

GIE-6084

Stratégie de l'entreprise internationale

Dr. Zhan Su

Professeur titulaire de stratégie et de management international

Titulaire de la Chaire Stephen-A.-Jarislowsky en gestion des affaires internationales

Local 1204, pavillon Palasis-Prince

Courriel : zhan.su@fsa.ulaval.ca

Tél. : 418 656 2085

Site Web personnel: <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/suzha/>

Site Web du cours : <http://www.webct.ulaval.ca>

Description du cours

Objectifs généraux du cours

Ce cours a pour objectifs généraux d'amener les étudiants à :

- comprendre et approfondir les concepts fondamentaux et les modèles d'analyse dans le domaine de la gestion stratégique internationale;
- développer les connaissances, aptitudes et sensibilités inhérentes à la pratique de direction générale dans un contexte international, ainsi qu'à intégrer les connaissances acquises dans les domaines fonctionnels.

Ce cours est structuré autour d'une série de sujets interdépendants qui contribuent à l'émergence d'un cadre global permettant de traiter des problèmes et des défis rencontrés lors de la formulation et de l'implantation des stratégies de développement international. Concrètement, les principaux thèmes traités dans le cadre de ce cours portent sur l'analyse de l'environnement international d'affaires, le processus d'internationalisation des entreprises, la gestion des différentes stratégies de développement sur les marchés internationaux ainsi que l'aménagement de la structure et de l'organisation des multinationales.

Objectifs spécifiques du cours

Au terme du cours, les étudiants devront pouvoir :

- maîtriser les concepts et les approches couramment utilisés en gestion stratégique internationale et mener une réflexion critique sur ces paramètres;

- diagnostiquer des situations pour y déceler les problèmes stratégiques en contexte de gestion internationale;
- concevoir, formuler, implanter et évaluer des stratégies de développement sur le marché international et ce, avec un comportement socialement responsable;
- maîtriser les techniques de négociation pour le développement des projets internationaux;
- travailler individuellement ou en groupe à résoudre des problèmes complexes en contexte d'incertitudes.

Liens avec les objectifs du programme de MBA

En se conformant aux derniers standards relatifs à l'Assurance of Learning de l'AACSB, le programme de MBA Laval a adopté des objectifs précis au niveau de l'apprentissage. Dans le cadre de ce cours, voici les liens avec ces objectifs :

Objectifs	Degré d'atteinte dans le cours ¹	Méthode d'évaluation utilisée ²
1. Résoudre des problèmes complexes en contexte d'incertitude	Intégration	Analyse de cas, test, exercice de direction générale, projet de groupe
2. Communiquer efficacement	En développement	Exercice de direction générale, Projet de groupe
3. Gérer des équipes de travail	En développement	Exercice de direction générale, projet de groupe
4. Reconnaître les principaux enjeux sur les scènes locales et internationales	Intégration	Projet de groupe
5. Démontrer des aptitudes de leadership	En développement	Exercice de direction générale, projet de groupe
6. Utiliser les technologies de l'information et de la communication dans la conception, le design, le développement et la gestion des organisations	En développement	Exercice de direction générale, projet de groupe
7. Favoriser l'adoption d'un comportement socialement responsable	En développement	Exercice de direction générale, analyse de cas, projet de groupe

Approche pédagogique

Chaque grand thème abordé donnera lieu à un exposé magistral du professeur suivi de discussions en classe, le but étant d'acquérir une vue globale de la problématique et de

¹ L'**amorcer** veut dire qu'un apprentissage commence à se manifester chez l'étudiant en lien avec les buts ou les objectifs du programme. **En développement** indique des acquis identifiables en relation avec l'apprentissage de ces mêmes buts et objectifs. L'**intégration** indique que l'apprentissage des buts et objectifs est complété et appliqué de manière pertinente à une variété de contextes ou de situations nouvelles. Un cours donné peut couvrir un ou plusieurs buts et objectifs de programme. Aussi, un cours peut amorcer l'apprentissage d'un but et intégrer l'apprentissage d'un autre, selon les habiletés et les compétences visées par le cours.

² Nous faisons référence ici à la méthode d'évaluation utilisée dans le cours pour évaluer le degré d'atteinte du but du programme, par exemple : étude de cas, question ouverte à l'examen, projet, portfolio, quiz, etc. Ces mêmes méthodes d'évaluation pourraient être utilisées pour collecter des données pour l'Assurance of Learning.

saisir les points importants en la matière. Il est à noter cependant que l'approche pédagogique principale adoptée dans ce cours demeure la méthode d'enseignement par études de cas.

En effet, chaque situation de gestion étant à la fois nouvelle et unique, il n'existe pas de recette universellement applicable. Ainsi, il est préférable que l'apprentissage s'effectue par la pratique à l'aide d'une variété de nouvelles situations. La méthode de cas stimule cette pratique et elle permet aussi aux étudiants d'acquérir un sens stratégique qui, une fois maîtrisé, n'est jamais totalement oublié.

Dès lors, la classe doit être considérée comme un laboratoire qui permet à chaque étudiant de tester sa capacité à prendre des décisions et à communiquer. Cette forme d'apprentissage repose cependant sur la coopération des étudiants. La participation en classe est d'autant plus efficace que les étudiants arrivent avec des commentaires et opinions préparés sans:

- que le point soulevé ne constitue une simple répétition ou reformulation, mais s'appuie au contraire sur des analyses et commentaires bien pensés;
- qu'il y ait une volonté de ne pas tenir compte des commentaires des autres;
- prédisposition à ne pas admettre ses propres erreurs ou reconnaître la validité des points de vue exprimés par les collègues.

Les étudiants ont ainsi la responsabilité d'aller au-delà des questions de réflexion soulevées sur chaque cas et de faire preuve d'originalité.

Voici la liste des activités d'apprentissage qui seront utilisées dans ce cours:



Lectures obligatoires et complémentaires

Une série de lectures sera proposée afin de permettre aux étudiants d'assimiler les concepts et les outils en lien avec la matière.



Présentations PowerPoint

Afin de synthétiser la matière, des présentations PowerPoint ont été préparées par le professeur pour chaque séance.



Forum de discussion

Il permettra aux étudiants de poser des questions sur la matière et surtout de participer à des discussions sur les cas déjà présentés en classe par les groupes.



Analyse de cas

Neuf cas sont prévus dans ce cours. Trois cas seront analysés en classe avec l'animation du professeur et six cas seront traités par les étudiants en classe dans le cadre d'un exercice de direction générale. Consultez la section *Évaluation* pour plus de détails.



Projet de session en groupe

Il s'agit de réaliser un projet de groupe dont le sujet est déterminé par le professeur. Consultez la section *Évaluation* pour plus de détails.



Test

À la fin de la session, les étudiants auront à passer test qui sera basé sur les thèmes principaux du cours. Consultez la section *Évaluation* pour plus de détails.



Banque de questions de réflexion

Les questions de réflexion sur chaque séance du cours ainsi que sur chaque cas à analyser seront mises sur le site Web du cours. Elles permettront aux étudiants de mieux assimiler les concepts et les outils en lien avec la matière, d'une part; et d'autre part, de mieux préparer leurs analyses de cas et leur test.

Horaire et contenu du cours

Les thèmes abordés durant chaque séance, les lectures à effectuer ainsi que les cas à analyser sont indiqués ci-dessous.

Cours no 1 (12 septembre)

Complexité de l'environnement international: mythes et réalité de la mondialisation; nouvelle division internationale du travail; analyse de risque : du risque-pays au risque-pays global; stratégies de développement des pays émergents.

Constitution des groupes et distribution des travaux.

Réf. : - Chapitre 1.

- Présentations Power Point du professeur.

- Z. Su, « Participation de la Chine à la nouvelle division internationale du travail », *Revue Économique et Sociale*, volume 67, no. 1, Suisse, 2009.

- Y. Amewokunu et Z. Su, "Repenser l'évaluation du risque-pays dans le contexte de la mondialisation", *Management International*, volume 13, no.2, Canada, 2009.

Cours no 2 (19 septembre)

Fondements de la gestion stratégique internationale: rappel sur les principaux éléments de la gestion stratégique; diverses méthodes d'analyse de l'environnement international, dans sa dimension de la compétition, mais aussi dans ses dimensions politique et culturelle; divers facteurs qui déterminent le développement et l'exécution des stratégies de développement sur les marchés internationaux.

Cas 1 : Robin Hood

Réf. : - Chapitre 2.

- Présentations Power Point du professeur.

Cours no 3 (26 septembre)

Adapter la stratégie internationale de la firme aux conditions locales des pays visés

Cas 2 : Distribution des Nectars de Fruits Rougement en Chine

Réf. : - Chapitres 1 et 2.

- Présentations Power Point du professeur.

Cours no 4 (3 octobre)

Gestion du transfert international de technologies: composantes d'un système technologique; différentes formes de transfert; processus de transfert; détermination de prix; gestion de rapport conflit/coopération entre émetteur et récepteur.

Cas 3 : Cameron Auto Parts (A)

Réf. : - Chapitre 7.

- Présentations Power Point du professeur.

Cours no 5 (du 11 au 14 octobre)

Préparation des projets de groupe

Cours no 6 (17 octobre) (séance animée par M. Muhammad Mohiuddin)

Stratégies d'« offshore outsourcing »: avantages stratégiques de la délocalisation; notion de la compétence clé de l'entreprise; gestion de l'apprentissage; facteurs clés de succès.

Cas 4 : Lego Group : An Outsourcing Journey

Réf.: - Chapitres 4 et 6.

- Présentations Power Point du professeur.
- M. Mohiuddin et Z. Su, "Reaping Advantages from Offshore Outsourcing: An Empirical Study on Perspective of Manufacturing Offshoring Firm", *Proceedings of 2011 AIB Taipei Conference*, 2011.

Cours no 7 (24 octobre) (séance animée par M. Muhammad Mohiuddin)

Stratégies de l'exportation: aperçu global de la problématique; principales étapes d'une opération d'exportation; facteurs clés de succès.

Cas 5 : La Marque Mondiale de Stella Artois

Réf. : - Chapitre 3.

- Présentations Power Point du professeur.

Cours no 8 (7 novembre)

Gestion des joint-ventures internationales: différentes formes d'alliances stratégiques internationales; particularités des JVI par rapport aux formes d'entreprises classiques; création des JVI; problématique du « design » organisationnel; exercice du contrôle.

Cas 6 : Danone vs Wahaha: Who is Having the Last Laugh?

Réf. : - Chapitre 5.

- Présentations Power Point du professeur.

Cours no 9 (14 novembre)

Stratégies de l'acquisition internationale: utilités et difficultés; mécanismes de l'acquisition; mise en œuvre des acquisitions; gestion de l'après-acquisition.

Cas 7 : Vincor et Nouveau Monde du Vin

Réf. : - Chapitre 8.

- Présentations Power Point du professeur.

Cours no 10 (21 novembre)

Organisation des activités internationales: problématique de la configuration organisationnelle; interactions entre la maison-mère et ses filiales en matière de développement et d'exploitation des connaissances; mécanismes de coordination des activités;

Cas 8 : General Motors : Acting Strategically?

Réf. : - Chapitre 9.

- Présentations Power Point du professeur.

Cours no 11 (du 22 au 25 novembre)

Présentations des projets de groupe

Cours no 12 et 13 (28 novembre)

Conférence publique : « Mutations dans les pays arabes : perspectives, opportunités et risques d'affaires pour les entreprises québécoises / canadiennes ».

Cours no 14 (5 décembre)

Relever les défis éthiques dans les activités internationales: différence culturelle et relativité d'éthique; nouvelles pressions et nouvelles attentes envers les entreprises internationales.

Cas 9 : Mattel and the Toy Recalls

Test

Réf. : - Chapitre 10.

- Présentations Power Point du professeur.

Évaluation

L'évaluation des apprentissages s'effectuera de la manière suivante :

Test (30%) :

Il portera sur les principaux thèmes du cours. Le format de l'examen comportera des questions de choix multiple et des questions à développement.

Projet de groupe (35%) :

Ce travail donnera lieu à une présentation orale dans le cadre d'une conférence publique qui s'intitule « Mutations dans les pays arabes : perspectives, opportunités et risques d'affaires pour les entreprises québécoises / canadiennes ». Un bref compte rendu écrit de 2 pages devra être distribué aux participants lors du colloque. Un rapport d'une quinzaine de pages dactylographiées, à interligne simple et police 12, devra être remis au professeur après la présentation. Une compilation de ces textes formera un document d'intérêt collectif.

Cette activité sera évaluée selon les critères suivants : les facteurs essentiels ont été considérés; les arguments sont consistants et logiques; les sources d'informations sont bien exploitées; la présentation et l'animation sont réalisées de façon dynamique et originale; le rapport écrit est de qualité.

Participation à des discussions de cas en classe et au forum et à la conférence (20%) :

Tous les cas doivent être préparés en détail par chaque étudiant. La participation de chaque étudiant en classe et au forum pour la discussion des cas sera évaluée systématiquement après chaque séance de cours et ce, avec les critères suivants : fréquence et qualité de l'intervention. Une participation minimale consistera en au moins trois interventions pertinentes durant la session. Une intervention de qualité est celle qui est bien structurée, bien argumentée et bien appuyée.

La présence à la conférence publique est obligatoire.

Exercice de direction générale (15%) :

Six cas sont spécialement réservés à cette fin. Chaque fois, deux équipes d'étudiants seront responsables de la présentation et de la discussion d'un cas, en assumant respectivement le rôle de consultants et celui des membres du conseil d'administration. Le rôle de chaque équipe sera déterminé de façon aléatoire juste avant le début de la séance d'analyse du cas en question.

Ainsi, avant cet exercice, chaque équipe devra préparer son analyse du cas assigné ainsi que ses présentations Power Point, en tant que consultant pour la compagnie en question. Elle devra présenter et clarifier son point de vue en l'appuyant sur une analyse des faits et des hypothèses formulées. Il faut situer l'entreprise dans son environnement d'affaires et dans le temps et réaliser un diagnostic approfondi de la situation. Il faut ensuite opter pour la solution qui semble la plus valable ainsi que les actions nécessaires pour son implantation, et essayer de convaincre l'interlocuteur de ces choix. Lors de l'exercice, les autres membres de la classe seront fortement invités à participer activement à la discussion.

Le rapport écrit en papier (dix pages au maximum, dactylographié, interligne simple) devra être remis au professeur le jour même de la présentation.

Cette activité sera évaluée selon les critères suivants : identification des aspects majeurs; qualité de l'analyse; pertinence des recommandations et des argumentations; qualité d'animation en classe; qualité du rapport écrit.

Barème de conversion

Pourcentage	Note
92% - 100%	A+
88% - 91.9%	A
84% - 87.9%	A-
80% - 83.9%	B+
76% - 79.9%	B
72% - 75.9%	B-
66% - 71.9%	C+
60% - 65.9%	C
0% - 59.9%	E

Plagiat et règles disciplinaires

Il est important de citer les sources dans tous les travaux. « La FSA ne tolère pas les comportements non-conformes à l'éthique. Le [Règlement disciplinaire à l'intention des étudiants](#) de l'Université Laval fait état de près d'une vingtaine d'infractions d'ordre académique passibles de sanctions. Vous connaissez sûrement les fautes les plus courantes, mais saviez-vous que copier des phrases sans mettre les guillemets ou sans

mentionner la source constituent deux de ces infractions passibles de sanctions? Afin d'éviter de vous exposer à des conséquences allant de l'attribution d'un échec dans un cours à l'expulsion définitive de l'Université, consultez le site Web suivant : www.fsa.ulaval.ca/plagiat. Vous y trouverez toutes les informations utiles pour prévenir le plagiat. »

Tout étudiant qui commet une infraction au *Règlement disciplinaire à l'intention des étudiants de l'Université Laval* dans le cadre du présent cours, notamment en matière de plagiat, est passible des sanctions qui sont prévues dans ce règlement. Il est très important pour tout étudiant de prendre connaissance des articles 28 à 32 du Règlement disciplinaire à l'adresse suivante :

http://www.ulaval.ca/sg/reg/Reglements/Reglement_disciplinaire.pdf

Évaluation du cours

À la fin de ce cours, la Faculté procédera à l'évaluation sommative du cours afin de vérifier si la formule pédagogique a atteint ses buts et de mesurer la satisfaction des étudiants. Pour ce faire, elle recueillera les commentaires et suggestions des étudiants. Durant la session, un lien hypertexte sera ajouté sur la page d'accueil du site Web de cours. Ce lien vous mènera vers un questionnaire d'évaluation qui permettra d'améliorer ce cours. Cette dernière étape est très importante et les responsables du cours vous remercient à l'avance pour votre collaboration. Veuillez noter que cette évaluation est confidentielle.

Matériel didactique

Liste du matériel obligatoire :

Les notes de cours devront être achetées chez la Zone. Vous aurez cependant à visiter le site Web du cours pour vous procurer les 9 cas ainsi que les articles utilisés.

Z. Su, *Management international*, notes de cours, FSA, 2011.

Z. Su, « Participation de la Chine à la nouvelle décision internationale du travail », *Revue Économique et Sociale*, volume 67, no. 1, Suisse, 2009.

Y. Amewokunu et Z. Su, "Repenser l'évaluation du risque-pays dans le contexte de la mondialisation", *Management International*, volume 13, no.2, Canada, 2009.

M. Mohiuddin et Z. Su, "Reaping Advantages from Offshore Outsourcing: An Empirical Study on Perspective of Manufacturing Offshoring Firm", *Proceedings of 2011 AIB Taipei Conference*, 2011.

Cas 1 : Robin Hood

Cas 2 : Distribution des Nectars de Fruits Rougemont en Chine

Cas 3 : Cameron Auto Parts
Cas 4 : Lego Group : An Outsourcing Journey
Cas 5 : La Marque Mondiale de Stella Artois
Cas 6 : Danone vs Wahaha : Who is Having the Last Laugh?
Cas 7 : Vincor et Nouveau Monde du Vin
Cas 8 : General Motors : Acting Strategically?
Cas 9 : Mattel and the Toy Recalls

Références intéressantes

Beamish, Morrison, Inkpen et Rosenzweig : *International Management* (5th Edition), Irwin, 2003.

Griffin, R. et M. Pustay: *International Business*, Prentice Hall, 2009.

Harvard Business Review

Images Économiques du Monde 2011, Armand Colin, France

International Executive

Journal of International Business Studies

Journal of International Marketing

Journal of World Business

Long Range Planning

Management International Review

Multinational Business Review

Multinational Management

Strategic Management Journal