

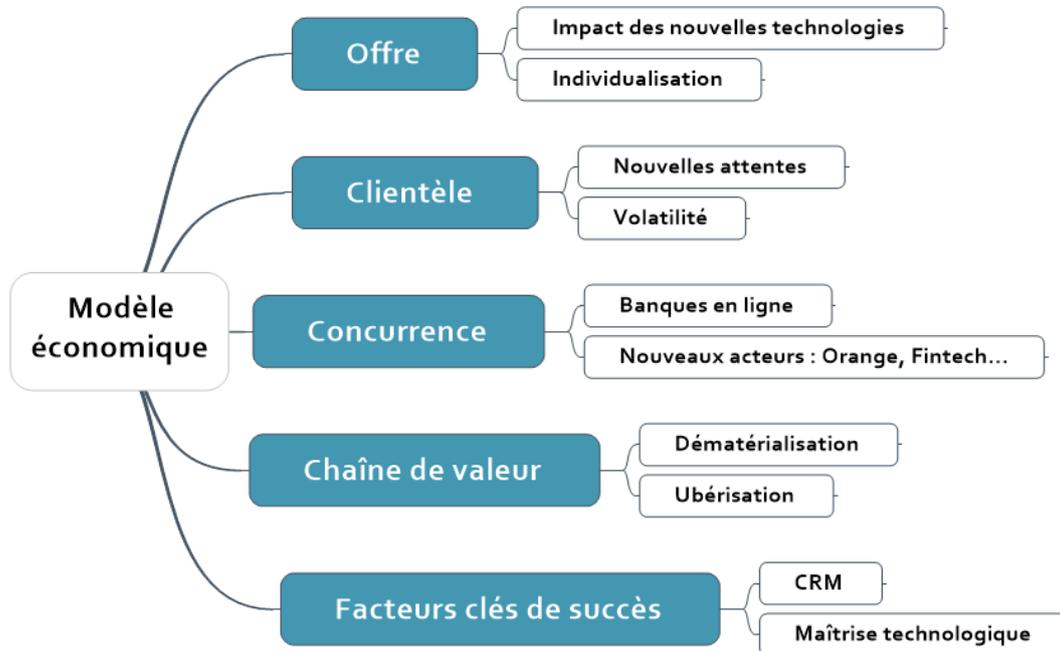
DOSSIER 1

Après avoir pris connaissance des documents présentés en annexe, répondre aux questions suivantes de façon argumentée, en vous appuyant sur des notions et des concepts précis.

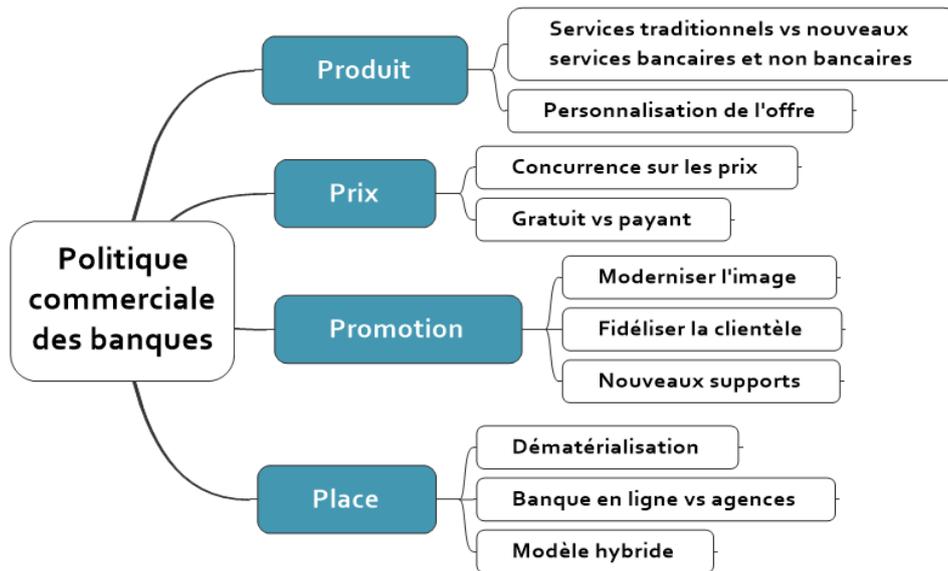
1. Expliquer l'expression « pure players de la banque en ligne » (Document 2)

Les pure players dans ce contexte sont les banques créées directement sur Internet et qui exercent leur activité exclusivement par ce moyen (Hello Bank, Boursorama, etc.). Cela les distingue des entreprises traditionnelles, disposant dans le cas des banques d'un réseau d'agences. Aujourd'hui les banques « en dur » (*brick and mortar*) ajoutent des services en ligne tandis que certains pure players créent des agences. De plus, ces derniers sont souvent des filiales de banques traditionnelles.

2. Quelles sont les modifications qui font évoluer le modèle d'affaires (business model) des banques ?



3. Analysez la politique commerciale des banques et sa mise en œuvre en comparant le modèle traditionnel et son évolution actuelle



DOSSIER 2

En vous appuyant sur vos connaissances théoriques en management et sur le document joint en Annexe 6, ainsi que sur des exemples issus de différents contextes, présentez un développement structuré sur le thème suivant :

PME et choix stratégiques

PME : entreprise de 10 à 250 salariés. Critère d'indépendance. Rôle central du chef d'entreprise.

Choix stratégiques : engagent l'entreprise dans la durée avec un certain degré d'incertitude. Mobilisent des capitaux conséquents.

En quoi les spécificités des PME influencent-elles leurs choix stratégiques ?

A. Des choix contraints par la taille

Caractéristiques

- Le fait d'être une PME n'est pas seulement une phase de développement mais peut être un choix.
- Limiter les risques : le caractère familial du management induit un souci d'indépendance et d'autonomie, ainsi qu'une vision patrimoniale à long terme.
- Le chef d'entreprise, qui est souvent le principal associé, a un rôle essentiel. La décision est souvent individuelle, la gestion à court terme domine souvent les préoccupations. L'accès à l'information est limité. La démarche stratégique est informelle, dépendante de la perception et des réflexions d'une personne.

Limites

- L'effet de taille induit une difficulté à acquérir de nouvelles compétences en interne ainsi qu'à attirer des talents, ce qui favorise la focalisation sur un seul domaine d'activités.
- La croissance externe est difficile, car il faut des capitaux, et risquée car l'endettement ou l'ouverture du capital peut mettre en cause l'indépendance.
- Un manque de ressources stables, des moyens limités et un accès difficile aux moyens de financement ainsi qu'une résistance à ouvrir le capital de peur d'en perdre le contrôle sont

caractéristiques des PME. Cela limite les stratégies possibles et favorise la croissance interne. La croissance interne constitue le mode de croissance privilégié des PME. Elle a l'avantage de préserver l'indépendance et c'est un processus qui permet de mobiliser les salariés dans la durée et évite les réorganisations brutales.

B. Des opportunités

Stratégies indépendantes

- La focalisation sur un seul domaine d'activité stratégique conduit beaucoup de PME à se centrer sur un métier qu'elles maîtrisent bien et qui assure leur rentabilité. Certaines PME privilégient des stratégies de niche, qui consistent à se limiter à des marchés très étroits mais à l'abri de la concurrence.
- La centralisation des décisions et la simplicité de la structure (peu de niveaux hiérarchiques) permet de percevoir et de réagir aux modifications de l'environnement.
- La petite taille confère aux PME une grande souplesse d'adaptation qui favorise l'innovation. Certaines grandes entreprises pratiquent l'essaimage pour permettre à des chercheurs de développer une innovation sans avoir les contraintes d'une grosse structure.

Stratégies interentreprises

- La sous-traitance pour de grandes entreprises est une stratégie largement adoptée. Elle permet d'éviter les frais de marketing mais rend la PME très dépendante. La pression des donneurs d'ordres oblige les sous-traitants à réduire constamment leurs coûts et leurs délais, ce qui les fragilise.
- La participation à un réseau de franchisés permet de s'ouvrir des marchés et de garder une autonomie financière mais la franchise limite l'autonomie commerciale et la relation franchiseur/franchisé est asymétrique.
- Des réseaux de PME peuvent également créer des synergies et permettent d'assurer la cohérence d'un circuit de production ou de distribution tout en préservant l'indépendance des entreprises participantes.