

# Introduction à la gestion

## Analyser les capacités stratégiques des entreprises

---

*Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.*

---

### Exercice

#### Le cas de l'industrie du poker en ligne

##### Consigne

A partir du texte suivant, réalisez une analyse de l'industrie du Poker en ligne en vous appuyant sur le modèle de Porter.

#### Marché français du poker en ligne : prospective et perspectives

Quelles sont aujourd'hui les salles de poker en ligne en mesure de conquérir des parts de marché ? Quels sont au contraire les opérateurs susceptibles de plier sous le joug d'un environnement fiscal et réglementaire très contraignant ? Éléments de réponse à travers un article tellement long que sa lecture est recommandée par les laboratoires Dafalgan, Doliprane et Efferalgan.

Novembre 2005. La France ouvre à la concurrence son marché des renseignements téléphoniques. Cette ouverture se traduit immédiatement par un foisonnement d'opérateurs (27 au total) et de publicités. Soumis à une concurrence bien trop lourde pour leurs frêles épaules, la plupart des acteurs jouent leur va-tout pour se faire une place au soleil, faisant fi de leur manque d'expérience autant que de moyens.

Deux ans plus tard, l'UFC - Que choisir dresse un premier bilan très sévère de cette ouverture. Évoquant un fiasco, l'association souligne à la fois une mauvaise qualité de service et des tarifs prohibitifs. Parallèlement, les statistiques officielles attestent d'une baisse du trafic téléphonique de demande des renseignements par rapport au marché préexistant.

Huit ans plus tard, il ne reste plus des premières semaines d'effervescence qu'une petite musique entêtante : celle du générique d'une émission d'un autre temps, dédiée à l'aérobic et animée par un duo de bimbos pulpeuses. Et à l'oreille d'une majorité de consommateurs, l'hégémonie du refrain Gym Tonic de 118 218 n'est finalement titillée que par la petite musique douce du 118 712.

Est-il pertinent d'établir un parallèle entre l'ouverture du marché des renseignements téléphoniques et celle du marché des jeux en ligne ? Avec trois ans de recul, et malgré des différences notables, plusieurs éléments plaident pour une réponse par l'affirmative : la nette domination de deux opérateurs, la réduction drastique des budgets publicitaires, la disparition d'un grand nombre d'acteurs, la nostalgie d'un certain nombre de consommateurs...

Mais alors, partant de ce postulat, faut-il craindre de voir le marché des jeux en ligne se contracter jusqu'à la mainmise totale d'un ou deux opérateurs sur des concurrents se comptant sur les doigts d'une main ? Dans cinq ans, ne gardera-t-on pour seuls souvenirs de 2010 que les slogans "L'important, ce ne sont pas les cartes" ou "We are poker" ?

À la lumière des trois années qui viennent de s'écouler, il est permis de le penser. Et à lire et à écouter les principaux acteurs qui contribuent à faire vivre ce fameux marché hexagonal, cette évolution doit même être considérée comme naturelle. Dans l'ordre des choses, en somme. Un peu comme si une espèce de fatalisme darwinien imposait à chacun d'accepter la présence latente d'une épée de Damoclès dans le ciel du .fr.

La première mauvaise nouvelle, c'est que l'ombre d'une telle dague plane bel et bien au-dessus de la tête des opérateurs, mais aussi des acteurs périphériques du marché (comme l'a confirmé le récent arrêt de la publication de Poker Magazine / Card Player France). Et la seconde mauvaise nouvelle, c'est que cette épée fera de nouvelles victimes en moins de temps qu'il n'en faut à Davidi Kitai pour gagner un tournoi majeur. C'est écrit : bientôt de nouvelles rooms rejoindront les Winga, Chilipoker, PokerXtrem, 200% Poker, EurosportPoker, Partouche... Autant de noms derrière lesquels se cachaient des masses de joueurs que l'on a ensuite peiné à retrouver chez les enseignes concurrentes, tout du moins sur un plan purement statistique.

Mais au milieu de ce marasme, il reste tout de même une bonne nouvelle : ironiquement s'agissant de sociétés qui ont fait de l'aléa un commerce, le tranchant de la lame ne frappera pas au hasard. Les meilleurs élèves continueront de tirer leur épingle du jeu, sans nécessairement se satisfaire de la mention passable, tandis que quelques autres vivoteront en rêvant d'un avenir meilleur. Souvent avec le secret espoir de détrôner un jour les premiers de la classe.

Quant aux autres, qui devront se rendre à l'évidence et abandonner le cursus auquel ils se prédestinaient, ils ne mériteront pas pour autant un bonnet d'âne. Leur échec sera certes parfois imputable à des erreurs de gestion, mais il sera surtout le plus souvent le fruit d'une conjonction de facteurs extrinsèques : des conditions réglementaires et fiscales trop contraignantes qui asphyxient le marché ; les difficultés de l'ARJEL à se faire entendre sur les questions du partage des liquidités, de l'autorisation de nouvelles variantes et de la taxation sur le PBJ en lieu et place des mises ; les indices d'une légère désaffection du poker en ligne, constatée au-delà même de nos frontières ; une activité cash game en pleine apoplexie ; une crise économique qui n'arrange rien au tableau...

En dépit des apparences, cet ensemble de facteurs conjoncturels frappe au premier chef les leaders du marché que sont Winamax (pour l'activité cash game) et PokerStars (pour l'activité tournois). Malgré des moyens conséquents et des équipes dynamiques, les deux opérateurs semblent se heurter à un plafond de verre en termes de fréquentation. Et les multiples tentatives de séduction d'un nouveau public ont finalement pour seule vertu de maintenir le statu quo ante.

Aujourd'hui, Pokerscout fait état d'une moyenne de 1 480 joueurs de cash game connectés sur les sept derniers jours pour Winamax, et de 1 180 pour PokerStars. Ces chiffres restent peu ou prou dans la continuité des données répertoriées l'an dernier à pareille époque. Il convient aussi de rappeler qu'ils s'inscrivent dans une tendance saisonnière à la baisse qui devrait se poursuivre jusqu'au mois d'août. Ce phénomène — que les rooms accompagnent pour les tournois avec des baisses provisoires des dotations garanties — justifie presque à lui seul le recul important de la fréquentation comparativement à début 2013, et à moins forte raison par rapport à fin 2012.

Reste que ces deux rooms aux destins indissociables, et qui se partagent 75 % du gâteau hexagonal, demeurent bel et bien compressées sous un plafond de verre édifié par les élus de la République eux-mêmes. Et sans une prise en compte rapide des propositions énumérées par l'ARJEL dans son dernier rapport d'activité — en particulier la révision du système de taxation et l'examen des possibilités de partage des liquidités avec les partenaires européens — ce plafond continuera de s'imposer aux deux rooms autant qu'à leurs concurrentes. Si tous les acteurs du marché ont désormais bien intégré que leur salut ne passerait pas par la mise en action du levier gouvernemental (depuis le changement de majorité, aucune prise de parole marquante sur le sujet des jeux en ligne n'est à signaler), un léger desserrage de l'étoupe serait tout de même accueilli comme un signal positif.

Faute de perspectives optimistes, Winamax comme PokerStars s'échinent pour le moment à renouveler leurs pools de clients en lançant des appels du pied à la frange de joueurs dits "récréatifs", devenus le nerf de la guerre à bien des égards. Du côté du pique rouge, la diffusion d'une nouvelle saison de La Maison du Bluff sur NRJ12 et le coup de boost de PS Live s'inscrivaient précisément dans ce cadre. Mais au-delà de ce seul exemple, les promotions partageant cet objectif sous-jacent sont légion dans les deux camps.

En début d'année, beaucoup pensaient que Winamax avait avancé un pion décisif avec le dévoilement de Guns and Glory. Le trafic de la room avait alors atteint durant quelques semaines des pics historiquement inégalés pour le .fr. Mais le soufflé est depuis un peu retombé, si bien que d'autres opérations innovantes apparaîtront sans nul doute dans les prochains mois. Pour autant, le marché français ne semble pas forcément mûr pour suivre la voie tracée par certaines salles du .com avec l'ouverture de tables anonymes et la politique de ségrégation entre regs et fishs. Seul le réseau iPoker a pour l'instant fait un timide pas en ce sens.

Outre les opérations visant spécifiquement à séduire les joueurs récréatifs, les opérateurs devraient dans les prochains mois maintenir le cap actuel, lequel implique plusieurs grands axes de travail : rationalisation des coûts (notamment au niveau des budgets publicitaires), développement de l'offre mobile pour les retardataires (selon l'ARJEL, 27 % des joueurs se sont connectés sur un terminal mobile au 4e trimestre 2012, ce qui en fait du poker l'activité la plus nomade du marché des jeux en ligne), lancement de promotions imaginatives avec l'objectif de toujours garder une idée d'avance sur la concurrence... Et à ce petit jeu, Winamax et PokerStars restent aujourd'hui les meilleurs grâce à des qualités de sérieux, de rigueur, de dynamisme et de créativité.

Tout n'est pas rose pour autant. Winamax a récemment admis des errements dans la préparation de certains tournois des six derniers mois (en particulier le bug important qui a frappé la Trilogy ce week-end, imputable à une erreur interne). Quant à PokerStars, l'opérateur continue d'essuyer les plâtres de la refonte de son programme VIP début 2012, avec à la clé la fuite d'une partie de ses joueurs de cash game. L'absence de leadership de la room au pique rouge est d'ailleurs une situation quasi inédite sur le plan mondial. En Italie par exemple, son règne demeure sans partage (avec une moyenne de 1 720 joueurs sur sept jours contre moins de 500 pour la concurrence).

Derrière les deux mastodontes, les autres salles de poker en ligne de l'Hexagone se partagent les miettes sur la base d'une hiérarchie quasiment immuable : Partygaming, iPoker, BarrierePoker.fr puis Ongame, MyPok et PKR. Mais sous cet ordre en apparence bien établi se cache en réalité une grande diversité de situations.

Le réseau Partygaming, d'abord, affiche sur Pokerscout une moyenne de 600 joueurs de cash game qui lui confère une place sur la 3e marche du podium français. Avec le prochain renfort de Bwin (dans le cadre de la fusion Bwin.party), cette position satisfaisante est même appelée à être consolidée.

Les trois piliers du réseau que sont PartyPoker, PMU Poker et ACFPoker.fr ne disposent pas pour autant des mêmes atouts. Leurs stratégies respectives se démarquent d'ailleurs sensiblement les unes des autres. Il s'agit d'une des grandes forces du réseau lorsque cela se traduit par une complémentarité de l'offre, mais aussi d'une faiblesse quand les synergies sont mal établies et que les rooms peinent à accorder leurs violons. Il suffit pour s'en convaincre de se remémorer la cacophonie qui a rythmé le début d'année après les méfaits d'un voleur de cartes bancaires sur le réseau. En termes de communication, la frontière entre partenaire et concurrent peut parfois s'avérer ténue.

Au-delà de ces considérations, chacune des trois rooms endosse son propre costume :

- PartyPoker joue le rôle de la locomotive : un grand nom, les rênes du réseau, un partenariat avec le circuit WPT National, des publicités qui essaient sur la Toile, mais aussi un déficit d'image auprès des regs suite à des mésaventures liées à des fermetures de comptes jugées inopportunes (voir notamment l'affaire Nori) ;
- PMU Poker qui s'illustre au fil des mois grâce des équipes dynamiques et créatives. Après des débuts timides avec un poker réduit à la portion congrue, les ambitions de l'opérateur ne portent plus uniquement sur les paris hippiques et sportifs ;
- ACFPoker.fr qui a pour principale spécificité de proposer un grand nombre de passerelles live, en particulier vers l'Aviation Club de France et l'ACFPoker Tour.

Derrière les fers de lance de Partygaming, on retrouve le réseau iPoker emmené par Everest Poker, Betcltic, TurboPoker et Unibet. Depuis l'arrivée de l'opérateur suédois, le réseau tutoie d'ailleurs le podium et ne se situe plus qu'à quelques encablures de la 3e place (même si, comme signalé, Partygaming dispose encore d'une cartouche non négligeable avec la prochaine arrivée de Bwin dans ses rangs).

Avec une moyenne de 540 joueurs de cash game sur les sept derniers jours, la satisfaction est-elle pour autant de mise ? À la lumière du cahier de doléances établi par les joueurs, il est permis d'en douter. À la fois suranné et sclérosé, le logiciel d'iPoker accuse un retard certain sur ses principaux concurrents. Les représentants des différentes rooms — au premier rang desquelles Betcltic et Everest — font régulièrement remonter les attentes des joueurs aux développeurs du soft, mais les avancées significatives sont obtenues au compte-gouttes. À noter par exemple une mise à jour importante du logiciel le 20 mai dernier, aussitôt suivie d'une actualisation des revendications des regs.

Plus que jamais, l'avenir du réseau iPoker en France semble donc intimement lié à la dynamique que parviendra ou non à insuffler le Groupe Betcliv-Everest, lequel hérite tacitement d'un rôle moteur. Il y a quelques jours, les représentants de la société ont laissé entrevoir de beaux projets lors d'une conférence organisée à Paris sur le thème de la mobilité. L'appli smartphone d'Everest Poker devrait en particulier voir le jour dans le courant du mois de septembre. Et eu égard à la place croissante qu'occupent les terminaux mobiles sur le marché du poker, ce développement ne peut qu'être accueilli positivement par les joueurs.

À la 5e place du marché avec une moyenne de 255 joueurs de cash game, BarrierePoker.fr peine quant à elle à décoller. La room créée par le Groupe Barrière et la Française des Jeux a pourtant accompli un sacré bout de chemin depuis deux ans, en particulier au niveau de son logiciel. Exit les bugs et lenteurs des débuts ! Le soft est depuis quelque temps déjà au même niveau que la concurrence, aussi bien en termes de stabilité et de fluidité que de possibilités de multitabling. Et parallèlement, le dynamisme et l'implication des équipes de la room dans leur ensemble méritent d'être salués.

L'absence d'engouement autour de l'offre de jeu surprend donc autant qu'elle inquiète. D'autant que la plateforme ne manque pas d'atouts (partenariat officiel avec les WSOP, passerelles live vers des tournois comme le Barrière Poker Tour, tables de cash game juteuses...) et que des investissements importants ont été réalisés ces deux dernières années : amélioration du logiciel bien sûr, mais aussi coup d'accélérateur sur la communication ou promotions agressives comme Chip It. Cette dernière opération, à la fois ambitieuse et originale, est d'ailleurs symptomatique des difficultés rencontrées par la room : alors qu'une explosion de la fréquentation des tournois était espérée, le sursaut s'est au final avéré timoré.

À ce sujet, le journal Les Échos a il y a quelques jours jeté un pavé dans la mare en rapportant que la Française des Jeux et le Groupe Barrière "[réfléchissaient] au devenir de leur société commune, LB Poker", compte tenu d'une activité jugée "au-dessous des objectifs". Des responsables des deux entités précisaient au passage qu'"aucune décision [n'était] prise [et que] toutes les options [étaient] à l'étude". Or, si la FDJ a réaffirmé à cette occasion qu'elle "[resterait] présente dans le poker" quoiqu'il advienne, la perspective d'un changement d'attelage ne semble pas totalement exclue.

Pour rappel, Xavier Étienne (PDG de LB Poker) justifiait il y a tout juste un an la perte de 29,79 millions d'euros lors de l'exercice 2011 par une phase d'investissement et "la construction des fondamentaux", avant d'avancer un objectif de rentabilité "à l'horizon 2014-2015". Autant dire que la publication des chiffres de l'année 2012, attendue dans les tout prochains jours, sera scrutée avec une grande attention et l'espoir d'un frémissement.

Dans le sillage de BarrierePoker.fr, on retrouve un réseau Ongame en perdition avec une moyenne estimée à 220 unités par Pokerscout. Il y a deux ans, le réseau luttait au coude à coude avec Partygaming pour la 3e marche du podium. C'était le temps des EurosportPoker et autres Winga, salles depuis disparues au détriment des deux derniers acteurs qui préservent la présence d'Ongame sur le territoire français : Bwin et Euro poker.

Après le départ d'Unibet vers iPoker il y a quelques mois, le tableau s'est un peu plus obscurci. Car si un Bwin au meilleur de sa forme aurait pu maintenir le réseau au-dessus de la ligne de flottaison, les incertitudes autour du départ annoncé de la room vers Partygaming (cette migration confirmée depuis de longs mois attend toujours une date officielle) ont directement contribué à la désertion des joueurs.

Dans ces conditions, le dernier venu Europoker ne semble pas promis à un avenir rayonnant. Le petit Suédois qui promettait avec humour de "zlataner le marché français" se trouvera bientôt confronté à l'ambitieux challenge d'attirer sur ses tables tous les orphelins de Bwin. Mais si le réseau Ongame a certes ses aficionados, le moins que l'on puisse dire en restant optimiste est que le défi s'annonce de taille. A fortiori sans le moindre allié.

D'une certaine manière, la situation de MyPok se rapproche aujourd'hui de celle d'Europoker : alors que le réseau Partouche affiche une moyenne (estimée) de 158 joueurs de cash game, sa room éponyme est appelée à fermer ses portes le 17 juin. En d'autres termes, MyPok jouera très gros lors du processus de migration organisé à l'attention des joueurs de Partouche.

Associé à ses débuts à l'image de Joey Starr, l'opérateur a connu depuis un an un parcours erratique : la fusion-absorption de PokerXtrem, puis un blackout de plusieurs semaines dans le cadre du déménagement mal ficelé vers le réseau Partouche, et enfin un timing peu chanceux avec la disparition annoncée du partenaire sur lequel les responsables de la room fondaient tant d'espoir. Pas vraiment ce que l'on pourrait appeler un long fleuve tranquille...

Faisons toutefois preuve d'optimisme et gageons que MyPok réussira sa mue en trouvant bientôt la sérénité d'une existence paisible telle que celle de PKR. En proie à une affluence confidentielle (43 joueurs de cash game de moyenne), la room en 3D détient la lanterne rouge du marché depuis de longs mois, mais ce statut ne l'empêche pas pour l'instant de survivre à tous ses concurrents.

L'auto-proclamée "salle de poker la plus évoluée du monde" doit-elle son salut à ses principales spécificités (des graphismes en 3D inspirés des Sims et des avatars personnalisables à l'infini) ? En réalité, le secret du petit poucet doit plutôt être recherché du côté des moyens mis en œuvre : une équipe réduite, un budget marketing très limité, une communication aussi minimaliste que son trafic... En résumé, la room survit en ne déliant jamais les cordons de la bourse et en se contentant d'un simple acte de présence. Une stratégie payante si l'on considère le pool de joueurs faible mais constant, mais dont nul n'est en mesure de dire où elle mènera.

En attendant, la présence ininterrompue des trois mêmes lettres à l'arrière du peloton identifié par Pokerscout a quelque chose de rafraîchissant. Au milieu du tumulte, en dépit des bulletins météo pessimistes dressés par l'ARJEL et des bourrasques que constituent les fermetures de rooms, le petit rafiote navigue à vue dans une apparente quiétude. Une constance presque enthousiasmante dans cet environnement où tant de choses ont déjà changé en l'espace de trois ans. Et où tant d'autres changements sont à craindre, mais heureusement aussi à espérer.

**Source :** <http://www.clubpoker.net/marche-francais-poker-ligne-prospective-perspectives/n-7925>

## Références

### Comment citer ce cours ?

Introduction à la gestion, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.