CORRIGÉ

BTS TERTIAIRES MCO · CEJM · 2E ANNÉE

Chapitre 08 — Les choix stratégiques et les modalités de développement

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 08 — Les choix stratégiques et les modalités de développement
Niveau	BTS Tertiaires — 2e année
Contenu	3 dossiers · 15 questions · Corrigé enseignant

D1 Gérer un portefeuille d'activités diversifié

La segmentation stratégique en Domaines d'Activité Stratégique (DAS) et les matrices BCG et Ansoff permettent d'arbitrer l'allocation des ressources entre activités aux profils contrastés. Étude de cas : **AlphaGroup**, groupe d'assurance gérant quatre DAS aux dynamiques très différentes.

SEGMENTATION STRATÉGIQUE (DAS) | MATRICE BCG | MATRICE D'ANSOFF

Cas · AlphaGroup — Gérer un portefeuille d'activités



Groupe d'assurance gérant plusieurs domaines d'activité — AlphaGroup

DOCUMENT — PORTEFEUILLE DE DAS D'ALPHAGROUP

Quatre DAS aux profils de croissance très contrastés

- AlphaGroup (**120 M€** de CA) gère quatre DAS : assurance habitation (mature), assurance cyber (forte croissance), courtage immobilier (déclin), services RH (co-leaders).
- Chaque DAS présente un profil de croissance et de part de marché distinct.

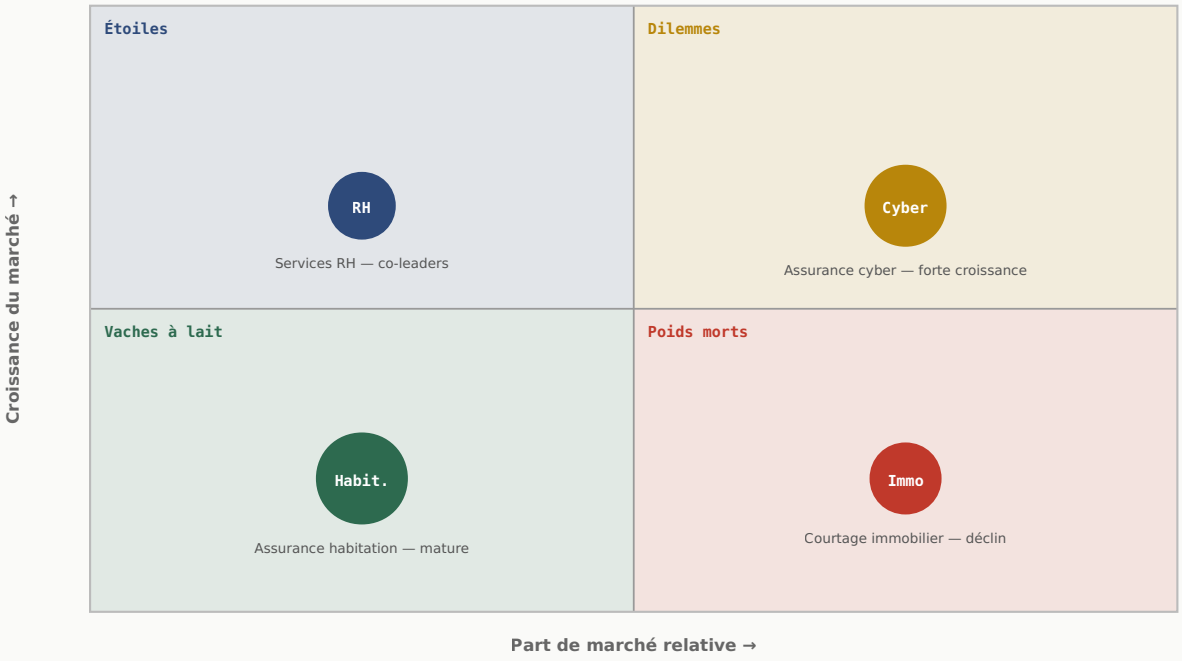


Fig. — Positionnement des quatre DAS d'AlphaGroup dans la matrice BCG

Questions de mise en application

1 **Positionnez chaque DAS dans la matrice BCG et justifiez.** Management · 5 pts

CORRECTION

Assurance habitation (marché mature, position de leader) → **Vache à lait** : génère des liquidités stables sans besoin d'investissement massif. **Assurance cyber** (forte croissance) → **Dilemme** : marché porteur mais position concurrentielle à consolider, nécessite des investissements. **Courtage immobilier** (en déclin) → **Poids mort** : faible potentiel, à céder ou abandonner progressivement. **Services RH** (co-leaders) → **Étoile** : bonne position concurrentielle sur un marché dynamique, à soutenir.

2 **Proposez une stratégie d'allocation des ressources entre DAS.** Management · 4 pts

CORRECTION

Les liquidités générées par la **vache à lait** (assurance habitation) doivent être réallouées en priorité vers l'**étoile** (services RH, pour consolider sa position) et le **dilemme** (assurance cyber, pour tenter de le transformer en étoile). Le **poids mort** (courtage immobilier) ne doit plus recevoir d'investissement significatif : envisager sa cession ou son repositionnement.

3 **Qualifiez selon Ansoff les deux projets envisagés et évaluez leur risque.**

Management · 4 pts

> **CORRECTION**
>
> Le développement de l'assurance cyber sur les clients existants relève d'une **pénétration de marché** ou d'un **développement de produit** (risque modéré, capitalise sur la base clients connue). Une éventuelle expansion vers de nouveaux segments ou marchés géographiques relèverait d'un **développement de marché** (risque plus élevé, territoire inconnu). Le risque croît à mesure que l'on s'éloigne du couple produit/marché déjà maîtrisé par AlphaGroup.

4 **Expliquez comment la « vache à lait » peut financer les DAS à fort potentiel (lien effets d'expérience).** Économique · 3 pts

> **CORRECTION**
>
> L'assurance habitation, activité mature où AlphaGroup a accumulé une forte expérience, bénéficie d'**effets d'expérience** (coûts unitaires décroissants avec les volumes cumulés) qui lui assurent une rentabilité élevée et stable sans besoin d'investissement massif. Ces liquidités excédentaires peuvent alors être réallouées vers les DAS à fort potentiel de croissance (assurance cyber, services RH) qui, eux, nécessitent des investissements importants pour construire leur propre position concurrentielle.

5 **Recommandez une hiérarchisation des priorités d'investissement à 3 ans.**

Synthèse · 4 pts

> **CORRECTION**
>
> **Priorité 1 :** consolider l'étoile (services RH) pour sécuriser sa position de leader. **Priorité 2 :** investir sélectivement dans le dilemme (assurance cyber) pour le faire basculer vers le statut d'étoile. **Priorité 3 :** maintenir la vache à lait (assurance habitation) sans surinvestir. **Priorité 4 :** céder ou restructurer le poids mort (courtage immobilier) pour libérer des ressources.

PARTIE II · OPTIONS STRATÉGIQUES CONCURRENTIELLES

D2 Choisir son avantage concurrentiel

Les stratégies génériques de Porter (domination par les coûts, différenciation, focalisation) et le risque du « ventre mou » éclairent le choix d'un positionnement concurrentiel clair, tandis que l'innovation de rupture et l'Océan bleu ouvrent la voie à des logiques de rupture. Étude de cas : **CaféOrganic**, chaîne de cafés bio prise en tenaille entre deux segments concurrents.

STRATÉGIES GÉNÉRIQUES DE PORTER · VENTRE MOU · INNOVATION DE RUPTURE (CHRISTENSEN) · OCÉAN BLEU (KIM & MAUBORGNE)

Cas · CaféOrganic — Choisir son avantage concurrentiel



Café bio proposant un concept participatif — CafféOrganic

DOCUMENT — POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL DE CAFFÉORGANIC

Pris en tenaille entre low-cost et concepts artisanaux

- CafféOrganic (**22 cafés bio**, **14 M€** de CA) est pris en tenaille entre chaînes low-cost et concepts artisanaux haut de gamme.
- Envisage soit une différenciation affirmée, soit un concept inédit de café-épicerie participatif.

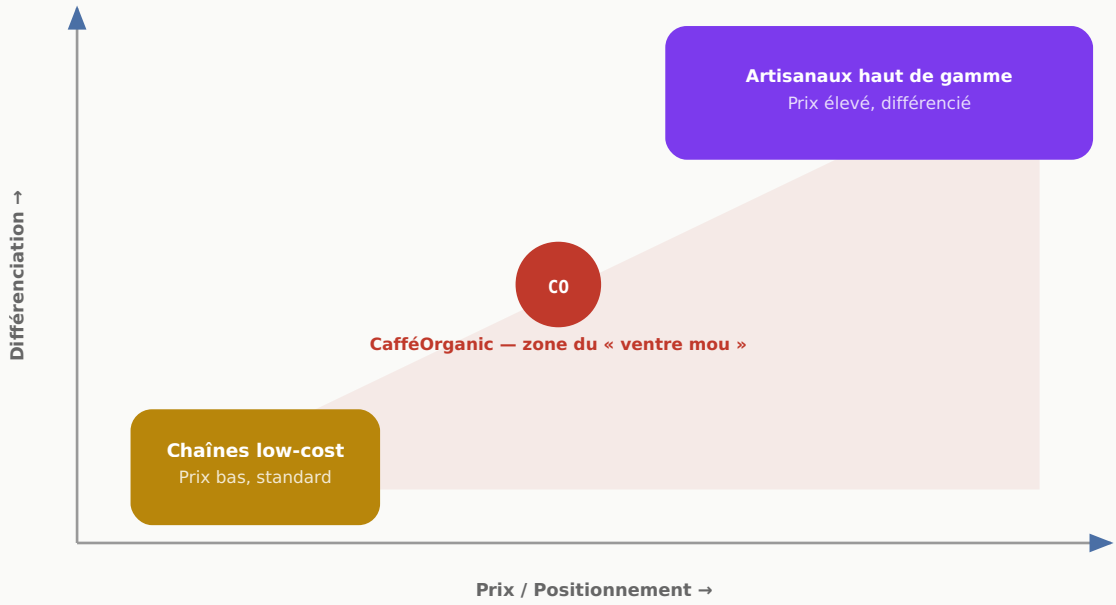


Fig. — CafféOrganic dans la zone du « ventre mou » entre deux positionnements concurrents

Questions de mise en application

1 **Expliquez pourquoi le positionnement actuel constitue un risque de « ventre mou ».** Management · 4 pts

CORRECTION

CafféOrganic n'excelle ni sur les coûts (dominés par les chaînes low-cost) ni sur la différenciation haut de gamme (dominée par les concepts artisanaux), se retrouvant dans une position intermédiaire peu lisible pour le consommateur. Ce « ventre mou » (Porter) fragilise l'entreprise, qui risque de perdre des parts de marché aux deux extrémités du spectre concurrentiel sans bénéficier d'un avantage clair sur aucun des deux axes.

2 **Identifiez les conditions de réussite et les risques d'une stratégie de différenciation vers le haut.** Management · 4 pts

CORRECTION

Conditions de réussite : une différenciation crédible et perçue par le client (qualité des produits bio, expérience en boutique, storytelling de marque), un investissement dans la formation et le cadre. **Risques :** hausse des coûts (approvisionnement, personnel qualifié) sans garantie que les clients acceptent de payer le supplément de prix, et concurrence frontale avec des artisans déjà établis et légitimes sur ce segment.

3 **Le concept participatif relève-t-il de l'innovation de rupture ou de l'Océan bleu ? Justifiez.** Management · 4 pts

CORRECTION

Le concept de café-épicerie participatif relève davantage de la stratégie **Océan bleu** (Kim & Mauborgne) : il ne cherche pas à surpasser les concurrents sur les critères existants (prix, qualité artisanale) mais à créer un nouvel espace de marché en combinant des éléments inédits (café + épicerie + participation des clients), rendant la concurrence directe non pertinente. Il ne s'agit pas d'une innovation de rupture (Christensen) au sens strict, qui suppose une offre initialement moins performante mais moins chère s'attaquant au bas du marché — ce n'est pas le positionnement recherché ici.

4 **Analysez l'intérêt économique d'une focalisation sur la clientèle CSP+ à plus forte marge.** Économique · 4 pts

CORRECTION

Une stratégie de **focalisation** (Porter) sur la clientèle CSP+ permettrait à CafféOrganic de capter une marge unitaire plus élevée (clients moins sensibles au prix, disposés à payer pour la qualité et l'origine bio), tout en réduisant le volume nécessaire pour atteindre la rentabilité. Cette focalisation réduit également la confrontation directe avec les chaînes low-cost, dont le modèle économique repose sur des volumes importants à faible marge.

5 **Recommandez le choix stratégique le plus cohérent avec les ressources de l'entreprise.** Synthèse · 4 pts

CORRECTION

Compte tenu de sa taille intermédiaire (22 cafés, 14 M€), CafféOrganic n'a probablement pas les ressources pour rivaliser frontalement avec les grandes chaînes low-cost ni avec des artisans hyper-spécialisés. Le concept de café-épicerie participatif (stratégie Océan bleu) apparaît comme le choix le plus cohérent : il permet de sortir de la confrontation directe du « ventre mou » en créant une offre différenciée et difficilement comparable, plutôt que de s'engager dans une course aux coûts ou à la différenciation classique où l'entreprise partirait désavantagée.

D3 Grandir, mais comment ?

L'entreprise dispose de trois grandes modalités pour financer sa croissance : la croissance organique (développement interne), la croissance externe (acquisition) et la croissance conjointe (partenariat, joint-venture), chacune impliquant un niveau différent de contrôle, de rapidité et de risque. Étude de cas : **SantéConnect**, plateforme de télémédecine arbitrant entre ces trois voies pour ses projets de développement.

CROISSANCE ORGANIQUE | CROISSANCE EXTERNE | CROISSANCE CONJOINTE

Cas · SantéConnect — Grandir, mais comment ?



Plateforme de télémédecine en développement — SantéConnect

DOCUMENT — PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DE SANTÉCONNECT

Trois axes de développement, trois modalités possibles

- SantéConnect (**22 M€** de CA, télémédecine) envisage internationalisation, diversification bien-être mental et renforcement technologique IA.
- Trois options : développement interne, acquisition d'une start-up espagnole, ou joint-venture avec un assureur européen.
- Trésorerie disponible : **2,1 M€**. Capacité d'endettement : **4 M€**.



Fig. — Les trois modalités de croissance envisagées par SantéConnect

Questions de mise en application

1 **Définissez les trois modalités et leur niveau d'engagement/contrôle.** Management · 4 pts

CORRECTION

Croissance organique : développement par les ressources propres de l'entreprise (R&D interne, recrutement) — contrôle total, mais rythme plus lent. **Croissance externe :** acquisition d'une autre entreprise (ici la start-up espagnole) — contrôle immédiat mais risques d'intégration. **Croissance conjointe :** partenariat ou joint-venture avec un tiers (ici l'assureur européen) — contrôle partagé, risques et compétences mutualisés.

2 **Évaluez la faisabilité financière de chaque scénario compte tenu des ressources disponibles.** Économique/financier · 4 pts

CORRECTION

Avec une trésorerie de **2,1 M€** et une capacité d'endettement de **4 M€** (soit une enveloppe totale mobilisable d'environ 6,1 M€), le développement interne (organique) reste finançable en interne de façon progressive. L'acquisition de la start-up espagnole devra être évaluée au regard de sa valorisation : si elle dépasse significativement l'enveloppe disponible, un recours à l'endettement complémentaire ou à une levée de fonds serait nécessaire. La joint-venture, ne nécessitant pas de sortie de trésorerie totale (partage des apports), est la solution la moins consommatrice de ressources propres.

3 **Identifiez les risques d'intégration de la croissance externe et deux conditions de succès.** Management · 4 pts

CORRECTION

Risques : incompatibilité culturelle et organisationnelle entre SantéConnect et la start-up espagnole, perte de collaborateurs clés post-acquisition, difficultés d'intégration des systèmes d'information. **Conditions de succès :** (1) réaliser un audit approfondi (due diligence) avant l'acquisition pour évaluer la compatibilité stratégique et culturelle ; (2) mettre en place un plan d'intégration structuré avec un accompagnement au changement pour les équipes des deux entités.

4 **Analysez les enjeux juridiques de la gouvernance partagée de la joint-venture.** Droit · 4 pts

CORRECTION

La joint-venture nécessite de définir contractuellement la répartition du capital et des droits de vote entre SantéConnect et l'assureur partenaire, les modalités de prise de décision (majorité simple, qualifiée, droit de veto sur certaines décisions stratégiques), la répartition des bénéfices, ainsi que les conditions de sortie de l'accord (clause de rachat, de préemption) en cas de désaccord ou de volonté de mettre fin au partenariat. Une gouvernance mal négociée expose à des blocages décisionnels préjudiciables au développement du projet.

5 **Recommandez une modalité de croissance par axe de développement.** Synthèse · 4 pts

CORRECTION

Internationalisation : croissance externe (acquisition de la start-up espagnole), pour accélérer l'implantation sur un marché déjà maîtrisé par la cible. **Diversification bien-être mental :** croissance conjointe (joint-venture avec l'assureur), permettant de mutualiser les risques sur un segment nouveau pour SantéConnect. **Renforcement technologique IA :** croissance organique, pour conserver la maîtrise complète d'une compétence stratégique cœur de métier.

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

Pour les questions mobilisant une matrice (BCG, Ansoff), justifiez toujours le positionnement par les données chiffrées ou qualitatives du cas — un positionnement sans justification est incomplet.

Pour les questions de **Synthèse**, une recommandation efficace hiérarchise les priorités et les justifie au regard des contraintes de ressources de l'entreprise (trésorerie, capacité d'endettement, ressources humaines).