

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

L2 Economie Gestion –EMS

Cours Initiation à la Stratégie (Durée 1h)

Responsable Mme Cherif Héla

12/01/2015

QCM1 (Aucun document, ni téléphone ne sont autorisés)

QCM pas négatif

Réponse bonne + réponse mauvaise =0

Une ou plusieurs réponses peuvent être possible

Q1. Le diagnostic stratégique est :

- A. Une étape préalable à la conception de la stratégie
- B. Une étape préalable à la conception de la stratégie et la formulation de la stratégie**
- C. Une étape préalable à la formulation de la stratégie
- D. Le repérage et l'analyse des éléments internes et externe**

Q2. Le diagnostic externe :

- A. Regroupe l'analyse les éléments généraux du macro-environnement et du micro-environnement**
- B. Regroupe l'analyse les éléments généraux du macro-environnement
- C. Repère les éléments environnementaux les hiérarchisent et en déduit des objectifs et des actions stratégiques**
- D. Regroupe l'analyse les éléments généraux du macro-environnement
- E. Se focalise sur les concurrents directs

Q3. L'analyse PESTEL est :

- A. l'analyse des forces concurrentielles
- B. Une méthodologie permettant d'évaluer l'environnement général des entreprises**
- C. L'analyse des groupes stratégiques
- D. Relatif au Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental, Légal (oubli du mot social)**
- E. L'analyse des forces concurrentielles et des groupes stratégiques**

Q4. Les 5 forces de Porter sont : (L'état = 6<sup>e</sup> force)

- A. L'état, les produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients, la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs
- B. Les produits de substitution, la concurrence interne, le pouvoir de négociation des clients, la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs**
- C. les produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients, la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le gouvernement

- D. les produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients, la législation, la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs

Q5. Le diagnostic interne analyse :

- A. les caractéristiques propres de l'organisation
- B. les caractéristiques internes de l'organisation**
- C. les forces et les faiblesses de l'entreprise
- D. la capacité d'action de l'entreprise**
- E. les forces propres de l'entreprise

Q6. Les outils du diagnostic interne sont

- A. le diagnostic fonctionnel
- B. l'analyse de la chaîne de valeur
- C. l'analyse des ressources et des compétences
- D. le diagnostic fonctionnel et l'analyse de la chaîne de valeur
- E. le diagnostic fonctionnel et l'analyse de la chaîne de valeur et l'analyse des ressources et des compétences**

**On choisit la réponse qui est la + exacte possible, celle la + complète**

Q7. La chaîne de valeur permet de :

- A. s'appuyer sur différentes activités liées
- B. contribuer à la création de valeur pour le client
- C. Caractériser et représenter les différentes activités et étapes
- D. Envisager des choix en matière d'allocation
- E. S'appuyer sur différentes activités liées et contribuer à la création de valeur pour le client**
- F. Caractériser et représenter les différentes activités et étapes, analyser la contribution de chaque activité et envisager des choix en matière d'allocation**

Q8. Le SWOT permet de définir des choix de:

- A. Stratégies offensives pour tirer profit des évolutions favorables
- B. Stratégies défensives pour tirer profit des évolutions défavorables
- C. Stratégies offensives pour tirer profit des évolutions défavorables
- D. Stratégies offensives pour tirer profit des évolutions favorables et de Stratégies défensives pour tirer profit des évolutions défavorable**

Q9. Un avantage concurrentiel permet :

- A. De bénéficier d'une performance supérieure à ses concurrents ou à la moyenne des entreprises de son secteur**
- B. De bénéficier d'une performance inférieure à ses concurrents
- C. De bénéficier d'une performance supérieure à la moyenne des entreprises de son secteur
- D. De bénéficier d'une performance inférieure à ses concurrents ou à la moyenne des entreprises de son secteur

Q10. Les avantages concurrentiels peuvent être :

- A. Une stratégie de domination par les coûts
- B. Une stratégie de différenciation
- C. Une stratégie de diversification (stratégie de croissance)
- D. Une stratégie de coût
- E. Une stratégie de prix

Q11. Les indicateurs d'un Avantage concurrentielle peuvent être:

- A. La part de marché relative uniquement
- B. La part de marché et la part de marché relative
- C. La part de marché uniquement
- D. Les ratios de rentabilité uniquement
- E. La part de marché (=indicateur de marketing) et les ratios de rentabilité donc faux

Q12. La stratégie de domination par les coûts:

- A. Développe une offre différente et à moindre coût
- B. Développe une offre différente à moindre coût au niveau de l'ensemble des fonctions de l'entreprise
- C. Développe une offre similaire et à moindre coût
- D. Développe une offre similaire et à moindre coût au niveau de l'ensemble des fonctions de l'entreprise
- E. S'accompagne par une politique de prix compétitive

Q13. Les leviers de réduction de coût relatif au process (processus) sont :

- A. Économies d'échelle
- B. Economie de diversité
- C. Économie d'expérience
- D. Economie de variété
- E. Economie de champ
- F. Economie de coût

Q14. Le choix de la voie médiane selon Porter conduit :

- A. A dégrader sa performance et disperser ses ressources.
- B. A augmenter la performance
- C. A Augmenter globalement les investissements et des dépenses
- D. A augmenter les dépenses
- E. A une pure illusion qui conduit à une baisse de la rentabilité

Q15. Un business model comprend

- A. Une proposition de valeur uniquement
- B. Une combinaison d'une idée et de ressources
- C. Un système opérationnel uniquement
- D. Une proposition de valeur et un système opérationnel
- E. Un système opérationnel et une proposition de valeur
- F. Une proposition de valeur, un modèle de profit et un système opérationnel

Q16. Le phénomène de volatilité de la position concurrentielle s'explique par

- A. Un effet de régression vers la moyenne uniquement
- B. Un effet de la moyenne et de décélération des changements environnementaux
- C. Un effet de décélération des changements environnementaux uniquement
- D. L'action de la concurrence uniquement
- E. Un effet de régression vers la moyenne, d'accélération des changements environnementaux et l'action de la concurrence

Q17. L'effet de la reine rouge est :

- A. Impossibilité d'améliorer et de développer son avantage concurrentiel durablement
- B. Recherche d'adaptation à son environnement qui conduit à un maintien ou une amélioration durable de son environnement
- C. Impossibilité de mettre en place une stratégie de domination par les coûts
- D. Amélioration de la maîtrise des FCS déclenche la réaction de la concurrence et dégrade ou annule son gain de performance
- E. Amélioration des gains suscités par les FCS de la concurrence
- F. Inadaptation à son environnement qui conduit à une réaction de la concurrence.

Q18. La stratégie de rupture est :

- A. S'appuie sur une innovation stratégique pour bousculer les FCS
- B. S'appuyer sur un nouvel avantage stratégique
- C. Mettre en place de nouvelles règles de jeu qu'on maîtrise
- D. S'appuyer sur des règles de jeu anciennes pour progresser
- E. S'appuyer sur de nouvelles et des anciennes règles de jeu pour progresser

Q19. Stratégie de l'océan bleu est :

- A. Un nouvel assemblage des critères de création de valeur pour le client
- B. Un assemblage d'anciens critères pour créer de la valeur pour le client = réponse partielle
- C. Une Combinaison d'actions sur les attributs de l'offre: exclure et atténuer = réponse partielle
- D. Une Combinaison d'actions sur les attributs de l'offre: atténuer et créer = réponse partielle
- E. Une Combinaison d'actions sur les attributs de l'offre: exclure, atténuer, renforcer et créer
- F. Une Combinaison d'actions sur les attributs de l'offre: exclure et renforcer

Q20. Les choix des axes de stratégies de croissance sont

- A. La spécialisation
- B. La diversification
- C. La différenciation (vs coûts)
- D. L'expansion
- E. La domination par les coûts
- F. L'internationalisation (axe complémentaire)

Q21. La concentration des investissements sur une activité préexistante et le développement de l'entreprise sur cette activité est

- A. La spécialisation
- B. La diversification
- C. La différenciation
- D. L'expansion
- E. La domination par les coûts
- F. L'internationalisation

Q22. Une activité (ou des activités) qui renvoie à un développement de l'entreprise dans de nouveaux domaines d'activité est :

- A. Une différenciation verticale et horizontale
- B. Une différenciation horizontale
- C. Une différenciation par objectif
- D. Une expansion ciblée
- E. Un Avantage concurrentiel
- F. Une diversification horizontale  
Diversification verticale = diversification dans le même domaine

Q23. Quelle est l'affirmation juste :

- A. Les choix de croissance de l'entreprise s'apparentent à un choix d'allocation de ressources
- B. Les 4 axes de croissance (3 axes de croissance + 1 axe complémentaire :) sont mutuellement exclusifs l'un de l'autre et parfois ils se chevauchent.
- C. Les deux affirmations sont fausses

Q24. Quelle est l'affirmation erronée

- A. La diversification se définit comme l'ajout d'une activité au portefeuille de produit
- B. La diversification désigne obligatoirement l'entrée de l'entreprise dans une activité assurée par ses fournisseurs et ses clients**
- C. La diversification est une stratégie de croissance : **affirmation vraie**

Q25. Quelle est l'affirmation erronée

- A. Il est impossible pour une entreprise diversifiée de mener une stratégie de spécialisation
- B. L'objectif d'une stratégie de spécialisation est de concentrer ses efforts pour réussir un avantage concurrentiel de différenciation ou de coût.
- C. Le recours à la spécialisation permet de limiter le risque fondamental attaché à l'activité de l'entreprise**

Q26. Quelle est l'affirmation la moins pertinente

- A. L'internationalisation se définit comme une manœuvre de développement de l'entreprise, consistant à organiser son activité à l'échelle internationale
- B. L'internationalisation se définit comme la décision d'une entreprise de réaliser une ou plusieurs étapes de la chaîne de valeur au-delà de son territoire national : mais cela pourrait être vraie**
- C. L'internationalisation se définit exclusivement comme une manœuvre qui consiste pour une entreprise à transférer des activités existantes, implantées localement, vers des pays à bas salaires

Q27. Quelle est l'affirmation la moins pertinente ?

- A. L'expansion permet à l'entreprise d'assurer la croissance de son volume d'affaires en limitant les risques de mauvaise maîtrise des compétences => affirmation fausse car pas de maîtrise de compétence**
- B. L'expansion permet de gérer des économies de champ pour l'entreprise
- C. L'une des deux affirmations précédentes est fausse (on ne précise pas laquelle donc pas cocher cette case)**

Q28. Lequel de ces éléments n'est pas constitutif des objectifs associés à l'internationalisation de l'entreprise ?

- A. La réduction du risque de change**  
**En réalité, cela augmente le risque de change**
- B. L'accès à des nouveaux débouchés
- C. Le contrôle des approvisionnements
- D. La réduction des risques de conflits culturels.

Q29. Quelle est l'affirmation la moins pertinente (= la + fausse) ?

- A. L'objectif de la diversification est de répartir les risques
- B. L'objectif de la diversification est de contrôler l'approvisionnement de l'entreprise**
- C. L'objectif de la diversification est de compenser la saisonnalité d'une activité

- D. L'objectif de la diversification est de développer l'expertise de l'entreprise en concentrant la totalité de ses ressources sur une seule activité  
=> La D. n'est pas pertinente mais la moins exact c'est la B.

Q30. Quelle est l'affirmation erronée :

- A. diversification dites reliées s'appuie sur ses compétences et des savoir-faire qu'elle maîtrise déjà
- B. diversification dites reliées s'appuie des facteurs clés de succès qu'elle maîtrise déjà
- C. Aucune des deux affirmations n'est vraie

Q31. Quelle est l'affirmation juste ?

- A. La croissance interne ne peut être utilisée que pour mettre en œuvre une stratégie de spécialisation
- B. La croissance interne consiste pour une entreprise à s'appuyer sur ses seules ressources pour mettre en œuvre ses choix de croissance
- C. Comparée à la fusion-acquisition ou à l'alliance, la croissance interne présente l'avantage de la rapidité, en termes d'atteinte des objectifs stratégiques.

Q32. Quelle est l'affirmation la plus pertinente

- A. Les entreprises impliquées dans une alliance conservent leur autonomie à l'extérieur des activités de l'alliance
- B. Une alliance entre deux concurrents diminue obligatoirement la concurrence sur leur secteur d'activité
- C. Les entreprises impliquées dans une alliance se partagent le contrôle sur la totalité de leurs activités respectives

Q33. Quelle est l'affirmation erronée ?

- A. L'objectif de la fusion-acquisition est d'accéder à de nouveaux marchés
- B. L'objectif de la fusion-acquisition est de réduire le chiffre d'affaires
- C. L'objectif de la fusion-acquisition est d'accéder à de nouvelles compétences
- D. L'objectif de la fusion-acquisition est de neutraliser la concurrence dans un secteur

Q34. Quelle est l'affirmation la moins pertinente ?

- A. La fusion-acquisition vise à générer des effets de synergie par la suppression de doublons dans les entreprises concernées
- B. La fusion-acquisition vise à générer des effets de synergie par la recherche de complémentarité dans les compétences des entreprises impliquées
- C. Une des deux affirmations précédentes est fausse.

Q35. Quelle est l'affirmation la plus pertinente ?

- A. La stratégie de différenciation passe par la baisse des prix
- B. La stratégie de différenciation passe par l'amélioration de l'offre
- C. La stratégie de différenciation passe par une dégradation de l'offre

D. Aucune des trois affirmations précédentes n'est vraie.

Cas Hermès ;

Dans un secteur du luxe, la maison Hermès, du fait de sa taille, de son positionnement stratégique et de sa philosophie de gestion, occupe une place réellement à part et singulière dans son secteur. Elle emploie 11000 personnes qui sont sélectionnées et recrutées minutieusement et suivant une formation très stricte. Elle est distribuée dans des magasins exclusifs localisés dans des endroits stratégiques. La marque est présente 315 points de vente dans le monde. Fondée en 1837, la maison gère un héritage et un savoir-faire en matière d'artisanat vieux de plus de 177 ans. Le groupe poursuit une stratégie qui lui permet de **se distinguer par rapport à ses concurrents** à travers la production et la commercialisation de produits uniques de très grande qualité, fabriqués selon une logique d'artisanat d'art. La marque dispose une image très forte. Cette stratégie s'appuie sur un contrôle des investissements élevés sur un certain nombre d'activités clés l'approvisionnement la tannerie, la production et la commercialisation. Le groupe contrôle 100% de l'activité tannerie (achats, tannage, teinture et finition) et passe les partenariats exclusifs avec des exploitations bovines. Elle dispose de 36 sites de production dont 35 sont localisées en France. Hermès réalise 85% de ses ventes via des magasins exclusifs. Depuis quelques années la marque mise sur le développement qualitatif de son réseau de vente par le biais d'agrandissement et de rénovations. L'entreprise base toute sa stratégie de communication sur le caractère unique et exclusif de ses produits et privilégie des partenariats avec des photographes ou des designers de renom. Les activités de distribution sont centralisées et gérées par le groupe Hermès Sellier. Il en est de même pour les activités de logistiques qui sont concentrées sur la région parisienne et gèrent les stocks, les process de contrôle qualité de tous les produits expédiés dans le monde.

Q36. Quel est l'avantage concurrentiel d'Hermès ?

- A. **Différenciation vers le haut** cf ligne 8
- B. Diversification vers le très haut de gamme
- C. Expansion vers le très haut de gamme

Q37. Quel est l'outil qui repose sur des fonctions soutiens et des fonctions principales

- A. Le diagnostic des ressources et des compétences
- B. Le diagnostic fonctionnel
- C. **La chaîne de valeur**

Q38. Parmi les fonctions supports qui sont maîtrisées par Hermès ?

- A. **La Culture de l'entreprise**
- B. **La gestion des ressources humaines**
- C. **L'approvisionnement et les achats**
- D. Développement de l'infrastructure globale
- E. Développement de la technologie de pointe

**Q39. Parmi les fonctions principales qui sont maîtrisées par Hermès ?**

- A. La logistique et la distribution centralisées**
- B. Conception et le design**
- C. Production et qualité des produits**
- D. Prix
- E. Commercialisation**
- F. Communication**

**Q40. Quelles sont les compétences dont disposent Hermès ?**

- A. Les savoir-faire en matière de production**
- B. Le design du produit
- C. La qualité de la distribution**
- D. La création de valeur

**Q41. Quels sont les principaux axes de la stratégie Hermès ?**

- A. Une communication importante
- B. La qualité de ses produits**
- C. La qualité de ses services
- D. Le service de commercialisation**
- E. Le design de ses produits
- F. L'image de la marque**

**Q42. Quelle est l'affirmation la moins pertinente**

- A. Sur l'activité de fabrication et de vente de bijoux, Hermès mène une stratégie à thème dominant de différenciation**
- B. Sur l'activité de fabrication et de distribution de meubles, Ikea mène une stratégie à thème dominant de domination par les coûts
- C. Sur l'activité de grande distribution de produits alimentaires, Dia mène une stratégie pure de domination par les coûts
- D. Sur l'activité de fabrication et de commercialisation de Rafale Dassault à thème dominant de différenciation.

**Les autres s'adaptent à chacun des marchés**

**Hermès a une stratégie centrée sur la spécialisation de fabrication de bijoux**