

## Management

### Management stratégique des organisations - 3-430-14(Public)

A2016

Groupe 00

#### Coordonnateur

Luc Bélanger-Martin  
Maître d'enseignement  
[luc.belanger-martin@hec.ca](mailto:luc.belanger-martin@hec.ca)  
514 340-6347  
Bureau : CSC - 5.263

#### Secrétaire(s)

Eunice Lagoyé  
[eunice-arlene.lagoye@hec.ca](mailto:eunice-arlene.lagoye@hec.ca)  
514-340-6322  
Bureau : 5.249

#### Présentation du cours

##### Description

Les entreprises sont soumises à des pressions constantes et doivent faire face à une évolution rapide de leur environnement concurrentiel. Réussir à performer dans un tel environnement requiert une compréhension accrue de la stratégie de l'entreprise. Celles qui ne relèvent pas ce défi sont rapidement sanctionnées par le marché. Les entreprises doivent continuellement réinvestir dans une position défendable, i.e. renforcer sa position concurrentielle pour faire face à la dynamique de destruction de ses avantages concurrentiels (ressources uniques et capacités supérieures). Voilà un défi continuellement présent et au cœur des préoccupations des stratèges.

Le cours «Management Stratégique» est conçu pour, non seulement vous permettre de vous familiariser avec les concepts clés de stratégie, mais surtout de développer l'habileté de mettre en pratique ces concepts ainsi que les compétences clés qui s'y rattachent.

##### Objectifs

Le objectifs du programme de BAA sont les suivants :

1. L'étudiant aura ACQUIS LES CONNAISSANCES ESSENTIELLES EN GESTION

Objectif 1.1

L'étudiant aura une bonne connaissance des différentes disciplines de la gestion.

#### Objectif 1.2

L'étudiant aura une bonne connaissance des grandes fonctions de l'entreprise.

### 2. L'étudiant disposera DES CAPACITÉS D'ANALYSE QUE REQUIERT L'EXERCICE EFFICACE DE LA GESTION

#### Objectif 2.1

Lorsque confronté à une problématique de gestion, l'étudiant sera en mesure d'identifier correctement le ou les problèmes-clés.

#### Objectif 2.2

Lorsque confronté à un problème d'affaires, l'étudiant sera en mesure d'analyser correctement les informations qualitatives.

#### Objectif 2.3

Lorsque confronté à un problème d'affaires, l'étudiant sera en mesure de traiter adéquatement les données quantitatives et d'utiliser correctement les outils d'analyse quantitative appropriés.

#### Objectif 2.4

Lorsque confronté à un problème d'affaires, l'étudiant sera en mesure de faire des recommandations judicieuses et bien justifiées.

### 3. L'ÉTUDIANT DÉMONTRERA UNE CAPACITÉ D'INTÉGRATION DES CONNAISSANCES GÉNÉRALES EN GESTION

#### Objectif 3.1

Lorsque confronté à un problème d'affaires, l'étudiant analysera la situation en adoptant une perspective élargie de l'environnement économique et social.

#### Objectif 3.2

Lorsque confronté à un problème d'affaires, l'étudiant proposera des solutions tenant compte de l'ensemble des besoins et contraintes de l'organisation, ainsi que des enjeux éthiques et des impacts possibles sur les différentes parties prenantes de l'organisation et sur la société en général.

### 4. L'ÉTUDIANT SERA UN BON COMMUNICATEUR

#### Objectif 4.1

L'étudiant saura préparer et livrer des documents de niveau professionnel.

#### Objectif 4.2

L'étudiant saura interagir avec professionnalisme et maturité.

#### Objectif 4.3

L'étudiant maîtrisera une des langues de l'ALENA et possédera une bonne connaissance d'au moins une deuxième langue.

### 5. L'ÉTUDIANT SAURA TRAVAILLER EFFICACEMENT EN ÉQUIPE

#### Objectif 5.1

Lorsqu'il travaillera en équipe, l'étudiant contribuera de manière substantielle à l'atteinte des objectifs.

Objectif 5.2

Lorsqu'il travaillera en équipe, l'étudiant contribuera au bon fonctionnement du groupe.

## 6. L'ÉTUDIANT AURA UNE PERSPECTIVE INTERNATIONALE DES AFFAIRES

Objectif 6.1

L'étudiant comprendra le contexte d'affaires international.

Objectif 6.2

L'étudiant qui veut obtenir l'attestation bilingue ou trilingue aura vécu une expérience substantielle en pays étranger dans le cadre de ses études de B.A.A.

Dans le programme de BAA, HEC Montréal veut former les leaders de demain. Ces leaders se destinent à des postes stratégiques au sein des organisations. Dans cette lignée, nous viserons les 5 premiers grands objectifs du programme.

Comme stratège, vous aurez la capacité de

1. poser un diagnostic, formuler une stratégie, implanter la stratégie, évaluer la stratégie, apporter les modifications lorsque des écarts vs objectifs existent.

Comme leader, vous aurez la capacité de

2. vous intégrer dans une équipe et d'y contribuer activement. Vous devrez aussi communiquer oralement et par écrit des idées complexes.

## Approche pédagogique

Nous adopterons deux méthodes pédagogiques dans le cours de management stratégique. La première s'articule autour d'un exercice de simulation. Vous serez appelé à gérer virtuellement une entreprise en contexte de concurrence.

Cette méthode pédagogique vise à vous placer dans une situation d'apprentissage authentique, c'est-à-dire une situation se rapprochant de la réalité des affaires. Par l'utilisation de ce mode pédagogique, nous évaluerons l'atteinte des objectifs spécifiques du cours, soit la formulation, l'implantation et l'évaluation d'une stratégie et d'autre part, votre capacité à exercer du leadership dans une équipe de travail.

Dans le cadre de la simulation, nous utiliserons aussi les jeux de rôles. Vous devrez jouer un rôle dans l'équipe de direction de votre entreprise. Cette méthode pédagogique nous permettra d'évaluer votre capacité à exercer du leadership dans une équipe de travail, soit le second objectif du cours.

## Matériel pédagogique

## Ressources bibliographiques

OU



Johnson, Gerry et al. (2011). *Stratégique*, Pearson, 9e édition.

Livre **recommandé**, plusieurs lectures y sont tirées à chaque séance.

 [Disponible à la coop HEC](#)

## Ressources bibliographiques complémentaires



Ressources bibliographiques additionnelles (références aux cours sur les fonctions de 2 e BAA)

- Brunet, J. et al (2011). *Gestion du Marketing*, Gaétan Morin (5 e édition).
- Bourhis, A. et D. Chênevert, (2009). *À vos marques, prêts, Gérez - la GRH pour gestionnaires*, ERPI.
- Ross, S.A. et al., (2011). *Gestion Financière*, Chenelière McGraw-Hill.
- Boisvert, H. (2011). *La comptabilité de management : prise de décision et contrôle*, Éditions du Renouveau pédagogique inc.
- *Gestion des opérations - Recueil de textes* (du cours 2-500-09)

## Ressources générales



### IMPORTANT

Inscription à la simulation Globstrat

#### **Inscription et paiement obligatoire.**

Vous trouverez le manuel Globstrat via ce lien : <http://www.globstrat-academy.com/fr/>

Il est très important de le lire avant la séance 3.

Les étudiants qui ne s'acquittent pas des frais de 52\$ exigés pour l'utilisation du logiciel de simulation stratégique Globstrat sont passibles de sanctions. Les frais doivent être acquittés avant le début de la simulation, soit avant la séance 4. Tout étudiant n'ayant pas acquitté les frais ne pourra poursuivre le cours.

Ces frais d'utilisation servent à défrayer le coût d'achat de la licence auprès du concepteur du logiciel et permettent à cet effet de respecter la loi sur les droits d'auteurs.

 [Disponible à la coop HEC](#)

## Évaluations

### Sommaire des évaluations

A. Plan d'affaires                      10 %

---

B. Présentation finale	25 %
C. Performance	15 %
D. Présentation individuelle	35 %
E. Évaluations par les pairs	15 %

### **A. Plan d'affaires (10 %)**

---

En équipe / En classe / Oral  
Mode de remise : Électronique

### **B. Présentation finale (25 %)**

---

En équipe / En classe / Oral  
Mode de remise : Électronique

### **C. Performance (15 %)**

---

En équipe

### **D. Présentation individuelle (35 %)**

---

Individuel / En classe / Oral  
Mode de remise : Électronique

### **E. Évaluations par les pairs (15 %)**

---

Individuel  
Mode de remise : Électronique

## **Description**

Il s'agit ici d'une évaluation de la contribution de l'étudiant par les membres de l'équipe Globstrat avec laquelle il/elle a collaboré tout au long de la simulation. Les critères retenus pour cette évaluation seront communiqués par le professeur.

La première évaluation aura lieu après la 3<sup>ème</sup> décision (séance 7) et comptera pour 3,5%. La deuxième évaluation aura lieu après la 6<sup>ème</sup> décision (séance 11) et comptera pour 6,5%. La troisième et dernière évaluation touchera la performance de votre collègue dans sa présentation individuelle et comptera pour 5%.

Pour cette dernière, vous utiliserez les mêmes critères que le professeur pour la présentation individuelle. Vous devrez remplir une feuille qui vous sera remise par le professeur et lui remettre une fois remplie à la fin de la présentation de votre collègue.

## **Organisation du cours**

---

## 1 - Introduction

---

### Description

- Présentation du cours
- Méthode pédagogique
  - Autoapprentissage et validation de la maîtrise des concepts
  - La simulation Globstrat et l'approche par problèmes
- Introduction à Globstrat
- L'intention stratégique : mission, vision, valeurs et objectifs

### Activités/Ressources avant la séance



Gerry Johnson, et al. (). *Stratégie 2011 ou 2014*, , Pearson.

- "Introduction à la stratégie", chap. 1, p. 1-23.(Éd. 2011) / p. 1-22 (Éd. 2014)
- "L'intention stratégique", chap. 4, p. 147-180 (Éd. 2011) / p. 127-150 (Éd. 2014)

 [Disponible à la coop HEC](#)

## 2 - Le diagnostic stratégique (synthèse)

---

### Description

- Le diagnostic externe :
  - Connaître le milieu industriel
  - La dynamique de la concurrence dans une industrie
- Le diagnostic interne
  - Les concepts forces-faiblesses
  - La chaîne de valeur
  - Le diagnostic des ressources
  - Le concept de culture et compétence

## 3 - La pratique de la stratégie et l'implantation de la stratégie

---

### Description

- La pratique de la stratégie
- Les processus stratégiques

### Activités/Ressources avant la séance



Vous devez absolument lire le manuel avant la séance !



Gerry Johnson, et al. (). *Stratégie 2011 ou 2014*, , Pearson.

- "La pratique de la stratégie", chap. 15, p. 599-629 (Éd. 2011) / p. 577-604 (Éd. 2014)
- "Les processus stratégiques", chap. 12, p. 479-506 (Éd. 2011) / p.469-492 (Éd. 2014)

 [Disponible à la coop HEC](#)

## 4 - Introduction à Globstrat et décision en blanc

---

### Description

- Introduction à la simulation Globstrat
- Les principaux défis de la simulation et la dynamique concurrentielle
- Le plan d'affaires
- L'évolution des secteurs
- Globstrat - **Décision en blanc**

### Activités/Ressources avant la séance



#### IMPORTANT

##### Exercice/préparation :

- Vous familiariser avec la simulation Globstrat et tracer une **ébauche de votre plan d'affaires.**

## 5 - Les défis de la simulation - le positionnement concurrentiel

---

### Description

- Globstrat - **décision #1**

- Positionnement concurrentiel

### Activités/Ressources avant la séance



Gerry Johnson, et al. (). *Stratégie 2011 ou 2014*, , Pearson.

- "Les stratégies par domaine d'activité", chap. 6, p. 243-280(Éd. 2011) / p.231-260 (Éd. 2014)



[Disponible à la coop HEC](#)



#### IMPORTANT

[Les alternatives stratégiques \[Vidéo\]](#)

([http://www.youtube.com/watch?v=QPu4v\\_Ae0Vc](http://www.youtube.com/watch?v=QPu4v_Ae0Vc))

## 6 - Les défis de la simulation - la construction de la cohérence et le déploiement des ressources

---

### Description

- Globstrat - **décision # 2**
- Chaîne de valeur et déploiement des ressources : construction d'une cohérence

### Activités/Ressources avant la séance



Gerry Johnson, et al. (). *Stratégie 2011 ou 2014*, , Pearson.

- "La capacité stratégique", chap. 3, p. 103-136 (Éd. 2011) / p. 83-116 (Éd. 2014)
- "L'environnement", chap. 2, p. 60-92 (Éd. 2011) / p.43-72 (Éd. 2014)



[Disponible à la coop HEC](#)

## 7 - Les défis de la simulation - la stratégie de croissance organique, la stratégie de croissance externe

---

### Description

- Globstrat - **décision # 3**
- Stratégie de croissance

- Alliances et partenariats
- Stratégie de croissance et financement

### Activités/Ressources avant la séance



Gerry Johnson, et al. (). *Stratégie 2011 ou 2014*, , Pearson.

- "La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités stratégiques", chap. 7, p. 287-300 (Éd. 2011) / p. 275-287 (Éd. 2014)
- "Dilemmes et diffusion de l'innovation", chap. 9, p. 363-382 (Éd. 2011) / p.349-368 (Éd.2014)
- "Alliances et partenariats", chap. 10, p. 414-426 (Éd. 2011) / p. 400-412 (Éd. 2014)

 [Disponible à la coop HEC](#)

## 8 - L'érosion de l'avantage concurrentiel et le repositionnement (si nécessaire), l'internationalisation

---

### Description

- Globstrat - **décision # 4**
- L'érosion de l'avantage concurrentiel
- La stratégie d'internationalisation

### Activités/Ressources avant la séance



Gerry Johnson, et al. (). *Stratégie 2011 ou 2014*, , Pearson.

- "Dérive stratégique", chap. 5, p. 194-204 (Éd. 2011) / p.167-173 et 189-195 (Éd. 2014)
- "Les stratégies internationales", chap. 8, p. 329-350 (Éd. 2011) / p.315-337 (Éd. 2014)

 [Disponible à la coop HEC](#)

## 9 - Stratégie et TBL : création de valeur et parties prenantes

---

### Description

- Globstrat - **décision # 5**

- L'avantage concurrentiel et la responsabilité sociale des entreprises
- Création de valeur et parties prenantes

### Activités/Ressources avant la séance



Gerry Johnson, et al. (). *Stratégie 2011 ou 2014*, , Pearson.

- "RSE, éthique et parties prenantes", chap. 4, p. 164-180 (Éd. 2011) / p.144-156 (Éd. 2014)

 [Disponible à la coop HEC](#)

## 10 - Stratégie et optimisation de la création de valeur

---

### Description

- Globstrat - **décision # 6**
- Évaluation de la performance de l'entreprise
- L'évaluation de la stratégie

### Activités/Ressources avant la séance



Gerry Johnson, et al. (). *Stratégie 2011 ou 2014*, , Pearson.

- "L'évaluation des stratégies", chap. 11, p. 441-465 (Éd. 2011) / p.429-457 (Éd. 2014)

 [Disponible à la coop HEC](#)

## 11 - Présentation des résultats de la simulation

---

## 12 - Les apprentissages - le stratège, le gestionnaire : retour sur les objectifs et les compétences acquises

---

### Description

- Retour sur la pratique de la stratégie

## Règlements de HEC Montréal

### Plagiat

Les étudiants sont priés de prendre connaissance des actes et des gestes qui sont considérés comme étant du plagiat ou une autre infraction de nature pédagogique, de la procédure et des sanctions, qui peuvent aller jusqu'à la suspension et même l'expulsion de HEC Montréal. Toute infraction sera analysée en fonction des faits et des circonstances, et une sanction sera appliquée en conséquence. [En savoir plus sur le plagiat...](#)

## **Calculatrices**

Les étudiants sont priés de prendre connaissance de la politique d'utilisation de calculatrices lors d'examens lorsque celles-ci sont autorisées. [En savoir plus sur la politique d'usage de calculatrices...](#)