

5.00 crédits	30.0 h	Q1
--------------	--------	----

Enseignants	Sinigaglia Nadia ;
Langue d'enseignement	Français
Lieu du cours	Mons
Thèmes abordés	<p><b>Partie I : Fondements de la stratégie d'entreprise</b></p> <p>a. Introduction aux concepts clés de la stratégie</p> <p>b. Analyse stratégique : un cadre de référence complet</p> <p>c. De la stratégie globale à la stratégie d'innovation : définition et déploiement</p> <p><b>Partie II : Mise en œuvre et pilotage de la stratégie</b></p> <p>a. Le tableau de bord prospectif et équilibré : un outil de déploiement stratégique</p> <p>b. Les axes du tableau de bord prospectif</p> <p>c. Les indicateurs de performance</p> <p>d. Détermination et rôle des benchmarks (méthode des frontières d'efficience)</p> <p>e. La carte stratégique : liens de cause à effet entre les indicateurs des axes du tableau de bord</p>
Acquis d'apprentissage	<p><b>A la fin de cette unité d'enseignement, l'étudiant est capable de :</b></p> <p><b>Contribution de l'unité d'enseignement au référentiel AA du programme</b></p> <p>Eu égard au référentiel de compétences du programme Master 120 Sciences de Gestion et Ingénierie de Gestion de la LSM, cette unité d'enseignement contribue au développement et à l'acquisition des compétences suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2. Maîtriser les savoirs :             <ul style="list-style-type: none"> <li>2.4. <i>Activer et appliquer ses savoirs à bon escient face à un problème.</i></li> </ul> </li> <li>• 3. Appliquer une démarche scientifique             <ul style="list-style-type: none"> <li>3.3 <i>Penser le problème selon une approche systémique et globale : percevoir les différents éléments de la situation et comprendre leurs interactions dans une approche dynamique.</i></li> <li>3.4 <i>Synthétiser avec discernement les éléments essentiels de la situation, faire preuve d'abstraction conceptuelle afin de poser un diagnostic et de dégager des conclusions pertinentes.</i></li> </ul> </li> <li>• 5. Agir en contexte international et multiculturel             <ul style="list-style-type: none"> <li>5.1. <i>Comprendre le fonctionnement interne d'une entreprise : développer une approche globale et intégrée des logiques à l'œuvre dans le fonctionnement d'une organisation.</i></li> <li>5.2. <i>Situer et comprendre ce fonctionnement dans son contexte socio-économique local et international et discerner les enjeux stratégiques des problèmes et décisions opérationnels.</i></li> </ul> </li> <li>1</li> <li>• 8. Communiquer             <ul style="list-style-type: none"> <li>8.2. <i>Interagir et dialoguer de façon efficace et respectueuse avec des interlocuteurs variés (supérieurs, pairs, collaborateurs, clients,...) en situation de face-à-face et de groupe en mobilisant la communication verbale et non verbale : faire preuve de capacités d'écoute, d'empathie, d'assertivité, de critiques constructives.</i></li> </ul> </li> </ul> <p><b>Les Acquis d'Apprentissage au terme de l'unité d'enseignement</b></p> <p>Au terme de cet enseignement, l'étudiant sera capable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• maîtriser les concepts clés sous-tendant le développement d'une stratégie d'entreprise dans des environnements à la fois hautement compétitifs et innovants, depuis l'analyse stratégique préalable à la définition de la stratégie jusqu'à l'implémentation de la stratégie et son pilotage.</li> <li>• appréhender les éléments et étapes clés d'un déploiement stratégique.</li> <li>• mener une analyse stratégique et identifier la (les) stratégie(s) possible(s) à l'issue de ce diagnostic.</li> <li>• traduire la stratégie d'une entreprise en objectifs stratégiques à atteindre.</li> <li>• élaborer un tableau de bord prospectif en choisissant les indicateurs de performance permettant de contrôler l'implémentation de la stratégie adoptée.</li> <li>• appréhender les liens complexes entre les différents indicateurs et axes d'un tableau de bord.</li> </ul>

<p>Modes d'évaluation des acquis des étudiants</p>	<p>L'évaluation finale de l'étudiant sera réalisée à l'aide de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>L'examen écrit organisé durant la semaine Mid-term (40% de la note finale)</b> : l'étudiant sera amené à répondre aux questions portant sur toute la matière vue au cours, en ce y compris (1) les articles issus de revues scientifiques ou managériales traités au cours, (2) les études de cas et les exercices.</li> </ul> <p>Les questions ouvertes peuvent à la fois porter sur des points spécifiques de la matière et sur des aspects plus globaux de la matière nécessitant une prise de recul par rapport aux notions enseignées.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Le rapport lié au projet de groupe (45% de la note finale)</b> : les étudiants seront amenés à réaliser un travail de groupe leur permettant d'appréhender la démarche stratégique complète sous-tendant le pilotage stratégique de l'entreprise, allant de la définition de la stratégie à son déploiement au moyen d'un tableau de bord équilibré (comprenant au moins 2 axes et l'ensemble des liens entre les différents indicateurs proposés).</li> </ul> <p>Les consignes de ce travail seront données aux étudiants lors de la première séance du cours.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>La réalisation des études de cas proposées durant le cours, ainsi que la discussion des articles proposés en lecture (15% de la note finale)</b></li> </ul> <p><u>En cas de seconde session</u>, seule la partie "examen écrit" pourra être repassée par l'étudiant (les notes liées aux autres parties étant acquises pour les sessions de l'année académique en cours).</p> <p><i>Note : Dans les travaux réalisés dans le cadre de ce cours, les sources d'information doivent être systématiquement citées, en respectant les normes de référencement bibliographique. Dans le cas où l'étudiant-e aurait fait appel à une IA générative, il(elle) est tenu-e d'indiquer systématiquement les parties ayant fait l'objet d'une utilisation de cet outil, en ajoutant une note de bas de page précisant si l'IA a été utilisée et dans quel but elle l'a été (recherche d'information, rédaction de texte et/ou correction de texte). L'étudiant-e reste par ailleurs responsable du contenu de sa production, indépendamment des sources utilisées. Ainsi, en soumettant un travail de groupe ou individuel pour évaluation, l'étudiant-e affirme : (i) qu'il reflète fidèlement le phénomène étudié, et pour cela elle/il doit avoir vérifié les faits ; (ii) avoir respecté toutes les exigences spécifiques du travail qui lui est confié, notamment les exigences pour la transparence et la documentation de la démarche scientifique mise en œuvre. Si l'une de ces affirmations n'est pas vraie, que ce soit intentionnellement ou par négligence, l'étudiant-e est en défaut de son engagement déontologique vis-à-vis de la connaissance produite dans le cadre de son travail, et éventuellement d'autres aspects de l'intégrité académique, ce qui constitue une faute académique et sera considéré comme tel.</i></p>
<p>Méthodes d'enseignement</p>	<p>Le cours est organisé en séances de deux à trois heures alternant exposés théoriques, études de cas (réalisées individuellement ou en groupes selon le cas) et lectures d'articles issus de revues scientifiques et managériales. Il est attendu des étudiants qu'ils lisent ces articles en profondeur, en préparation des sessions de cours, de manière à ce qu'ils puissent en discuter le contenu de manière informelle durant le cours.</p>
<p>Contenu</p>	<p>Ce cours est composé de deux parties. La première partie vise à présenter les fondements de la stratégie d'entreprise, depuis le diagnostic stratégique - externe et interne - jusqu'à la définition et le déploiement de la stratégie choisie. La deuxième partie aborde la mise en oeuvre de la stratégie et son pilotage grâce aux tableaux de bord équilibrés.</p> <p><u>Partie I</u> : Fondements de la stratégie d'entreprise</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Introduction aux concepts clés de la stratégie</li> <li>b. Analyse stratégique : un cadre de référence complet</li> <li>c. De la stratégie globale à la stratégie d'innovation : définition et déploiement</li> </ol> <p><u>Partie II</u> : Mise en oeuvre et pilotage de la stratégie</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Le tableau de bord prospectif et équilibré : un outil de déploiement stratégique</li> <li>b. Les axes du tableau de bord prospectif</li> <li>c. Les indicateurs de performance</li> <li>d. Détermination et rôle des benchmarks (méthode des frontières d'efficience)</li> <li>e. La carte stratégique : liens de cause à effet entre les indicateurs des axes du tableau de bord</li> </ol>
<p>Ressources en ligne</p>	<p>Moodle</p>

<p>Bibliographie</p>	<p>Le matériel pédagogique utilisé est composé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Slides (écrans Power Point)</li> <li>- Articles scientifiques ou managériaux proposés en lecture</li> <li>- Etudes de cas : énoncés et matériel en support.</li> </ul> <p>Le matériel pédagogique est mis à disposition des étudiants sur Moodle. Les étudiants sont invités à consulter régulièrement ce site.</p> <p><b>Références bibliographiques:</b></p> <p>[1] R. DEMEESTERE, P. LORINO, N. MOTTIS (2017), Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion, 6ème édition, Dunod.</p> <p>[2] A. FERNANDEZ (2018), L'essentiel du tableau de bord : Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel, 5ème édition, Eyrolles.</p> <p>[3] M. GOODMAN and S.M. DINGLI (2017), Creativity and Strategic Innovation Management, Second Edition, Routledge, London and New York.</p> <p>[4] F. GUERRA (2007), Pilotage stratégique de l'entreprise : le rôle du tableau de bord prospectif, Editions De Boeck Université.</p> <p>[5] R.S. KAPLAN, D.P. NORTON (2003), Le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique, les 4 axes du succès, Editions d'Organisation.</p> <p>[6] M.-H. MILLIE-TIMBAL (2020), Construire des tableaux de bord vraiment utiles : Bien choisir ses indicateurs pour une gestion efficace de son activité, 5ème édition, Gereso Edition.</p> <p>[7] M.A. SCHILLING (2022), Strategic Management of Technological Innovation, Seventh Edition, McGraw-Hill International Edition.</p> <p>[8] C. SELMER (2015), Concevoir le tableau de bord : Méthodologie, outils et modèles visuels, 4ème édition, Dunod.</p> <p>[9] J. TIDD and J. BESSANT (2020), Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change, 7th edition, John Wiley &amp; Sons Inc.</p> <p>[10] R. WHITTINGTON, D. ANGWIN, P. REGNÉR, G. JOHNSON, K. SCHOLES &amp; F. FRÉRY (2023), Stratégique, 13ème édition, Pearson Education France.</p>
<p>Faculté ou entité en charge:</p>	<p>CLSM</p>

<b>Programmes / formations proposant cette unité d'enseignement (UE)</b>				
Intitulé du programme	Sigle	Crédits	Prérequis	Acquis d'apprentissage
Master [120] : ingénieur de gestion	INGM2M	5		