

Voyage dans le pays stratégie

Naviguer dans la complexité des marchés et des organisations

Descriptif du cours

Ce cours de management stratégique pour des ingénieurs suit le développement de l'ouvrage de Thierry Weil¹ (bien que le titre face référence à l'ouvrage de Henry Mintzberg). On traite la littérature classique de la stratégie des entreprises, complété et enrichie par d'autres auteurs tels qu'Herbert Simon, Edgar Morin et John Kotter. Ce programme vous propose d'explorer les multiples facettes de la stratégie dans un environnement organisationnel complexe. À travers une approche systémique et des outils d'analyse stratégique, vous découvrirez comment les organisations (publiques et privées, grandes et petites) consolident leurs avantages concurrentiels, ajustent leurs préférences, collaborent, forment des coalitions et transforment leur culture pour répondre aux défis contemporains et, in fine, créer de la valeur.

Objectifs pédagogiques

À la fin de ce module, les étudiants seront capables de :

- Différencier les composantes clés de la stratégie,
- Mobiliser les différents outils stratégiques selon la situation
- Identifier les sources d'avantage concurrentiel d'une organisation
- Décrire les besoins d'une organisation en termes d'outils et des méthodes pour implémenter une stratégie.
- Comprendre les enjeux et les restrictions qui limitent les actions des organisations

Public

2^e année d'École d'Ingénieurs (Bac +4)

Nombre de participants : 30

Accueil des capacités différentes : Selon l'établissement

Prérequis

Des connaissances de base sur l'environnement des entreprises

Durée

10 séances de 2,5 heures (Chaque séance de 1 HCM et 1,5 HTD ; 25 heures en total)

Modalités pédagogiques

Exposés magistraux + Études de cas + Recherches et exposés par les étudiants

Contenu et calendrier

	Mercredi	15h15-16h15	16h30-18h
1	18.02.2026	Introduction à l'art de la guerre	Décision sur une entreprise
	25.02.2026		
2	04.03.2026	Le diagnostic et la segmentation stratégique	Recherche d'information
3	11.03.2026	Les stratégies sectorielles	Recherche d'information

¹ Weil, T. (2008). *Stratégie d'entreprise*. Paris : Presses des Mines. <https://doi.org/10.4000/books.pressesmines.1322>

	Mercredi	15h15-16h15	16h30-18h
	18.03.2025		
4	25.03.2026	Les stratégies corporatives	Recherche d'information
	01.04.2026		
5	08.04.2026	Étude de cas 1	Écriture du scénario
	15.04.2026		
6	22.04.2026	Étude de cas 2	Écriture du scénario
	29.04.2026		
7	06.05.2026	La rationalité limitée et les préférences endogènes	POINT D'ÉTAPE SUR LES VIDEOS
8	13.05.2026	Le déploiement stratégique	TOURNAGE DE VIDEOS
9	20.05.2026	L'éthique managériale	FINALISATION DES VIDEOS
10	27.05.2026	PRESENTATION DES VIDEOS	EVALUATION PAR LES PAIRS

Evaluation

Contrôle continu : la participation et l'assiduité sont évaluées régulièrement autour des activités faites en cours (analyse d'un cas, réponse à des QCM, production d'une vidéo)

Support de formation

Présentation (disponible en fin de formation)

Bibliographie recommandée

Lehmann-Ortega, Laurence ; Leroy, Frédéric ; Garrette, Bernard ; Dussauge, Pierre ; Durand, Rodolphe. *Strategor*. 6e édition. Paris: Dunod, 2013. Print.

Martinet, Alain-Charles. *Homo Strategicus - Capitalisme liquide, destruction créatrice et mondes habitables*. EMS Editions, 2022. Print.

Mintzberg, Henry. *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. 2e édition. Paris: Pearson, 2009. Print.

Paquay, Christian, Servais Luc, et Servais Luc. *PME & stratégie*. 2e édition. Liège: Edi.pro, 2009. Print.

Weil, Thierry, et Claude Riveline. *Stratégie d'entreprise*. Presses des Mines, 2008. Web.

Intervenant



Aramis Marin est enseignant-chercheur en sciences de gestion à l'Université de Lorraine, expert de l'entrepreneuriat social et de l'innovation pour une transition écologique et solidaire. Il anime de nombreux ateliers et conseille des porteurs de projet sur la stratégie entrepreneuriale, les relations humaines et la communication. Pédagogue dans l'âme, il mobilise régulièrement des jeux sérieux dans ses formations.

Attention aux étudiants sur RDV.

www.linkedin.com/in/aramis-marin - aramis.marin@univ-lorraine.fr

Vidéo sur une stratégie - Cahier des charges

Demande

Par équipe (de 2 à 4 personnes), vous devez produire une vidéo de vulgarisation. Dans cette vidéo, vous analyserez **une situation concrète** d'une entreprise réelle de votre choix. À chaque séance, vous progresserez dans votre étude de cas que vous allez mettre en scène et produire. Le plus important est de choisir une situation de gestion à partir de laquelle vous **analysez de manière rigoureuse**, et partagez à **un public large** (et non spécialisée), la complexité organisationnelle, les stratégies mises en place et les décisions managériales associées, en mobilisant les concepts et outils de management stratégique étudiés en cours.

Pour garantir l'originalité des travaux, veuillez informer l'enseignant de vos choix :

- Si plusieurs équipes choisissent la même entreprise, elles doivent analyser des situations différentes.
- Si plusieurs équipes analysent une même stratégie, elles doivent travailler sur des entreprises distinctes.

Exigences techniques et formelles

Vidéo à rendre mercredi 27 mai 2025, 15h (heure de Paris), en format MP4, via ARCHE

- **Type de production libre** : Vidéo enregistrée (mise en scène, montage), présentation animée (diaporama dynamique, narration illustrée, animation), ou reportage
- **Durée** : 5 minutes maximum
- **Résolution** : Minimum 720p, recommandé **1080p**
- **Taille maximale** : 1 Go
- **Musique et images** : Utilisation de **contenus libres de droits** uniquement
- **Sous-titrage** : Recommandé pour une meilleure accessibilité
- **Son clair et distinct** (évitez les bruits parasites)
- **Montage fluide** (évitez les coupures brusques et les transitions mal gérées)
- **Illustrations adaptées** (graphiques, images, vidéos secondaires pour enrichir l'analyse)
- **Nom du fichier à déposer** : **Mines_2026-NOM_FAMILLE1&NOM_FAMILLE2.mp4**
- **Taille maximale** : 1 Go
- **Espace ARCHE du cours** : <https://arche.univ-lorraine.fr/course/view.php?id=79628>

Contenu attendu

La structure de votre vidéo doit aider à votre « mise en narration ». Faites bien attention à l'objectif de la vidéo : il ne s'agit pas de raconter « l'histoire d'une entreprise », mais de vulgariser une situation stratégique précise. Pour vous guider dans votre réflexion, voici les étapes attendues².

1. Choisir et délimiter une situation de gestion

Une situation stratégique est un moment de décision ou de transformation identifiable dans le temps. Il peut s'agir par exemple : d'un lancement de produit, d'une fusion/acquisition, d'un changement de modèle économique, d'une entrée sur un nouveau marché, d'un repositionnement stratégique, d'une crise ou d'un pivot.

La situation doit être caractérisée clairement :

- Un cadre temporel défini** : De quand à quand analysez-vous la situation ? Pourquoi cette période est-elle pertinente ?
- Un contexte spécifique** : Quels sont les éléments économiques, politiques, technologiques, sociaux, environnementaux ou réglementaires qui influencent la décision ? (Autrement dit : que se passe-t-il autour de l'entreprise ?)
- Des acteurs identifiés** : Qui agit ? Dirigeants, salariés, actionnaires, clients, concurrents, régulateurs... ? Des acteurs « non-humains » : lois, technologies, normes, contraintes techniques... ?

² Vous n'êtes pas obligé de répondre à toute et chacune des questions.

- d. **Une intention stratégique :** Quel est l'objectif affiché ou deviné : Croissance ? Survie ? Améliorer un positionnement ? Transformation culturelle ? Création de valeur ?...
- e. **Des décisions prises :** Qu'a-t-on décidé concrètement ? Par qui ? Selon quelle logique ?
- f. **Des réactions de l'environnement :** Comment d'autres acteurs en dehors de l'entreprise ou de l'organisation ont-elles réagi ?
- g. **Des effets produits :** Quelles conséquences financières, concurrentielles, sociales, sectorielles ou environnementales ont découlé de ces décisions ? Quelle est la suite de cette décision ?

⚠ Vous le comprenez bien : une situation stratégique n'est pas un résumé descriptif mais une tension décisionnelle dans un contexte complexe.

2. Réaliser un diagnostic stratégique structuré

Une décision stratégique ne tombe pas du ciel. Elle est prise dans un environnement donné, avec des ressources et des contraintes propres à l'organisation. Dans cette partie, vous vous situez juste avant la décision afin de **comprendre ce qui rend cette décision nécessaire, risquée ou inévitable.**

Pour votre diagnostic, servez-vous des outils stratégiques vus en cours.

- a. **Analyse externe.** L'objectif est d'essayer de comprendre quelles pressions et quels opportunités l'entreprise ou l'organisation analysée voyait. Vous pouvez mobiliser, par exemple : PESTEL, Forces de Porter, analyse sectorielle, cartographie des parties prenantes. Le plus important est de pouvoir répondre à ces questions :
 - Quelles évolutions macro-environnementales influencent la situation (technologie, réglementation, normes sociales, transitions écologiques...) ?
 - Le secteur est-il stable, émergent, saturé, en transformation ?
 - Où se situe le pouvoir dans la chaîne de valeur ?
 - Quels sont les concurrents directs et indirects ?
 - Existe-t-il des barrières à l'entrée ?
 - Quelles sont les dépendances critiques (fournisseurs, technologies, plateformes...) ?
 - Quels acteurs peuvent bloquer, soutenir ou transformer la stratégie ?
- b. **Analyse interne.** L'objectif est d'essayer de comprendre les ressources et les compétences que l'entreprise ou l'organisation avait à l'époque. Utilisez, par exemple, les outils VRIO, chaîne de valeur, analyse des compétences clés. Posez-vous les bonnes questions :
 - Quelles sont les ressources stratégiques de l'entreprise (technologiques, financières, humaines, réputationnelles...) ?
 - Dispose-t-elle d'un avantage concurrentiel durable ?
 - Ses compétences sont-elles rares, difficiles à imiter ?
 - Quelle est sa culture organisationnelle ?
 - Quelles sont ses rigidités ?
 - Existe-t-il des tensions internes (entre innovation et rentabilité, entre court terme et long terme...) ?
 - La décision à prendre est-elle cohérente avec ses capacités réelles ?
- c. **Mise en tension : cohérence interne / externe. L'objectif est de faire dialoguer l'interne et l'externe et déterminer les harmoniques mais aussi les dissonances, les tensions, les enjeux, les paradoxes.**
 - L'environnement pousse-t-il à agir ?
 - L'entreprise est-elle prête ?
 - Existe-t-il un décalage entre ambitions et capacités ?
 - La stratégie étudiée apparaît-elle comme une nécessité, un pari, ou une fuite en avant ?

3. Qualifier les stratégies déployées

On est dans l'action ; on est dans le climax de votre situation. Ici, vous analysez les décisions réellement prises et la nature des choix stratégiques.

- Face à la situation décrite, m'organisation a-t-elle opté pour une stratégie de domination par les coûts et les volumes ? De différenciation ? De focalisation ?
- La décision suit une logique de croissance interne ou externe ?

- Parle-t-on de diversification ? De spécialisation ? D'intégration verticale ou horizontale ?
- Face aux changements, est-on dans l'adaptation ou la transformation ?
- La stratégie est-elle planifiée ou émergente ?

4. Prendre du recul : tirer des leçons

Vous devez dépasser la description pour formuler des enseignements généraux en termes de management stratégique (application des concepts théoriques à un cas pratique concret).

Il s'agit :

- d'expliciter ce que ce cas révèle sur la prise de décision stratégique,
- d'identifier des erreurs ou des réussites transférables,
- de proposer des alternatives possibles,
- d'envisager des recommandations plus durables,
- d'ouvrir une réflexion critique (y compris éthique) sur les effets produits.

Vous pouvez aussi adapter votre réflexion aux PME, aux entrepreneurs ou à d'autres contextes organisationnels.

⚠ Une bonne vidéo ne conclut pas par "voilà ce qu'ils ont fait", mais ce serait préférable d'avoir un message type "voilà ce que cela révèle de la stratégie dans un monde complexe".

Conseils pour une vidéo réussie

- **Storytelling clair** : Donnez du rythme et une progression logique.
- **Visuel dynamique** : Ajoutez des schémas, infographies et animations.
- **Voix posée et bien articulée** : Soignez votre narration.
- **Engagement du spectateur** : Évitez une simple lecture de texte.
- **Début (accroche) et conclusion soignés**

Check-list avant le rendu

✓ Contenu

- ☐ Introduction brève et engageante présentant le contexte et la situation à analyser
- ☐ Présentation claire des enjeux stratégiques
- ☐ Application d'outils de diagnostic stratégique
- ☐ Discussion argumentée sur la stratégie déployée par l'entreprise
- ☐ Conclusion claire, précise et pertinente

✓ Technique

- ☐ Durée ≤ 5 minutes
- ☐ Format mp4
- ☐ Vidéo fluide et compréhensible (avec des sous-titres pour plus d'accessibilité)
- ☐ Son et images de bonne qualité
- ☐ Utilisation de sources et médias libres de droits

✓ Rendu

- ☐ Fichier nommé correctement
- ☐ Déposé avant la date limite sur la plateforme prévue

⚠ Informer l'enseignant en cas de problème technique

Critères d'évaluation

CRITÈRE	0	1	2
1. Respect des consignes	Durée non respectée, format incorrect ou retard significatif	Légers écarts (durée, format ou consignes partielles)	Durée respectée, format conforme, dépôt dans les délais
2. Délimitation de la situation stratégique	Situation floue, descriptive ou mal cadrée	Situation identifiable mais insuffisamment problématisée	Situation clairement délimitée, tension stratégique explicitée
3. Compréhension du contexte et des acteurs	Contexte superficiel, acteurs peu identifiés	Contexte correct mais analyse partielle des interactions	Analyse fine du contexte, des parties prenantes et des dynamiques de pouvoir
4. Diagnostic stratégique (externe + interne)	Outils absents ou mal compris	Outils utilisés mais sans réelle articulation analytique	Diagnostic structuré, cohérent, révélant contraintes et opportunités
5. Pertinence de l'application des outils	Outils mal choisis ou décoratifs	Outils adaptés mais analyse incomplète	Outils mobilisés avec rigueur pour éclairer la décision
6. Qualification des choix stratégiques	Mauvaise identification des stratégies	Identification correcte mais peu argumentée	Qualification précise (coût, différenciation, croissance, etc.) reliée au diagnostic
7. Discussion critique et prise de recul	Absence d'analyse critique	Discussion présente mais limitée	Analyse argumentée, alternatives proposées, mise en perspective stratégique
8. Effort de recherche et qualité des sources	Sources absentes ou faibles	Sources correctes mais peu diversifiées	Recherche approfondie, données fiables, croisement d'informations
9. Prise de risque et originalité du cas	Cas banal ou très descriptif	Cas pertinent mais peu ambitieux	Choix audacieux, situation complexe ou controversée bien maîtrisée
10. Qualité de la narration et de la production vidéo	Vidéo confuse ou techniquement faible	Vidéo compréhensible mais perfectible	Narration fluide, structurée, visuels clairs, montage maîtrisé

⚠ Pénalités possibles :

- Vidéo dépassant 5 minutes (-1 point par 30 secondes en trop).
- Le retard sur le rendu peut donner lieu à un malus.
- Plagiat ou réutilisation de contenu non autorisé = **note annulée et signalement**.
- **Un désengagement visible sur le travail de groupe ou une différence de contribution déclarée par les pairs peut donner lieu à un ajustement de la note individuelle.**