

Le modèle des cinq forces de Michael Porter et son application aux organisations non gouvernementales humanitaires

Juin 2026

Flip Cuijpers

2025 a été une année très mouvementée, une année où il semblait s'être passé autant de choses qu'en une décennie. C'est l'année où le nouveau président américain Trump a décidé de suspendre, voire de mettre fin en grande partie à l'aide humanitaire, ce qui a entraîné la fermeture de l'USAID et, par conséquent, le gel et l'arrêt de nombreux programmes dans certains pays, ce qui a à son tour conduit à une restructuration des ONG et à une perte financière significative. Les années précédentes, le risque d'une cessation soudaine des financements bailleur de fonds institutionnels avait été analysé, et certaines organisations estimaient que le scénario le plus pessimiste pourrait être : *une cessation des versements d'un bailleur de fonds dans un pays, avec des conséquences financières et donc opérationnelles potentiellement importantes*.

Personne n'avait toutefois osé prédire que Trump signerait Executive Order 14169 visant à suspendre totalement toute aide publique américaine aux causes humanitaires dans le monde entier. Le fait que cela se soit produit a constitué la concrétisation du scénario catastrophe pour le secteur humanitaire. Certains affirment qu'il s'agissait d'un événement « cygne noir », d'autres avancent des arguments crédibles selon lesquels il s'agissait plutôt d'un événement qui était déjà prévisible si l'on avait clairement étudié les positions électorales de Trump et surtout l'idéologie qui guide l'administration Trump.

Les 5 ou 6 forces de Porter

En examinant de près la question des coupes budgétaires de 2025 dans l'aide humanitaire américaine, on peut affirmer que de nombreuses ONG internationales et nationales ont été influencées par l'un des principaux facteurs pouvant agir sur une organisation, à savoir sa clientèle (c.-à-d. les bailleurs de fonds). Nous pouvons ici recourir à la théorie classique de Michael Porter, ou à son cadre d'analyse, pour étudier la structure concurrentielle d'un secteur et son impact sur la rentabilité d'une organisation¹. Ce cadre, souvent utilisé dans la gestion stratégique des risques, identifie les différentes forces qui déterminent le niveau de compétitivité d'une organisation et va au-delà des concurrents directs pour s'intéresser aux forces plus larges qui façonnent la concurrence. Il propose une approche pour analyser la stratégie concurrentielle d'une organisation à l'aide des cinq forces suivantes :

1. **Rivalité concurrentielle (Existing Competition)** : la puissance, la vigueur et la compétence des concurrents existants d'une organisation peuvent modifier le paysage dans lequel celle-ci évolue.

¹ « La rentabilité d'une organisation » peut sembler être une expression étrange dans le contexte des associations à but non lucratif. Pourtant, si ce concept est plus couramment utilisé dans le monde des affaires, nous pouvons conserver cette expression ici, car elle signifie simplement que nous analysons le secteur pour déterminer s'il est fructueux ou pas.

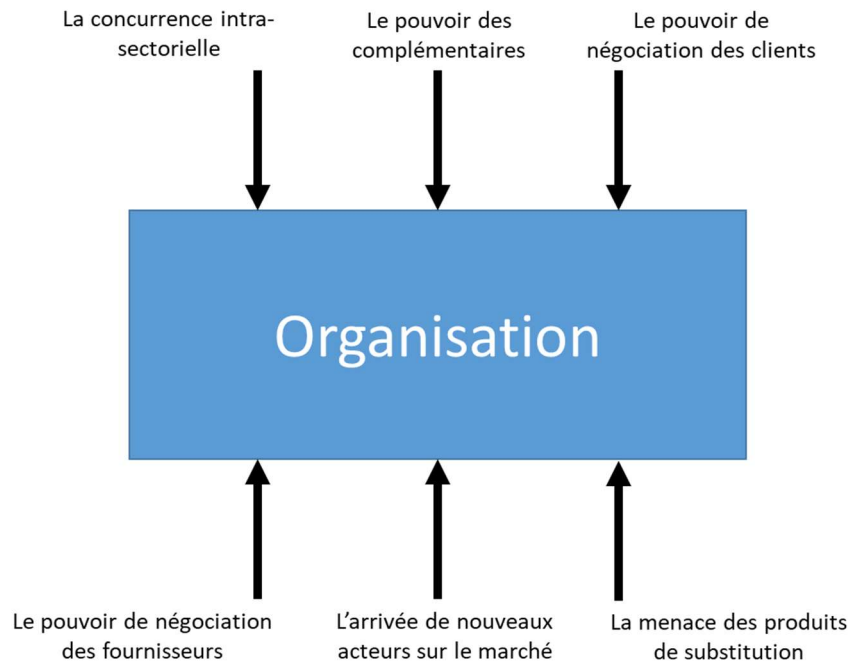
Sont-ils nombreux ? Disposent-ils de moyens financiers suffisants ? Se concentrent-ils clairement sur notre activité ?

2. **Pouvoir de négociation des fournisseurs (Suppliers)** : la puissance, la vigueur et la compétence des fournisseurs d'une organisation peuvent modifier le contexte humanitaire : sont-ils nombreux, de sorte qu'une ONG dispose d'un large choix, ou sont-ils peu nombreux, de sorte qu'ils tiennent l'organisation à leur merci ? Sont-ils agressifs et avides, ou bien conservateurs et guidés par une vision à long terme envers leurs clients ?
3. **Menace des nouveaux entrants (New Entrants)** : le pouvoir, la vigueur et la compétence des concurrents potentiels d'une ONG : ces acteurs n'opèrent pas aujourd'hui dans les mêmes domaines, mais les circonstances pourraient changer et ils pourraient décider de s'y lancer ; si tel est le cas, ils pourraient être plus importants, plus compétents, mieux financés et plus agressifs que les concurrents existants. On constate déjà que les organisations des Nations Unies (WFP, UNHCR) sont considérées comme de nouveaux entrants, car elles tentent d'obtenir davantage des fonds qui étaient auparavant alloués aux ONG.
4. **Pouvoir de négociation des clients (Customers)** : le pouvoir, la vigueur et la compétence des clients d'une organisation. Sont-ils nombreux ou l'organisation dépend-elle d'un ou deux clients majeurs seulement ? Les clients sont-ils très exigeants, peut-être parce que leur activité opère dans un contexte de concurrence acharnée, ou leur activité est-elle plus « courtoise » ? On observe ici un changement dans le paysage des bailleurs de fonds, notamment depuis la suppression de l'USAID.
5. **Menace des substituts (Potential Competitors)** : il s'agit de la possibilité que le produit ou service puisse être conçu ou fourni d'une manière différente. On parle souvent de « substitution », et pour la plupart des organisations, ce dernier facteur est le plus redoutable de tous. De nouvelles méthodes, de nouvelles approches, de nouvelles technologies peuvent bouleverser l'ordre établi, imposer un nouvel ensemble de règles et créer un climat commercial entièrement nouveau.

Les récentes modifications de la théorie de la concurrence mettent en avant une sixième force :

6. **Le pouvoir des complémentaires (Complementors)** : Les complémentaires sont d'autres organisations auprès desquelles les clients achètent des produits complémentaires : elles créent de la valeur. Un complémentaire n'est pas en concurrence directe, mais rend votre produit plus précieux, et la demande pour l'un stimule la demande pour l'autre. Les complémentaires ont souvent les mêmes intérêts que l'ONG car, tant que ces intérêts sont alignés, les deux produits se soutiennent mutuellement. Cependant, de nouvelles techniques, de nouvelles approches et de nouvelles technologies peuvent bouleverser l'ordre établi et modifier l'influence relative des complémentaires, ou les amener à s'écarter de la voie suivie par une ONG. Les ONG locales qui sont les partenaires de mise en œuvre constituent un exemple de complémentaires d'une ONG internationale (ONGI). Si le budget est fourni par les bailleurs de fonds institutionnels actuels issus des pays occidentaux, une augmentation de la demande pour les ONG locales augmentera la valeur totale et la demande pour les services d'une ONGI. Et une augmentation de la demande pour les services d'une ONGI augmentera la valeur totale et la demande pour les ONG locales, car les bailleurs de fonds institutionnels s'attendent à ce que les programmes soient mis en œuvre par des ONG locales.

Le diagramme ci-dessous illustre les six forces qui agissent sur l'organisation :



Un changement 10X

Or, lorsqu'un changement survient dans la conduite de certains de ces éléments de l'activité d'une organisation et que ce changement prend une ampleur bien supérieure à ce à quoi cette organisation est habituée, alors tout peut arriver. Il existe des forces de concurrence, et puis il existe des forces super-concurrentielles. On parle parfois d'un changement « 10X », suggérant que la force est devenue dix fois ce qu'elle était récemment. Ceci est illustré dans le diagramme suivant.



Lorsqu'une organisation passe de la situation illustrée dans le premier schéma à celle du second, les changements auxquels elle est confrontée sont considérables. Face à de telles forces « 10X », elle peut perdre le contrôle de son destin.

En tenant compte de ce cadre et en analysant les coupes budgétaires américaines, ainsi que les autres baisses de financement des bailleurs de fonds prévues pour les années à venir, par exemple par les gouvernements français, allemand et britannique, on peut affirmer que des nombreuses ONG ont été fortement touchées par un changement dans le pouvoir et la vigueur de (l'un de) ses clients. Il y a eu un changement « 10X » dans le pouvoir de négociation de ses clients.

Gérer une organisation face à un changement « 10X » est extrêmement difficile, car l'organisation réagit différemment aux actions de la direction par rapport à avant. La direction a perdu le contrôle et ne sait pas comment le regagner rapidement, mais à terme, un nouvel équilibre sera atteint dans le secteur. Certaines organisations en sortiront renforcées, d'autres affaiblies. C'est également ce que nous avons observé en examinant l'impact des coupes budgétaires américaines : la plupart des ONG internationales ont dû réduire leur budget annuel de 30 %, voire de 50 % pour certaines, et plusieurs ONG ont même déposé le bilan.

Le point d'inflexion stratégique

Cependant, la période de transition vers un nouvel équilibre est particulièrement confuse et périlleuse, car seuls le début et la fin sont clairs. La transition elle-même est chaotique. Et c'est au milieu de cette transition que se situe, comme l'appelle A.S. Grove² en référence aux mathématiques, le point d'inflexion stratégique³ : c'est le moment où un changement fondamental dans l'environnement des affaires modifie radicalement les règles de la concurrence. Ce point d'inflexion est le moment où l'ancienne stratégie cesse de fonctionner et où il faut changer — ou décliner. Ce point est néanmoins difficile à détecter à un stade précoce. Grove affirme que les organisations qui reconnaissent ce point et agissent tôt peuvent se réinventer. Celles qui ne le font pas échouent souvent — pas toujours, mais souvent. Elles échouent non pas parce qu'elles étaient mal gérées, mais parce qu'elles ont réagi trop tard.

Ainsi, les changements survenus en 2025 peuvent être considérés comme un bouleversement d'une ampleur décuplée, conduisant à un point d'inflexion où l'on peut affirmer sans hésitation que le domaine humanitaire n'est plus ce qu'il était avant les coupes budgétaires américaines, et qu'une ONG ne peut pas se contenter de le traiter comme un simple problème d'optimisation. Un an plus tard, on peut heureusement constater que des nombreuses ONG ne l'ont pas considéré comme une question marginale.

Le concept de Grove de point d'inflexion stratégique est très pertinent pour la gestion des risques, car il recadre le risque en le présentant comme structurel, dynamique et non linéaire, plutôt que comme un simple ensemble de dangers mesurables et incrémentiels. Cette perspective pousse la gestion des risques à se poser la question suivante : Et si les hypothèses qui sous-tendent notre stratégie cessaient d'être vraies ?

² Grove. A.S. "Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company", Crown, 1999

³ En termes physiques, un point d'inflexion correspond à l'endroit où une courbe passe de convexe à concave, ou inversement.

Dans une perspective de risque plus prospective, une ONG ne doit pas se demander ce qui pourrait mal tourner avec sa stratégie définie, mais elle doit se demander : Quels développements pourraient rendre le plan stratégique complètement caduc ?

Cela pourrait signifier que des risques précédemment identifiés peuvent passer très rapidement de « faible probabilité » à « certain », comme on l'a vu avec le risque analysé : « *Cessation soudaine des financements bailleur* » qui, en raison des coupes budgétaires américaines, est passé de « possible » à « certain » et d'impact « élevé » à « catastrophique ».

L'avenir et les 10X

En se tournant vers l'avenir, et en gardant à l'esprit les questions ci-dessus et les schémas, la gestion des risques peut prendre en compte plusieurs évolutions actuelles susceptibles d'entraîner des changements « 10X » à l'avenir, par exemple :

- Pouvoir de négociation des fournisseurs : la guerre actuelle en Iran a clairement montré qu'un conflit mondial entraîne une hausse soudaine des prix du pétrole, et certainement des effets macroéconomiques à long terme, ce qui pourrait amener les fournisseurs d'une ONG à modifier leurs prix, ou pire, à changer complètement leurs exigences et spécifications actuelles.
- Technologie : les changements dans le domaine de l'IA pourraient être d'une telle ampleur qu'ils pourraient transformer complètement le domaine humanitaire à l'avenir. Dans les années 2000, par exemple, l'automatisation et la mondialisation ont fortement influencé le travail manuel et ont même rendu certaines de ses composantes obsolètes. La combinaison actuelle de la concurrence mondiale et des « machines » influencera le travail intellectuel dans les années 2020 de la même manière. Des problèmes subsistent. Néanmoins, cela s'améliorera à mesure que les modèles sous-jacents et les outils s'amélioreront. Par conséquent, les modèles d'IA permettent de structurer les flux de travail et les connaissances à un tel point que les outils d'IA associés vont constituer un facteur de différenciation important dans les années à venir.

Ce ne sont là que quelques exemples à prendre en considération.

Quelles en sont les implications pour la gestion des risques au sein de l'organisation ?

Ce qui précède montre que la détection continue des risques est importante, et que la réévaluation périodique des hypothèses ainsi que la désignation de la responsabilité des risques « inconnus mais plausibles » sont tout aussi importantes. Cela montre que la gestion des risques est également considérée comme un partenaire de la stratégie, et qu'une discussion sur les risques stratégiques au niveau de la direction est encore plus importante. La gestion des risques n'est donc pas seulement une fonction nécessaire pour se conformer aux réglementations des bailleurs de fonds, ou pour améliorer les processus et activités actuels. La gestion des risques peut ainsi contribuer au processus décisionnel du comité exécutif de l'organisation, en aidant une ONG à devenir une organisation apprenante, en passant de la question actuelle « Mettons-nous bien en œuvre notre stratégie ? » à « **Mettons-nous en œuvre la bonne stratégie ?** »