BTS TERTIAIRES MCO · CEJM · 2E ANNÉE

Chapitre 08 — Les choix stratégiques et les modalités de développement

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

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.

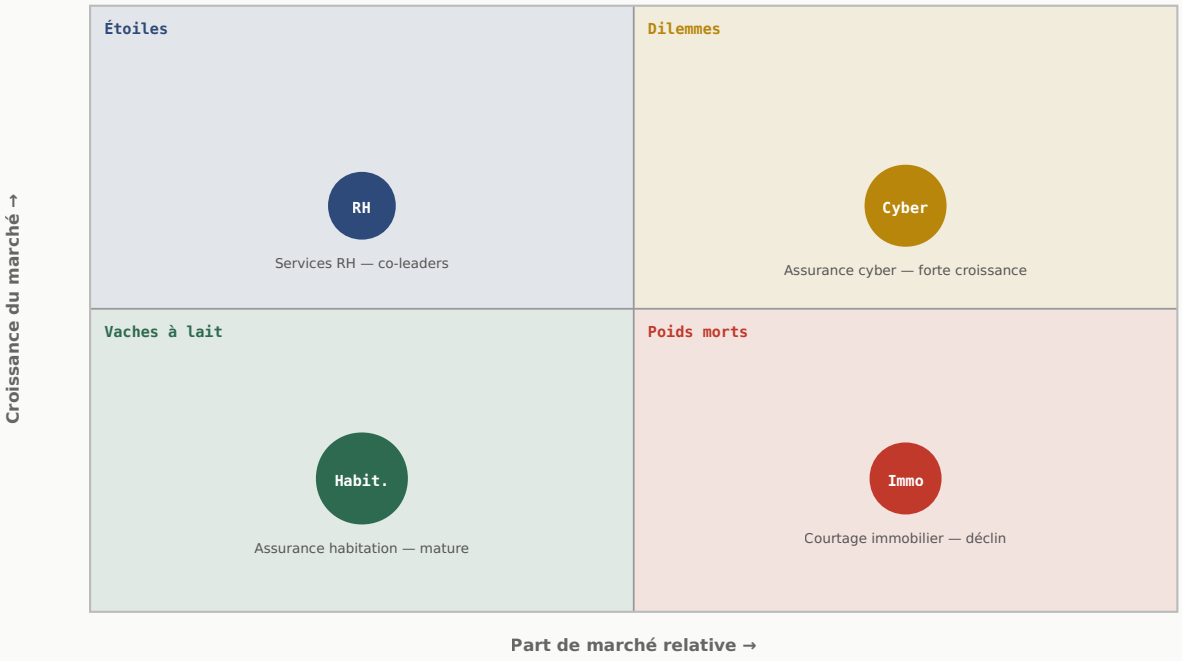


Fig. — Positionnement des quatre DAS d'AlphaGroup dans la matrice BCG

Questions de mise en application

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

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

3 **Qualifiez selon Ansoff les deux projets envisagés et évaluez leur risque.** Management · 4 pts

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

5 **Recommandez une hiérarchisation des priorités d'investissement à 3 ans.** Synthèse · 4 pts

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 : **CafféOrganic**, 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 · CafféOrganic — 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.

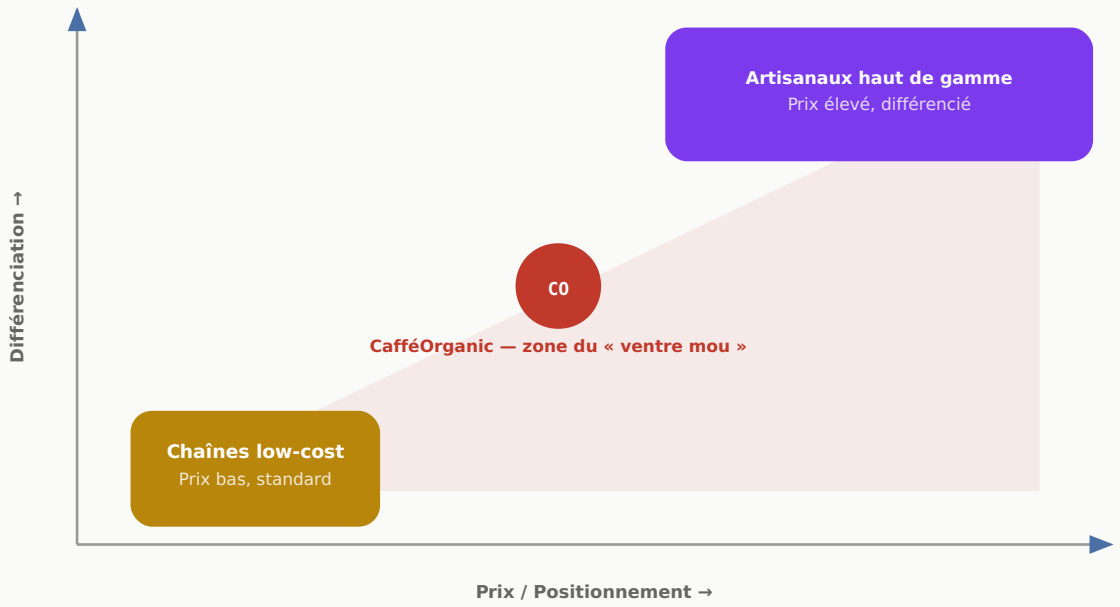


Fig. — CaféOrganic dans la zone du « ventre mou » entre deux positionnements concurrents

Questions de mise en application

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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).