BTS TERTIAIRES MCO · CEJM · 2E ANNÉE

Chapitre 07 — Le diagnostic stratégique de l'entreprise

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

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.

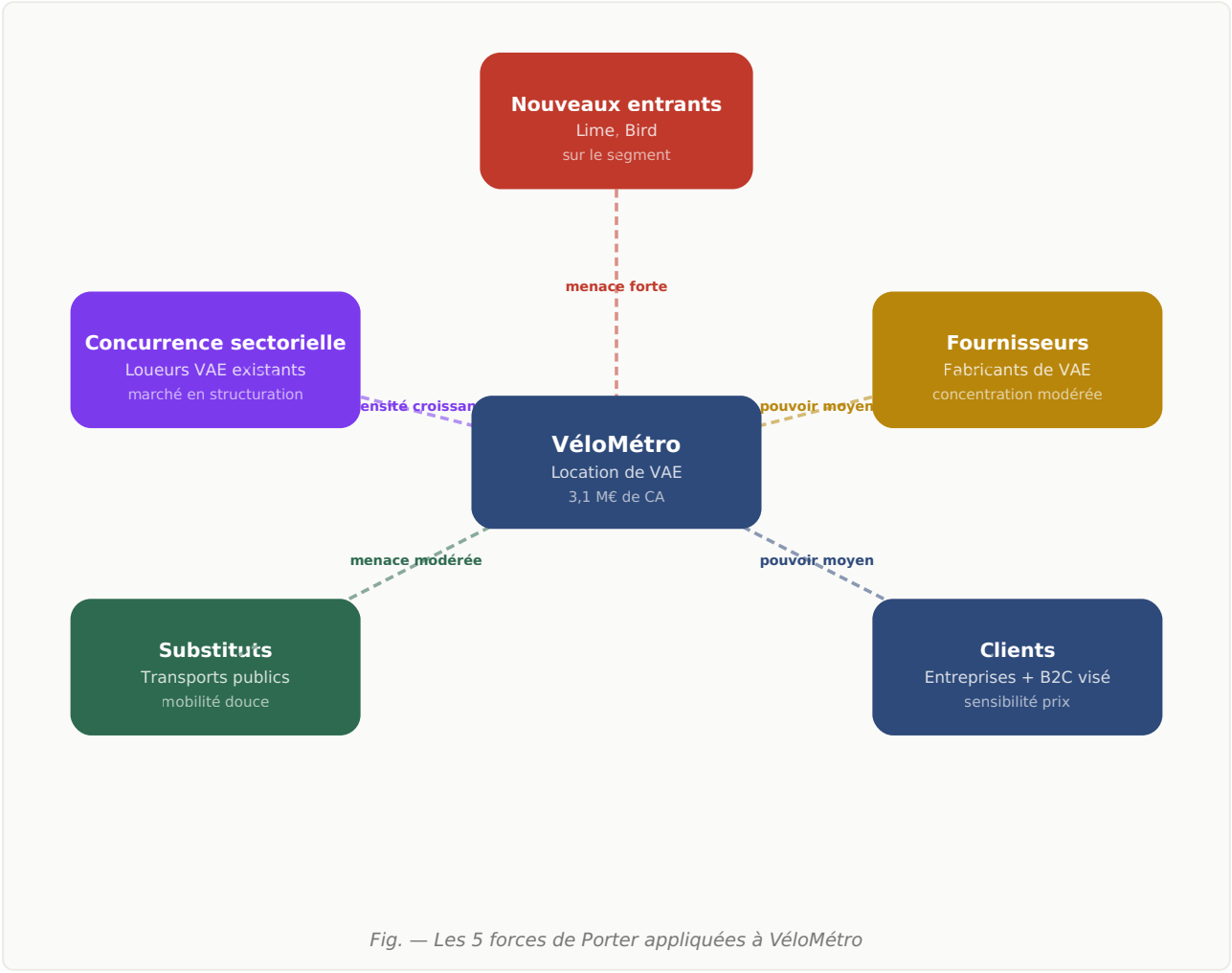


Fig. — Les 5 forces de Porter appliquées à VéloMétro

Questions de mise en application

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

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

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

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

5 **Hiérarchisez opportunités et menaces et concluez sur le projet d'expansion.**

Synthèse · 4 pts

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.