



Management Stratégique

Cours 1 – Introduction

MSOS-MTEEC
Sea.bez@umontpellier.fr





A retenir de la vidéo

Un dirigeant d'entreprise (d'après la vidéo)

1. **Fixe un objectif ambitieux**

Axel vise un défi inédit. Comme un dirigeant, il poursuit une vision audacieuse.

2. **Prise de décision risquée**

Chaque geste est stratégique. Une erreur peut tout faire basculer, comme en entreprise.

3. **Préparation et expérimentation**

Axel teste avant d'agir. Les dirigeants aussi expérimentent avant de décider.

4. **Flexibilité et adaptation**

Si une pierre est instable, Axel change de plan. Un bon dirigeant sait aussi pivoter face à l'imprévu.



2001



2010



Janvier 2012



2014



2025



**« entreprises cotées avant 1970 avaient 92% de chances de survivre cinq années supplémentaires, contre seulement 63% pour celles cotées entre 2000 et 2009 »
(Govindarajan and Srivastava, 2016, The scary truth about corporate survival)**



Quelle décision stratégique prendre?



A retenir

Même avec les meilleures intentions, un dirigeant ne sait jamais à l'avance si sa décision sera la bonne. Plusieurs facteurs peuvent conduire à une erreur :

1. **Un mauvais choix stratégique**

Exemple : Moulinex — rester positionné sur les robots de cuisine haut de gamme face à la concurrence asiatique.

Exemple : BlockBuster — ne pas racheter Netflix (envoi par la poste n'est pas leur cœur de métier)

2. **Une mauvaise information**

Exemple : Nokia — les ingénieurs ont dissimulé des problèmes techniques à la direction, faussant les décisions.

3. **Un facteur externe imprévu**

Exemple : Cyberattaque — perte de confiance des clients et partenaires suite à une faille de sécurité

Introduction – Pourquoi un cours de Management Stratégique?



VS



PRESQUE FAILLITE

VS



☐ Constructeur auto.	☐ Constructeur auto.	☐ Constructeur auto.
☐ 1896	☐ 1908	☐ 2003
☐ ≈ 3 millions de voitures en 2020	☐ ≈ 7 millions de voitures en 2020	☐ >0,5 millions de voiture en 2020
☐ #108 - Fortune 500 83 Mrd \$ de revenue	☐ #32 - Fortune 500 122 Mrd \$ de revenue	☐ #300 - Fortune 500 21,5 Mrd \$ de revenue
☐ 177 757 employés	☐ 155 000 employés	☐ 48 817 employés
☐ Valeur boursière 08/2021: 17,16 milliards de dollars	☐ Valeur boursière 08/2021: 47,84 milliards de dollars	☐ Valeur boursière 08/2021: 682 milliards de dollars



A retenir

Aucune variable garantit la survie ou le succès pour une entreprise : Ni l'âge, Ni la taille (ex. : nombre de véhicules), Ni même les résultats financiers ne garantissent la pérennité d'une entreprise.

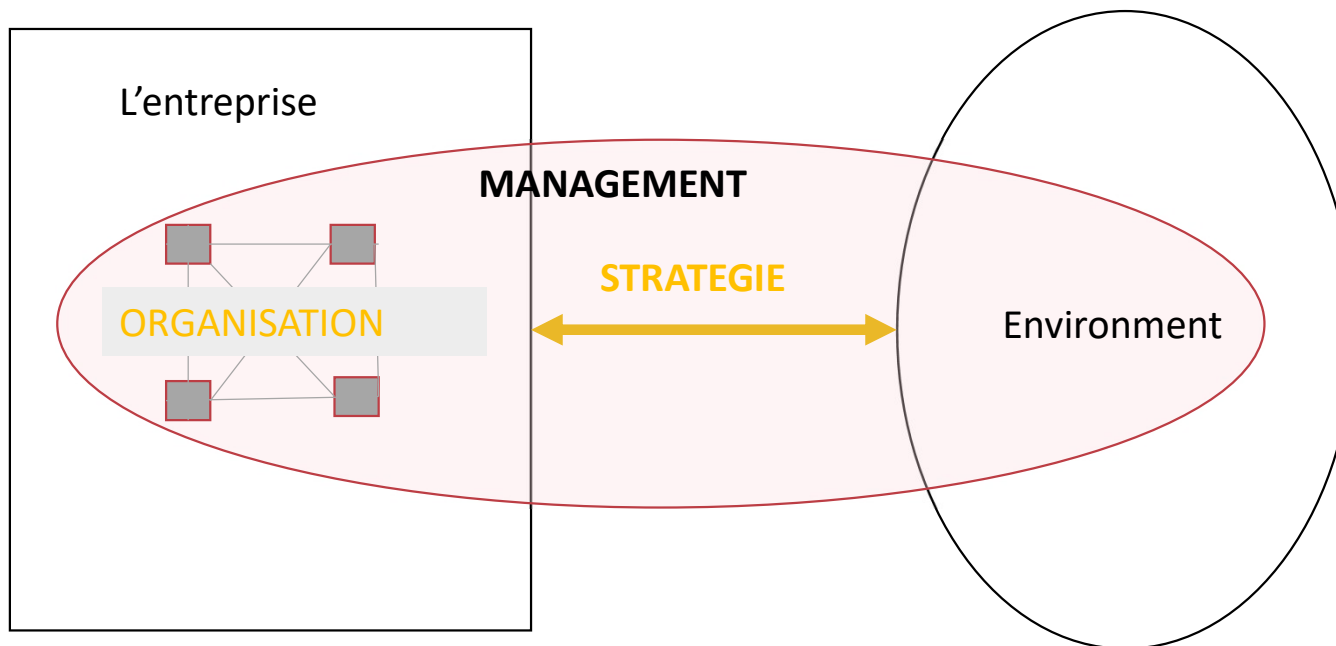
Remarque : **La valeur boursière** reflète avant tout **la confiance des investisseurs dans l'avenir** de l'entreprise — pas sa performance passée.

Introduction – Pourquoi un cours de Management Stratégique?

- Cette comparaison soulève des questions :
 - Si des grandes entreprises à succès peuvent échouer, pourquoi certaines réussissent?
 - Pourquoi certaines gagnent ou maintiennent leur avantage concurrentiel au cours du temps ? Pourquoi d'autres pas?
 - Comment un dirigeant peut influencer la performance de l'entreprise? Quelles sont les décisions à prendre?

**Management avec
ses choix stratégiques et organisationnels!**

Introduction – Pourquoi un cours de Management Stratégique?



Helper et al. 2008

1907

A black rectangular sign with a metal frame, mounted on a brick base. The sign features the Harvard crest at the top center, followed by the text "HARVARD BUSINESS SCHOOL" in large, white, serif capital letters, and "Gordon Road" in smaller, white, serif capital letters below it. The background shows trees with yellow autumn leaves.

HARVARD BUSINESS SCHOOL
Gordon Road



Overview

Curriculum

Admissions

Financing

Career Development

FAQs

Discover Our Events 

Explore In The Know 

Modular

14 to 20 Months

Four Intakes

In Person:

France

Singapore

Abu Dhabi

Blended: Flex

Apply Now

What are the estimated living expenses?

What are the programme tuition fees?

The tuition fee for 2025 Intake (Class of GEMBA'27) are as follows:



The tuition fee covers teaching fees, all academic materials, access to the school library, IT services, access to the fitness centre (Europe and Asia Campuses), lunches, coffee breaks and INSEAD organised group dinners. The tuition fee does not include transport, accommodation and all other meals.

Introduction – Pourquoi un cours de Management Stratégique?

- COMPRENDRE COMMENT GAGNER EN PERFORMANCE OU MAINTENIR SA PERFORMANCE PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS
- POUR QUI ?
 - Entreprises comme Tesla ou Peugeot : clients; accès aux ressources (argent, employés), valeur en bourse etc.
 - ONG/associations : donations/cotisations
 - Université : meilleurs étudiants et professeurs
 - Sport : les championnats, joueurs, coachs
 - Célébrités : attention des médias
 - Vous?



Introduction – Pourquoi un cours de Management Stratégique?

La stratégie est un processus qui repose **sur trois ensembles d'actions** prises par la direction stratégique pour obtenir un avantage concurrentiel durable (c.-à-d. un rendement supérieur à celui des concurrents) :

- (1) Analyser,
- (2) Formuler
- (3) “Implementer”

AFI framework



Takeaways Chap 1

1. Capitalisation boursière :
en tant qu'évaluation de la stratégie envisagée et de la capacité de la mettre en œuvre
2. La survie n'est pas garantie
Aucune de ces variables ne le garantit : Âge, volume, chiffre d'affaires, industrie etc.
Le défi de la gestion stratégique est l'adaptation de la stratégie
3. La question stratégique clé en gestion stratégique
Si des entreprises autrefois grandes peuvent échouer, pourquoi une entreprise réussit-elle?
Qu'est-ce qui permet à certaines entreprises d'acquérir puis de maintenir leur avantage concurrentiel au fil du temps?
Comment les gestionnaires peuvent-ils influencer le rendement de l'entreprise?
4. La compétition
Client, technologie, personnel, financements, etc.
5. Cadre AFI



Organisation du cours

Objectifs du cours

1. Comprendre les concepts de base de l'entreprise et de la stratégie d'entreprise.
2. Gagner en confiance avec l'utilisation de cadres stratégiques pour analyser **et conseiller** sur une stratégie.
3. Apprendre à appliquer les modèles de management stratégique dans divers contextes.
4. Acquérir une compréhension de l'exécution de la stratégie (pas seulement l'analyse).

**HBR'S
10
MUST
READS**

FEATURING
"What Is Strategy?"
By Michael E. Porter

On Strategy

If you read nothing else on strategy, read these
definitive articles from **Harvard Business Review**.

**HBR'S
10
MUST
READS**

BONUS ARTICLE
"Creating Shared
Value"
By Michael E. Porter and
Mark R. Kramer

On Strategy (Vol. 2)

For more inspiring and enduring ideas on strategy, read
these definitive articles from **Harvard Business Review**.

Organisation

24h CM

- **Un QCM** : tester la connaissance des concepts
- **Un rapport** : analyser la stratégie de l'entreprise et faire des recommandations en se basant sur trois concepts vus en classe
- **Les friendly reports** : faire des recommandations d'amélioration des rapports

Agenda

Cours 1 et Cours 2

INTRODUCTION
5P of strategy (Mintzberg)
Purpose (Montgomery)
PART 1 : STRATEGIE comme l'analyse
Must read 1 - 5 forces
Must read 2 – VRIO

Cours 3 et 4

PART 2 : STRATEGIE comme formuler
Must read 5 - Blue ocean (Kim and Mauborgne, 2005)
Must read 6- Strategy Needs Creativity (Brandenburger, 2019)
Must read 8 - When to ally and when to acquire (Dyer and al. 2004)
Must read 12 – Platforms (Marshall)
Must read 11 - Creating Shared Value (Porter and Kramer, 2011)

Cours 4 et 5

PART 3 : STRATEGY AS IMPLEMENTING
Cours 4 et 5 (novembre)
Must read 9 – Turning great strategy into great perf (Mankins)
Must read 10 – The secrets to successful strategy execution (Neilson)
Must read 7 - Bach and Allan – non-market strategy

Cours 6

Friendly feedback
Temps pour finaliser votre rapport

Cours 7
et cours 8

QCM + Retour sur rapport
PART 4: ALLER PLUS LOIN
Must read 3 – Transient Advantage
Must read 4 – Dynamic Capabilities
Stratégie émergente

Note 1 : Rapport à rendre
50% (avant Noël)

Note 2 : QCM
25% (4 janvier)

*Note 3 : participation (qualité
du friendly feedback +
participation)*
25%
(11 décembre)

lundi 19/10/2026	14:00	17:00	03:00	Cours 1
mardi 20/10/2026	13:30	16:30	03:00	Cours 2
mercredi 18/11/2026	09:30	12:30	03:00	Cours 3
lundi 07/12/2026	14:00	17:00	03:00	Cours 4
mardi 08/12/2026	09:30	12:30	03:00	Cours 5
vendredi 11/12/2026	09:30	12:30	03:00	Cours 6
vendredi 11/12/2026	14:00	17:00	03:00	Rendre 1er draft et avoir friendly feedback
lundi 04/01/2027	14:00	17:00	03:00	Cours 8 : Quiz + Pour aller plus loin

Agenda

INTRODUCTION

PART 1 : STRATEGIE comme l'analyse

PART 2 : STRATEGIE comme formuler

PART 3 : STRATEGIE comme implémenter



Introduction
Définition de la stratégie
Les 5 P de la stratégie (Mintzberg)

Introduction - Définition de la stratégie

Les 5 P (Mintzberg)

"plan."

"vision."

"advantage."

"direction."

"focus."

Introduction - Définition de la stratégie

Les 5 P (Mintzberg)



Henry Mintzberg

5P's of strategy



1. Plan : Développement de la stratégie à l'avance avec un objectif

Alibaba Lays Out Five-Year Plan

Chinese ecommerce group Alibaba has laid out its strategic plan for the next five years which includes its long-term vision of serving 2 billion consumers globally by 2036.

Introduction - Définition de la stratégie

Les 5 P (Mintzberg)

5P's of strategy

Gillette



Henry Mintzberg



2. Ploy : l'un des moyens de déjouer, de perturber, de dissuader, de décourager la concurrence (par exemple, acheter des brevets pour que le concurrent ne puisse pas lancer un produit concurrent)

Food for thought

<https://itif.org/publications/2020/11/09/monopoly-myths-big-tech-creating-kill-zones>

“Kill zone” : Les critiques accusent les grandes entreprises technologiques d’étouffer l’innovation en achetant des start-ups juste pour les tuer ou en exerçant une telle domination que les entrepreneurs ne veulent pas entrer sur leurs marchés.

Introduction - Définition de la stratégie

Les 5 P (Mintzberg)



Henry Mintzberg

5P's of strategy



3. Pattern : émerge du comportement organisationnel passé. Les aspects réussis du passé peuvent mener au succès à l'avenir



Introduction - Définition de la stratégie

Les 5 P (Mintzberg)



Henry Mintzberg

5P's of strategy



4. Position : la façon dont il se positionne dans son environnement concurrentiel, être une position unique sur le marché

CIRQUE DU SOLEIL®



Introduction - Définition de la stratégie

Les 5 P (Mintzberg)



Henry Mintzberg

5P's of strategy



5. Perspective: influence de la culture organisationnelle et de la pensée collective sur la prise de décision stratégique au sein de l'entreprise



Open-Innovation contest for prediction of solar storms

Introduction - Définition de la stratégie

Les 5 P (Mintzberg)



Henry Mintzberg

5P's of strategy



Pourquoi ce modèle théorique est-il utile ?

- identifier des éléments qui n'ont peut-être pas été pleinement pris en compte.
- tester et éliminer les incohérences



Introduction Le Purpose (Montgomery)

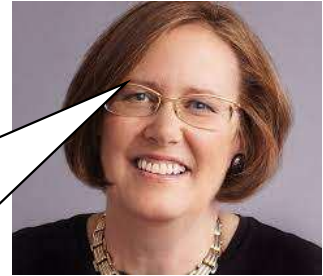
Introduction Le Purpose (Montgomery)



<https://www.youtube.com/watch?v=4EkPRvicYOc>

Introduction

Le Purpose (Montgomery)



**Cynthia
Montgomery**

La stratégie commence par
une phrase claire sur le but
de l'entreprise:
Qui sommes-nous ? Qu'est-
ce qui nous distingue?
Pourquoi existons-nous ?

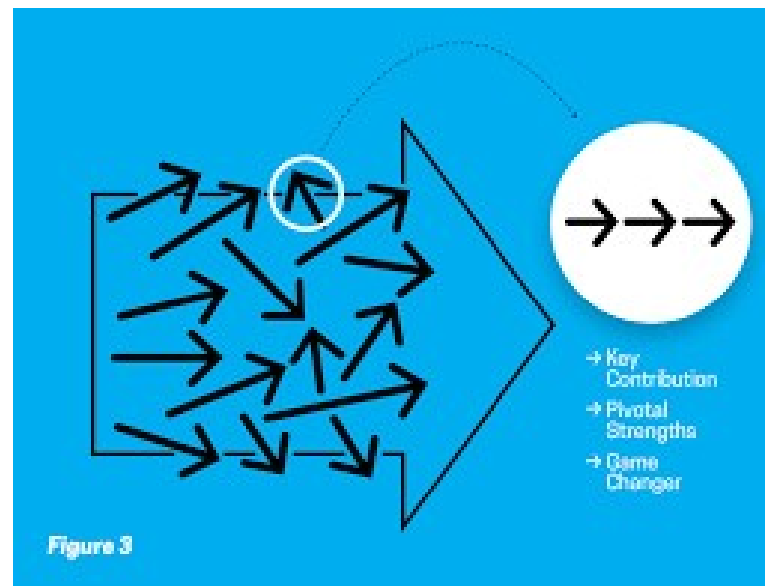
Introduction

Le Purpose (Montgomery)

Pourquoi est-il essentiel de pouvoir résumer la stratégie en une phrase et de diffuser cet objectif à l'interne comme à l'externe?



**Cynthia
Montgomery**



Introduction

Le Purpose (Montgomery)

Le «purpose »



Cynthia Montgomery

Le paradoxe : beaucoup d'entreprises ne sont pas claires sur leur objectif organisationnel

Pourquoi?

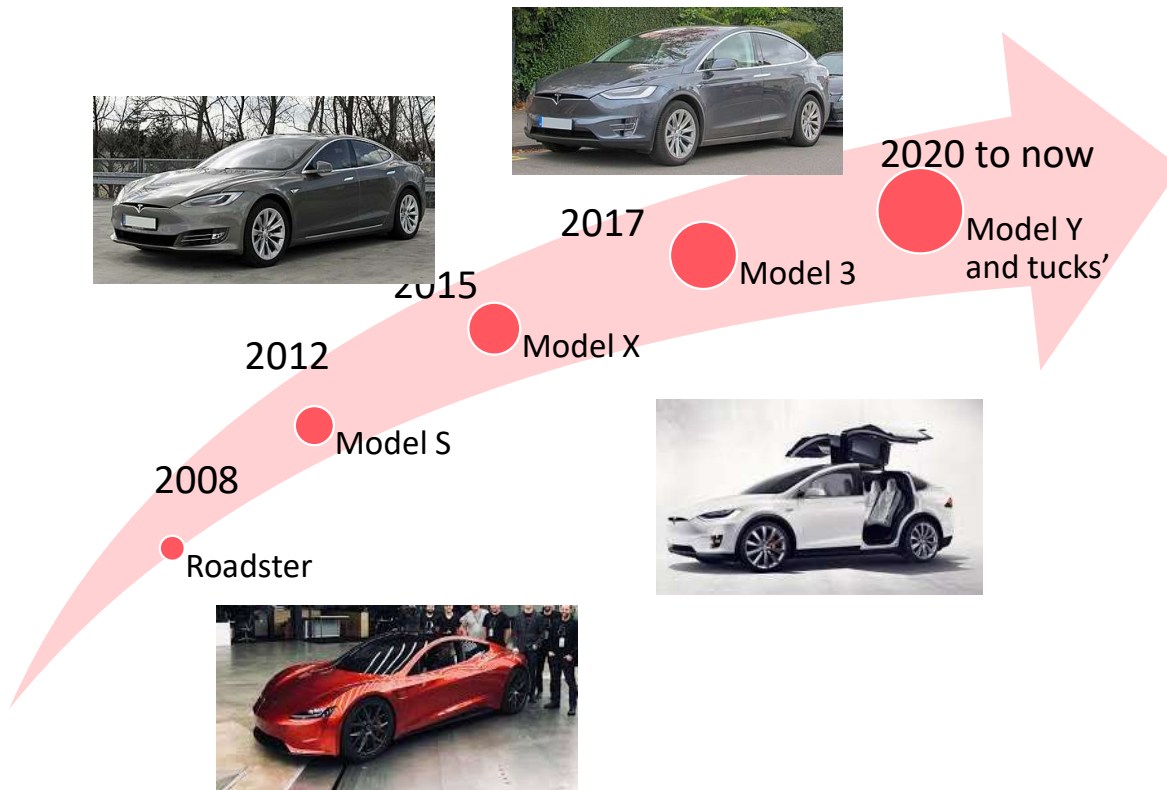
Introduction Le Purpose (Montgomery)



“Quel est le purpose de
Tesla?”

Introduction

Le Purpose (Montgomery)



Introduction **Le Purpose (Montgomery)**



*“THE PURPOSE :
I am a technological company,
fighting the global warming
by making zero-emission electric power
option COOL AND AFFORDABLE”*

Food for thought

PHILIPS



Food for thought

Evaluer le
« purpose »
sur 3 points?

Our strategic focus

At Philips, our purpose to improve people's health and well-being through meaningful innovation is at the heart of everything we do. Never has this central tenet been more important than it is now, in these challenging times.



Pour aller plus loin

Différence entre « purpose » et « mission »?

Différence entre « purpose » et « vision »?

Pour aller plus loin

À retenir / Bonnes pratiques :

- ❑ **Vérifier la cohérence entre le “purpose” et les pratiques réelles**
Exemple : Airbnb confronté aux problèmes de discrimination.
- ❑ **Impliquer les employés dans la définition et la discussion du “purpose”**
→ Favoriser l'appropriation collective et la légitimité interne.
- ❑ **Mettre en avant les actions alignées avec le “purpose”**
→ Même lorsque cela suppose une réduction temporaire des bénéfices financiers.

(source : [Durand](https://hbr.org/2023/11/how-leaders-can-create-a-purpose-driven-culture) et Ioannou , 2023, « How Leaders Can Create a Purpose-Driven Culture? ”Harvard business review, <https://hbr.org/2023/11/how-leaders-can-create-a-purpose-driven-culture>)



A retenir introduction

1. Une definition théorique de la stratégie (les 5 P)
2. La stratégie commence par définir le “purpose”: les 3 questions de C. Montgomery
3. Besoin de clareté et de diffuser le “purpose”

your
company
here

Exercice

Partie 1. Analyse du “purpose”

- Choisir une entreprise
Identifier comment l’entreprise se présente sur internet
- Utiliser les questions de Cynthia Montgomery pour analyser le purpose
- Faire une recommandation du “purpose” de l’entreprise
(souvent la phrase sur internet améliorée grâce aux questions de Cynthia Montgomery)

Intéressant d’avoir deux groupes sur la même entreprise ou organisation

Remarque/ Conseil

Conseil choisir votre entreprise ou une entreprise licorne (*unicorn* en anglais)

- **Une entreprise privée**

Après une entrée en bourse ou un rachat, l'entreprise n'est plus considérée comme une licorne.

- **Valorisée à plus d'un milliard de dollars**

Le terme valorisation n'a rien à voir avec le chiffre d'affaires, qui est lui l'argent qui rentre dans les caisses. Ce qui est particulier avec les licornes, c'est que les investisseurs croient au potentiel de l'entreprise et ont investi plus d'un 1 milliard.

- **L'objectif : d'atteindre 100 millions d'euros (ou dollars) de chiffre d'affaires en 7 ans**

L'inconvénient est qu'il ne peut y en avoir qu'une seule au sein d'un marché. Des exceptions sont possibles mais sont rares.

Agenda

INTRODUCTION

PART 1 : STRATEGIE comme l'analyse

PART 2 : STRATEGIE comme formuler

PART 3 : STRATEGIE comme implémenter