

ANNEXE V

Stratégie 2.0: *Design, implantation et suivi d'un modèle d'affaires*

MBA 8150 Hiver 2008

Robert H. Desmarteau, Ph.D., professeur de stratégie, ESG-UQAM

Téléphone: 514.987.3000 poste 4782
Courriel: desmarteau.robert_h@uqam.ca

Objectif général

Si ce cours constitue la suite du cours MBA-8422 « Stratégie d'entreprise et concurrence » (Stratégie 1.0), vous aurez rapidement remarqué l'allusion au « Web 2.0 ». En effet, de façon originale, ce cours retient comme objectif général de développer des compétences novatrices en design d'un modèle d'affaires en greffant les bénéfices des instruments du Web 2.0 à ceux reconnus de l'enseignement présentiel.

Pour chacune des séances sont formulés des objectifs reliés à l'acquisition de compétences cognitives, techniques et comportementales.

Logistique didactique

De conception hybride ce cours comporte 12 séances dont 2 sont exclusivement virtuelles et 10 essentiellement présentielles réparties sur deux fins de semaine à raison de deux séances le vendredi et le samedi et d'une séance le dimanche matin.

Les séances 1 et 7 exclusivement virtuelles exploitent les outils prometteurs du Web 2.0 afin d'une part de multiplier les confrontations cognitives à l'aide de trois thèmes transversaux, la futurologie, la complexité et la culture et d'autre part de susciter un maximum d'échanges entre les participants pour initier des compréhensions partagées qui sont discutées par la suite en mode présentiel.

Les séances 2 à 6 et 8 à 12 tout en s'identifiant d'abord au mode présentiel intégreront les premiers construits des séances virtuelles pour développer, contraster et valider de solides compréhensions partagées sur des thèmes longitudinaux associés au design d'un modèle d'affaires. Concrètement, sont visités « chemin faisant » : la stratégie bien pensée, les comment, pourquoi et limites de l'innovation, l'ABC d'un modèle d'affaires, l'implantation d'une stratégie, l'exercice de la gouvernance, la pratique du changement, et la présentation de nouvelles compétences.

Pour vous familiariser avec votre nouvel environnement hybride, visitez la section « accueil » du site Moodle en parcourant les rubriques suivantes:

- I- Pour partir du bon « clic »
- II- Pour connaître le Web 2.0
- III- Pour s'initier au Web 2.0

Matériel didactique

Sur le plan du matériel didactique des médias sont exploités pour favoriser l'arrimage aux prédispositions des uns et des autres envers différents moyens d'apprentissage dont bien sûr, la lecture, le visionnement et l'écoute, mais aussi via des nouveaux instruments collectifs du savoir comme les wikis ou encore les ateliers virtuels. Pour chaque séance le matériel didactique est précisé spécifiquement.

Stratégie 2.0: *Design, implantation et suivi d'un modèle d'affaires*
MBA 8150 Hiver 2008

**Séance 1
(Virtuelle)
Synopsis**

Confronter ses certitudes et surmonter ses incertitudes

Pour stimuler les réflexions sur le design d'un modèle d'affaires, la séance 1 explore trois thèmes porteurs de perturbations cognitives: la complexité, la futurologie et la culture. Le but recherché est d'identifier des bénéfiques porteurs d'innovation à intégrer dans les modèles d'affaires que vous avez à construire.

**Objectifs
pédagogiques**

1. Compétences cognitives

Réfléchir autrement en parcourant « *chemin faisant* » les voies de l'innovation, de la complexité et de la culture pour développer à la fois des capacités d'analyse et de synthèse.

Spécifiquement:

- Prospector le demain stratégique des dimensions des modèles d'affaires.
- Maîtriser les instruments du dialogique, de la récursion et de l'hologramme pour composer avec des phénomènes irréductibles de complexité.
- Explorer la figure de la métaphore comme un instrument de signification pour comprendre ces pourquoi des comment des différences culturelles.
- En complément, rafraîchir et actualiser sa compréhension des fondements et des moteurs de la création de valeur économique.

2. Compétences techniques

- Développer ses capacités pour utiliser avec aisance l'environnement Moodle.
- Se familiariser avec les nouveaux outils du Web 2.0 que sont notamment: les wikis, les podcasts (baladodiffusion) et les forums.

3. Compétences comportementales

- Manifester son ouverture d'esprit à l'égard des trois thèmes porteurs de la séance: innovation, complexité et culture.
- Être un acteur performant dans le démarrage des équipes.
- S'initier à la formation virtuelle.

**Matériel
didactique**

Un livre obligatoire : GANNON, Martin J. 2004. *Understanding Global Culture*, Sage Publications, 3rd éd. Thousand Oaks ISBN 0-7619-2980-0.

- Un livre au choix parmi les deux suivants :
GENELOT, Dominique. 2001. *Manager dans la complexité* 3ème édition INSEP Consulting Éditions, Paris. ISBN 2-914006-04-7.
TOFFLER, Alvin & Heidi TOFFLER. 2006. *Revolutionary Wealth*, Alfred A. Knopf, a division of Random House, Inc. New York. ISBN 0-375-40174-

Stratégie 2.0: *Design, implantation et suivi d'un modèle d'affaires*
MBA 8150 Hiver 2008

Séance 1 Confronter ses certitudes et surmonter ses incertitudes, suite

Matériel didactique

- Le visionnement des vidéos suivants :
MORIN, Edgar. 2007, « Regards sur Edgar »
<http://samuelthomas.wordpress.com/themes-generaux/>
DE ROSNAY, Joël. 2006. «L'Internet du Futur", conférence de la *Cité des Sciences et de l'Industrie*, Paris.
DE ROSNAY, Joël. 2006. «Environnements intelligents et interface homme/machine», conférence de la *Cité des Sciences et de l'Industrie*, Paris.
SCHMIDT, Eric. CEO of Google. 2006. «What Drives Innovation? The impact of the internet on industry and society is still unfolding», conférence « Roads to Innovation " *Stanford Graduate School of Business*.
- Lecture des brèves.
- Compléments de séance
Vidéo : BOGLIOLO, Félix. 2001. « La création de valeur de quoi s'agit-il? », Evafine.
Visite du site mcxapc.org (L'association de la pensée complexe).

Podcasts

- « Blogs as leading indicators ». 2006. www.economist.com
- « Wide World of Wikis ». 2006. www.economist.com

Livrable

- Devoir # 1 : Participation au wiki « Agora » :
 - « Composer avec la complexité »
 - « Comprendre l'innovation »
 - « Comprendre la culture ».

Séance 2 La stratégie bien pensée

Synopsis

Revisiter le coffre d'outils du cours « Stratégie 1.0 » afin d'approfondir ses notions maîtresses dans le but d'établir des liens de conceptualisation pour le design de modèle d'affaires. Concrètement, en quoi, comment et pourquoi la stratégie bien pensée prépare l'appropriation de la notion d'un modèle d'affaires?

Objectifs pédagogiques

1. Compétences cognitives
 - Approfondir et consolider la maîtrise des concepts clés de la pensée stratégique : système stratégique, mission, vision, changement, structure et culture.
 - Instrumenter la pratique des stratégies corporatives: diversification reliée, diversification non reliée, mondialisation et globalisation.
 - En complément, parfaire ses capacités à identifier des stratégies de marché à partir d'articles de journaux.

Stratégie 2.0: Design, implantation et suivi d'un modèle d'affaires
MBA 8150 Hiver 2008

Séance 2 La stratégie bien pensée, suite

2. Compétences techniques

- Découvrir le podcast, comme un nouvel outil d'apprentissage pour exploiter ses capacités d'écoute active.

3. Compétences comportementales

- Développer en équipe des attitudes proactives pour dynamiser les échanges et solutionner les problèmes.

Matériel didactique

Recueil d'articles

#1. ANAND, Bharat N. 2005. «Corporate Strategy: Course Introduction» *Harvard Business School*, REPRINT: 9-705-482. Disponible à la COOP.

#2. ANAND, Bharat N. 2005. «Strategies of Related Diversification», *Harvard Business School*, REPRINT: 9-705-481. Disponible à la COOP.

#3. ANAND, Bharat N. et Samhita JAYANTI. 2005. «Strategies of Unrelated Diversification», *Harvard Business School*, REPRINT: 9-705-480. Disponible à la COOP.

#4. COLLIS, David and Jordan Siegel. 2006. «Introduction to International Strategy», *Harvard Business School*, REPRINT: 9-706-481. Disponible à la COOP.

#5. PISKORSKI, Mikolaj J. 2005. «Note on Corporate Strategy», *Harvard Business School*, REPRINT: 9-705-449. Disponible à la COOP.

#6. IMMELT, Jeffrey R. 2006. «Growth as a Process», *Harvard Business Review*, June, REPRINT: R0606C. Disponible à la COOP.

#7. GHEMAWAT, Pankaj 2007. «Managing Differences, The Central Challenge of Global Strategy», *Harvard Business Review*, March, REPRINT: R0703C. Disponible à la COOP.

#8. ROXBURGH, Charles 2003. «Hidden Flaws in Strategy», *McKinsey Quarterly* Number 2, pp. 27-39. Disponible sur Moodle.

Podcasts

- TAPSCOTT, Don. 2006. « Wikinomics » *Harvard Business Review*, Ideacast #31.
- ROXBURGH, Charles. 2005. « Hidden Flaws In Strategy » *Mc Kinsey Quarterly*.

Livrable

Devoir :

- Devoir #2 : Développer une application de son choix du logiciel StockPointer©. Présentation le 18 janvier 2008.

Stratégie 2.0: *Design, implantation et suivi d'un modèle d'affaires*
MBA 8150 Hiver 2008

Séance 3 La stratégie renouvelée

Synopsis

Pour traiter de l'incontournable innovation dans le renouvellement de la stratégie d'entreprise le programme de la séance 3 retient les questions suivantes : Quel est le rôle de l'innovation dans la pratique stratégique? Quand sommes-nous devant une innovation? Une innovation diffère-t-elle d'une invention? Qu'est ce que l'industrialisation d'une innovation? Comment allier stratégie et créativité? Comment gérer des innovations? Quelles sont les limites de l'innovation?

**Objectifs
pédagogiques**

1. Compétences cognitives

- Comprendre les fondements de l'innovation en scrutant ses racines, ses fruits et ses limites.
- Comprendre la modélisation des trois «i» que sont l'invention, l'innovation et l'industrialisation.
- Développer un regard critique sur l'innovation.

2. Compétences techniques

- Surprendre vos pairs par l'originalité de votre présentation Power Point.

3. Compétences comportementales

- Stimuler l'hémisphère droit pour penser l'innovation.

**Matériel
didactique**

Recueil d'articles

#9. DOBNI, C. Brooke. 2006. « The Innovation Blueprint», Kelley School of Business, Indiana University, *Business Horizon* Vol. 49 pp. 339-349 REPRINT: BH 204. Disponible sur Moodle

#10. SCHMETTERER, Bob. 2003. «Une structure pour la pensée créative» dans *Osez allier stratégie et créativité* Chap. 9 pp.184-223 Édition Village Mondial, Paris. Suggestion de lecture.

#11. 2006. «A Network of Innovation», *Strategic Direction* Vol.22 No.10 pp.39-41 Emerald Group Publishing Limited. Disponible sur Moodle.

#12. HAMEL, Gary. 2006. «The Why, What, and How of Management Innovation», *Harvard Business Review*, February, REPRINT: R0602C.

#13. LAURIE, Donald. L., Yves L. DOZ and Claude P. SHEER. 2006. «Creating New Growth Platforms», *Harvard Business Review*, May, REPRINT: R0605D. Suggestion de lecture.

#14. LEVITT, Theodore. 1963. «Creativity Is Not Enough», *Harvard Business School*, August, REPRINT: R0208K. Suggestion de lecture.

Stratégie 2.0: *Design, implantation et suivi d'un modèle d'affaires*
MBA 8150 Hiver 2008

Séance 3 La stratégie renouvelée, suite

Matériel didactique

Vidéo en classe

- SUTTON, Robert I. 2006 «Creativity and Routine Work Are Hard to Mix», *Harvard Business School*, Video Insights, Product # : 1031F.

Podcast

- MOSSKANTER, Rosabeth. 2006. «Innovation Traps ». *Harvard Business School*, Ideacast #16.

Livrable

Devoir

- Devoir # 3 « Questionnement sur les trois iii : invention, innovation et industrialisation » Présentation individuelle d'une diapositive « PowerPoint » le 19 janvier 2008.

Séance 4 La stratégie modélisée : l'ABC d'un modèle d'affaires

Synopsis

Développer ses talents de synthèse en s'appropriant l'instrument de la modélisation. Concrètement, qu'est-ce que modéliser? Le Moigne (1977, 1990)¹ répond : « *C'est instrumenter* » Et sur le comment modéliser? Le Moigne (op.cit) ajoute « *En précisant, autant que faire se peut, les pourquoi de ces comment* » C'est alors que le temps est venu de scruter ce canevas des comment et des pourquoi qui porte l'étiquette « modèle d'affaires ».

Objectifs pédagogiques

1. Compétences cognitives

- Maîtriser les fondements, les composantes et les rudiments de l'instrument du modèle d'affaires.

2. Compétences techniques

- Poursuivre l'apprentissage de l'instrument wiki en faisant des recherches sur Wikipedia, mais aussi naviguer sur Wikitravel, Wikihow, Wikibooks, Wikinomics.

3. Compétences comportementales

- Développer ses prédispositions à l'approche systémique en multipliant des occasions de faire des liens.

Matériel Didactique

Recueil d'articles

#15. SHAFER Scott M., Jeff H. SMITH and Jane C. LINDER. 2005. « The Power of Business Models », Kelley School of Business, Indiana University *Business Horizons*, REPRINT: BH 120. Disponible sur Moodle.

#16. LECOCQ Xavier, Benoît DEMILL et Vanessa WARNIER. 2006. «Le Business Model, un outil d'analyse stratégique», *L'Expansion Management Review*, Hiver. Disponible sur Moodle.

¹ Le Moigne, Jean-Louis 1990-1977. *La théorie du système général, théorie de modélisation* 3^e éd. rev Paris: Presses universitaires de France.

Stratégie 2.0: *Design, implantation et suivi d'un modèle d'affaires*
MBA 8150 Hiver 2008

Séance 4 La stratégie modélisée : l'ABC d'un modèle d'affaires

**Matériel
didactique Recueil d'articles**

#17. CHESBROUGH, Henry W. 2007 «Why Companies Should Have Open Business Models», *MIT Sloan Management Review*, Winter, REPRINT : 48208. Disponible à la COOP.

#18. CHESBROUGH, Henry W. 2003. « The Business Model, Connecting Internal and External Innovation ». Dans *Open Innovation* Chapitre 4 pp.63-92, *Harvard Business School* Publishing, Boston. Distribution en classe.

Podcast

- CHESBROUGH, Henry W. 2006 «Opening Up Your Innovation», *Harvard Business Review*, Ideacast #10.

Vidéo en classe :

- SUTTON, Robert I. 2006. « The Smart-Talk Trap ». *Harvard Business School*, Video Insights, Product # : 1027FL.

Séance 5 L'implantation d'une stratégie

Synopsis La pratique de la stratégie d'entreprise repose sur une incontournable vérité, pour créer de la valeur elle doit être implantée. Comment le modèle d'affaires peut-il aider à son implantation? Quelles sont les prescriptions validées? Quels sont les pièges à éviter?

**Objectifs
pédagogiques**

1. Compétences cognitives
 - Saisir les tenants et les aboutissants des écarts entre la stratégie pensée et son implantation.
 - Traduire en action la stratégie pensée à l'aide de l'outil du modèle d'affaires.
2. Compétences techniques
 - Utiliser l'agrégateur de flux comme un outil d'intelligence stratégique permettant de façonner et surveiller l'évolution d'un modèle d'affaires.
3. Compétences comportementales
 - Développer ses prédispositions au pragmatisme.

Stratégie 2.0: *Design, implantation et suivi d'un modèle d'affaires*
MBA 8150 Hiver 2008

Séance 5 L'implantation de la stratégie, suite

Matériel didactique

Recueil d'articles

#19. Collectif. 2006. «From Strategy to Implementation : Seeking Alignment». *Harvard Business School Press*, REPRINT: 5573BC. Disponible à la COOP.

#20. MC AFEE, Andrew P. 2006. «Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration», *MIT Sloan Management Review*, REPRINT : 47306. Disponible à la COOP.

#21. HSIEH, Tsun-yan and Sara YIK. 2005. «Leadership as the Starting Point of Strategy», *Mc Kinsey Quarterly* Vol.1. Disponible sur Moodle.

#22. AUSTIN, Robert D. and Richard L. NOLAN 2007 «Bridging the Gap Between Stewards and Creators», *MIT Sloan Management Review*. Winter, REPRINT : 48209. Disponible à la COOP.

Livrables

Devoir

- Devoir # 4 : « Créer votre page d'accueil personnalisée à l'aide de l'agrégateur de flux – *Netvibes* ». Présentation le 20 janvier 2008.

Séance 6 Stratégie et diversité culturelle (Phase I : mode présentiel)

Synopsis

Que faut-il savoir pour faire voyager un modèle d'affaires? Question des plus pertinentes à l'ère réseau où l'objectif peut se réaliser tant par la voie géographique que par la voie numérique d'Internet. Nonobstant, les véhicules empruntés, l'arrivée à destination confronte irrémédiablement les stratégies à la diversité culturelle des nations. Comment agir? Quoi dire? Quand se taire? Quoi faire? Quoi ne pas faire? Êtes-vous prêt?

Objectifs pédagogiques

1. Compétence cognitive

- Exploiter l'instrument de la métaphore pour signifier les diversités culturelles.

2. Compétence technique

- Parfaire l'utilisation d'un wiki avec le présentiel.

3. Compétence comportementale

- Être un acteur constructif tant en mode présentiel que virtuel.

Stratégie 2.0: *Design, implantation et suivi d'un modèle d'affaires*
MBA 8150 Hiver 2008

Séance 6 **Stratégie et diversité culturelle, suite**
(Phase I : mode présentiel)

**Matériel et
logistique
didactiques**

Livre obligatoire :

1. Lire la préface et l'introduction de GANNON, Martin J. 2004. *Understanding Global Culture*, Sage Publications, 3rd éd. Thousand Oaks, ISBN 0-7619-2980-0. Disponible à la COOP.
2. Lire la métaphore « The Canadian Backpack and Flag », chapitre 13 de *Understanding Global Cultures*, Gannon (op.cit).

Exercice en classe

En guise d'entraînement pour la confection d'un guide de voyage, chaque équipe recevra séance tenante le mandat de présenter l'une des six métaphores de Gannon (op. cit) associées aux pays suivants : France, Italie, Espagne, Nigéria, Chine et Etats-Unis.

Vidéo en classe

- BELL, David. 2006. « Communating Accross Cultures ». *Harvard Business School*, Video Insights, # 100 4FL.

Séance 7 **Stratégie et diversité culturelle**
(Phase II : mode virtuel)

Synopsis

À partir d'une des métaphores de Gannon (2004) qui lui a été attribuée et des renseignements ethnographiques recueillis sur des sites dédiés dont « geert-hofstede.com » et « wikitravel.com » chaque équipe collige ses réponses aux questions de la phase I du « Guide de voyage pour les stratèges globe-trotters » dans le wiki du même nom.

**Objectifs
pédagogiques**

1. Compétences cognitives
 - Exploiter l'instrument de la métaphore pour confectionner un guide à l'intention des stratèges globe-trotters à la recherche de partenaires internationaux.
2. Compétences techniques
 - Maîtriser l'utilisation d'un wiki comme outil collaboratif.
3. Compétences comportementales
 - Développer et parfaire individuellement et en équipe des habitudes hybrides d'apprentissage en amalgamant les modes présentiel et virtuel.
 - Soutenir en mode virtuel un point de vue, critiquer et évaluer constructivement une opinion contraire et contribuer à l'émergence d'un compromis.
 - Habilité à gérer une équipe virtuelle et/ou attitude à être gérée.

Stratégie 2.0: *Design, implantation et suivi d'un modèle d'affaires*
MBA 8150 Hiver 2008

Séance 7 **Stratégie et diversité culturelle, suite**
(Phase II : mode virtuel)

**Matériel
didactique**

Sites internet

- HOFSTEDE Geert « Cultural Dimensions » :www.geert-hofstede.com.
- Wikitravel.com.

Séance 8 **La gouvernance pratiquée**

Synopsis

Comment suivre l'évolution d'un modèle d'affaires dans une grande entreprise? Dans une PME? Dans une entreprise familiale? Que sous-tend l'expression moderniser la gouvernance? Qu'est-ce que la responsabilité sociale et quel est son impact sur la gouvernance d'entreprise? D'où vient la confiance? L'intégrité a-t-elle sa place?

**Objectifs
pédagogiques**

1. Compétences cognitives

- Maîtriser les fondements, les concepts et les pratiques de la gouvernance d'hier à aujourd'hui dans différents contextes organisationnels : grandes entreprises, PME et TPE.

2. Compétences comportementales

- S'auto-appliquer les principes de bonne gouvernance dans le déroulement du cours.

**Matériel
didactique**

Recueil d'articles

#23. DAVIS John A. 2006. «Fundamentals of Family Business System Governance», *Harvard Business School*, August, REPRINT: 9-807-019. Disponible à la COOP.

#24. DAVIS John A. 2006. « Governance of the Business Family », *Harvard Business School*, August, REPRINT: 9-807-020. Disponible à la COOP.

#25. DAVIS John A. 2006. «Governance of the Family Business Owners», *Harvard Business School*, August, REPRINT: 9-807-021. Disponible à la COOP.

#26. DAVIS John A. 2006. «Governance of the Family Business», *Harvard Business School*, August, REPRINT: 9-807-022. Disponible à la COOP.

Séance 8 **La gouvernance pratiquée, suite**

**Matériel
didactique**

Recueil d'articles

#27. PORTER Michael E. & Mark R. KRAMER. 2006. « Strategy & Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social » *Harvard Business Review*, December, pp. 78-92, REPRINT : R0612D. Suggestion de lecture.

Séance 8 La gouvernance pratiquée, suite

Rapport

Comptables agréés du Canada et TSE. 2001. «Au Delà de la Conformité la Gouvernance», Rapport final, *Comité Mixte sur la Gouvernance d'Entreprise*. Disponible en pdf sur le site Moodle.

Vidéos

Hors classe

- DUNN, Bob, Business for Social Responsibility; Teresa WHALEN LEFEVRE, Federal-Mogul Corporation; and Kevin MARTINEZ, The Home Depot. 2005. «Building and Integrating a Corporate Social Responsibility Agenda», *Stanford Graduate School of Business*.
- Conférence de presse de M. Michel Audet, ministre des Finances. «Publication d'un énoncé de politique sur la gouvernance des sociétés d'État», le 6 avril 2006.

En classe

- ROCHE, Gerry. 2006 « Integrity and Trust Deliver Results » *Harvard Business School*, Video Insights, Product # : 1048FL .

Livrable

Devoir

- Devoir # 5 CAS : MAGNAT, Michel., Sylvie SAINT-ONGE et Paul ANDRÉ. 2006. « Abitibi-Consolidated » *Revue internationale de cas en gestion*, Vol. 4, No 2, juin, HEC-Montréal. Présentation le 14 mars 2007. Disponible sur Moodle.

Séance 9 Le changement intégré

Synopsis

Si l'innovation est le fondement du design d'un modèle d'affaires, l'exercice du changement associé à son implantation et à son suivi conduit à l'une ou l'autre des deux grandes réalités que sont le succès ou l'échec. Pourquoi l'échec est-il possible? Comment réussir? C'est ici que la notion de culture intervient pour scruter le sens du changement. En d'autres mots, le changement proposé est-il porteur de signification? De légitimation? De synchronisation? Finalement, pourquoi le changement et la culture sont-ils irrémédiablement associés?

**Objectifs
pédagogiques**

1. Compétences cognitives
 - Comprendre, appliquer et communiquer les quand, comment et pourquoi d'un changement.
 - Maîtriser la modélisation conjointe des notions de culture et de changement.
 - Tirer les leçons des échecs associés au changement.
2. Compétences comportementales
 - Développer des antidotes pour combattre la pensée de groupe lors des présentations.
 - Développer son pouvoir de persuasion dans des situations de changement.

Stratégie 2.0: *Design, implantation et suivi d'un modèle d'affaires*
MBA 8150 Hiver 2008

Séance 9 Le changement intégré, suite

**Matériel
didactique Recueil d'articles**

#28. McGAHAN Anita M. 2004. «How Industries Change», *Harvard Business Review*, October, REPRINT: R0410E. Suggestion de lecture.

#29. KOTTER John P. 2007. «Leading Change - Why Transformation Efforts Fail», *Harvard Business Review*, January, REPRINT: R0701J. Disponible à la COOP.

#30. BEINHOCKER Eric C. 2006. «The Adaptable Corporation», *McKinsey Quarterly* Vol. 2. Disponible sur Moodle.

#31. GARVIN David A. and Michael A. ROBERTO. 2005. «Change Through Persuasion», *Harvard Business Review*, February, PRODUCT: 2866. Suggestion de lecture.

#32. KUMRA Gautam. 2006. « Leading change : An interview with the managing director of Tata Motors », *McKinsey Quarterly* Vol. 1. Disponible sur Moodle.

Vidéos en classe

- ROBERTS, John. 2006. « Dealing with Opposition to Culture Change » *Harvard Business School*, Video Insights, Product # : 1386FL.
- ROBERTS, John. 2006. « Investing in Culture Change » *Harvard Business School*, Video Insights, Product # : 1389FL.

**Séances 10 et
11 Le modèle d'affaires dessiné**

Synopsis Comment transposer les enseignements du concept d'un modèle d'affaires dans sa réalité organisationnelle? En d'autres mots, à quoi ça sert un modèle d'affaires? Puis-je l'appliquer à des unités stratégiques existantes? Comment distinguer un modèle d'affaires et plan d'affaires? En relation avec le modèle d'affaires, qu'elle est l'utilité d'analyser les parties prenantes? Comment juger si un modèle d'affaires est bon? Le modèle d'affaires que vous proposez est-il bon?

**Objectifs
pédagogiques**

1. Compétences cognitives
 - Inventorier et cartographier à l'aide des dimensions «pouvoir et intérêt" les parties prenantes d'un modèle d'affaires donné pour composer stratégiquement avec chacune d'elles.
 - Comprendre la mutation des modèles d'affaires fermés vers des modèles d'affaires ouverts à l'ère du Web 2.0.
 - Maîtriser les fondements et les rudiments d'un modèle d'affaires en l'appliquant à une réalité organisationnelle.
2. Compétences techniques

Stratégie 2.0: *Design, implantation et suivi d'un modèle d'affaires*

MBA 8150 Hiver 2008

- Compléter la base de données relative au modèle d'affaires dans la base de données dédiées.

Séances 10 et 11 **Le modèle d'affaires dessiné**

3. Compétences comportementales

- Développer des habiletés pour transformer des enseignements théoriques en pratique.

#33. Collectif. 2005. «The Specialized Enterprise - A fundamental redesign of firms and industries», *Strategy and Change*, IBM Business Consulting Services IBM Corporation. Disponible sur Moodle.

#34. CLEMENT Ronald W. 2005. «The Lessons from Stakeholder theory for U.S business leaders», Kelley School of Business, Indiana University, *Business Horizons*, Vol. 48 pp. 255-264, REPRINT: BH 122. Disponible sur Moodle.

#35. COURTNEY Hugh G. 2000. «Games Managers Should Play" *McKinsey Quarterly*. Disponible sur Moodle.

#36. KELLY, Michael, Jean-Louis Schaan. 2005 «Strategic Alliances That Work: Selecting the Right Partner», *Richard Ivey School of Business*, The University of Western Ontario. REPRINT: 9B05M023. Disponible sur Moodle.

#37. CHESBROUGH Henry W. 2006. « A Framework for Advancing Your Business Model ». Dans *Open Business Models : How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Chapitre 5, pp.107-134, *Harvard Business School Publishing*, Boston. Disponible sur place. Distribution en classe.

Livrable Devoir

Devoir # 6 : « Un modèle d'affaires au bout de vos doigts »

- Enregistrement des composantes de votre modèle d'affaires dans la base de données du site de Moodle. Présentation le 15 mars.

Séance 12 **Bilan et prospective**

Synopsis

Pour initier le bilan du cours et scruter de nouvelles pistes de prospection dans le design, l'implantation et le suivi d'un modèle d'affaires, la séance 12 est dédiée aux présentations des participants. Si la présentation collective « Du guide de voyage pour les stratèges globe-trotters » s'annonce déjà un moment fort, il ne faudrait surtout pas sous-estimer les trouvailles qui émaneront du wiki sur l'innovation, la complexité, la culture et l'agrégateur Netvibes.

Stratégie 2.0: *Design, implantation et suivi d'un modèle d'affaires*
MBA 8150 Hiver 2008

Séance 12 Bilan et prospective

**Objectifs
pédagogiques**

1. Compétences cognitives
 - Dans le contexte du Web 2.0 et en relation avec les thèmes étudiés de la culture, la complexité et la futurologie, convenir et discuter des bénéfices les plus porteurs pour le design d'un modèle d'affaires .
 - Partager ses expériences de conception, de modélisation et d'implantation d'un modèle d'affaires à l'aide des instruments du Web 2.0.
 - Valider les différentes sections du « guide de voyage pour les stratèges globe-trotters ».
2. Compétences comportementales
 - Débattre de ses apprentissages, épistémologique, culturel et politique.

**Matériel
didactique**

- Vidéo en classe
- CARLSON, Marilyn Nelson. 2006. « Believe in the Power of One " Harvard Business School, Video Insights, Product # : 1432FL

Livrable

- Devoir
- Devoir # 7 : « Guide de voyage pour les stratèges globe-trotters » présentation le 16 mars 2008.

Ventilation de l'évaluation :

Évaluation	Activités	Type	Pourcentage
	Devoir #1	Groupe	10%
	Devoir #2	Groupe	10%
	Devoir #3	Individuel	15%
	Devoir #4	Groupe	15%
	Devoir #5	Groupe	10%
	Devoir #6	Individuel	25%
	Devoir #7	Groupe	15%

Montréal, octobre 2007