CORRIGÉ

BTS TERTIAIRES MCO · CEJM · 2E ANNÉE

# Chapitre 07 — Le diagnostic stratégique de l'entreprise

***Feuille de correction — réservé à l'enseignant***

*Mise en application — 3 dossiers · 3 études de cas · 15 questions style examen BTS*

| | |
|---|---|
| **Matière** | CEJM — Culture Économique, Juridique et Managériale |
| **Chapitre** | Chapitre 07 — Le diagnostic stratégique de l'entreprise |
| **Niveau** | BTS Tertiaires — 2e année |
| **Contenu** | 3 dossiers · 15 questions · Corrigé enseignant |

PARTIE I · DIAGNOSTIC EXTERNE

# D1 Lire l'environnement avant de décider

Le diagnostic externe s'appuie sur l'analyse PESTEL du macro-environnement et sur les cinq forces de Porter pour évaluer l'intensité concurrentielle d'un secteur. Étude de cas : **VéloMétro**, qui envisage une expansion géographique et un lancement B2C dans un environnement en pleine mutation.

PESTEL | 5 FORCES DE PORTER | FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

## Cas · VéloMétro — Lire l'environnement avant de décider




*Flotte de vélos électriques en libre-service — VéloMétro*

DOCUMENT — ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE DE VÉLOMÉTRO

### Une expansion envisagée dans un contexte réglementaire mouvant

- Location de VAE aux entreprises, CA **3,1 M€**, envisage une extension à Lyon et Bordeaux et une offre B2C.
- Contexte marqué par la **loi LOM** (mobilités), des taux d'intérêt élevés, et l'entrée de **Lime/Bird** sur le segment.

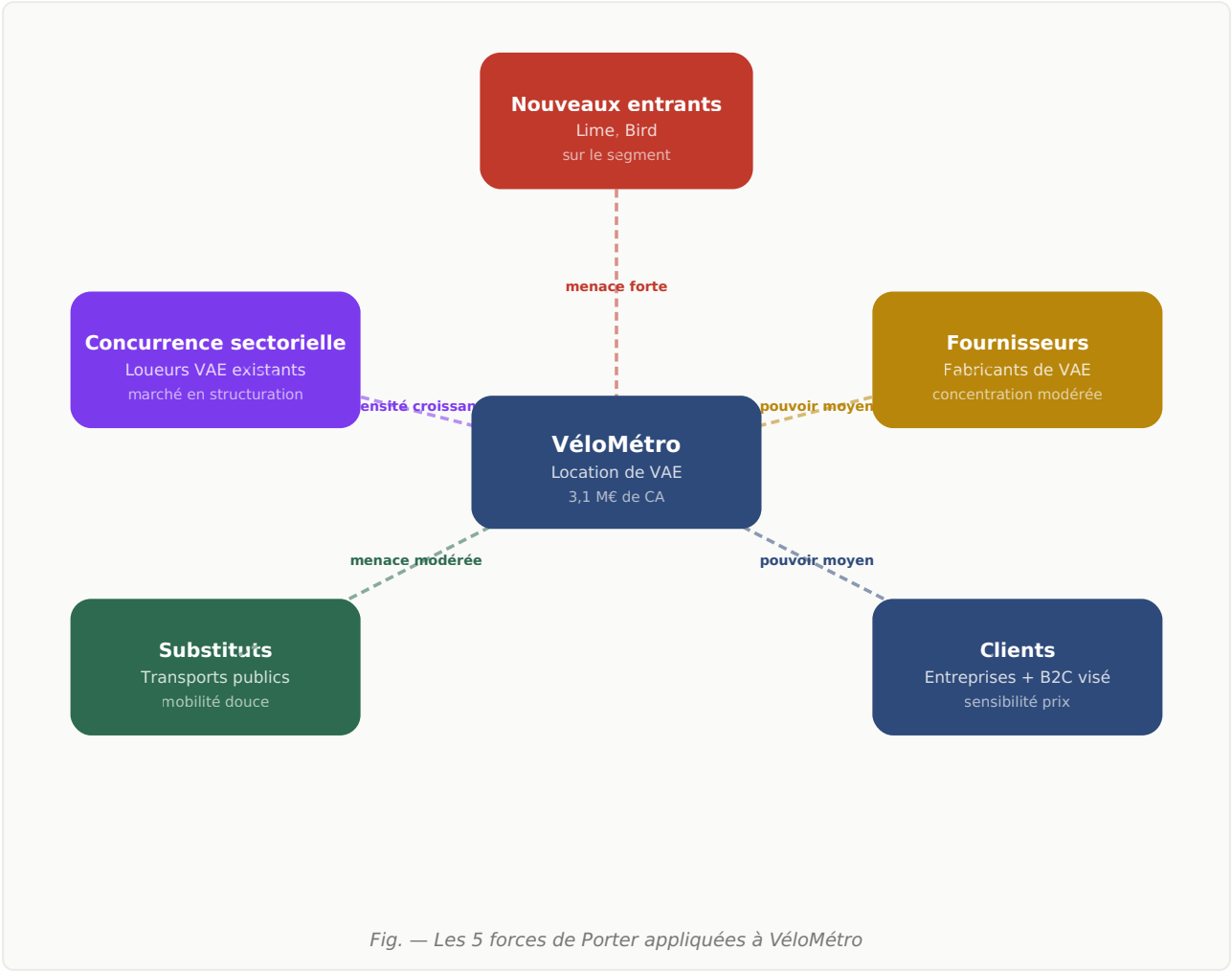



*Fig. — Les 5 forces de Porter appliquées à VéloMétro*

## Questions de mise en application

**1** **Construisez le tableau PESTEL de VéloMétro (opportunité/menace par facteur).** Management · 5 pts

**CORRECTION**

**Politique :** soutien public aux mobilités douces — opportunité. **Économique :** taux d'intérêt élevés renchérissant le financement de la flotte — menace. **Sociologique :** demande croissante de mobilité durable — opportunité. **Technologique :** amélioration continue des batteries/VAE — opportunité. **Écologique :** pression réglementaire pro-mobilité douce — opportunité. **Légal :** loi LOM encadrant et soutenant les mobilités actives — à la fois contrainte et opportunité.

**2** **Analysez l'intensité concurrentielle via les 5 forces de Porter ; identifiez la force la plus menaçante.** Management · 5 pts

**CORRECTION**

**Nouveaux entrants :** menace forte (Lime, Bird, acteurs internationaux bien capitalisés). **Fournisseurs :** pouvoir moyen (plusieurs fabricants de VAE). **Clients :** pouvoir moyen, sensibles au prix. **Substituts :** transports publics, menace modérée. **Concurrence intra-sectorielle :** intensité croissante. La force la plus menaçante est la **menace des nouveaux entrants**, des acteurs internationaux disposant de moyens financiers considérables pouvant capter rapidement le marché B2C visé par VéloMétro.

**3** **Identifiez les trois FCS les plus déterminants du secteur.** Management · 3 pts

**CORRECTION**

(1) La **densité et la fiabilité de la flotte** disponible (disponibilité immédiate du service). (2) La **qualité de l'expérience utilisateur** (application, facilité de réservation/paiement). (3) La **capacité à nouer des partenariats institutionnels** (collectivités, entreprises) pour sécuriser des volumes récurrents face à des concurrents plus centrés sur le grand public.

**4** **Montrez en quoi la loi LOM est à la fois contrainte réglementaire et opportunité commerciale.** Économique · 3 pts

**CORRECTION**

La loi LOM impose de nouvelles obligations aux entreprises et collectivités (plan de mobilité, forfait mobilités durables), ce qui constitue une **contrainte** de mise en conformité. Mais elle crée simultanément une **opportunité commerciale** pour VéloMétro : les entreprises soumises à ces obligations deviennent des clients potentiels recherchant des solutions de mobilité douce clé en main, comme lors de l'analyse des politiques structurelles au chapitre 2.

**5** **Hiérarchisez opportunités et menaces et concluez sur le projet d'expansion.** Synthèse · 4 pts

**CORRECTION**

Les opportunités (soutien réglementaire, demande croissante) l'emportent sur les menaces (nouveaux entrants bien capitalisés, coût du financement), à condition que VéloMétro se différencie par la qualité de service et les partenariats B2B plutôt que par le seul prix. Le projet d'expansion à Lyon et Bordeaux paraît pertinent, mais le lancement B2C devrait être différé ou testé prudemment tant que la menace de Lime/Bird n'est pas mieux évaluée localement.

## PARTIE II · DIAGNOSTIC INTERNE

# D2 Identifier ses ressources stratégiques

Le diagnostic interne repose sur l'approche par les ressources (RBV) et le modèle VRIN pour évaluer le potentiel concurrentiel des actifs de l'entreprise, complété par l'analyse de la chaîne de valeur. Étude de cas : **OrthoPharma**, fabricant de dispositifs médicaux disposant d'atouts technologiques mais de fragilités opérationnelles.

APPROCHE RBV (PENROSE, BARNEY) · MODÈLE VRIN · CHAÎNE DE VALEUR

## Cas · OrthoPharma — Identifier ses ressources stratégiques




*Laboratoire de dispositifs médicaux orthopédiques — OrthoPharma*

**DOCUMENT — RESSOURCES D'ORTHOPHARMA**

### Des atouts technologiques fragilisés par la logistique

- OrthoPharma (**47 M€** de CA, dispositifs médicaux orthopédiques) dispose de **12 brevets** et d'une équipe R&D de **35 ingénieurs**.
- Souffre d'une **logistique sortante peu performante** et d'une dépendance à un seul fournisseur.




*Fig. — Analyse VRIN des trois ressources stratégiques d'OrthoPharma*

## Questions de mise en application

**1** **Classez les ressources d'OrthoPharma (tangibles/intangibles) et évaluez leur potentiel concurrentiel.** Management · 5 pts

**CORRECTION**

**Ressources tangibles :** outils de production, brevets déposés (actif juridique). **Ressources intangibles :** savoir-faire de l'équipe R&D (35 ingénieurs), réputation technologique. Les brevets et l'expertise R&D constituent un fort potentiel concurrentiel, à l'inverse de la logistique sortante, qui est une ressource organisationnelle défaillante pesant sur la performance globale.

**2** **Appliquez le modèle VRIN aux trois ressources les plus stratégiques.** Management · 5 pts

**CORRECTION**

**Les 12 brevets :** Valorisables (protègent l'innovation), Rares (peu d'acteurs disposent d'un portefeuille équivalent), Inimitables (protection juridique), Organisés (exploités commercialement) → source d'avantage concurrentiel durable.

**L'équipe R&D (35 ingénieurs) :** Valorisable et Rare (expertise pointue en dispositifs orthopédiques), difficilement imitable à court terme (temps de formation/recrutement) → avantage durable si bien organisée.

**La logistique sortante :** ne remplit pas les critères VRIN (peu performante, facilement imitable/externalisable) → ressource non stratégique à améliorer en priorité.

**3** **Identifiez les activités créatrices/destructrices de valeur et proposez deux améliorations.** Management · 4 pts

**CORRECTION**

**Créatrices de valeur :** R&D et innovation (brevets), production. **Destructrices de valeur :** la logistique sortante peu performante, qui dégrade l'expérience client malgré un produit de qualité. **Améliorations :** (1) externaliser la logistique sortante auprès d'un prestataire spécialisé ; (2) diversifier les fournisseurs pour réduire la dépendance et sécuriser la chaîne d'approvisionnement.

**4** **En mobilisant la théorie des coûts de transaction, proposez une solution à la dépendance fournisseur.** Économique · 3 pts

**CORRECTION**

Selon la théorie des coûts de transaction (Coase, Williamson vue au chapitre 3), la dépendance à un fournisseur unique expose OrthoPharma à un risque d'opportunisme (renégociation défavorable, rupture d'approvisionnement). Si les coûts de transaction liés à la recherche et à la gestion de fournisseurs alternatifs restent modérés, une **diversification des fournisseurs** (marché) est préférable. Si l'actif est très spécifique, une **intégration verticale partielle** (internalisation) peut être envisagée pour sécuriser l'approvisionnement.

**5** **Synthétisez forces et faiblesses en préparation du SWOT.** Synthèse · 3 pts

**CORRECTION**

**Forces :** portefeuille de brevets solide, équipe R&D experte, avantage technologique VRIN. **Faiblesses :** logistique sortante peu performante, dépendance à un fournisseur unique. Cette synthèse alimentera directement le volet interne d'une matrice SWOT (cf. dossier 3).

## PARTIE III · SYNTHÈSE SWOT ET GOUVERNANCE

# D3 Du diagnostic à la décision stratégique

La matrice SWOT synthétise les diagnostics externe et interne pour éclairer la décision stratégique, tandis que la théorie de l'agence éclaire les tensions de gouvernance entre dirigeants et actionnaires. Étude de cas : **NovaBio**, société biotechnologique cotée confrontée à un conflit de gouvernance.

MATRICE SWOT · THÉORIE DE L'AGENCE (JENSEN & MECKLING) · GOUVERNANCE

## Cas · NovaBio — Du diagnostic à la décision stratégique




*Laboratoire de biotechnologie coté en bourse — NovaBio*

**DOCUMENT — TENSIONS DE GOUVERNANCE CHEZ NOVABIO**

### Une acquisition contestée ravive le conflit d'agence

- NovaBio (**18 M€** de CA, biotechnologie, cotée sur **Euronext Growth**).
- Tensions entre dirigeants et actionnaires minoritaires après une acquisition contestée.

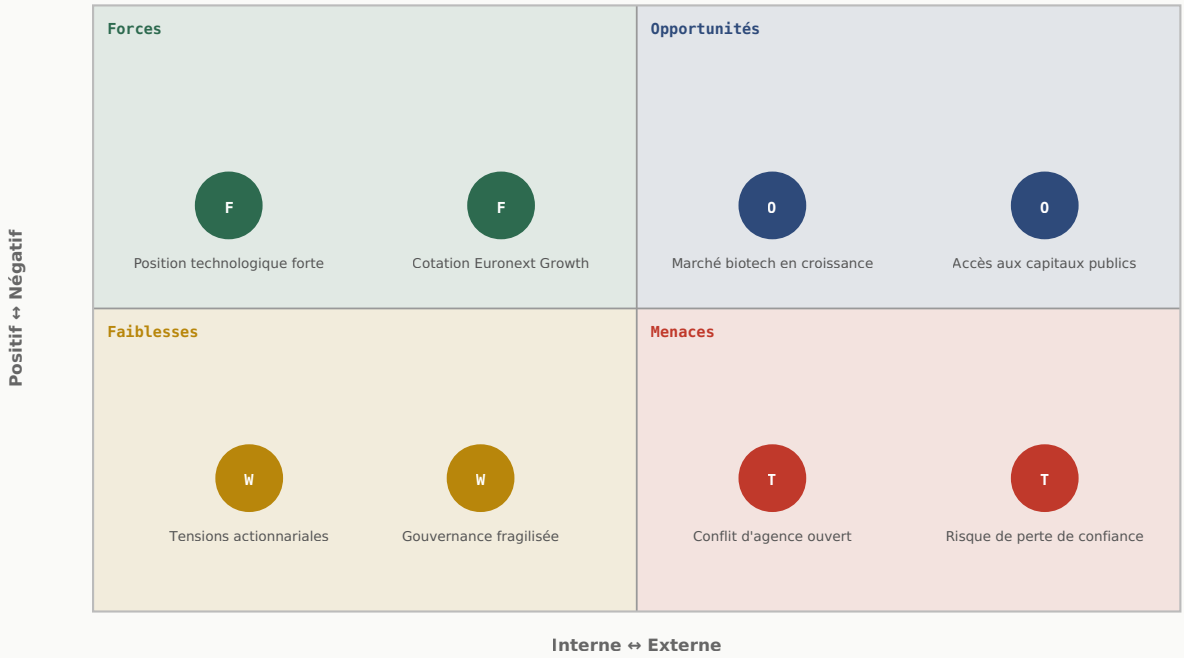



*Fig. — Matrice SWOT de NovaBio*

### Questions de mise en application

**1** **Construisez la matrice SWOT complète de NovaBio.** Management · 5 pts

**CORRECTION**

**Forces :** position technologique forte, cotation facilitant l'accès aux capitaux. **Faiblesses :** tensions actionnariales, gouvernance fragilisée. **Opportunités :** marché biotech en forte croissance, accès aux financements publics de la recherche. **Menaces :** conflit d'agence ouvert, risque de perte de confiance des investisseurs.

**2** **Réalisez une analyse croisée (stratégies S/O, W/O, S/T) justifiées.** Management · 5 pts

**CORRECTION**

**S/O :** s'appuyer sur la position technologique forte pour capter la croissance du marché biotech (nouveaux financements de R&D). **W/O :** réformer la gouvernance (renforcer le conseil d'administration) pour rassurer les investisseurs et sécuriser l'accès aux capitaux nécessaires à la croissance. **S/T :** capitaliser sur la solidité technologique pour restaurer la confiance des actionnaires minoritaires malgré le conflit d'agence en cours.

**3** **Expliquez le conflit d'agence et proposez deux mécanismes de gouvernance.** Management/Droit · 4 pts

**CORRECTION**

Le **conflit d'agence** (Jensen & Meckling) naît de la divergence d'intérêts entre les dirigeants (agents), qui disposent d'informations et de pouvoirs de décision, et les actionnaires (principal), qui subissent les conséquences de décisions prises sans toujours être consultés — ici, l'acquisition contestée. **Mécanismes de gouvernance :** (1) renforcer le rôle du conseil d'administration en y intégrant des administrateurs indépendants représentant les minoritaires ; (2) conditionner une part de la rémunération des dirigeants à la performance à long terme, pour aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires.

**4** **Précisez en quoi la cotation modifie les contraintes de gouvernance.** Économique · 3 pts

**CORRECTION**

La cotation sur Euronext Growth impose à NovaBio des obligations de transparence renforcées (information financière régulière, communication aux actionnaires) et expose les décisions des dirigeants au regard et à la sanction potentielle du marché (variation du cours, actions en justice des minoritaires). Elle multiplie ainsi les parties prenantes à satisfaire et accroît le risque de conflits d'agence par rapport à une société non cotée à actionnariat concentré.

**5** **Rédigez une note stratégique au conseil d'administration.** Synthèse · 3 pts

**CORRECTION**

NovaBio dispose d'atouts technologiques réels dans un marché porteur, mais son potentiel est fragilisé par un conflit de gouvernance ouvert. Il est recommandé de renforcer sans délai les mécanismes de gouvernance (administrateurs indépendants, transparence accrue sur les décisions d'acquisition) afin de restaurer la confiance des actionnaires minoritaires, condition nécessaire pour mobiliser pleinement les opportunités de croissance du secteur biotech.

### Conseils méthodologiques pour l'étudiant (format d'examen)

Pour les questions mobilisant une grille d'analyse (PESTEL, 5 forces, VRIN, SWOT), présentez systématiquement votre réponse sous forme structurée (facteur par facteur) plutôt qu'en texte continu — la lisibilité est valorisée à l'examen.

Le diagnostic stratégique se construit en trois temps : diagnostic externe (opportunités/menaces) → diagnostic interne (forces/faiblesses) → synthèse SWOT permettant de fonder une recommandation argumentée.