apple Watch, avec laquelle l'entreprise a fait son entrée sur le marché de la technologie portable. L'Apple Pay, un nouveau système de paiement mobile, fut également immédiatement omniprésent : la plupart des banques et des sociétés de cartes de crédit ont soutenu le système et les détaillants ont suivi.

À l'automne 2017, Apple a lancé l'iPhone X au prix inédit de 999 \$ pour marquer le dixième anniversaire de son produit phare. Au quatrième trimestre de 2018, les ventes du département iPhone ont augmenté de 29 %. Cela s'explique principalement par des marges bénéficiaires plus élevées sur l'iPhone X, le nombre total d'exemplaires vendus ayant stagné. Cela permet également de comprendre pourquoi la direction de l'entreprise a annoncé qu'elle ne publierait plus le nombre de modèles vendus. Début 2019, Apple a dû admettre que les ventes de l'iPhone avaient baissé, en particulier sur le marché considérable que représente la Chine.

Malgré ces nombreux succès (la marge bénéficiaire brute gravite autour de 38 %), des voix critiques se sont élevées quant à la durabilité du modèle Apple. Certains observateurs se demandaient ouvertement si Apple n'était pas trop dépendante de l'iPhone (qui représente 60 % des ventes) et combien de temps l'entreprise

pourrait poursuivre sa croissance sans l'introduction de produits «réellement» plus innovants. Le segment qui connaît la plus forte croissance est celui des services (dont l'Apple Music), qui ont généré 10 milliards de chiffre d'affaires au quatrième trimestre 2018, soit une augmentation de 27 % sur une base annuelle. Bien que cela passe inaperçu pour certains, il est clair qu'Apple s'engage dans une transformation majeure et cherche à se réinventer.

La transformation qu'Apple a subie au 21^e siècle sous la direction de Jobs et de Cook est impressionnante. Mais l'avenir de l'entreprise ne peut être appréhendé que sous forme d'hypothèses et d'interrogations. Lors de la présentation de l'iPhone X au tout nouveau Steve Jobs Theater en 2017, le PDG Tim Cook a rendu hommage à Steve Jobs : «Steve's spirit and timeless philosophy on life will always be in the DNA of Apple.» [L'esprit de Steve et sa philosophie intemporelle de la vie seront toujours inscrits dans l'ADN d'Apple.]¹⁰

Comment lire ce livre ?

L'entreprise immortelle est structuré comme suit :

- Chacune des quatre exigences du paradigme AGIL a sa propre partie, qui comporte deux chapitres.
- Chaque lettre est associée à l'histoire d'Apple, à ses succès et à ses échecs. Qu'est-ce qu'Apple a fait? Qu'est-ce qui fonctionne? Quand a-t-elle commis une erreur (aux conséquences parfois désastreuses)? Qu'est-ce que cela signifie pour votre entreprise?

Vous voulez appliquer les principes du paradigme AGIL à votre propre organisation dès aujourd'hui? Dans ce cas, les niveaux de texte suivants sont pour vous :

Mythe réfuté

- Chaque chapitre réfute un mythe tenace dans les ouvrages de gestion, que nous suivons trop souvent aveuglément.

LES DO'S AND DON'TS

- Apprenez quelles actions concrètes vous pouvez mettre en place dans votre propre organisation.

LE PARADIGME AGIL EN PRATIQUE

- À la fin de chaque partie, lisez l'histoire de quatre PDG d'organisations de premier plan du Benelux, dans leurs propres mots : un aperçu du passé, du présent et de l'avenir des pionniers de notre société.

La débâcle d'Apple : xxxx

- Découvrez comment Apple, une entreprise aujourd'hui prospère, a manqué plusieurs opportunités dans le passé et a failli sombrer.

A **ADAPTATION**
G **GOAL ATTAINMENT**
I **INTEGRATION**
L **LATENT PATTERN MAINTENANCE**

LE PARADIGME AGIL

AGIL