

Etude de Cas

TESLA MOTORS
révolutionne
l'industrie
automobile

Séminaire “Stratégie d’Entreprise

TESLA MOTORS révolutionne l'industrie automobile

Les voitures électriques, une ambition muskienne

A tout juste 45 ans, Elon Musk est un personnage au parcours peu commun. D'origine Sud-Africaine il est fan de science-fiction et dévore les livres, à tel point qu'il finit par épuiser le stock de la bibliothèque municipale. Après le lycée, Elon émigre seul au Canada à 17 ans après avoir obtenu la nationalité canadienne à travers les origines de sa mère, puis intègre l'Université de Pennsylvanie aux Etats-Unis où il étudie le commerce et la physique avant d'intégrer Stanford et de poursuivre un doctorat en physique énergétique. En parallèle de la rédaction de sa thèse sur l'énergie solaire, Elon Musk co-fonde Zip2 Corporation en 1995, puis PayPal en 1999 qu'il vend à Ebay en 2002 pour 1,5 milliard de dollars. Désormais multimillionnaire, Elon Musk décide en 2002 de fonder SpaceX afin de réaliser un rêve d'enfant: coloniser Mars.

Cet homme à la triple nationalité intègre Tesla Motors en 2004 et prend la direction de l'entreprise à partir d'octobre 2008. L'objectif est de produire des véhicules électriques accessibles tout en créant un réseau mondial de distribution d'énergie. En parallèle, il investit dans SolarCity, une entreprise spécialisée dans les panneaux solaires dont ses cousins, Lyndon et Peter Rive, sont directeurs. L'ambition commune de Tesla et SolarCity est de combattre le réchauffement climatique à travers l'utilisation d'énergies recyclables.

Désormais à la tête de SpaceX, Tesla Motors ainsi que membre du conseil de SolarCity, Elon Musk est un milliardaire très occupé. Décrit comme un visionnaire audacieux, il est d'ailleurs souvent comparé au personnage fictif d'Iron Man, alias Tony Stark, pour son extravagance, ses changements d'humeur, son caractère parfois dur avec ses employés mais aussi et surtout son génie innovant dans le domaine des nouvelles technologies.

L'emploi du temps d'Elon Musk donne d'ailleurs le tournis. Le lundi, il passe toute la journée chez SpaceX. Le mardi, il commence chez SpaceX puis file d'un coup de jet vers la Silicon Valley. Il travaille pendant deux jours chez Tesla à Palo Alto (bureaux) et à Fremont (usine). Il descend dans un hôtel de luxe (Rosewood) ou le plus souvent il reste chez des amis où il lui arrive de passer la nuit sur un canapé après s'être effondré sur un jeu vidéo. Le jeudi, retour à Los Angeles et à SpaceX. Quatre jours par semaine, il a la charge de ses cinq jeunes fils.

Elon Musk se consacre donc deux jours par semaine à Tesla, mais son investissement y est bien plus important, autant sur le plan personnel que financier. Il travaille étroitement avec les équipes d'ingénieurs et demande à ses employés de s'investir à 100% dans les projets titanesques qu'ils lancent. C'est d'ailleurs pour cette raison que les locaux et bureaux de Tesla sont aménagés pour permettre à l'équipe du groupe d'y vivre et travailler 24h/24: une cafétéria avec de la nourriture gratuite, un gymnase avec des coaches personnels, un vaste espace de travail ouvert pour les ingénieurs et près des autres activités afin de favoriser l'échange et la communication. Elon Musk fait d'ailleurs de nombreuses suggestions lors de la création des différents modèles de la marque. Il a par exemple insisté sur de nombreux détails et finitions comme la sensibilité des poignées de porte rétractables afin qu'elles se révèlent à un simple touché du doigt, un caprice qui aura néanmoins ralenti la création du Model S.

Du premium au marché de masse éthique

“Nous concevons, développons, fabriquons et vendons des véhicules entièrement électriques à haute performance et des produits de stockage d'énergie. Nous avons établi notre propre réseau de vente de véhicules et de centres de services et stations de suralimentation à l'échelle mondiale pour accélérer l'adoption généralisée de véhicules électriques. Nos véhicules, notre expertise en ingénierie des véhicules électriques et nos modèles d'affaires nous distinguent des constructeurs automobiles en place” (extrait du bilan annuel de Tesla en 2015).

Tesla Motors est une entreprise innovante qui contrairement à ses concurrents ne propose pas de voiture hybride, mais bel et bien des voitures entièrement électriques. La marque a véritablement cassé l'image ringarde de l'électrique dans le secteur automobile et a révolutionner une industrie où l'électrique était vue comme peu attractif.

L'originalité de Tesla Motors et la base de son innovation, est de proposer à ses clients un véhicule capable d'offrir des performances et un confort haut de gamme ainsi qu'une bonne conscience énergétique. D'ailleurs et contrairement à ses concurrents, Tesla fabrique sur place tous les composants de ses véhicules, c'est-à-dire

que les gadgets high-tech et toutes les pièces sont produits par l'entreprise. Ce désir de qualité et d'innovation transparaît d'ailleurs jusque dans le slogan de la marque: « The End of Compromise¹ ».

La marque est ainsi comparable à l'Apple de Steve Jobs dans le sens où les produits vendus par Tesla sont des précurseurs dans le domaine de l'automobile électrique et sont présentés tout d'abord comme des produits de luxe. Par exemple, les modèles Tesla ne sont pas en vente chez un concessionnaire automobile mais sur le web en pré-commande. De même, les modèles Tesla sont régulièrement mis à jour via un logiciel que la marque améliore sans cesse.

Les premiers modèles de la marque avaient un positionnement premium et une politique de prix très élevée, ce qui ne correspondait pas vraiment à l'objectif de la marque qui est de rendre accessibles les voitures électriques. Le premier modèle de Tesla, la Roadster, produite entre 2008 et 2012 était une voiture de sport électrique vendue au prix de 120 000 euros. Seuls 2 500 exemplaires ont été produits et les ventes ont servi de source de financement pour les modèles suivants car les bénéfices engendrés par la Roadster ont servi à financer les coûts de R&D des modèles suivants à plus bas coût.

En 2012, Tesla commence la production de son Model S, une berline électrique plus économique à 77 000 euros. Cette entrée dans un marché plus massif a été une véritable prise de risque pour Tesla puisqu'en 2012 les voitures électriques en étaient encore à leurs débuts et le prix élevé du Model S n'était pas non plus justifié par un effet de marque qui a aujourd'hui fait ses preuves. En 2015, Tesla a lancé la production de son SUV électrique (crossover), le Model X qui s'acquiert aujourd'hui pour 87 440 euros.

Tesla Motors a su développer la valeur de sa marque à travers ses modèles électriques écologiques aux finitions parfaites et la promesse de dépenses moindres par la suite. Même si la marque est aujourd'hui synonyme de voiture haut-de-gamme à la technologie dernier cri et à la pollution moindre, un véhicule reste cher. C'est pourquoi la stratégie marketing de Tesla se base aussi sur le moindre coût de la maintenance à long terme et l'absence de frais de carburant (le gain de l'utilisateur peut atteindre 2 000 dollars par an).

C'est enfin en 2016 que Tesla a annoncé le lancement en 2017, de la production de son modèle électrique accessible à un plus large public: le Model 3 est une berline électrique dont le prix de lancement serait de 35 000 dollars, un prix bien en dessous de celui des modèles précédents. Après l'annonce officielle du lancement du Model 3, Elon Musk a d'ailleurs affirmé que plus de 180 000 pré-commandes avaient été passés en seulement 24h, ce qui met en exergue un engouement important du public pour une marque tendance qui a su fasciner la foule depuis le lancement de la Roadster.

Surmonter les défis de l'innovation

Bien qu'à la mode, Tesla reste une entreprise très jeune (créée en 2003) qui ne produit des véhicules électriques que depuis 2008. Il est donc nécessaire de prendre du recul sur le succès d'une marque qui a su rendre l'électrique plus tendance que le pétrole et qui répond aujourd'hui à une demande internationale en technologies alternatives. Tesla Motors représente aujourd'hui 0,02% du marché mondial de l'automobile et est valorisée à près de 35 milliards de dollars, mais cet état actuel reste instable au vu des difficultés que la marque a dû surmonter.

Tout d'abord, les investissements de départ en R&D ont été gigantesques dans un contexte où la technologie de l'électrique automobile était presque inexistante. C'est grâce à l'entrée en bourse de Tesla en juin 2010 et à la levée de capitaux qu'elle a engendré que l'entreprise a pu produire son Model S et a pu continuer à ré-investir dans l'innovation (une action valait 20 dollars en 2010 et en novembre 2016 elle vaut près de 190 dollars).

A ses débuts, Tesla a dû faire face à de nombreux problèmes en terme de fabrication des modèles électriques et leurs coûts de production. En effet, la fabrication de la Roadster ne devait pas excéder 65 000 dollars, puis le prix avait été fixé à 109 000 dollars mais le coût de construction réel de la voiture était de 140 000 dollars. Le projet partait donc déficitaire avant même que la première voiture ait été vendue. Ainsi, la fabrication de la voiture a été retardé afin de restructurer la production et de réduire les coûts au maximum.

¹ "La Fin du Compromis"

Pendant la crise financière des subprimes, Tesla s'est retrouvée en grande difficulté. C'est ainsi qu'en 2009, le gouvernement américain a accepté de verser un prêt de 465 millions de dollars au constructeur pour lancer la production massive de la Tesla Model S.

Ensuite, l'entreprise a une politique éthique qui la place dans une situation assez complexe puisque révolutionner l'industrie automobile en rendant les véhicules électriques accessibles implique le partage des innovations dont Tesla est le précurseur et dans lesquelles l'entreprise a beaucoup investi, notamment les batteries très efficaces qu'ils ont produites. Néanmoins, en 2014 Musk rend les brevets de l'entreprise accessibles et souligne que « *si une entreprise dépend de ses brevets, c'est qu'elle n'innove pas ou alors qu'elle n'innove pas assez rapidement.* ». Cette prise de risque est assez audacieuse dans un contexte où l'électrique est une niche devenue concurrentielle avec les concurrents directs de Tesla qui investissent dans l'électrique à grands pas.

Financièrement, Elon Musk a investi une large part de son capital personnel dans Tesla et a dû sauver l'entreprise à plusieurs reprises. Il a d'abord aidé Tesla à décoller en 2004 avec un investissement initial de 6,3 millions de dollars. En 2007 il contribue pour 37 millions de dollars au financement privé de l'entreprise afin de lancer la Roadster, et en 2015 il augmente le capital de 500 millions de dollars pour financer la fabrication d'un nouveau modèle ainsi qu'une "giga-usine" de batteries dans le Nevada. De plus, la situation de Tesla reste délicate puisque sa perte nette a presque triplé au quatrième trimestre 2015 (320,4 millions de dollars, soit 2,44 dollars par action contre 107,6 millions soit 86 cents par action, un an auparavant).

Le constructeur connaît aussi de nombreux problèmes en matière de respect des délais de livraison. Le désir de perfection technologique et d'innovation de Tesla lui a en effet joué quelques tours puisque l'entreprise est connue pour ses retards de livraison. La capacité de production de Tesla reste limitée puisque l'entreprise fabrique ses propres pièces et doit faire face aux caprices de l'innovation qui parfois révèle un nouveau défaut qu'il faut donc prendre le temps d'éliminer.

Récemment, Tesla a rencontré quelques difficultés avec son logiciel de mise à jour qui aurait été hacké en septembre 2016 par une entreprise chinoise qui pouvait donc contrôler les différentes fonctions de la voiture comme les freins, l'ouverture des portes ou l'affichage des écrans de contrôle à distance. Le constructeur a annoncé aussi son désir d'offrir un mode "self driving" pour ses véhicules électriques, une fonction qui pose encore de nombreuses questions légales en terme de responsabilité.

Enfin, l'actualité et le contexte actuel risquent d'influencer le développement de Tesla aux Etats-Unis, notamment avec l'élection de Donald Trump. Le futur président américain a en effet plus que souligné sa prise de position sur les problématiques environnementales qu'il considère comme une "invention chinoise"². Son incrédulité face à des thèmes comme le réchauffement climatique pourrait bien mettre en danger la position d'entreprises comme Tesla ou SolarCity qui ont basé leur mission sur la sensibilisation aux énergies renouvelables comme les solutions technologiques du futur.

SOURCES

Article Les Echos, *Elon Musk: l'homme le plus audacieux du monde*, publié le 5 Février 2016 par Laurent GUEZ

Livre *Elon Musk, how the billionaire CEO of SpaceX and Tesla is shaping our future*, Ashlee VANCE, 2015

Bilan annuel de TESLA MOTORS INC pour l'année 2015, publié le 24 Février 2016

QUESTIONS

- Décrivez le style directif d'Elon Musk et analysez son rôle dans le développement de Tesla Motors.
- Comment décririez-vous le positionnement de Tesla Motors dans le secteur automobile ?
- Effectuez une analyse SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) de Tesla? Quels sont les avantages comparatifs de la marque?
- En vous aidant du rapport annuel 2015 de Tesla et du modèle PESTEL, évaluez les risques auxquels l'entreprise devra faire face dans le futur? Quelles solutions aux obstacles proposeriez vous?

² "The concept of global warming was created by and for the Chinese in order to make U.S. manufacturing non-competitive.", Tweet de Donald Trump

L'importance du rôle d'Elon Musk dans le développement de Tesla Motors

Tesla Motors, entreprise fondée en 2003, fait partie de ces structures que l'on ne peut présenter sans évoquer les hommes qui se trouvent à leur origine. Si Elon Musk, actuel PDG et Président du CA de Tesla n'est pas à proprement parler l'un des fondateurs de l'entreprise, sa participation en tant qu'investisseur, quelques mois seulement après la naissance de la firme, a été déterminante dans la survie et le futur développement du constructeur automobile. La première vague d'investissement, dont le montant s'élève à 7.5 millions de dollars, vient majoritairement d'Elon Musk, ce qui lui a permis de devenir président du CA de l'entreprise à ce moment-là. Après être y être entré en tant qu'investisseur dès 2004, Elon Musk en vient à occuper une place de plus en plus importante chez Tesla Motors, devenant PDG en 2008 et pesant réellement dans sa stratégie de développement à travers son style de direction très particulier. Afin de définir correctement ce style, il convient d'évoquer le rôle de Elon Musk chez Tesla, mais également dans les autres entreprises qu'il contrôle, celles-ci étant de toute façon intimement liées les unes aux autres dans leur fonctionnement. Commençons donc par brièvement présenter les différents projets qui occupent le visionnaire directeur de Tesla, afin de dégager des similitudes entre ces différentes entreprises :

SpaceX

Cette entreprise, créée en 2002 alors qu'Elon Musk n'était encore que millionnaire (suite à la revente de sa précédente entreprise, Paypal, à eBay), opère dans le domaine de l'aérospatial, plus particulièrement du transport spatial. Elle est née du souhait de Musk de relancer l'intérêt pour la conquête spatiale, disparu après la fin de la « course à l'espace » durant la Guerre Froide. Le principal objectif de SpaceX est de produire des fusées capables de transporter du matériel hors de l'atmosphère terrestre pour un coût bien moindre que ce que proposent les autres acteurs (principalement publics) de ce domaine, en développant l'utilisation de fusées réutilisables pour plusieurs voyages. SpaceX travaille principalement avec des partenaires commerciaux, pour qui l'entreprise assure des déploiements de satellite en orbite autour de la Terre, mais elle a également signé des contrats avec l'agence spatiale américaine, la NASA. Depuis 2012, les liens entre la NASA et SpaceX sont de plus en plus étroits (bien que l'entreprise reste majoritairement financée par des fonds privés), ce qui permet d'ouvrir la voie à des projets plus ambitieux, tels que le lancement d'un module sur Mars qui serait ensuite capable de revenir sur Terre. La mise en place de ce type de projet est en fait la motivation principale d'Elon Musk dans la création de SpaceX. Derrière l'entreprise se trouve en effet le rêve d'un homme obsédé par les étoiles, et qui a à plusieurs reprises déclaré son envie de coloniser la planète Mars (il a ainsi déclaré « vouloir mourir sur Mars, mais pas durant l'atterrissage ») dans les prochaines décennies. SpaceX, plus qu'une entreprise destinée à engranger d'énormes profits, existe donc comme une déclaration d'intention et un pari sur l'avenir d'Elon Musk, qui y a d'ailleurs investi des sommes considérables lors de son lancement.

SolarCity

Une entreprise qui, comme la précédente, s'intéresse de près aux nouvelles technologies, bien que dans un domaine différent. Avec SolarCity, Musk prouve encore une fois qu'il a les yeux tournés vers les étoiles, et en particulier celle autour de laquelle tourne notre planète. Le soleil, et surtout l'énergie qu'il peut fournir, est selon lui l'avenir de l'humanité. C'est pour cela qu'Elon Musk se lance dans le domaine de l'énergie électrique en 2006, aidé de ses deux cousins. Il est nommé président du CA de l'entreprise dès sa création. L'entreprise n'opère d'abord que dans le domaine des panneaux photovoltaïques, à destination des particuliers mais aussi des entreprises et du gouvernement. Il est d'ailleurs intéressant de noter que l'entreprise est actuellement celle qui installe le plus grand nombre de panneaux photovoltaïques aux Etats-Unis. Depuis 2009, SolarCity se développe en élargissant son action à d'autres types d'activités, toujours en lien avec l'énergie électrique : elle propose ainsi des services d'évaluation de la consommation d'énergie ainsi que d'installation de panneaux solaires. D'autres projets, encore en développement, comprennent la création de nouveaux moyens de stockage de l'énergie et la mise en place de « toits solaires » (faits de matériaux photovoltaïques, sans besoin de pose de panneaux). Le service qui nous intéresse le plus ici est cependant l'offre de SolarCity en matière de chargeurs pour véhicule électrique, pour les synergies évidentes que cela entraîne avec Tesla Motors. Conscient de cela, Musk a décidé de faire racheter SolarCity par Tesla Motors, opération qui a été finalisée au mois de Novembre 2016 (pour un prix d'achat de 2.7 milliards de dollars). Cet achat, voulu par Musk, permettra selon lui de dégager d'importantes synergies et de faire avancer bien plus rapidement l'utilisation de l'électricité comme source d'énergie pour véhicules.

Les présentations de ces entreprises au sein desquelles Elon Musk joue un rôle actif nous permettent de dégager un premier profil de l'homme lui-même, à travers ses préoccupations. Certains le qualifient en effet de « fou », ou du moins de rêveur, considérant que ses projets relèvent de la science-fiction et sont en pratique irréalisables. Il n'en reste pas moins que Musk continue à investir son temps et son argent dans la création et

le développement d'entreprises toujours plus innovantes. Cependant, la spécificité la plus marquante de Musk est sans aucun doute que celui-ci se désintéresse du profit, ou tout du moins n'en fait pas sa préoccupation principale. Si tant de ses entreprises s'intéresse exclusivement à l'innovation, c'est avant tout car Musk, de son propre aveu, souhaite contribuer à l'avancement de l'Humanité, de plusieurs manières. L'objectif à long terme de SpaceX est de permettre la colonisation de la planète Mars afin de sauver la race humaine d'une éventuelle disparition (à cause du manque de ressource occasionné par la surexploitation de notre planète). Concernant SolarCity et Tesla, le but assumé d'Elon Musk est d'accélérer le plus possible la transition des carburants fossiles vers une énergie propre et renouvelable. Ainsi, l'objectif des premiers modèles (la Tesla Roadster), orientés vers une clientèle plutôt riche, est avant tout de permettre d'enregistrer assez de bénéfices pour financer la production de modèles plus abordables, accessibles à tous. A travers les objectifs qu'il fixe à ses entreprises, nous avons pu commencer à établir un portrait d'Elon Musk : entrepreneur à la personnalité marquée, résolument tourné vers le futur et capable de mener ses projets à bien envers et contre tout. La conséquence directe de ce caractère est que les entreprises dirigées par Musk possèdent une approche intéressante en matière de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). En effet, Musk peut être considéré comme un visionnaire dans ce domaine, du fait de son engagement réitéré envers l'énergie électrique, plus propre et moins dangereuse pour l'Homme. Cela se traduit ainsi pour l'entreprise par des stratégies peu orthodoxes et qui, objectivement, ne sont pas celles qui permettraient à Tesla de faire le plus de profits. Par exemple, le réseau de bornes de chargement des voitures électriques (qui constitue une forte barrière à l'entrée pour tout concurrent potentiel) n'est pas seulement réservé aux produits de Tesla. L'entreprise a ainsi déclaré que des modèles d'autres marques possédant la technologie nécessaire pour se connecter à la borne pourraient l'utiliser. On retrouve donc ici un état d'esprit de « chantre du changement », la diffusion de la technologie du transport électrique est plus importante pour Elon Musk que le profit de son entreprise.

Afin de compléter ce portrait, nous allons maintenant nous intéresser à la manière dont tout cela se traduit dans le fonctionnement quotidien des entreprises comme de Musk lui-même. En effet, déclarer qu'Elon Musk possède une personnalité hors du commun est un euphémisme. L'homme est toujours passionné par les projets qu'il entreprend, au point parfois de négliger son propre bien-être. La biographie d'Elon Musk, parue cette année, nous apporte certaines informations sur son emploi du temps. Ainsi, il possède des semaines chargées, durant lesquelles il ne lésine pas sur les allers-retours en avion afin de pouvoir superviser personnellement l'avancée des projets dans ses divers entreprises (cet emploi du temps étant bien entendu susceptible de changer en cas d'événements exceptionnels, invitation à un sommet ou bien visite au Président des Etats-Unis). A Tesla, il consacre les journées du mardi et du mercredi, les autres jours étant dévolus à SpaceX, et le week-end à sa famille. On aurait cependant tort de penser qu'en deux jours, Musk ne dispose pas d'assez de temps pour mener à bien des projets, tant il étire au maximum ses journées de travail, qui sont de plus savamment optimisées pour une productivité maximale (Elon Musk ne prend par exemple pas de pause pour déjeuner). De la même manière, il n'hésite pas à réduire drastiquement son temps de sommeil lorsqu'un projet non-terminé demande son attention. Le profil d'Elon Musk est donc bien celui d'un directeur général directement impliqué, à la fois dans la stratégie générale et dans le fonctionnement quotidien de son entreprise. Son poste de président du CA lui permet en effet de définir les grandes orientations de Tesla, mais il ne se contente pas de son rôle d'administrateur. Il possède également les qualités nécessaires pour accomplir efficacement sa tâche de directeur général : il a ainsi assez de connaissances techniques pour être pris au sérieux par les ingénieurs et participer activement à la mise en place des projets de l'entreprise. De plus, comme nous le verrons plus en détail dans le paragraphe suivant, Musk possède également des capacités de conviction et d'influence importantes.

On a donc vu qu'Elon Musk était très exigeant avec lui-même, mais qu'en est-il de sa relation avec ceux qu'il dirige ? Elle repose finalement sur les mêmes fondements, dans la mesure où celui-ci n'hésite pas à en demander beaucoup à ses employés. Il attend ainsi de chacun de ses subordonnés qu'il donne le meilleur de lui-même, même si cela signifie parfois travailler plus que de raisons (parfois pendant plusieurs mois) afin de terminer un projet jugé important. D'après des témoignages d'anciens employés, Musk possède une véritable capacité à motiver les personnes travaillant sous ses ordres et à leur inspirer de la loyauté. C'est qu'en plus de guider par l'exemple, il possède, comme nous l'avons démontré dans les paragraphes précédents, une véritable vision pour ces entreprises et les produits qu'elles créent. Une vision qu'il fait partager à ceux qui travaillent avec lui, et qui leur permet de se sentir investis d'une véritable mission de préservation et de progression de l'Humanité. Cependant, la plus grande force d'Elon Musk est également ce qui fait, dans une certaine mesure, sa faiblesse : son style de direction repose de manière quasiment exclusive sur une personnalisation importante. Or, de l'aveu de certains employés, la caractéristique d'Elon Musk constitue autant un atout qu'une menace potentielle : celui-ci, en plus d'être très exigeant avec eux, ne supporte pas l'insubordination chez ses employés, et il lui est arrivé de renvoyer une personne au motif que celle-ci avait osé le contredire sur un point technique concernant un modèle. De la même manière, sa confiance sans faille

en ces projets entraîne parfois des problèmes pour l'entreprise : Elon Musk n'hésite pas, lorsqu'il discute de délais de livraison, à donner l'estimation la plus optimiste, sans prendre en compte d'éventuels changements ou événements imprévus. Cela a donc été à plusieurs reprises la cause de problèmes, lorsque Tesla par exemple n'a pas pu honorer des commandes aux délais de livraisons inatteignables en pratique. En terme d'organisation, on se retrouve donc ici dans une situation de contrôle stratégique assez particulière. Musk donne à son entreprise des orientations très précises, mais il attend néanmoins de la part des managers qu'ils soient plus que de simples drones exécutant tous ses ordres sans réfléchir : il encourage au contraire la critique, lorsque celle-ci lui paraît justifiée. On touche donc là à une grande limite de la stratégie de Tesla : celle-ci repose en très grande partie sur une personnalisation excessive d'Elon Musk, qui est indissociable de l'image de la marque Tesla mais aussi de l'organisation interne de l'entreprise. La principale réussite de Musk a été de faire de Tesla une marque à l'image exceptionnelle en se servant de sa propre image. Cela a permis d'engendrer une grande confiance des investisseurs envers l'entreprise, même si les résultats concrets sont loin d'être toujours au rendez-vous.

Le positionnement de Tesla Motors dans le secteur automobile.

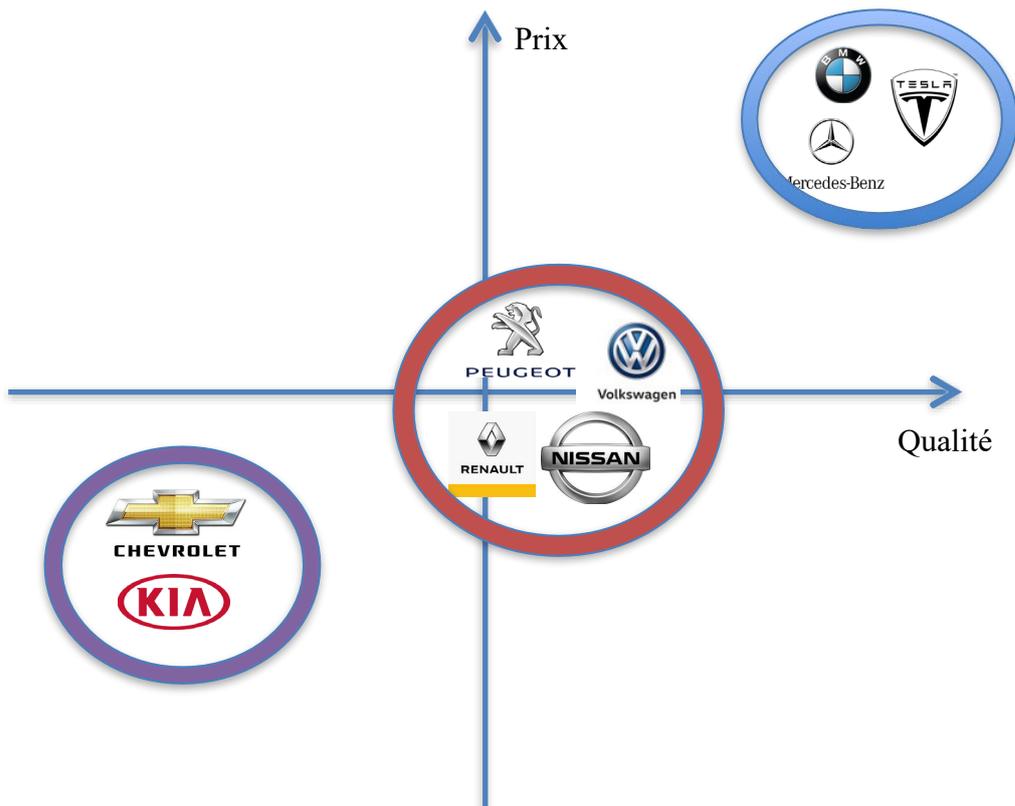
Tesla sur le marché mondial se positionne comme une marque haut de gamme. Avec deux modèles proposés actuellement (Model S et Model X) et un prix moyen unitaire avoisinant les 80 000 euros l'accessibilité à ces véhicules est relative. Pour autant un nouveau modèle, le Model 3 pourrait démocratiser le marché des voitures électriques avec un prix d'appel à 35 000 dollars.

Tesla se distingue pour être une entreprise innovante, jeune, « cool », et respectueuse de l'environnement. Cela se ressent dans les services offerts au personnel par exemple.

De par ses prix proposés, la qualité des équipements mise en avant et « les finitions parfaites » voulues par son fondateur, Elon Musk, la marque se positionne naturellement comme haut de gamme, pour autant cet argumentaire est à contre balancer par l'absence de frais de carburant et le coût de la maintenance très faible. Ainsi Tesla cherche à démocratiser les voitures électriques, et le modèle à venir permettra certainement d'y remédier.

Toutefois il convient de positionner Tesla vis à vis de ses concurrents au travers d'une carte de positionnement. Il sera ainsi plus facile de les identifier. Tesla est le seul concurrent à ne proposer que des véhicules électriques, et de surcroît 100% électriques et non hybrides. Pour réaliser cette carte de positionnement on retiendra les constructeurs qui proposent des véhicules 100% électriques dans leurs gammes et qui deviendront ainsi des concurrents de Tesla.

Pour ce faire, nous avons choisi deux variables qui sont la qualité et le prix proposé et nous allons nous efforcer d'y positionner chacun des concurrents identifiés.



Grâce à ce mapping de positionnement émergent trois groupes stratégiques (différenciés par les couleurs : bleu, rouge, et violet) qui permettent de se positionner par rapport aux concurrents. Le regroupement « rouge » est composé de quatre constructeurs automobiles proposant des voitures électriques dans leurs gammes et s'apparentent au milieu de gamme dans le sens où le rapport qualité/prix est bien inférieur aux modèles dits « de luxe » et supérieurs aux modèles d'entrées de gamme (Kia, Chevrolet) où la fiabilité fait parfois défaut mais où le prix est attractif.

Comme évoqué précédemment nous avons positionné Tesla comme une marque haut de gamme aux cotés de BMW et Mercedes-Benz qui proposent tous deux des modèles 100% électriques parmi leur gamme. Les consommateurs perçoivent ces trois marques comme « haut de gamme » et de qualité, notamment pour BMW et Mercedes Benz qui renvoient une image de robustesse allemande.

La stratégie adoptée par Tesla est une stratégie de différenciation par l'innovation (self driving etc..) et de proposer des véhicules avec un excellent niveau de finition pour se distinguer de ses concurrents les plus proches. La dimension "coût" est acceptée par le client dans la mesure où elle est justifiée par les prestations proposées. Ce que l'on reconnaît dans les véhicules Tesla.

Pour mesurer l'environnement concurrentiel, on va s'aider de la matrice de Porter :

- La menace de nouveaux entrants est faible, en effet proposer un véhicule électrique demande des coûteux investissements en recherche et développement. L'avance de Tesla n'est pas sans conséquence car l'entreprise propose avec la voiture, un réseau de recharge mondial... ce qui est difficile à reproduire pour un concurrent sans de lourds investissements.
- Le pouvoir de négociation des clients existe, en effet il s'agit d'une voiture, ce qui représente un coût élevé pour les consommateurs. Pour autant Tesla met en avant l'absence de carburants et de coûts de maintenance. Il faut donc le prendre en compte dans le prix d'achat de la voiture. La stratégie de Tesla de vendre uniquement dans des concessions propres ou en précommande sur Internet lui confère un certain pouvoir sur ce marché qui rend donc ce pouvoir de négociation relatif.
- Cependant il existe de nombreux produits de substitution, il peut s'agir de véhicules non électriques ou plus globalement d'autres moyens de transport (Bus, Train, Avion...)
- Enfin Tesla se targue de maîtriser l'ensemble de sa chaîne de production, ce qui rend le pouvoir de négociation des fournisseurs assez faible.

En conclusion, l'intensité concurrentiel existe néanmoins on peut la considérer comme faible sachant que peu d'acteurs sont positionnés comme Tesla et connaissant sa stratégie permanente d'innovation.

Analyse SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) de Tesla et avantages comparatifs de la marque.

Nous procédons désormais à une analyse de Tesla grâce à la matrice SWOT afin d'envisager les possibilités d'évolutions futures de la marque dans un univers (la construction automobile) en forte évolution, dépendant de la demande mondiale et des législations adoptées par les principaux marchés (Etats-Unis, Europe, Inde et Chine, Japon), et dans un environnement ultra-concurrentiel, où des groupes industriels gigantesques se battent pour leurs parts de marché.

Strengths (forces de l'entreprise):

L'entreprise Tesla a comme première force son histoire : elle fut la première à se lancer sur le segment des véhicules électriques haut-de-gamme, ce qui en fait la pionnière, et donc l'une des marques où la recherche et développement (R&D) est le plus abouti ; et qui conserve comme principal élément de culture d'entreprise la recherche perpétuelle d'innovation.

La grande force de Tesla est donc l'innovation constante comme le prouve la part du budget alloué par l'entreprise à ce département. Celle-ci se concentre autant sur les batteries des véhicules, leurs autonomies et performances, que sur les systèmes connectés, ou d'aide à la conduite, voire les projets de voiture se conduisant toute seule.

Tesla est leader sur le marché des véhicules électriques premium et cible un marché à fort pouvoir d'achat (Hong Kong, pays scandinaves, Californie ou Nord-Est des Etats-Unis,...). Les véhicules Tesla sont produits principalement aux Etats-Unis, mais aussi dans une usine de production aux Pays-Bas pour le marché européen. Ce leadership leur permet aussi d'être reconnus pour leur très bonne expertise technologique dans le domaine des transmissions électriques, des batteries, et des systèmes embarqués et connectés.

L'avantage de Tesla dans le processus de production de leurs véhicules est l'utilisation d'une même plateforme (c'est-à-dire le châssis des véhicules), permettant de ne pas devoir recourir à plusieurs chaînes d'usines. En plus des châssis, les batteries et de nombreux autres éléments sont communs aux différents modèles proposés par Tesla (Modèles S, 3, et X).

Weaknesses (faiblesses de l'entreprise):

L'entreprise est encore jeune, et fragile financièrement comme le prouve ses résultats : malgré des ventes de véhicules en forte hausse, la compagnie est toujours déficitaire (même si ce déficit se réduit d'année en année).

La fragilité de l'entreprise est renforcée par l'unique activité de Tesla : les véhicules électriques ; rendant Tesla totalement dépendant du marché automobile.

Malgré des économies dans les coûts de production grâce aux éléments mis en commun, le faible volume vendu (aux alentours de 26 000 véhicules en 2014, dont plus de la moitié aux Etats-Unis, le reste entre l'Europe de l'Ouest et du Nord, et la Chine) comparé aux autres marques automobiles les empêche de réaliser des économies d'échelle ; surtout vu les capacités de production prévues par la marque (la « gigafactory » prévue pour produire jusqu'à 500.000 batteries par an).

Tesla voudrait rendre accessible ses modèles aux classes moyennes, mais elles sont disponibles à un coût trop élevé pour l'instant. Seule une partie de la classe moyenne d'Amérique du Nord, d'Europe de l'Ouest ou de certains marchés asiatiques est prête à déboursier plus de 40 000 euros pour un véhicule électrique.

Malgré la qualité de finition et les performances de ces voitures, elles présentent un défaut qui est un problème de taille sur le marché automobile : leur manque d'autonomie. En effet, contrairement à d'autres marques automobiles ayant choisi de développer les modèles hybrides (comme le premier groupe mondial en nombre de véhicules vendus: Toyota), les modèles Tesla sont uniquement électriques. Donc, malgré les recherches bien avancées sur les batteries, l'autonomie des véhicules dépassent difficilement les 350km par recharge. Cela est inférieur aux véhicules concurrents de la Tesla S, comme les berlines allemandes qui disposent de traditionnels moteurs à explosion et de réservoirs importants leurs permettant de parcourir près de 500 km avec un réservoir d'essence ou de diesel plein.

En plus du problème d'autonomie des batteries électriques, il faut pour pouvoir les recharger avec une prise électrique adéquate. Celles-ci sont moins répandues que les stations-services. Une prise électrique normale demandera beaucoup de temps pour un rechargement total, alors que les bornes mises à disposition par Tesla sont très rapides, mais disponibles uniquement dans les centres urbains, et au final assez peu nombreuses.



Carte des bornes actuellement disponibles. En dehors des côtes américaines, et de l'Europe du Nord-Ouest, la couverture est limitée ou inexistante³.



Exemple de bornes Tesla, à Hong Kong.

Opportunities (opportunités):

La principale opportunité pour la marque Tesla est le marché lui-même : le secteur des véhicules électriques est en pleine explosion, encouragé par les législations nationales favorisant l'achat de véhicules propres (c'est-à-dire électriques, consommant moins voire aucune énergie fossile). Cela s'explique aussi par la prise conscience des classes supérieures « écolos » du réchauffement climatique et de la nécessité d'adapter en conséquence nos comportements. Pour prendre une caricature répandue, les cadres de la Silicon Valley ont une Porsche 911 pour le weekend, et une Toyota Prius électrique pour la semaine. Tesla permet maintenant de réunir ces deux aspects de l'automobile.

En essayant d'améliorer sans cesse ses véhicules et la prise de conscience du public (avec l'intérêt de stars, sportifs ou leaders d'opinion pour la marque), les ventes de Tesla sont en constante augmentation. Une augmentation de la production devrait logiquement permettre de baisser rapidement les coûts de production, et donc de faire baisser les prix des véhicules pour les rendre plus accessibles, notamment à la classe moyenne, attirée par des véhicules de bonnes qualités, économiques et écologiques.

Tesla pourrait aussi bénéficier de la croissance des ventes des véhicules haut-de-gamme (berlines ou véhicules sportifs), car les véhicules Tesla rentrent dans cette catégorie avec leurs performances et le degré de finition intérieur. Le constructeur pourrait aussi profiter de l'ouverture de nouveaux marchés immenses, comme la

³ Extrait de : <http://www.fool.com/investing/general/2015/05/13/swot-analysis-of-tesla-stock.aspx>

Chine (après la prise de conscience du nécessaire changement énergétique de nos moyens de transports, et avec une classes moyenne supérieure en pleine croissance).

En plus de ses activités propres de construction automobile, Tesla a déjà lancé un certain nombre de partenariats stratégiques avec Daimler, Toyota ou Panasonic afin de leur fournir des équipements électriques, batteries, et autres,... Cela va permettre à la firme de développer ses activités, de s'insérer plus facilement dans le marché automobile, et de réduire sa dépendance aux volumes de ventes de ses véhicules.

Threats (menaces) :

La première menace à laquelle va devoir faire face Tesla est la concurrence. Malgré sa position de pionnier, Tesla a vite été rejoint, et il n'y a plus un seul grand groupe automobile qui n'a développé son propre véhicule ou sa gamme de véhicules "plus propres". On a par exemple l'utilisation du gaz, de l'éthanol, comme carburants alternatifs ou de l'énergie électrique avec les batteries électriques comme seule source d'énergie (modèle Zoé de Renault) ou hybride (modèle sportif avec la Porsche 918, ou LaFerrari, récupérant l'énergie cinétique du freinage, en plus du traditionnel moteur essence), ou permettant à la voiture de fonctionner uniquement à l'électricité sur les trajets courts ou à faible vitesse (choisi pour les Toyota hybrides, leaders du marché, et fonctionnant avec l'énergie récupérée à moins de 50km/h).

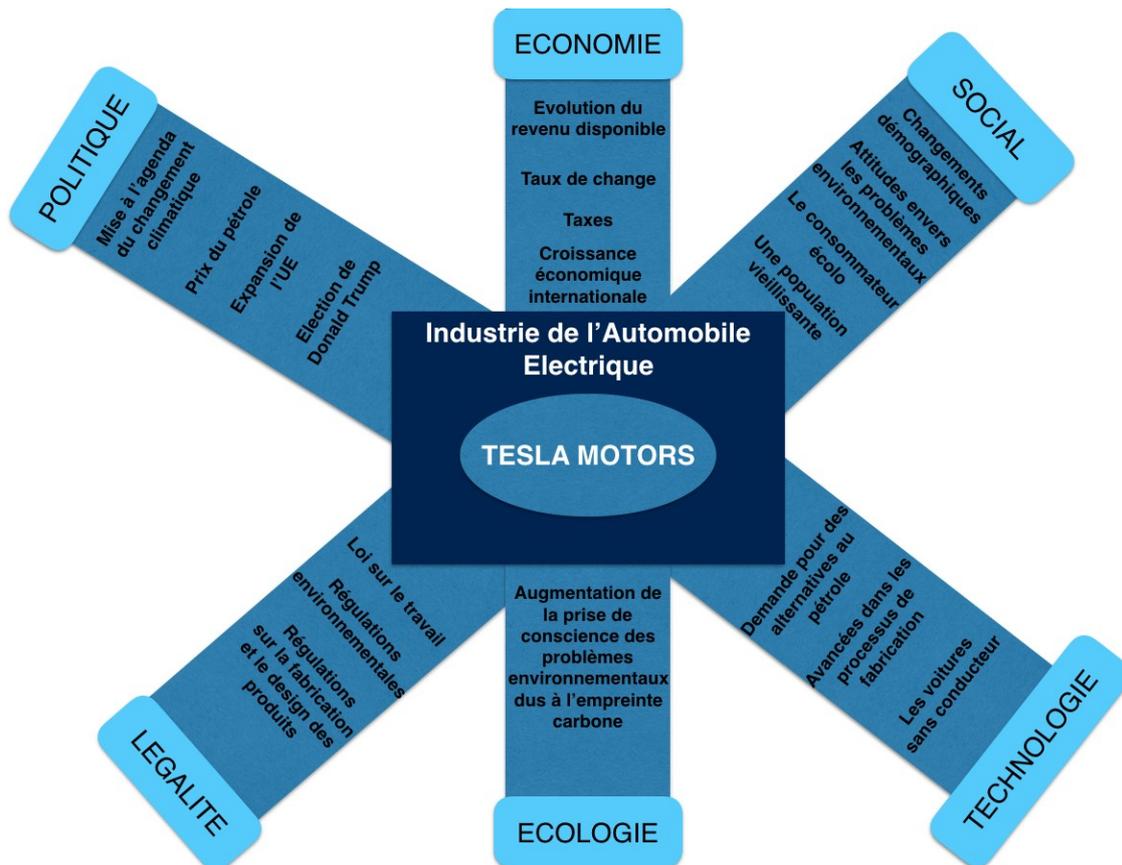
Par ailleurs, Tesla va peut-être avoir du mal à suivre la course technologique engagée : nonobstant un fort investissement en R&D, les laboratoires Tesla ne pourront pas suivre les moyens engagés par le groupe Volkswagen, Toyota ou Renault-Nissan, qui testent leurs innovations en compétition (24h du Mans et championnat du monde d'endurance, énergie cinétique récupérée sur les Formules 1, ou le tout nouveau championnat de Formule E, avec des véhicules totalement électriques).

Enfin, un certain nombre de marchés avec une population jeune et urbanisée, ayant un fort pouvoir d'achat et intéressés par des véhicules haut-de-gamme et sportifs, sont bloqués. En effet, il s'agit de marchés avec un très faible coût de l'essence (Emirats du golfe) ou un manque de fiabilité des réseaux électriques rendant aléatoire le rechargement du véhicule (grandes villes indiennes comme Delhi, ou Bombay, Asie du Sud-Est).

Analyse des risques auxquels l'entreprise devra faire face dans le futur et recommandations.

Il est désormais pertinent de s'intéresser aux risques stratégiques que Tesla Motors est susceptible de rencontrer dans le futur, au prisme du modèle d'analyse stratégique PESTEL et à l'aide du rapport annuel 2015 de l'entreprise (le plus récent).

Nous allons ainsi étudier différents risques internes et externes à l'entreprise. Il s'agit d'éléments pouvant être directement liés au business plan de la firme, à l'industrie automobile ainsi qu'aux évolutions contextuelles et économiques d'un macro-environnement toujours présent à l'esprit lorsqu'il s'agit d'évaluer la stratégie d'une entreprise.



- REPONDRE A LA DEMANDE -

➔ La croissance de l'entreprise dépend de l'acceptation des voitures électriques par les consommateurs

La demande en véhicules alternatifs doit être soutenue et continuer à croître au niveau local (Etats-Unis), mais aussi et surtout au niveau international afin que Tesla se développe. Néanmoins, l'entreprise est spécialisée dans les véhicules électriques (non hybrides) et pourrait être en difficulté si le marché stagne ou diminue de manière imprévue. La demande pour les modèles de Tesla dépend donc de la capacité de l'entreprise à répondre aux questionnements suivants :

- La perception des véhicules électriques (qualité, sécurité, performance, coût et facilité de rechargement notamment le ratio temps/performance kilométrique après recharge complète).
- La disponibilité d'autres types de véhicules alternatifs (hybrides ou véhicules à combustion plus efficaces).
- La volatilité du prix du pétrole et gaz.
- Les réglementations gouvernementales et aides économiques (ex: un bonus écologique à l'achat).
- L'accès aux infrastructures de bornes de rechargement.

➔ La volatilité de la demande de véhicules automobiles

La demande globale de véhicules automobiles reste aussi un facteur très volatil. Cette instabilité rend difficile l'évaluation de perspectives de développement (ex: ventes unitaires sur une période donnée), ce qui pourrait avoir des conséquences négatives sur les résultats de Tesla. Par exemple, le segment de la catégorie premium de véhicules "sedan" a récemment connu un ralentissement de la demande. Tesla est une jeune entreprise et ses ressources financières sont limitées. Des disruptions en terme de demande et des changements au niveau du marché automobile pourraient gravement heurter un constructeur moins bien établi que ses concurrents. Ainsi, il est pertinent pour Tesla d'évaluer l'état du marché automobile et l'évolution de la demande afin de répondre à des opportunités de vente et d'éviter de cibler des segments moins fructueux.

➔ Risque de ne pas pouvoir répondre à la demande

Il existe le risque de recevoir une demande trop importante à laquelle les capacités de production de Tesla (ou de ses fournisseurs) ne pourraient pas répondre. En effet, les particularités technologiques des modèles Tesla risquent de compliquer une fabrication à grande échelle, notamment pour des éléments high-tech comme l'écran de commande tactile, les poignées de porte extérieures rétractables, le logiciel d'auto-pilotage introduit avec le Model S et les portes "falcon-wing" du Model X.

Augmenter les capacités de production pour de tels produits et conserver leur qualité avec une production à la chaîne est désormais un défi que la marque doit relever si elle veut se développer.

➔ Des problèmes de délais de livraison pour les prochains modèles?

Tesla n'a pas d'expérience de livraison de gros volumes et est connue pour délivrer ses modèles en retard. De nombreux retards ont eu lieu dans la sortie et livraison de modèles face à ce qui avait été annoncé en amont. Par exemple, la marque a connu des retards pour le début de l'assemblage du Model S en 2012 puis le Model S "All-Wheel Drive Dual Motor", et le lancement du Model X puis Model 3. Ces délais supplémentaires ont été le fruit de complications dû au design et à la fabrication. Cela a heurté l'image de la marque en terme de fiabilité à travers une mauvaise presse qui pourrait in fine se traduire par une perte de confiance des clients.

Respecter les délais annoncés par la marque est désormais une nécessité afin d'échapper à l'endommagement de l'image de Tesla et d'éviter des annulations de commande pour non-respect de délais. La construction de la Giga-Factory du constructeur dans le Nevada devrait pouvoir répondre à l'augmentation de la demande tout en préservant la qualité des modèles. Il reste néanmoins à respecter les délais de construction d'une usine qui désormais fonctionne (depuis juillet 2016) mais dont la construction devrait être complétée d'ici à 2020 (aujourd'hui seul 14% de la construction est achevé). Le Model 3 est un véhicule que la marque veut abordable et qui donc doit faire du volume afin d'être rentable, mais afin de répondre à une augmentation des capacités de production il est nécessaire d'aboutir à la construction complète de la Giga-Factory.

- TENIR DES PROMESSES TECHNOLOGIQUES -

➔ Risque de ne pas être à la hauteur des promesses technologiques de la marque

Tesla Motors est un constructeur innovant avec ses voitures "tout électrique" et base son argument de vente sur des promesses de prouesses technologiques. Néanmoins, il persiste le risque que des modèles échouent en ne satisfaisant pas la demande du marché. De même, des véhicules peuvent avoir des défauts de construction et donc une performance moindre par rapport à ce qui aurait été annoncé. Une des spécificités de Tesla est que la performance dépend du logiciel et des mises à jour créés par le constructeur. Des erreurs sont possibles comme par exemple ce fut le cas au niveau du logiciel de gestion de l'écran de commande de 17 pouces, du toit panoramique et de la batterie de 12 volts pour le Model S.

Ces risques ont un impact direct sur la marque en terme de temps de réparation, annulation de commandes, image de marque et réputation. Tesla Motors doit donc essayer de minimiser les erreurs technologiques et offrir un service-client impeccable en cas de problème.

➔ L'utilisation des batteries en cellules de lithium-ion

Le développement technologique des batteries Tesla a amené la marque à utiliser des cellules de lithium-ion. Néanmoins ce composant essentiel n'est pas sans risque: risque de prendre feu, émission de fumée et chaleur,

explosion... Cet élément est d'ailleurs le sujet d'une très mauvaise presse pour Samsung qui a dû rappeler et arrêter la production son Galaxy Note 7 puisque ce dernier prenait feu, ce qui se traduit par une perte de 10 millions de dollars pour la marque.

Tesla utilise le lithium dans ses batteries et stocke ce composant dans ses usines de production. Le constructeur s'expose donc à un risque dans le cas où le lithium devrait être manipulé de manière malencontreuse au niveau des modèles ainsi que dans les usines.

➔ **Attirer et conserver les employés clés et engager du personnel qualifié**

Tesla est synonyme d'innovation dans l'industrie automobile. Celle-ci est le fruit du travail de nombreuses personnes qualifiées et dédiées à leur travail. Un mauvais traitement de l'équipe et une pression trop forte sur les individus pourraient mettre à mal le développement de Tesla en terme de production, innovation, respect des délais, mais aussi et surtout en terme de R&D.

Tesla Motors est très dépendante des services de son CEO Elon Musk et CTO JB Straubel, mais aussi de son équipe d'ingénieurs qui possède des compétences et une expérience difficile à trouver sur le marché et très demandées par les concurrents. Aucun des employés clés de la marque n'est contraint par un accord contractuel à rester au sein de l'entreprise pour un temps donné et il est donc possible que certains individus fassent défaut à la firme ou que cette dernière ne puisse embaucher les personnes compétentes que son développement nécessite.

Le marché du travail dans le secteur automobile est très compétitif et la demande en personnes talentueuses qui ont déjà de l'expérience dans le domaine de l'électricité et de l'ingénierie informatique ne cesse de croître. Tesla doit donc se positionner comme un employeur attractif en terme d'innovation, de salaire et de confort afin d'attirer les professionnels les plus talentueux.

- GERER LA COMPLEXIFICATION DE L'ENTREPRISE -

➔ **La gestion de la croissance à l'international**

L'expansion de l'activité de Tesla à l'international et notamment en Asie et Europe, est un développement risqué qui nécessite une stratégie adaptée. Il faut en effet proposer une offre adaptée au marché local avec des services toujours efficaces, tout en contrôlant les dépenses en établissant des ventes suffisantes et en proposant des services et des structures de rechargement électrique en temps réel. Ce développement international devra aussi inclure l'embauche de personnes qualifiées au niveau du design, de la fabrication et du service technique.

L'entreprise Tesla Motors reste une entité jeune dans le secteur et donc manque d'expérience. Cela signifie qu'elle risque de pas ne savoir comment gérer son développement rapide en terme de capacité de production et de financement. Il semble pertinent que l'entreprise fasse quelques recherches sur ses compétiteurs plus expérimentés afin de s'inspirer d'eux, non pas en terme d'innovation, mais en terme de structure organisationnel et développement stratégique.

➔ **Dépendance sur Elon Musk**

Elon Musk est le CEO de Tesla, président du conseil d'administration et plus grand actionnaire de la marque. Bien que très actif au niveau de la gestion et direction stratégique de Tesla, il n'y consacre pas tout son temps puisqu'il occupe également le poste de CEO et CTO de Space Exploration Technologies (SpaceX) et préside également à SolarCity (un fournisseur d'énergie solaire). Néanmoins, il est nécessaire de différencier l'homme de l'entreprise afin que celle-ci survive à un potentiel départ. Même si on assimile très souvent Tesla à Elon Musk, il faut s'éloigner de la personnification de l'entreprise à travers son leader afin que le constructeur automobile ne soit pas rattaché à un individu comme ce fut le cas pour Steve Jobs et Apple.

- LES COUTS -

➔ **Les coûts de production et le prix des matériaux bruts**

Le montage à la chaîne du Model S a permis de diminuer les coûts de fabrication par unité du véhicule mais il est toujours nécessaire de réduire les coûts au niveau de la production et des fournisseurs pour que Tesla atteigne ses objectifs en terme de marge et profits. Il existe en effet un coût élevé lié à la production des matériaux high tech bruts de la marque, l'assemblage et le coût du capital travail avec l'embauche de

personnes hautement qualifiées. Ces coûts induisent un risque financier dans le cas où ils devraient augmenter. Tesla doit envisager ces risques et se pourvoir de moyens financiers pour de faire face à ces risques. Un risque de pénurie existe au niveau des ressources de lithium-ion, de l'aluminium, l'acier, le nickel et le copper. Les prix de ces matériaux bruts fluctuent sur le marché en fonction d'une demande globale et pourraient donc mettre Tesla dans une situation difficile si les prix venaient à augmenter de manière incontrôlée. Par exemple pour le lithium-ion les fluctuations du yen japonais contre le dollar américain pourraient compliquer l'achat de ce matériau (nécessaire au stockage d'énergie électrique pour Tesla) puisque les achats des cellules de batterie sont dominés par le yen japonais.

➔ **Une dépendance des fournisseurs**

Les fournisseurs de Tesla sont souvent des fournisseurs uniques et ont donc un pouvoir de levier très influent. Ces derniers pourraient ne pas pouvoir répondre à une augmentation de la demande, et refuser d'effectuer une livraison ou bien négocier le temps, prix et la qualité des biens ou services. Cela aurait un effet direct sur la situation financière de Tesla. Par exemple, les Model S et Model X contiennent de nombreux éléments achetés à des centaines de fournisseurs différents avec lesquels la marque n'a pas l'accord contractuel à long terme. En octobre 2013, Tesla a d'ailleurs amendé son contrat avec Panasonic Corporation afin de pallier à une pénurie anticipée à court terme pour les cellules de lithium-ion nécessaires aux batteries électriques des modèles. Le constructeur a formé une alliance stratégique avec Panasonic pour qu'il soit son partenaire au niveau de la Giga-Factory et qu'il fournisse le lithium-ion.

- S'ADAPTER AU CLIMAT POLITIQUE ET RISQUES EXTERNES -

➔ **La perte des aides gouvernementales et économiques américaines et internationales supportant le développement et l'adoption des voitures électriques**

Tesla bénéficie actuellement de certaines aides économiques et gouvernementales. Aux Etats-Unis et à l'étranger, ces aides incluent des crédits d'impôts ou des rabais qui encouragent l'achat de véhicules électriques. En Norvège, par exemple, l'achat de véhicules électriques n'est pas sujet à des taxes d'importation, à la taxe sur la valeur ajoutée de 25% ou aux taxes d'achat applicables à l'achat de véhicules à essence. Néanmoins, ces avantages pourraient être réduits, supprimés ou tout simplement épuisés. Par exemple, le 1er janvier 2016 au Danemark l'avantage qui favorisait l'achat de véhicules électriques a expiré et a été remplacé par une nouvelle incitation progressive moins généreuse que la précédente. Dans certains cas, il y a aussi des pressions de la part des lobbys pétrolier et gazier, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la demande de véhicules Tesla.

➔ **Les risques environnementaux, désastres naturels et contextes politiques**

Le siège social de Tesla et ses principaux lieux de production sont situés dans le nord de la Californie, une région connue pour son activité sismique importante. Si des catastrophes telles que des tremblements de terre venaient à se produire, les infrastructures de la marque pourraient être gravement endommagées, ce qui retarderait la production et l'expédition de leurs produits.

Par ailleurs, les changements au niveau des accords commerciaux, des problèmes de main-d'œuvre, des guerres ou encore des changements gouvernementaux pourraient affecter la capacité des fournisseurs à livrer la marque. Par exemple, l'élection de Donald J. Trump risque d'affecter les aides que Tesla reçoit du gouvernement américain étant donné que le futur président des Etats-Unis ne croit pas en des problématiques telles que le réchauffement climatique.

➔ **Problèmes liés à des activités syndicales**

Bien que les employés de Tesla ne soient pas actuellement représentés par un syndicat, il est possible qu'ils s'y rattachent, ce qui peut entraîner des coûts plus élevés pour les employés et un risque accru d'arrêt de travail. Même si l'entreprise s'efforce d'offrir le meilleur environnement de travail possible à ses employés, ils peuvent toujours décider de se joindre à une association ou de se faire reconnaître pour former un syndicat, où Tesla pourrait être tenue de devenir signataire du syndicat. De plus, l'entreprise dépend directement ou indirectement d'entreprises avec des forces de travail syndiquées, comme des fournisseurs de pièces et des entreprises de camionnage et de fret, et des arrêts de travail ou des grèves organisés par ces syndicats

pourraient avoir un impact négatif important sur ses activités, sa situation financière ou ses résultats d'exploitation.

- FACTEURS FINANCIERS ET BOURSIERS -

➔ L'exposition aux risques de taux de change

Tesla Motors a augmenté les livraisons du Model S dans les marchés extérieurs aux États-Unis et a reçu un revenu élevé en autres devises comme l'euro, la couronne norvégienne, le yen chinois et le dollar canadien. Le revenu de la marque dépend donc de sa capacité d'adaptation en terme de prix en fonction des taux de change de ces devises face au dollar américain.

➔ Volatilité du cours du prix du stock

Il existe un risque pour la valeur des actions de Tesla. Le cours des actions ordinaires de Tesla a été très volatil et pourrait continuer de subir de grandes fluctuations en réponse à divers facteurs. L'action ordinaire de Tesla a connu un cours maximum de 286,65 \$ par action et un minimum de 141,05 \$ en 2015. Le marché boursier en général et le marché des sociétés technologiques en particulier ont connu des fluctuations extrêmes des prix et du volume qui ont souvent été sans rapport à la performance opérationnelle de ces sociétés. En 2013, un litige a été déposé contre l'entreprise et alors que le tribunal de première instance a rejeté la plainte des demandeurs avec préjudice, ce litige aurait pu entraîner des coûts importants et une baisse de la confiance des actionnaires.

- ASPECTS LEGAUX -

➔ Responsabilité de l'entreprise en matière de performance et risques

Tesla pourrait aussi faire face à certains problèmes légaux comme des réclamations dans le cas où leurs véhicules ne fonctionnent pas comme prévu et entraînant des blessures corporelles ou la mort des personnes véhiculées. Avec le développement du pilotage automatique, l'entreprise pourrait devoir faire face à des réclamations liées à la défaillance de cette nouvelle technologie. Une plainte de responsabilité pourrait exiger que l'entreprise paye une récompense monétaire substantielle ou pourrait générer de la publicité négative au sujet des véhicules de Tesla.

➔ L'entreprise peut être sujette à des lois et réglementations sur l'environnement et la sécurité

Les entreprises de l'industrie automobile sont soumises à des lois complexes en matière d'environnement, de santé et de sécurité, y compris des lois relatives à l'utilisation, à la manipulation, à l'entreposage, à l'élimination et à l'exposition des personnes à des matières dangereuses aux États-Unis et à l'étranger. Les coûts de mise en conformité, ainsi que les modifications à apporter peuvent être considérables. L'activité de Tesla peut également être touchée face à des retards inattendus dans l'obtention des autorisations nécessaires.

➔ Les réglementations du secteur automobile

Les véhicules automobiles sont soumis à une réglementation importante en vertu des lois internationales, fédérales, étatiques et locales. Tesla Motors encourt des coûts importants pour se conformer à ces règlements et peut être amenée à engager des coûts supplémentaires pour se conformer à toute modification apportée à ces règlements. En outre, l'entreprise est soumise aux lois et règlements applicables à l'importation, la vente et le service d'automobiles à l'échelle internationale. Par exemple, le constructeur est tenu de respecter des normes de sécurité spécifiques aux véhicules qui sont souvent très différents des exigences américaines, ce qui entraîne des investissements supplémentaires dans les véhicules et les systèmes pour assurer la conformité aux règlements. Ce processus nécessite qu'un agent de réglementation étrangère examine et certifie les véhicules avant leur entrée sur le marché.

Tesla a récemment publié une mise à jour de logiciel de véhicule qui offre une gamme de nouvelles fonctionnalités de pilotage automatique qui soulagent les conducteurs des aspects les plus fastidieux et potentiellement dangereux de la route. L'auto-pilote est une toute nouvelle fonctionnalité avec lesquelles les autorités américaines et étrangères ont une expérience limitée.

➔ Les lois de protection de la vie privée et du consommateur

La politique de confidentialité de Tesla Motors est affichée sur son site et toute défaillance de sa part, de ses fournisseurs ou d'autres partenaires commerciaux, relatives à la protection des données ou à la sécurité pourrait entraîner des actions réglementaires ou litigieuses contre l'entreprise en matière de responsabilité civile, amendes, dommages et autres coûts.

Une atteinte majeure à la sécurité des réseaux de Tesla, des risques de brèches et cyber-attaques, pourraient avoir des conséquences négatives sur ses activités et perspectives d'avenir.

➔ Risque de réclamation en terme de brevet ou échec des dépôts de brevets

Les sociétés, les organisations ou les particuliers, y compris les concurrents de Tesla, peuvent détenir ou obtenir des brevets, déposer des marques ou d'autres droits de propriété qui interféreraient avec la capacité de l'entreprise de fabriquer, d'utiliser, de développer, de vendre ou de commercialiser ses véhicules ou composants.

Tesla peut aussi se retrouver dans une situation où l'entreprise n'est pas la première à déposer des demandes de brevet sur certaines inventions, et elle ne peut pas non plus être certaine que ses demandes de brevet en suspens entraîneront des brevets délivrés ou que ses brevets délivrés offriront une protection suffisante. Par exemple, les demandes de brevet déposées dans des pays étrangers sont soumises à des lois, règles et procédures différentes de celles des États-Unis.

- FAIRE FACE A LA COMPETITION ET SE DEVELOPPER -

➔ La compétition dans l'industrie automobile: nouveaux compétiteurs et marques établies

Il existe beaucoup de constructeurs automobiles établis et de nouveaux entrants innovants rendent la compétition très intense, notamment dans le marché des véhicules à carburant de remplacement. Par exemple, BMW, Daimler, Nissan et beaucoup d'autres grandes compagnies ont annoncé le développement de véhicules électriques. Plusieurs constructeurs, dont General Motors, Toyota, Ford et Honda, vendent déjà des véhicules hybrides, y compris des véhicules hybrides rechargeables. Il s'agit de véritables menaces pour Tesla car ils ont beaucoup plus de ressources financières, techniques, de fabrication et de marketing, et peuvent consacrer plus de ressources à la conception, au développement, à la distribution, à la promotion, à la vente et au service client.

Une concurrence accrue pourrait entraîner une baisse des ventes des véhicules de Tesla, des réductions de prix, des pertes de revenus, des pertes de clientèle et des pertes de parts de marché, ce qui pourrait nuire à leurs activités. Il est par conséquent primordial pour la marque de se différencier et de cibler une part de marché rentable face à leurs compétiteurs, tout en proposant des innovations en accord avec les tendances des consommateurs.

➔ Un objectif d'expansion des Tesla stores, centres de services et Superchargers: une internationalisation dans un environnement défavorable?

Une expansion internationale demande beaucoup d'investissements et celle-ci pourrait ne pas avoir l'effet escompté en matière d'augmentation des ventes et de la présence de la marque. Les opérations internationales de Tesla et son expansion dans de nouveaux marchés nécessitent une adhérence et adaptation à des conditions réglementaires, politiques, fiscales et de travail.

Les risques associés aux activités commerciales internationales peuvent augmenter les coûts, le volume des ventes et exiger un management organisationnel spécifique face aux défis de chaque pays et son infrastructure recharge par exemple (y compris en Norvège et en Chine). Il est nécessaire de s'adapter aux pratiques et coutumes locales en terme de stratégie de vente et offre de produits afin de séduire des marchés aux habitudes de consommation très diverses.

CONCLUSION

Pour conclure, à travers cette étude de cas nous avons eu l'occasion d'étudier les différents aspects stratégiques qui ont fait de Tesla une entreprise révolutionnaire dans le monde de l'industrie automobile.

En partie liée au rôle de leader charismatique d'Elon Musk et à la direction stratégique innovante qu'il donne à Tesla Motors, le développement du constructeur automobile a permis à toute une industrie de se tourner vers l'électrique. Jouant de son image comme d'un outil marketing polyvalent, Elon Musk développe un culte autour de sa personnalité afin de valoriser Tesla et les autres entreprises qu'il dirige.

Il a été aussi très intéressant pour nous d'étudier l'évolution du positionnement du constructeur face à la concurrence et notamment sa prise de position sur une temporalité très courte. Tesla est née en 2003 et à partir d'une structure de type start-up, a réussi à intégrer une industrie très concurrentielle composée de géants aux ressources considérables. De même, cette entreprise est pionnière dans l'avènement du "tout électrique" automobile en ayant rendu tendance l'utilisation d'énergies renouvelables dans un secteur où les problématiques de la pollution et l'utilisation des ressources fossiles vont poser quelques défis sur le long terme.

Une telle structure n'est bien évidemment pas immuable et résistante à toute épreuve. Nous avons par conséquent décidé de nous interroger sur les défis et risques que Tesla pourrait rencontrer à court et long terme, au niveau de son micro-environnement interne mais aussi par rapport à un macro-environnement toujours en mouvement. Ces risques sont très nombreux mais il semble que Tesla Motors en ait conscience puisque la plupart des défis que nous avons discernés ont été adressés dans le dernier rapport annuel de l'entreprise, et qu'Elon Musk travaille déjà à l'adaptation de ses entreprises face à l'élection de Donald J. Trump en ayant participé à une rencontre entre le président-élu et des PDG de la Silicon Valley le 14 décembre

20

