



© PIXABAY.COM

# Challenge & Stratégie

## Prévoir demain ! Bâtir une stratégie dans le secteur de la prothèse dentaire

*Hervé MARÉCHAL, Prothésiste dentaire, et Anna FORTOUL OBERMÖLLER, Docteure en sciences de gestion*



**ans notre numéro de janvier, nous vous avons promis une application d'outils stratégiques à notre secteur afin de dépasser le niveau purement théorique. Chose faite ci-après avec l'application du modèle d'analyse industrielle de 5 (+1) forces de Porter au secteur de la prothèse dentaire. Réalisée du point de vue des laboratoires de prothèse dentaire, cette analyse n'en reste pas moins éclairante pour les dentistes qui seraient intéressés par cette étude, leur activité étant parallèle.**

**L'objectif est double: vous montrer concrètement l'intérêt de ce type d'outil, et proposer à une vision possible et accessible de l'environnement qui est le nôtre. Cela reste**

**un support de réflexion, un moyen d'analyse duquel chacun pourra tirer ses propres conclusions. Peut-être pouvons-nous vous apporter ainsi un peu d'eau à votre moulin pour bâtir demain...**

Le modèle des 5 forces de Michael Porter, proposé pour la première fois en 1979, est l'un des nombreux modèles imaginés pour la définition d'une stratégie. Il existe d'autres outils parmi lesquels on peut citer: l'analyse SWOT, la chaîne de valeur, la matrice BCG et la matrice McKinsey. Nous avons opté pour le modèle des 5 forces de Porter pour deux raisons: d'une part, parce qu'il s'agit, encore aujourd'hui, d'un des outils les plus utilisés, que ce soit par les scientifiques, par les praticiens ou encore

par les pédagogues en stratégie; d'autre part, parce qu'il nous a semblé qu'un outil d'analyse de secteur correspond au mieux à ce que nous pouvons partager, dans la mesure où le secteur est une variable commune pour nous tous.

Michael Porter, professeur de stratégie à l'université de Harvard et consultant en entreprise, s'est penché sur la capacité managériale d'une entreprise de développer une stratégie, en partant du postulat que son objectif est de dégager durablement un profit. Compte tenu de cette prise de position, Porter considère tous ceux qui pourraient limiter la capacité de l'entreprise à faire du profit comme des concurrents. Pour contrecarrer l'influence de ces concurrents, il



démontre la nécessité de développer une stratégie.

Force est de constater que le secteur dentaire subit de nombreuses transformations qui rendent plausibles certains déséquilibres. Dans une telle situation, la nécessité de définir une stratégie ne s'envisage pas, d'après Porter : elle s'impose, si l'on veut garder une capacité d'adaptation qui permet le maintien du profit.

### **Le développement d'une stratégie**

peut se faire de différentes façons. Sur ce point, deux écoles antagonistes existent, l'une prônant que la stratégie relève d'une démarche de positionnement dans une industrie donnée (posture centrée sur une adaptation à l'externe), l'autre affirmant que ce sont avant tout des variables internes à l'entreprise, telles que les ressources et les compétences, qui vont conditionner la performance de l'entreprise.

Le modèle des 5 forces appartient à la première catégorie, elle correspond à une démarche adaptative.

Ce que propose Michael Porter est une analyse de **la structure concurrentielle au sein d'un secteur**, dans l'objectif, pour une entreprise, d'aboutir à une stratégie sur la base d'une optimisation rationnelle de son positionnement dans ce secteur.

Concrètement, il propose de modéliser l'environnement concurrentiel en analysant 5 « forces » qui le composent : l'intensité de la rivalité intra-sectorielle entre concurrents directs, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace de nouveaux entrants et la menace des produits de substitution. Ces forces influent de manière significative sur le développement de la structure concurrentielle, ainsi que sur les résultats ou le partage des profits générés par les concurrents.

Porter, provenant d'un milieu anglo-saxon et défenseur de la non-intervention de l'État, s'est arrêté à ces 5 forces. En Europe, et en France en particulier, si l'on veut faire l'analyse d'une industrie, quelle qu'elle soit, il

semble incontournable de rajouter une sixième force au modèle : les pouvoirs publics, eux aussi susceptibles d'influer sur la capacité des concurrents à générer du profit.

La compréhension de la structure concurrentielle, la hiérarchie et la dynamique des 5 (+ 1) forces permettra d'identifier ensuite **des facteurs clés de succès** à maîtriser dans le secteur étudié, afin de construire **un avantage concurrentiel**. Les facteurs clés de succès correspondent aux éléments clés qu'il convient de maîtriser dans un secteur spécifique, afin de capter suffisamment de profit au détriment des autres concurrents en présence.

Il semble légitime de poser la question, si cette analyse est la même pour l'ensemble du secteur et amène à l'identification des mêmes facteurs clés de succès, de comment une entreprise peut alors se distinguer par rapport à ses concurrents. Ce qui sera susceptible de faire la différence, c'est la capacité à maîtriser ces facteurs. C'est là qu'intervient l'élaboration d'une stratégie.

Ci-après, nous vous présentons une analyse des 5+1 « forces » du secteur de la prothèse dentaire, sans toutefois pousser jusqu'à une quantification des forces (pour l'application de l'outil, nous avons retenu que les éléments qui s'appliquent à notre secteur. Pour une compréhension plus globale du modèle, nous vous invitons à vous référer à l'un des nombreux ouvrages en management, tel [2]). Nous vous laissons le soin de compléter l'analyse le cas échéant, d'identifier ensuite les facteurs clés de succès et de réfléchir à comment vous pouvez les maîtriser au mieux. Gardons en tête que les concurrents sont probablement en train de réaliser le même travail et que les actions des uns et des autres ont une influence sur la structure concurrentielle. Il convient par conséquent d'actualiser l'analyse à intervalle régulier, surtout dans un secteur aussi dynamique, et en transformation, que celui du dentaire.

## L'INTENSITÉ DE LA RIVALITÉ INTRA-SECTORIELLE ENTRE LES CONCURRENTS (ou concurrence directe)

Ci-après les facteurs d'analyse qui permettent de jauger l'intensité de la concurrence intra-sectorielle dans notre secteur.

- **Le taux de croissance de l'activité :** moins il est fort, plus il y a de concurrence. Exemple ProDentR : si l'on ne considère que la période courant jusqu'en 2010, la croissance du secteur a été assez soutenue. Peu de nouveaux acteurs à cette époque. La concurrence intra sectorielle était alors assez maîtrisée.

- **Le nombre de concurrents :** plus ils sont nombreux, plus la concurrence est acharnée dans un marché ou les plus gros dominent et les petits peinent à se faire une place. Exemple ProDentR : la moyenne de taille des laboratoires français est de cinq six personnes. Ces chiffres sont en très faible progression depuis presque vingt ans. Mais la confrontation avec de grosses structures qui ont pu se développer ici ou là penche souvent du côté des gros laboratoires, qu'ils soient d'importation ou non.

- **L'importance des coûts fixes :** plus ils sont importants, plus les acteurs économiques sont vulnérables face à une baisse conjoncturelle d'activité, entraînant inmanquablement une guerre des prix. Exemple ProDentR : La baisse générale d'activité de 2014 a amené les plus grosses structures à tenter de compenser leur baisse d'activité par une baisse des prix, entraînant tout le secteur. De même, plus les coûts fixes sont importants, plus les entreprises cherchent à les diluer dans les coûts variables, et donc à posséder une part de marché importante. Exemple ProDentR : l'arrivée de la FAO dans nos structures va lisser le catalogue de vente sur des produits à marge plus réduite. Pour ceux qui font ce choix, les coûts fixes de production explosent, imposant aux structures

de grossir rapidement et de travailler sur du volume.

- **Le niveau de différenciation :** s'il est faible, il entraîne de grosses rivalités sur les prix. Exemple ProDentR : c'est grâce à une différenciation, sur la qualité ou sur le catalogue proposé, que certaines petites structures ont résisté à la concurrence violente des grosses. C'est l'un des points fondamentaux de la réforme en cours, qui tend à lisser la différenciation en plafonnant les prix de vente. Celui qui aura les coûts fixes les plus bas pourra proposer le prix le plus bas, sans la contrainte d'une qualité limitée par le prix de vente.

- **Les barrières à l'entrée :** plus les outils de production sont spécialisés ou plus ils nécessitent d'importants investissements, plus ils amènent les acteurs en place à se défendre fortement. Pendant qu'ils représentent certes une barrière à l'entrée pour de petites structures, ils permettent néanmoins à des acteurs externes qui ont de grosses capacités financières à envahir le marché. Exemple ProDentR : c'est ce qui se passe avec les structures du type Circle ou Lucy. Parallèlement, les gros laboratoires investissent lourdement pour répondre à la menace. On voit des fonds de pension ou des investisseurs privés racheter des laboratoires et les restructurer.

- **Les barrières à la sortie :** plus elles sont fortes, plus cela maintient les acteurs en place. Autrement dit, plus il sera difficile pour une entreprise de vendre les machines ou de céder son activité, moins elle aura tendance à le faire, même cela rapporte peu. Exemple ProDentR : les barrières à la revente sont nombreuses pour les vendeurs. L'intuitu personæ et la prédominance du dirigeant, la faible autonomie des équipes, la gestion de la clientèle, l'investissement à envisager pour restructurer ou moderniser, l'obsolescence rapide du matériel. On voit souvent des structures végéter jusqu'à fermer au départ du dirigeant.

## LE POUVOIR DE NÉGOCIATION DES CLIENTS ET DES FOURNISSEURS

Il est à remarquer que les facteurs à analyser pour le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients sont assez semblables, puisque nous sommes le client de nos fournisseurs et le fournisseur de nos clients. De ce fait, nous avons fait le choix de les rassembler, tout en donnant un exemple pour les deux catégories d'acteurs.

- **La concentration des clients ou des fournisseurs :** plus ils sont concentrés, plus ils ont un meilleur pouvoir de négociation. Exemple ProDentR clients : il est plus facile pour un cabinet regroupant plusieurs praticiens jouxtant le laboratoire de demander un geste commercial qu'un client isolé en pleine campagne. Exemple ProDentR fournisseurs : nos professions sont divisées ; il n'existe pas, par exemple, de centrales d'achats. Nos coûts d'achat sont, de ce fait, très élevés.

- **Le niveau de différenciation des produits et services proposés :** plus ils sont spécifiques, plus le fournisseur est en capacité forte. Exemple ProDentR clients : la standardisation de nos productions réduit leur différenciation, les rendant plus facile à concurrencer. Exemple ProDentR fournisseurs : l'avancée technologique ou l'exclusivité sur une machine encourage le fabricant à la vendre à un prix élevé.

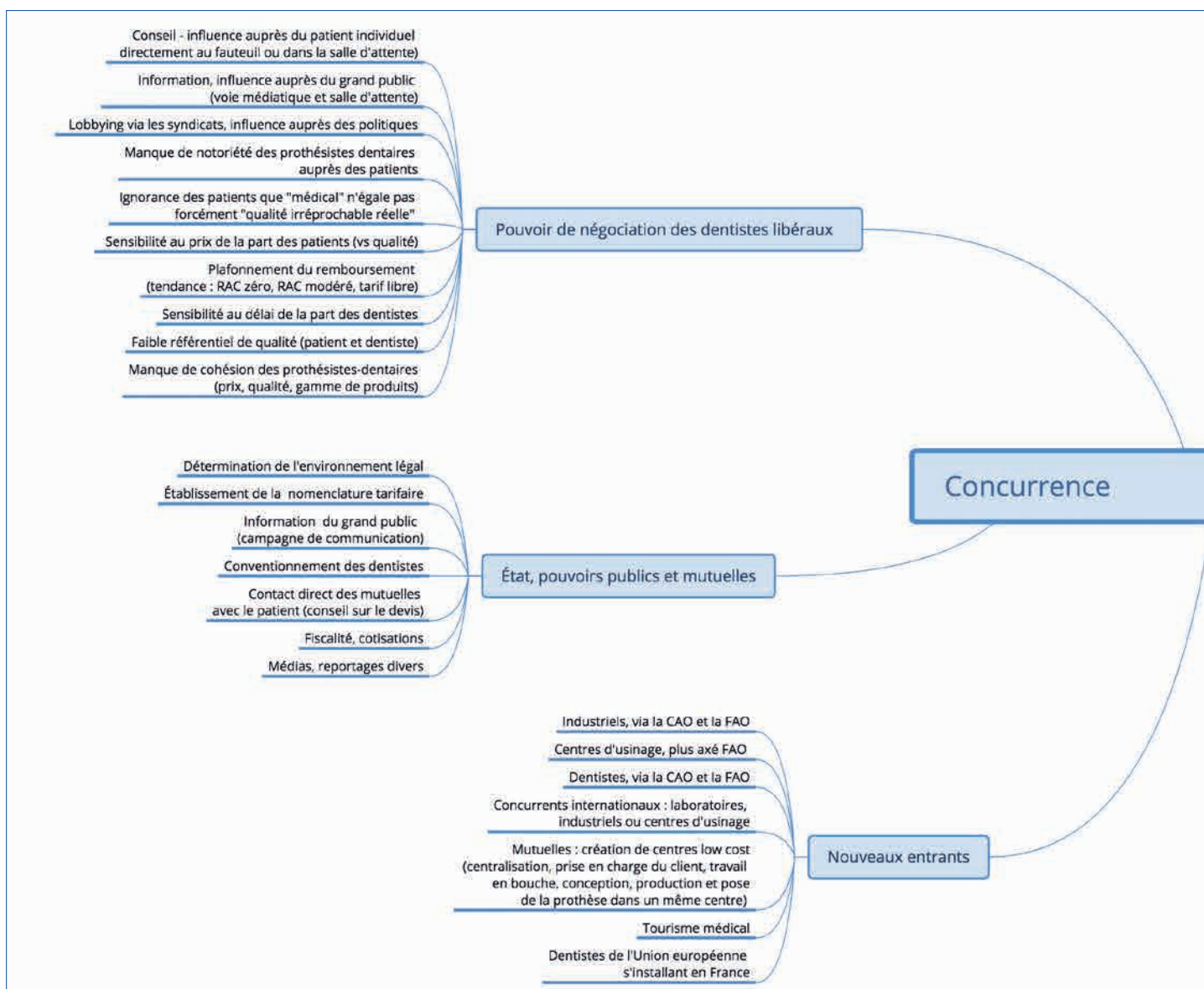
- **Les délais de production (l'importance des volumes négociés sur un temps donné) :** plus les volumes sont importants sur des délais courts, plus le client est en position de force dans la négociation. Exemple ProDentR clients : qui n'a pas accepté de venir travailler le samedi pour répondre à une demande expresse de notre plus gros client, ou d'un patient important ? Exemple ProDentR fournisseurs : qui n'a pas accepté de changer de fournisseur pour obtenir plus rapidement un matériel ou matériau urgent ?

• **Les coûts de transfert:** plus il est difficile de changer de fournisseur pour des raisons diverses (administratives, financières, de logistiques, de service...), moins le client sera tenté d'en changer, et plus le pouvoir du fournisseur sera important. Exemple ProDentR clients: les cabinets dentaires changent finalement assez peu de laboratoire, souvent pour de simples raisons d'intendance ou d'habitude de process. Exemple ProDentR fournisseurs: même chose pour les fournisseurs.

• **L'importance de la taille de la structure:** plus une entreprise est grosse en termes d'activité, moins elle subit la pression de ses clients. Exemple ProDentR: la petite taille de nos structures (quatre à six personnes en moyenne) rend fragile et vulnérable la majorité des laboratoires. Quand sur cinq clients, l'un tousse, c'est le laboratoire entier qui s'enrhume. Exemple ProDentR fournisseurs: nos fournisseurs subissent moins de pression à cause de cette petite taille de nos laboratoires.

## LA MENACE DE NOUVEAUX ENTRANTS POTENTIELS SUR LE MARCHÉ

De nouveaux entrants peuvent s'appropriier une partie du marché, sans y créer de plus-value. De ce fait, ils peuvent créer un déséquilibre dans un marché qui s'est structuré originellement sans eux. L'une des conséquences directes est un risque accru de guerre des prix dans un secteur où les parts de marché se réduisent au fur et à mesure que les acteurs



augmentent. Ceux qui occupent déjà le terrain tentent alors d'imposer des contraintes, voire des barrières à l'entrée, pour limiter l'arrivée de nouveaux entrants. Dans un marché en forte progression, le risque lié aux nouveaux entrants peut être adouci puisque l'augmentation de nouveaux débouchés absorbe l'augmentation de l'offre due aux nouveaux entrants.

Il y a donc plusieurs facteurs à considérer pour analyser le risque lié à l'arrivée de nouveaux entrants :

• **Le taux de croissance du secteur :** plus il est grand, plus il attire

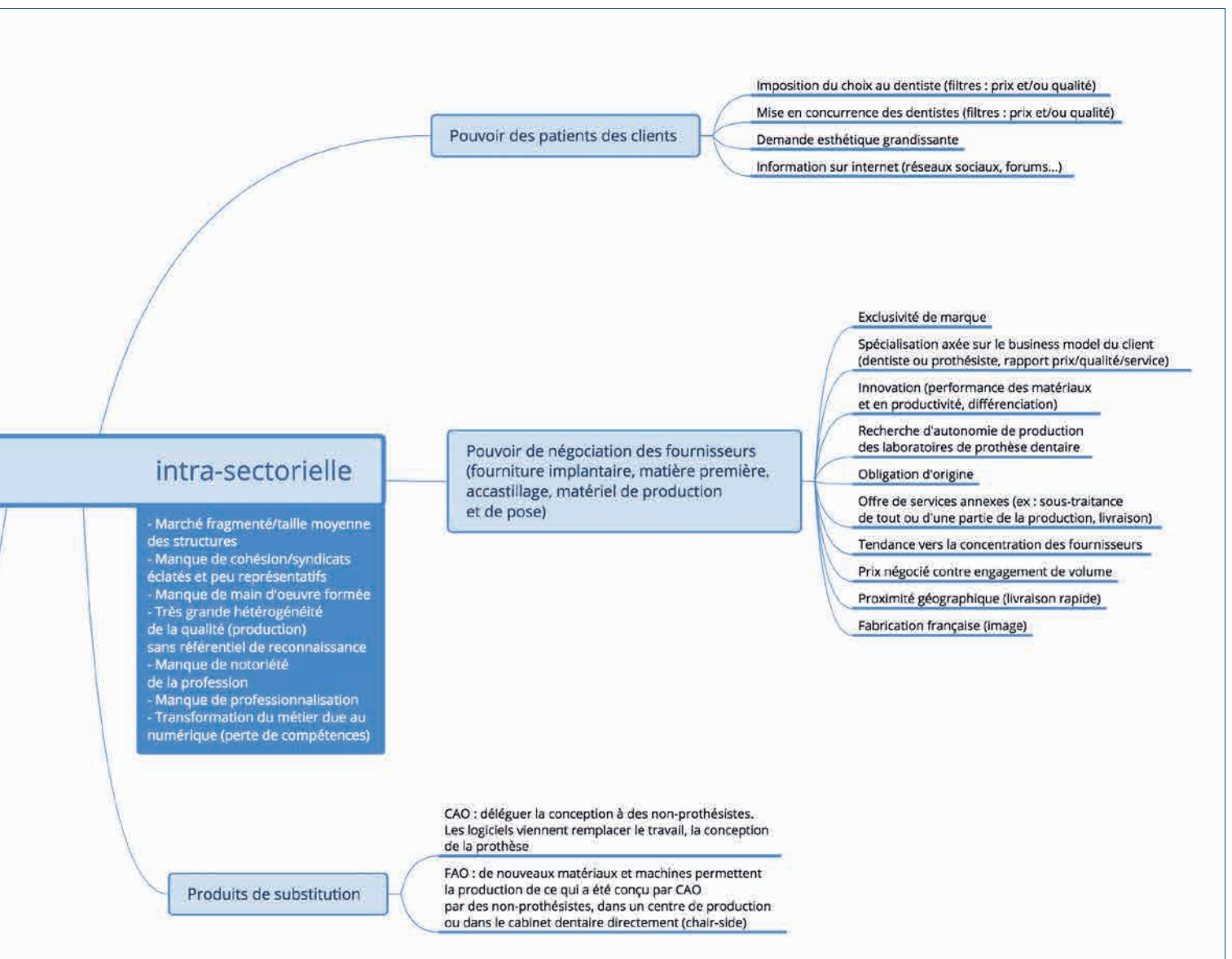
de nouveaux entrants mais en contrepartie, plus le secteur est en capacité de les absorber. Exemple ProDentR : notre secteur a une croissance réduite depuis 2014 ; l'arrivée de nouveaux acteurs aura impérativement de grosses conséquences.

• **Le nombre de clients du secteur :** plus il est faible, plus la concurrence sera forte, ce qui diminue le risque de nouveaux entrants. Exemple ProDentR : existence d'un grand nombre de clients dentistes libéraux. Qu'en sera-t-il toutefois, après concentration de ceux-ci dans des

structures plus importantes ou avec les centres low cost ?

• **Le leadership de ceux qui occupent déjà le terrain :** plus il est grand, plus les nouveaux entrants vont être réticents . Exemple ProDentR : peu de grosses structures occupent actuellement le marché donc le leadership est dilué. Quels changements apporteront cependant les nouveaux entrants, en particulier des mutuelles ?

• **Les barrières à l'entrée :** plus les coûts pour pénétrer le marché sont importants, moins la menace de nouveaux entrants est élevée, à





moins qu'ils aient des moyens importants, comme les industriels ou les mutuelles. Exemple ProDentR: dans notre secteur, les barrières à l'entrée sont plutôt élevées de par l'expertise et l'investissement nécessaires; le développement rapide de centres low cost dans toutes les grandes villes peut être considéré comme une façon de contourner ces barrières en diminuant le besoin de qualité et en raccourcissant le temps du ROI (return on *investment*, retour sur investissement).

• **Les économies d'échelle:** un acteur déjà présent qui profite d'importantes économies d'échelle de production freinera l'arrivée de nouveaux acteurs qui ne pourraient pas envisager ces économies, au moins dans un premier temps. Exemple ProDentR: la petite taille de nos structures n'est pas favorable à d'importantes économies d'échelle. En revanche, les nouveaux entrants avec de moyens importants peuvent envisager d'en faire à terme.

### LA MENACE DES PRODUITS DE SUBSTITUTION

Il s'agit en général d'un produit ou service innovant lancé par un acteur du secteur, qui apporte une valeur

ajoutée perçue comme supérieure par le client par rapport à ce que proposent les autres acteurs du secteur. Dans ce cas, les conséquences peuvent aller jusqu'à la disparition de certains concurrents. Les facteurs à envisager sont les suivants.

• **La présence sur le marché et sa capacité de développement:** plus la commercialisation du produit ou service est avancée, plus le primo-offreur bénéficiera d'un avantage concurrentiel sur ses rivaux. Exemple ProDentR: quelle est la capacité réelle des produits liés au développement numérique à remplacer ceux existants?

• **La réponse aux attentes des clients:** plus le produit ou service répond aux attentes des clients, plus la menace est forte. Exemple ProDentR: Ccs nouveaux produits « numériques » répondent-ils à des attentes ou créent-ils de nouveaux besoins? Voire, apportent-ils l'illusion d'une réponse « facile » à une remise en question nécessaire, face aux transformations du marché?

• **Le coût de transfert vers ce nouveau produit:** plus le coût d'acquisition est élevé, plus le concurrent détiendra un pouvoir important. Exemple ProDentR: le prix direct

(financier) et indirect (restructuration, transformation de la production, diminution ou perte de l'autre, humain, compétence...) de la CAO, et de la FAO dans nos structures entre dans cette catégorie.

• **L'attrait de la nouveauté:** plus le nouveau produit ou service est perçu comme attractif par les clients, plus les autres concurrents se sentiront dans l'obligation de suivre le primo-offreur pour rester compétitifs. La nouveauté ne restera ainsi que temporairement un facteur distinctif et pourra même devenir l'un des facteurs clés de succès du secteur. Exemple ProDentR: n'est-ce pas l'une des raisons, si ce n'est la principale, qui motive l'achat d'usines dans nos entreprises?

### L'INFLUENCE DES POUVOIRS PUBLICS

Dans notre secteur prothétique dentaire, au vu de l'actualité brûlante, il serait inconcevable de ne pas ajouter cette sixième force au modèle de Porter. L'influence de la sixième force va redessiner tout un secteur d'activité qui avait pourtant trouvé un certain équilibre autour de règles établies depuis des dizaines d'années.

Ainsi, la nouvelle loi, qui vient d'être validée par deux des trois syndicats dentaires, va profondément impacter notre activité. Cette loi entraîne plusieurs conséquences et de nombreuses questions se posent. Elle va notamment pousser à une standardisation des productions autour de solutions numériques qui ne sont pas totalement matures. La chaîne numérique n'est pas complète autour d'unités de production qui ne sont pas prêtes. Cette standardisation va à l'encontre d'un « superflu » [3] que les patients réclament de plus en plus dans les cabinets. Structurellement parlant, comment gérer une différenciation lorsque l'on produit du standardisé à bas coût, avec des coûts de production qui s'envolent? Nos petites structures pourront-elles s'adapter à ces changements, sachant que les

coûts fixes grossissent, obligeant à gérer la marge sur des volumes de production importants? N'est-ce pas la porte ouverte à de nouveaux acteurs aux reins financiers plus solides?

De plus, la résistance au changement vers des solutions que les laboratoires et les dentistes n'approuvent pas totalement est grande. Mais, cette résistance suffira-t-elle à pallier cette menace? N'oublions pas que plus de 80 % des dentistes sont libéraux; vont-ils accepter de devenir les simples poseurs de prothèses prescrites indirectement par l'État par l'intermédiaire des mutuelles? Que vont devenir toutes les évolutions qualitatives et techniques de production consenties depuis des années par toute la filière? Autant de problèmes que l'analyse de cette sixième force du modèle soulève. Il va sans dire qu'ils doivent être considérés dans l'élaboration de nos stratégies.

La carte conceptuelle qui suit est une vue synthétique des 5+1 forces de Porter appliquées au secteur du dentaire, pour les prothésistes dentaires. Elle n'a pas la prétention d'être exhaustive, mais tend à fixer sur un même support

les points fondamentaux qui ont cours dans notre activité. Elle est le fruit d'un long travail d'analyse qui vous aidera, nous l'espérons, à définir votre propre stratégie pour votre structure. Pour vous y aider, l'utilisation du SWOT, par exemple, est un bon moyen pour définir des recommandations.

**L'analyse de notre secteur effectuée, il nous semble essentiel d'attirer l'attention sur les limites du modèle** des 5 (+1) forces afin de pouvoir l'utiliser en connaissance de cause. En effet, trois grandes critiques lui sont faites régulièrement [4]:

- sa linéarité, qui fait abstraction du fait que les stratégies déployées par les concurrents vont influencer la structure de l'industrie et de ce fait créer une dynamique itérative plutôt que linéaire;

- sa statique, obligeant dans un environnement turbulent à actualiser fréquemment l'analyse puisque la hiérarchie de forces est constamment remise en cause;

- sa focalisation sur la concurrence frontale, ne laissant pas la place aux stratégies coopératives qui,

particulièrement dans un secteur aussi fragmenté que le nôtre, peuvent être aussi pertinentes (ex.: la « coopération »)

Néanmoins, lorsque M. E. Porter dit que « la stratégie est la création d'une position exclusive et avantageuse mettant en jeu un ensemble d'activités spécifique. [...] L'essence du positionnement stratégique est de choisir des activités différentes de celles de ses rivaux » [5], il souligne l'importance de connaître ses concurrents et son modèle est un outil intéressant pour atteindre cet objectif. C'est cette connaissance qui permettra à une entreprise de se positionner efficacement dans son secteur de référence.

**Une possibilité de choisir des activités différentes de celles de ses rivaux est l'innovation. C'est de celle-ci que nous discuterons dans le prochain numéro.**

## Bibliographie

1. Porter ME. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review. 1979;27(2):137-45.
2. Johnson G, Whittington R, Scholes K, Angwin D, Regnér P, Fréry F. Stratégique. 11<sup>e</sup> éd. Londres: Pearson; 2017, 661 p.
3. Interview d'Agnès Buzin, ministre de la Santé, par Patrick Cohen sur Europe 1 le 19 avril, [www.europe1.fr/emissions/linvite-de-patrick-cohen/agnes-buzyn-nous-allons-fluidifier-laces-a-lhopital-3630341](http://www.europe1.fr/emissions/linvite-de-patrick-cohen/agnes-buzyn-nous-allons-fluidifier-laces-a-lhopital-3630341).
4. Fréry F. Michael E. Porter - Structures industrielles, positionnement stratégique et avantage concurrentiel in Loillier T, Tellier A. Les grands auteurs en stratégie. Ville : EMS, coll. Les Grands Auteurs ; 2007, 576 p.
5. Porter ME. What is Strategy. Harvard Business Review. 1996;74(6):61-78.

## Lectures conseillées

Fréry F. En France, les cinq forces de Porter sont six. Harvard Business Review 2014, Chronique d'experts, [www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/07/2616-les-cinq-forces-de-la-concurrence-et-les-trois-mousquetaires](http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/07/2616-les-cinq-forces-de-la-concurrence-et-les-trois-mousquetaires).

Ovans A. What Is Strategy, Again ? Harvard Business Review 2015, <https://hbr.org/2015/05/what-is-strategy-again>

### COORDONNÉES DES AUTEURS:

**Hervé MARÉCHAL**  
**Laboratoire De Bucca Solis,**  
**891, rue de Cotte Cotte,**  
**76970 Gremonville**  
**[debuccasolis@gmail.com](mailto:debuccasolis@gmail.com)**

**Anna FORTOUL OBERMÖLLER**  
**EM Normandie, 9, rue Claude**  
**Bloch, 14000 Caen**