

RATTINASSABABADY – Bharani
DELLUC – Axel
SARAVANAN – Bryan
KAPGNEP – Landry
INDRA

Étude de cas : Tesla Automobile

La naissance de l'automobile est passée dans un premier temps par l'apparition de modèles propulsés à l'énergie électrique dans les années 1890 déjà. Malheureusement la technologie n'était, à cette époque-là, pas assez aboutie et une transition vers les moteurs à combustion interne fut vite amorcée dans la recherche de performance et de longévité. Délaissant le moteur électrique à l'époque, cette transition fut récemment remise en question lors des études liées à la pollution des moteurs thermiques et du réchauffement climatique.

Fondée le 1er juillet 2003 par Martin Eberhard, Marc Tarpenning, JB Straubel et Ian Wright en Californie aux États-Unis et nommée en hommage à Nikola Tesla, fameux inventeur du 19ème siècle, l'entreprise Tesla (automobile) s'est introduite dès 2008 sur le marché de l'automobile électrique haut de gamme avec son « Tesla Roadster ». Cette marque se démarque des autres dans ses promesses comme celle du pilotage automatique, proposé de série sur tous les modèles de la marque.

En 2008 un remaniement de l'entreprise amène le milliardaire Elon Musk à la tête de l'entreprise.

Le 29 juin 2010, l'entreprise Tesla est introduite en bourse ce qui lui permet un financement de 13,3 millions d'actions à 17 dollars l'unité soit 226 millions de dollars. Entre son introduction en bourse et l'année 2015 l'entreprise annonce la sortie de deux modèles. Nommés respectueusement S et X les deux nouveaux modèles de voiture de la marque restent en désaccord avec la vision du PDG Elon Musk qui souhaite produire des voitures moins chères pour démocratiser l'électrique et la rendre accessible au plus grand nombre.

En juillet 2017, l'entreprise annonce la commercialisation du modèle 3, plus fidèle à l'idée qu'Elon Musk se fait de l'entreprise dont il est à la tête, le modèle 3 se veut « d'entrée de gamme » puisque la voiture neuve coûte environ 53 000 euros neuve contre plus de 130 000 euros pour le modèle S.

Depuis ceci et jusqu'aujourd'hui, l'entreprise ne cesse de croître, tant dans son expansion à l'international que dans son développement de nouvelles technologies. Entre autres dans le rachat de l'entreprise SolarCity, l'entreprise Tesla et Elon Musk souhaitent se démarquer dans via leurs avancées dans le monde de l'énergie verte, de plus en plus importante de nos jours.

En termes de cotation à la bourse, Tesla est l'entreprise automobile dont la valeur est la plus importante, et la sixième entreprise mondiale

Dans un premier temps nous étudierons l'entreprise de manière générale, ensuite nous étudierons le marché dans son entièreté avant d'étudier Tesla en profondeur en fonction de son environnement.

Sommaire :

1/ Présentation de l'entreprise :

- Mission / Vision / Objectifs / Valeurs
- Horizons stratégiques
- DAS

2/ Analyse externe :

- PESTEL Scénario (opportunité et menaces)
- 5 + 1 forces de Porter
- FCS

3/ Analyse interne :

- Ressources et compétences
- VRIO + chaîne de valeur
- Identification de problème stratégique

1. Présentation de l'entreprise

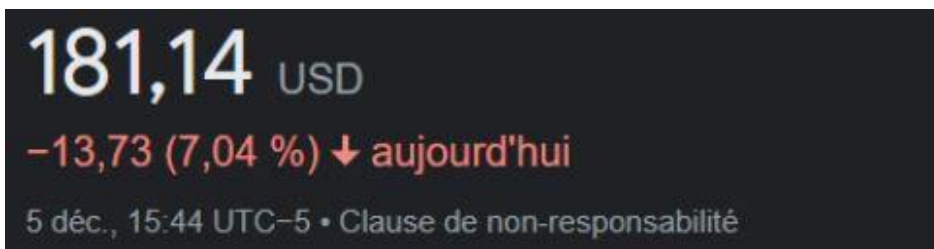
Mission :

La mission de Tesla est d'accélérer la transition vers un monde basé sur une énergie durable, en offrant une gamme complète de véhicules électriques. La marque californienne imagine et produit des véhicules électriques et des solutions de récolte et de stockage d'énergie renouvelable.

Vision : La vision de Tesla est de créer l'entreprise automobile la plus convaincante du 21^e siècle en favorisant la transition mondiale vers les véhicules électriques. La vision de cette entreprise prend en compte que le monde est arrivé à une ère où seules les énergies renouvelables devraient être prioritaires. Dans le cas de Tesla, l'accent est mis sur l'utilisation de l'énergie électrique pour alimenter tous les véhicules motorisés.

Objectifs : L'objectif de Tesla selon la vision de son PDG Elon Musk est divisé en deux phases : commencer par des voitures de sport haut de gamme destinée aux premiers acheteurs de l'entreprise, puis de passer à des véhicules plus grand public, notamment des berlines et des breaks abordables dans le but d'équiper l'ensemble du parc automobile mondial.

Valeurs :



En décembre 2022, la marque Tesla a atteint une valorisation très importante de 181,14 \$.

Horizons stratégiques : La stratégie adoptée par Tesla est une stratégie de différenciation par l'innovation (pilote automatique etc..) et de proposer des véhicules avec des finitions remarquables pour se distinguer de ses concurrents directs. Le coût élevé des biens peut être justifié auprès des clients par une haute qualité de celui-ci. Ce que l'on observe dans l'ensemble du catalogue de véhicules Tesla.

Nous pouvons, en se basant sur les deux variables "pivot" nous pouvons étudier sur deux scénarii l'avenir de l'entreprise d'ici 2030. Les deux variables sont les interventions politiques dans l'avantageant les voitures dites "vertes" et l'inflation sur le prix du pétrole. Le scénario 1 « Idéal » Ce scénario est le meilleur d'après nous pour l'entreprise Tesla puisque le prix du pétrole est en permanence revu à la hausse et politiquement, les voitures électriques sont mises en avant via des exonérations de taxes carbone par exemple. Le scénario 2 « Dystopique » est totalement opposé au premier dans le sens où nous imaginons un prix du pétrole bas, et une politique n'avantageant pas les véhicules électriques, les rendant beaucoup moins attractifs sur le marché.

DAS TESLA : Les domaines d'activités stratégiques de Tesla sont très clairs aujourd'hui, c'est une entreprise de technologie, plus précisément, une entreprise de robotique, d'Intelligence Artificielle, de développement et d'automobile. Nous avons discuté de la stratégie de Tesla pour mettre en œuvre ses différentes technologies dans plusieurs domaines distincts : voitures, panneaux solaires (Solar City), bornes de recharge pour voitures, Internet (Starlink), déploiement de satellites (SpaceX), robotique avancée, conduite autonome (taxi future), téléphone (en supposant Tesla Pi). Dans le cadre de Tesla et des autres entreprises du même groupe, chaque technologie est complémentaire et l'objectif principal est de tisser un grand réseau reliant ces technologies. La collecte de données serait énorme, mais surtout, cela créerait un monopole sans égal.

2. Analyse externe

PESTEL :

Facteurs politiques :

- Tesla est dépendant de l'électricité et non du carburant, alors les clients pourront obtenir une aide de l'Etat pour l'achat d'un véhicule de ce type (crédit par exemple). La Norvège est un parfait exemple, car elle propose par exemple aux voitures électriques d'utiliser les voies des bus, sans payer les péages ou encore avoir des places de parking gratuites à certains endroits.
- L'Etat aide généralement les constructeurs automobiles de leur pays. En effet, Tesla a obtenu un prêt de 465 millions de dollars en 2009.
- Le prix du pétrole qui ne fait qu'augmenter est un point fort qui est avantage pour Tesla (les clients se tournent vers les voitures électriques, hybrides etc.)
- Le nombre de borne de recharge ne fait qu'augmenter, on en comptait à peu près 33 500 en 2021, et en 2022 il y'en a environ 67 000 soit le double. Si chacune des stations-services possédaient une borne de recharge, les clients seraient beaucoup plus motivés à investir dans une voiture écologique.

Facteurs économiques :

- De nos jours le prix du pétrole ne fait qu'augmenter, c'est un énorme avantage pour la société Tesla vu que cela incitera les consommateurs à acheter une voiture électrique.
- Comme Tesla est « spécialisé » dans la catégorie des voitures de luxe, cela a boosté leurs croissances économiques vu qu'entre la période 2016 et 2017 le monde a vu une croissance rapide du marché de l'automobile.

Facteurs sociologiques :

- L'importance d'acheter une voiture écologique commence à devenir cruciale. En effet, de plus en plus de monde se remet en question sur le réchauffement climatique de la planète. Avec cette tendance, les clients commencent à opter pour les voitures « non-polluantes », qui limitent leur empreinte carbone. Ce changement va durer, jusqu'à peut-être remplacer toutes les voitures polluantes.
- Les voitures Tesla sont les rois des voitures électriques de luxe. Un look raffiné en n'émettant pas de pollution, ce sont des éléments qui font avancer l'économie de Tesla Motors.

Facteurs technologiques :

- Les batteries sont la première chose qui est vu par le client après le look. Tesla utilise des batteries de type lithium-ion. Le prix de ces batteries ne fait que chuter et une telle baisse est un avantage pour Tesla, afin de vendre des voitures abordables financièrement.
- Ces voitures possèdent également les dernières options (voiture) attirant le client. Ces caractéristiques font partie de ce qui charme un client.

Facteurs écologiques :

- Les voitures thermiques émettent des gaz toxiques qui représentent un danger pour les humains. Malgré les contraintes légales, les voitures thermiques émettent encore énormément de particules nocives. Les voitures électriques sont donc les premières solutions choisies par les consommateurs. Si développement économique est en évolution, les pays en voie de développement pourront s'offrir des voitures électriques.
- L'entreprise soutient les programmes environnementaux pour faire face aux problèmes du changement climatique. Elle respecte également plusieurs normes comme les panneaux solaires etc.

Facteurs légaux :

- Tesla ne possède qu'un seul moyen de vente, la vente directe (USA). De nombreux états sont contre le choix de Tesla, car ne pas passer par des revendeurs va supprimer le modèle de franchise et pourra menacer les clients à n'utiliser que les concessionnaires. Tesla fait cela pour garder une image de relation directe avec les clients.
- Tesla s'étend de plus en plus dans le monde entier, et devra respecter les règles de chaque pays.

Modèle 5 +1 forces de Porter :

1 -> Menace entrants potentiels :

Tesla propose pour l'instant des véhicules haut de gamme. Il est donc difficile de juger les menaces. Seulement le Model 3 se retrouve dans un marché de masse (accès facile).

Généralement, le marché des voitures électriques n'a pas un accès facile. Nous pouvons alors dire qu'il n'y a pas de grands concurrents.

Cependant, la société possède tout de même 2 barrières importantes :

- les barrières de ressources : Pouvoir rester dans ce marché nécessite d'être en mesure de discipliner la technologie des batteries.
- les barrières financières : Cette barrière est élevée, la société Tesla n'a toujours pas de bénéfices nets, alors que c'est l'entreprise la plus « réputée » de ce marché.

2 -> Menace des substituts :

Pour Tesla la menace des substituts désigne les véhicules non électriques mais aussi les transports en commun, vélo etc. Les véhicules à hydrogène et les hybrides sont les substituts les plus proche de Tesla. Pour les véhicules à hydrogène, leurs bornes de recharges sont très restreintes. De plus, il y'a seulement 3 types de véhicules qui sont commercialisés : « Toyota Mirai », « Honda Clarity » et « Hyundai ix35 ».

La menace des substituts est modérée, mais peut être importante dans les pays où les transports en commun sont très utilisés comme la Suisse (nous pouvons voyager dans tout le pays avec les transports) ou encore le Singapour. Les pays qui préfèrent se déplacer en voiture comme les Etats-Unis, sont également des menaces de substituts.

3 -> Le pouvoir de négociation des acheteurs :

Pour l'instant, Tesla propose seulement des voitures de luxe (sauf le Model 3). Il est donc difficile d'avoir le pouvoir de négociation pour les acheteurs car la société propose une voiture différente et réussie auprès des clients. Si nous prenons l'exemple du Model 3, la voiture avait reçu plus de 400 000 précommandes. Avec cela, nous voyons donc qu'il y a une grande demande alors le pouvoir d'achat ne fera que diminuer.

4 -> Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Comme Tesla est une grande entreprise, elle possède près d'une centaine de fournisseurs. Si Tesla perd un fournisseur, la chaîne de construction sera ralentie, les délais de livraisons seront plus longs. Néanmoins, il y'a plusieurs fournisseurs qui veulent se lier à Tesla, il est donc difficile d'avoir un pouvoir de négociation pour les fournisseurs vu que la société peut en trouver d'autres très rapidement dans le marché.

(Pour les batteries, Tesla les achète au groupe Panasonic.)

Les fournisseurs sont donc dans une bataille constante auprès des entreprises d'automobile vu qu'il y'en a de plus en plus et il en existe de plus en plus. Les plus grands sont : Bosch (radar/allemand), Denso (QR code/japonais) etc. Le simple développement d'une batterie est dépendant de ces entreprises, qui sont souvent derrière les projecteurs.

5 -> Le rôle des pouvoirs publics :

Le gouvernement (pouvoirs publics) peuvent mettre en place des barrières en voulant protéger l'industrie automobile du pays en mettant des lois ou taxes pour la concurrence. Le gouvernement peut influencer un client pour l'achat d'un véhicule écologique (en donnant des avantages aux clients).

6 -> L'intensité concurrentielle :

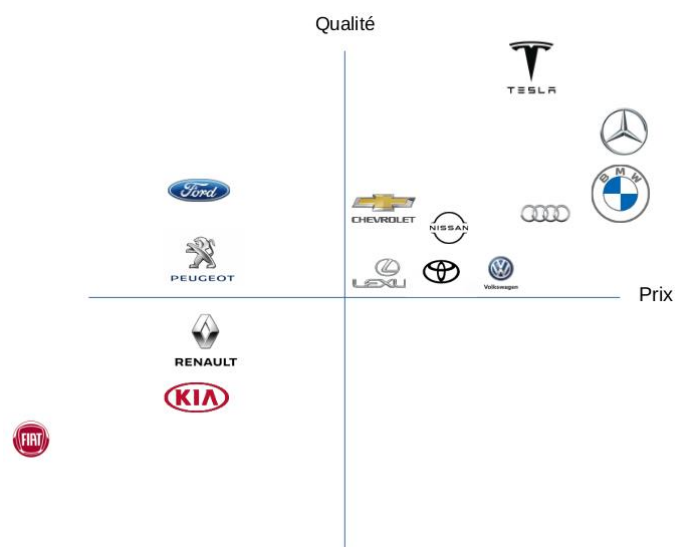
Nous avons vu que la concurrence est très faible dans le marché des véhicules 100% électriques. Le concurrent direct qui respecte les critères serait alors Faraday Future.

Si Apple rentre dans le marché des véhicules électriques et autonome serait un très gros concurrent pour Tesla, selon Elon Musk. De nos jours, de plus en plus de constructeurs rejoignent ce marché qui est très prometteur. En effet, les marques comme Audi (e-tron GT) ou encore Mercedes (AMG GT) en montrent les exemples.

Facteurs clé du succès :

- Le Model S est la racine du succès de Tesla Motors. En effet, cette voiture ne devait pas être une voiture haute gamme mais en possédant les dernières technologies, tout en restant écologique. Le Model S fut donc la première berline 100 électrique.
- De plus, Tesla Motors a directement commercialisé sa voiture sans passer par des intermédiaires publicitaires. L'entreprise (usine en Californie) fabrique de ses propres mains le moteur électrique, le convertisseur de puissance etc.
- Tesla a également mis en place des Superchargeurs pour les longs trajets (50% de la batterie en 20 minutes).
- Tesla possède également une garantie qui propose aux clients de récupérer 50% du prix de base du véhicule.
- Le mode Autopilot (pilote automatique), est la raison pour laquelle les clients sont tombés sous le charme de ces véhicules. Ce mode prend en compte la navigation en autopilote, le changement de voie, le stationnement et la sortie auto. Tesla travaille encore pour rajouter la conduite automatisée en ville.

Aperçu du mapping stratégique et de la situation de Tesla par rapport à ses concurrents directs dans le domaine de l'automobile électrique :



3. Analyse interne

Ressources et compétences :

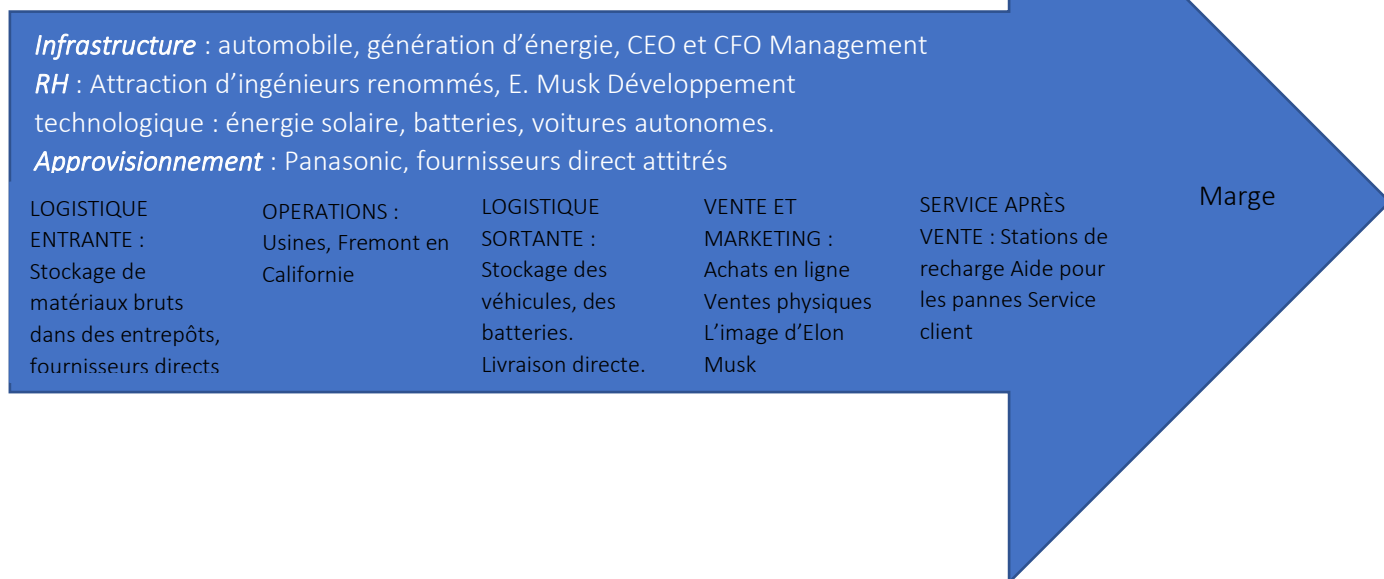
Les ressources de Tesla sont très étendues. Financièrement Tesla produit annuellement 19 milliards de valeur ajoutée. Humainement l'entreprise comptait en 2021 environ 100 000 employés à travers le monde et parmi ces employés un grand nombre d'ingénieurs. Quant aux ressources matérielles Tesla on peut compter 16 points de vente en France et des centaines d'autres à travers le monde. 3500 stations de recharge elle aussi réparties de par le monde, plusieurs sièges sociaux, usines, et innombrables machines, outils matériaux de construction et autre logiciel. Les ressources immatérielles englobent les plusieurs sites de Tesla, leurs images, vidéos, infographies, fichiers etc.

Dans les compétences de Tesla on trouve nombre d'ingénieurs qualifiés et leur savoir-faire sur l'électricité et l'automobile de précision. Leurs développeurs émérites avec des connaissances sur l'intelligence artificielle, ou tout simplement Elon Musk et sa maîtrise de la communication et de l'image de marque.

VRIO :

Compétences	Valeur	Rare	Inimitable	Organisation	Avantage
Image de marque	Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage compétitif
Innovation	Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage compétitif
Expérience client	Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage compétitif
Positionnement dans le marché	Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage compétitif

Chaine de valeur de Tesla :



Identification des problèmes de stratégie :

Tesla a déjà rencontré des problèmes de production ils ne peuvent pas produire autant que d'autres constructeurs, Tesla ne s'est débarrassé de ses dettes que très récemment, l'extraction des minéraux lourds présents en majorité dans les batteries va à l'encontre de leur objectif de protéger la planète. Tesla dépend en grosse majorité de l'image d'Elon Musk, s'il s'en va, l'image de la marque perdrait de sa splendeur.

En conclusion nous pouvons premièrement rappeler que Tesla œuvre pour contrer le réchauffement climatique, du moins celui causé par le parc automobile mondial en visant dans un avenir à moyen terme un parc automobile mondial 100 pourcent électrique. Ce projet prend plusieurs formes, tant dans les innovations automobiles que dans les autres domaines d'activité du groupe Tesla, la robotique et la collecte et le stockage d'énergie photovoltaïque. Ensuite nous pouvons ajouter que l'entreprise est installée dans un marché très difficile d'accès ou elle propose un rapport qualité prix intéressant, défiant toute la concurrence dans les domaines souhaités (dépendant du modèle). Enfin nous pouvons affirmer que l'entreprise possède un savoir-faire inimitable et une volonté de produire des voitures exceptionnelles, largement au-dessus de la concurrence en termes de qualité, pour un prix semblable ou plus bas.

Après cette étude de cas nous concluons que la stratégie entamée par Elon Musk a la tête de Tesla est sûrement la meilleure manière pour lui de créer de la valeur pour l'entreprise en visant un marché plus abordable au plus grand nombre. L'idée d'équiper l'entièreté du parc automobile mondial avec des voitures Tesla permettrait à l'entreprise de créer un monopole en étant supérieur à la concurrence sur tous les domaines. Nous émettrons également le conseil de rester attentif à l'arrivée sur le marché de concurrents dangereux. Bien que peu probable, l'arrivée de concurrents moins chers et de bonne qualité avec de nouvelles technologies n'est pas inenvisageable et cela présenterait la plus haute menace possible pour l'entreprise. Pour conclure nous suggérerons également à l'entreprise de redoubler d'efforts et d'investissements dans la recherche pour le recyclage des batteries ou la création de batteries dont l'impact carbone serait négligeable. Cela poursuivrait les innombrables efforts remarquables de l'entreprise dans l'optique d'un monde plus éco-responsable.

Bibliographie :

<https://fourweekmba.com/fr/tesla-%C3%A9nonc%C3%A9-de-vision-%C3%A9nonc%C3%A9-de-mission/>

<https://www.marketing-etudiant.fr/cours/a/analyse-pestel-tesla.php>

https://doc.rero.ch/record/277976/files/Mathias_Vander_Linden_TB_Tesla.pdf

<https://www.notesmatic.com/vrio-analysis-of-tesla-motors/>