

CH 11 : Les diagnostics stratégiques

INTRODUCTION

Les diagnostics stratégiques (interne et externe) sont essentiels pour aider une entreprise à **comprendre son environnement, identifier ses forces et faiblesses**, et **adapter sa stratégie** en conséquence.

Pourquoi sont-ils importants ?

1. **Anticiper les opportunités et menaces** 🌐 (diagnostic externe)
→ Comprendre le marché, la concurrence, les tendances et les risques.
2. **Évaluer les forces et faiblesses internes** 🏢 (diagnostic interne)
→ Identifier les ressources, compétences et éléments différenciateurs de l'entreprise.
3. **Prendre des décisions stratégiques éclairées** 🎯
→ Basées sur des faits et non sur des intuitions.
4. **Améliorer la compétitivité** 🚀
→ Se positionner intelligemment face aux concurrents.

✅ Exemple concret : L'ascension de l'Everest

Imaginez qu'une équipe d'alpinistes décide de gravir l'Everest, la plus haute montagne du monde. Avant de se lancer, ils ont **deux choix** :

1 Se précipiter dans l'ascension sans préparation 🏃

- Ils ne vérifient pas la météo.
- Ils ignorent l'état de leur matériel.
- Ils ne connaissent pas les dangers spécifiques du parcours.
- Résultat ? Ils se retrouvent bloqués par une tempête, en manque d'oxygène et contraints d'abandonner.

2 Faire un diagnostic stratégique avant de partir 🔍

- **Diagnostic externe** 🌤️ (analyse de l'environnement)
→ Étudier la météo, repérer les obstacles (crevasses, risques d'avalanche), analyser les parcours des précédents alpinistes.
- **Diagnostic interne** 🧡 (analyse de leurs capacités et ressources)
→ Vérifier leur condition physique, tester leur matériel, s'assurer qu'ils ont suffisamment de vivres et d'oxygène.
- **Résultat ?** L'équipe **planifie intelligemment** son ascension, choisit le bon itinéraire et atteint le sommet avec succès. 🏆

Morale de l'histoire ?

Un **diagnostic stratégique** (interne et externe) est comme la **préparation d'une expédition** : sans analyse approfondie de l'environnement et des ressources, une entreprise (comme un alpiniste) risque d'échouer ou d'être surprise par des obstacles qu'elle aurait pu anticiper.

Moralité : On ne conquiert pas l'Everest sans préparation... tout comme une entreprise ne peut réussir sans un bon diagnostic stratégique !

Pour bien comprendre, vous devez maîtriser les notions suivantes :

◆ Le management et la stratégie d'entreprise

Une entreprise ne se gère pas seulement au quotidien (management opérationnel), elle doit aussi planifier son avenir (management stratégique). Son but ? **Créer de la valeur**, être rentable et assurer sa pérennité.

◆ L'environnement économique et concurrentiel

L'entreprise évolue dans un **marché** où elle doit vendre ses produits ou services. Pour cela, elle doit comprendre :

- **L'offre et la demande** : combien de clients veulent son produit et à quel prix.
- **Les acteurs économiques** : clients, fournisseurs, concurrents, régulateurs.
- **Les notions financières de base** : rentabilité, coûts fixes et variables, marges.

◆ Méthode PESTEL

Elle analyse les **facteurs extérieurs** qui influencent une entreprise :

- **Politique** (lois, stabilité gouvernementale)
- **Économique** (croissance, inflation)
- **Socioculturel** (habitudes des consommateurs)
- **Technologique** (innovations, digitalisation)
- **Écologique** (réglementations environnementales)
- **Légal** (droit du travail, protection des données)

◆ SWOT : Un Outil de Synthèse

- **Forces** (ex : bonne réputation, technologie avancée)
- **Faiblesses** (ex : coûts élevés, manque d'innovation)
- **Opportunités** (ex : marché en forte demande)
- **Menaces** (ex : nouveaux concurrents agressifs)

◆ Le Modèle VRIO

Pour avoir un avantage concurrentiel durable, une entreprise doit posséder des ressources :

- **Valables** (apportent de la valeur)
- **Rares** (pas accessibles à tout le monde)
- **Difficiles à imiter** (expertise unique)
- **Bien organisées** (exploitées efficacement)

◆ **La Chaîne de Valeur de Porter**

Elle analyse les **activités qui créent de la valeur**, comme la logistique, la production ou le marketing. L'idée est de repérer où l'entreprise peut s'améliorer.

◆ **Les Capacités Dynamiques (Teece)**

Une entreprise doit **s'adapter et innover** pour survivre face aux changements du marché. C'est ce qu'on appelle la capacité dynamique.

DIAGNOSTIC INTERNE

Mini Cas : FreshDrink

Contexte :

FreshDrink est une entreprise spécialisée dans les boissons naturelles et bio. Créée il y a 10 ans, elle connaît une forte croissance grâce à la tendance du « healthy food ». Aujourd'hui, elle souhaite renforcer sa position sur le marché face à de nouveaux concurrents.

Pour cela, la direction veut réaliser un **diagnostic interne** afin d'identifier ses **forces** et **faiblesses**. Voici quelques éléments clés sur l'entreprise :

- **Production** : FreshDrink possède sa propre usine, équipée de machines modernes et respectueuses de l'environnement.
- **Ressources humaines** : L'entreprise compte une équipe motivée, mais elle peine à recruter des experts en marketing digital.
- **Marque et notoriété** : FreshDrink est bien connue localement, mais son image est encore faible à l'échelle nationale.
- **Distribution** : Ses produits sont principalement vendus dans des magasins bio spécialisés, avec peu de présence en grande distribution.
- **Finances** : L'entreprise est rentable, mais son budget marketing est limité.

? Questions :

- 1 En utilisant la méthode SWOT, identifiez au moins deux forces et deux faiblesses de FreshDrink.
- 2 Selon le modèle VRIO, quelle ressource pourrait donner un avantage concurrentiel durable à FreshDrink ? Justifiez votre réponse.
- 3 Quelle recommandation stratégique donneriez-vous à FreshDrink pour améliorer son positionnement à l'échelle nationale ?

Exercice 1



Situation simulée

Vous vous attacherez à présenter à Madame Degraf le diagnostic interne sur lequel doit s'appuyer la direction d'Ubisoft afin de déterminer les ressources stratégiques du groupe, celles qui sont à l'origine d'un avantage concurrentiel durable.

»»» Missions

- 1 En vous appuyant sur l'analyse d'E. Penrose relative aux ressources, identifiez les forces et faiblesses de l'entreprise Ubisoft.
- 2 À l'aide du modèle de G. Hamel et C. K. Prahalad, identifiez les compétences distinctives d'Ubisoft.
- 3 En mobilisant la chaîne de valeur selon M. Porter, déterminez les principales sources de l'avantage concurrentiel du groupe Ubisoft.

DOCUMENT 1 Ubisoft, une entreprise à succès



Le succès actuel d'Ubisoft, troisième éditeur indépendant de jeux vidéo au monde, repose en partie sur ses plus de 13 000 employés choisis parmi les meilleurs jeunes diplômés bac +4/5. 80 % des équipes sont dédiées à la production chez Ubisoft. Avec une hiérarchie plate qui permet des rapports de proximité, les employés se sentent rapidement responsabilisés. Chez Ubisoft, pas de *dress code*, une liberté de création et de développement mais avec un réel sens des responsabilités. Des arguments qui plaisent aux jeunes diplômés puisque la moyenne d'âge de l'entreprise est de 32 ans.

« Nous bénéficions de formations régulières sur les divers outils et logiciels utilisés. D'autre part, même si tous les studios d'Ubisoft dans le monde sont interconnectés, tous les employés de tous les studios d'Ubisoft se rassemblent une fois par an pour l'événement de l'UDC (Ubisoft Developer's Conference) de façon à partager des connaissances sur toutes sortes de thèmes allant de la gestion à la présentation de nouveaux outils ou technologies », précise un développeur.

Ubisoft impose sa présence dans le monde vidéoludique avec ses 35 studios répartis sur la planète. En développant ses propres technologies et ses propres ressources Web, Ubisoft édite des jeux à l'ADN multinational. Nombreux sont les jeux qui ont un peu de France, de Roumanie,

de Canada, de Singapour ou des États-Unis. Ubisoft propose des « *games for everyone* », des jeux de renommée mondiale destinés à tous publics sur différents segments du marché et arrive ainsi à capter et à fidéliser un public varié. Certains sont des triples A (AAA), c'est-à-dire des jeux pour console à gros budget, comme *Far Cry*, *Assassin's Creed*, *The Division*, *The Crew*... et contribuent fortement à l'image de marque et à la notoriété internationale de l'entreprise.

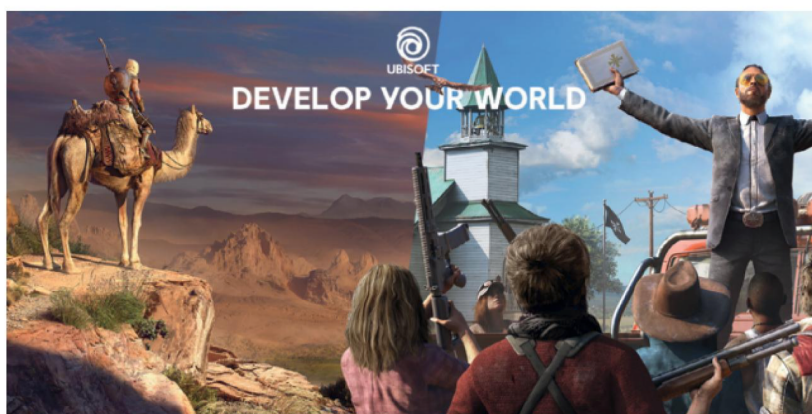
La recette de l'éditeur tient ainsi en deux points : « *de plus gros jeux* » et « *des revenus dématérialisés* ». En agissant sur ces deux leviers, Ubisoft vise une rentabilité nette de l'ordre de 30 %, et un minimum de 40 millions de jeux vendus par an pour ses grandes franchises, de quoi rendre verts de jalousie les leaders du marché : Activision, Vivendi et Electronic Arts.

À l'issue de l'exercice 2019-2020, le résultat net apparaît déficitaire (– 125 624 milliers d'euros) alors qu'à l'issue de l'exercice précédent, Ubisoft avait réalisé un bénéfice net de 100 millions d'euros. Néanmoins, cette contre-performance n'entache pas la pérennité du groupe puisque les capitaux propres ont augmenté de plus de 43 %, le BFR continue de diminuer dans les mêmes proportions qu'en 2018-2019 (un peu plus de 83,4 millions d'euros) et la trésorerie a augmenté de près de 3 %. En revanche, la capacité d'autofinancement du groupe est devenue négative, en partie due au fait de l'acquisition à 70 % de Green Panda Games et à 75 % de Kolibri Games, deux éditeurs de jeux mobiles *Free-to-play*.

Depuis 2016, au classement réalisé par le site de recherche d'emploi Glassdoor, Ubisoft a toujours été en tête des entreprises françaises les mieux notées par ses salariés et, en 2019, Ubisoft obtient la troisième place. Enfin, Ubisoft occupe la sixième place au palmarès 2019 des *Great Places to Work*, édité par la société Best Workplaces France.

© Delagrave, 2023.

DOCUMENT 2 Alchimie du jeu



Il ne suffit pas d'être un bon gestionnaire pour donner naissance à une société comme Ubisoft, il faut aussi « avoir du nez », innover, fédérer. La création d'un jeu prend en moyenne entre un et deux ans et s'élabore en grande partie sur les « *specs* » des futures consoles. Les dirigeants peuvent décider d'arrêter un projet en cours de route, cela arrive régulièrement. À Montreuil et à Montréal, [...] le *Games Lab* est spécialement conçu pour accueillir des joueurs-testeurs, filmés lors des parties. [...]

www.lesnumeriques.com

DIAGNOSTIC EXTERNE

Mini Cas : GreenMove

Contexte :

GreenMove est une startup spécialisée dans la location de voitures électriques en libre-service. Depuis son lancement, elle a connu une belle croissance dans plusieurs grandes villes, mais elle fait face à des défis pour son expansion nationale.

Avant d'investir davantage, la direction souhaite réaliser un **diagnostic externe** pour analyser les opportunités et menaces du marché. Voici quelques éléments clés du contexte :

- **Tendances de marché** : La transition écologique encourage l'adoption des véhicules électriques, et de nombreuses villes imposent des restrictions sur les voitures thermiques.
- **Concurrence** : Plusieurs grandes entreprises, comme Uber et des loueurs classiques, développent leurs propres services de mobilité électrique.
- **Réglementation** : Certaines villes offrent des subventions pour encourager les solutions de mobilité durable, mais d'autres imposent des taxes sur les véhicules partagés.
- **Technologie** : L'amélioration des batteries permet une plus grande autonomie des véhicules, mais les infrastructures de recharge restent insuffisantes dans certaines zones.

? Questions :

- 1 En utilisant la méthode PESTEL, identifiez deux facteurs externes qui peuvent représenter une opportunité et deux qui peuvent être une menace pour GreenMove.
- 2 Selon le modèle des 5 forces de Porter, quel élément représente la plus grande menace concurrentielle pour GreenMove ? Justifiez votre réponse.
- 3 Quelle recommandation stratégique donneriez-vous à GreenMove pour mieux exploiter les opportunités du marché ?

Exercice 2 (Pour la question 2, analysez uniquement le micro environnement, ne vous occupez pas des DAS)



Situation simulée

Ubisoft, étant présent sur le marché du jeu vidéo, du cinéma, des séries TV, de la bande dessinée, et du divertissement hors du domicile (salles d'arcade, parcs d'attractions et spectacle vivant). Madame Degraf souhaite savoir si l'environnement dans lequel évolue Ubisoft est favorable à l'ensemble de ses activités.

» Missions

- 1 Identifiez les opportunités et les menaces du macro-environnement d'Ubisoft à l'aide de la méthode PESTEL.
- 2 Caractérisez les DAS dans lesquels est présent le groupe Ubisoft, puis analysez le micro-environnement de l'activité stratégique jeu vidéo.

DOCUMENT 1 Le marché du jeu vidéo devrait baisser de 4,3 % en 2022

La firme spécialisée dans l'analyse du secteur des jeux vidéo Newzoo a publié ses estimations pour l'année 2022. Elle s'attend à ce que le marché global du gaming génère 184,4 milliards de dollars cette année, soit une baisse de 4,3 % par rapport à 2021.

La période 2020 et 2021 a été la plus prolifique de l'histoire du jeu vidéo. Alors que des milliards de personnes se sont retrouvées chez elles à cause de la pandémie, beaucoup se sont tournées vers les jeux vidéo. Le retour à la vie normale en 2022 a mis un coup d'arrêt à cette exceptionnelle croissance : les joueurs ont moins de temps pour jouer et l'inflation, pousse les consommateurs à revoir leurs priorités et à réduire leurs dépenses dans les loisirs. [...]

Le marché des consoles devrait chuter de 4,2 % cette année. Plusieurs facteurs expliquent cette baisse : les différents problèmes dans la chaîne d'approvisionnement, notamment causés par le confinement très strict en Chine, ainsi que la pénurie de semi-conducteurs affectent directement la disponibilité des consoles. En plus de cela, de nombreuses sorties de jeux ont été repoussées et mis à part quelques titres, les hits importants étaient moins nombreux qu'à l'accoutumée.

Le jeu vidéo sur smartphones, même s'il reste le grand gagnant de 2022 avec 103,5 milliards de dollars, devrait

également connaître une croissance négative en chutant de 6,4 %.

Les jeux PC sur navigateur sont en baisse depuis plusieurs années et devraient continuer de décliner de 16,7 % en 2022. En revanche, le gaming sur PC (les jeux achetés ou téléchargés) va connaître une croissance de 1,8 %.

Malgré des chiffres globaux en baisse, Newzoo assure que les années 2023, 2024 et 2025 seront prolifiques pour le secteur du jeu vidéo, avec le probable lancement d'une nouvelle console Nintendo, de nouvelles sorties très attendues de jeux.

« Le nombre de joueurs internationaux continue de croître dans le monde entier. Les jeux ont fait preuve de résilience en période de turbulences économiques par le passé ; aujourd'hui, grâce à la monétisation free-to-play¹ et aux services d'abonnement, les jeux sont plus démocratisés que jamais. Les jeux font désormais partie intégrante de la vie des consommateurs, et cela ne changera pas », conclut Newzoo.

¹ Un jeu free-to-play ou freemium peut être acquis et joué gratuitement, mais pour obtenir des fonctionnalités supplémentaires il faut les payer.

<https://siecledigital.fr>

DOCUMENT 2 Jeux vidéo et RGPD : quel impact sur la collecte des données ?

Le secteur du jeu vidéo n'a pas échappé à l'entrée en vigueur, le 25 mai 2018, du Règlement général sur la protection des données (RGPD).

L'industrie du jeu vidéo est particulièrement concernée par la nouvelle réglementation puisqu'elle est amenée à « consommer » énormément de données personnelles

de joueurs, afin de connaître leurs habitudes de jeu et, éventuellement, d'interagir avec eux.

La multiplication des supports de jeux (tablette, smartphone, ordinateur portable, etc.) ouvre également la voie à la collecte de données sur l'environnement des joueurs, telle que leur géolocalisation.

D'après l'Agence française pour le jeu vidéo (AFJV).

DOCUMENT 3 Le marché du jeu vidéo, nouveau champ de bataille des géants du numérique et du divertissement

Le 19 janvier 2022, Microsoft frappe fort et rachète Activision, le plus gros éditeur du marché à l'origine des franchises Call of duty et World of Warcraft. Par ce rachat, Microsoft solidifie sa place de troisième acteur mondial du secteur derrière Tencent et Sony, et promet de rebattre les cartes d'un marché en forte consolidation. [...]

En 2021, la vente de jeu dans le monde a dépassé les 180 millions de dollars pour un volume de gamers se rapprochant des 3 milliards de joueurs. Les prévisions pour 2030 parlent d'un volume de 4,5 milliards d'utilisateurs (tous supports confondus).

Les résultats croissants et les perspectives de développement du secteur du jeu vidéo font de ce dernier une des

industries du divertissement les plus prometteuses tant en termes de chiffres qu'en terme d'innovations. Cette tendance s'accompagne naturellement par l'introduction agressive des géants numérique tel que Microsoft, Amazon, Google et Facebook sur le marché du jeu vidéo. Les GAFAM ne sont pas les seuls à se diversifier dans le secteur des jeux vidéo. Netflix, la plateforme reine de SVOD, exprime depuis deux ans son ambition de représenter à terme un des acteurs majeurs sur le marché. L'idée est de lancer une offre de jeux vidéo intégrée à leur plateforme courant 2022.

<https://digitalmediaknowledge.com>

DOCUMENT 4 Classement des éditeurs de jeux vidéo en 2021

La plateforme Metacritic est connue pour le recensement des différents tests et critiques et de l'attribution d'un Metascore en fonction des évaluations de la presse et des joueurs.

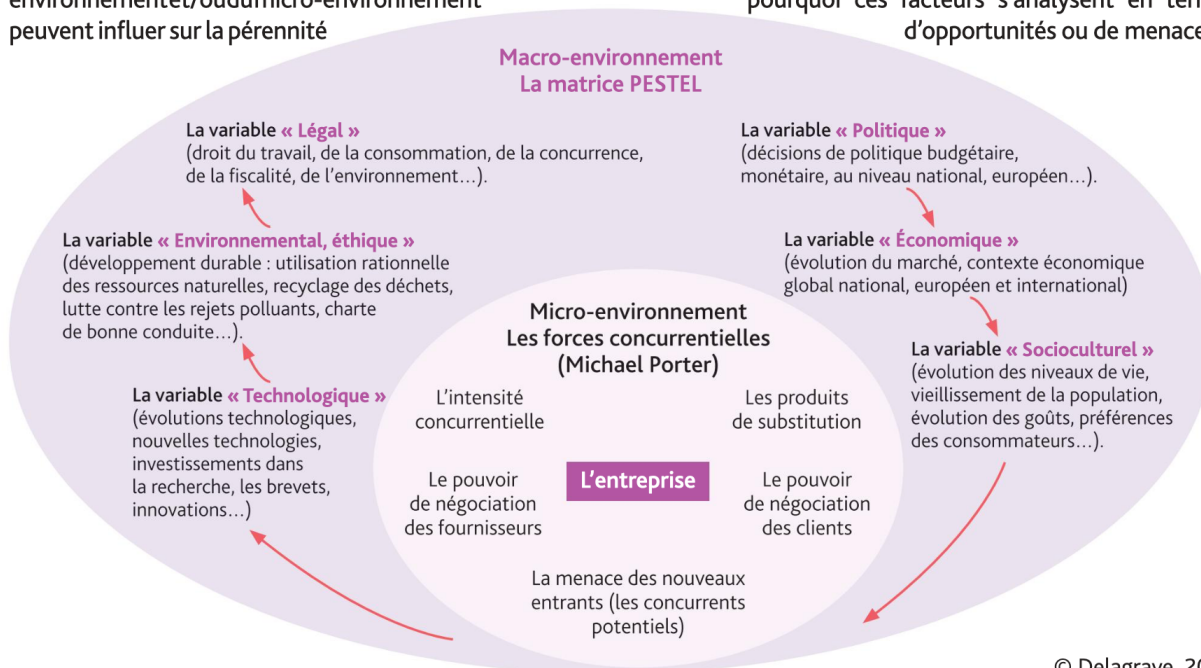
En 2021, Microsoft (Xbox Games Studios), Sony et Humble Games sont en tête de classement. Ubisoft, tout en étant le troisième éditeur de jeux vidéo au niveau mondial est classé à la 19^e place.

© Delagrave, 2023.

RESSOURCE 1 L'analyse de l'environnement

L'analyse de l'environnement d'une entreprise s'opère à deux niveaux : celui du macro-environnement et celui du micro-environnement. Les variables du macro-environnement et du micro-environnement peuvent influencer sur la pérennité

de l'entreprise. Si l'entreprise peut agir sur les facteurs de son micro-environnement, elle ne peut pas envisager d'actions sur les facteurs du macro-environnement. C'est pourquoi ces facteurs s'analysent en termes d'opportunités ou de menaces.



© Delagrave, 2023.

RESSOURCE 2 Domaine d'activité stratégique (DAS)

Un DAS ou Business Unit est un ensemble homogène de produits proposés sur un même marché, répondant aux mêmes facteurs clés de succès et pour lesquels il est possible de formuler une stratégie. On dit que c'est un couple produits/marché ou un ensemble homogène d'activités en synergie. Les entreprises qui exercent différentes activités sur des marchés qui peuvent être eux-mêmes

différents sont ainsi amenées à segmenter (diviser) leur organisation en divers domaines d'activité stratégiques. Chacun des DAS forme une unité indépendante au sein même de l'entreprise, dispose d'une certaine autonomie, est doté de sa propre direction, de ses propres ressources et, donc, d'une stratégie spécifique.

© Delagrave, 2023.