

PLAN DE COURS¹

COURS : GAM6403 – Stratégies d’entreprises minières

PROFESSEUR : Raymond Bréard

GROUPE : 05 - Formation à distance

PRÉSENTATION DU PROFESSEUR

Raymond Bréard est chargé de cours à l’École des sciences de la gestion de l’Université du Québec à Montréal (UQAM) depuis 1987. Il enseigne la stratégie des entreprises et des organisations.

Formation académique :

Détenteur d’une maîtrise en sciences politiques de l’Université de Montréal (1978), il a complété sa formation académique, en 1987, par un MBA de l’UQAM. Il a également suivi des cours de formation en analyse de crédit de l’Institut des banquiers canadiens.

Expériences professionnelles :

Directeur de comptes aux entreprises dans certaines institutions bancaires, il a également été consultant pour la firme SECOR, société de conseil en stratégies d’entreprises, directeur général de l’Association du camionnage du Québec puis conseiller économique et directeur de cabinet du vice-premier ministre et ministre de l’Économie et des Finances du Québec, monsieur Bernard Landry (1994 à 2001).

ACCEPTATION DÉPARTEMENTALE — SCIENCES DE LA GESTION

PAR :

HUMAINE
CRÉATIVE
AUDACIEUSE

¹ [Procédure relative aux plans de cours](#)

Coordonnées

Professeur ayant médiatisé le cours : Raymond Bréard

Responsable de l'encadrement : Raymond Bréard

Courriel du responsable de l'encadrement : raymond.breard@uqat.ca

Pour prendre rendez-vous, veuillez tout simplement m'en faire part par courriel.

OBJECTIFS DE LA FORMATION DE CYCLES SUPÉRIEURS

Les finalités des cycles supérieurs :

- Amener l'étudiant vers une spécialisation plus poussée dans une discipline, un champ d'études ou un domaine de formation professionnelles afin de répondre aux besoins de la société en personnes hautement qualifiées ;
- Soutenir la formation continue en cherchant à répondre à des besoins de formation qui se manifestent à différentes périodes de la vie professionnelles ;
- Préparer l'étudiant aux impacts prévisibles de la technologie de l'information ainsi que de la mondialisation de l'économie.

La formation de deuxième cycle trouve sa spécificité dans les caractéristiques suivantes :

- L'approfondissement des connaissances acquises ou une spécialisation plus poussée qui situe l'étudiant à la frontière du connu dans son domaine. La spécialisation résulte aussi de l'acquisition de savoir-faire qui sont l'apanage de la recherche et de la création artistique et littéraire ainsi que de l'intervention;
- Une progression vers l'autonomie intellectuelle qui découle du renforcement de la capacité d'analyse et de synthèse, d'adaptation au changement, de mobilité dans le travail ainsi que de la capacité d'apprendre par soi-même de façon continue.

PROGRAMME D'APPARTENANCE

Obligatoire dans le programme suivant :

Microprogramme de 2e cycle en gestion appliquée à l'industrie minérale

Optionnel dans le programme suivant :

Maîtrise en administration des affaires (MBA) pour cadres

DESCRIPTION DU COURS

Contenu

Définition de stratégie. L'analyse du micro et macro environnement. Création de valeur. Concept de la chaîne de valeur et modèles d'affaires appropriés à l'industrie minérale. Indicateurs de performance et suivi de la stratégie. Stratégies d'innovation.

Préalables

GAM6401

GAM6402

OBJECTIFS DU COURS

GÉNÉRAUX

Élaborer une stratégie pour une entreprise de l'industrie minière. Planifier l'implantation d'une stratégie. Comprendre le processus de création de valeur à chacune des étapes de la chaîne de valeur de l'industrie minière. Situer une entreprise à l'intérieur de ce processus. Connaître les structures de propriétés minières et différents types de partenariats. Penser stratégiquement l'implantation d'innovations technologiques

SPÉCIFIQUES

Plus spécifiquement, ce cours devra permettre à l'étudiant :

D'obtenir cette dimension de la gestion : une vision globale et intégrée qui met la stratégie au premier plan de la performance d'une entreprise dans un environnement complexe.

L'industrie minière présente des particularités uniques. Elle ne se compare à aucune autre. Cependant, malgré cela, elle ne vit pas en vase clos. Au-delà de la concurrence, intense, sur le marché de la ressource minière, elle vit en société, elle évolue avec des gouvernements et des médias, elle doit composer avec l'opinion publique et elle se finance sur le marché des capitaux.

Tout un environnement pour un PDG et son équipe de direction.

Aujourd'hui, l'environnement concurrentiel est complexe et la gouvernance impose aux gestionnaires, aux administrateurs et aux investisseurs, des obligations incontournables. La responsabilité des gestionnaires est telle, qu'elle a pris, au cours des dernières années, une dimension pénale. Ainsi, la direction d'une entreprise doit performer, c'est-à-dire créer de la valeur pour les actionnaires, tout en étant transparente et au-dessus de tout soupçon.

La responsabilité ultime incombe au PDG. Il doit proposer une stratégie performante et gérer les enjeux de l'entreprise au meilleur de sa connaissance, tout en protégeant les intérêts des parties prenantes. En même temps, il doit composer, et gérer, son équipe en démontrant des qualités de leadership et de gestionnaire hors du commun.

PLAN DU COURS	
Cours	Contenu
1	<p>Introduction générale et gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présentation du plan de cours - Introduction générale à la gouvernance et à la stratégie d'entreprise <p>La gouvernance, c'est un cadre de normes et de règlements (internes et externes) qui détermine le processus de décision de l'entreprise. L'objectif est d'assurer la pérennité de l'organisation et l'équilibre des intérêts de ses parties constituantes, les parties prenantes.</p> <p>Qu'est-ce que la gouvernance?</p> <p>Quel est le contexte de la gouvernance et son évolution des dernières années?</p> <p>Quels sont les enjeux de la gouvernance?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le rôle, le mandat et les obligations des administrateurs et des gestionnaires? ✓ La rémunération des administrateurs et des cadres et dirigeant(e)s? ✓ La stratégie de l'entreprise, cadre de la performance opérationnelle? ✓ L'évaluation de la performance économique et financière de l'entreprise et sa conformité aux lois et règlements? <p>Les quatre piliers de la gouvernance stratégique selon les concepts des professeurs Allaire et Firsirotu. Un type de tableau de bord.</p> <p>Le nouveau contexte de la gouvernance et de la stratégie.</p> <p>– Qu'est-ce que la stratégie? Et la gestion opérationnelle?</p>
2	<p>La stratégie de l'entreprise, facteur critique de succès</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retour sur le concept de stratégie <p>Comment, et pourquoi, l'entreprise est un système stratégique?</p> <p>Les stratégies d'entreprises et l'industrie minière?</p> <p>Quelles sont les stratégies disponibles dans le contexte actuel et selon la nature de l'entreprise, caractéristique de l'industrie minière?</p> <p>Les entreprises d'exploitation minière, quant à elles, vivent de l'exploitation des mines et de la vente des produits sur les marchés. Ces grandes sociétés vivent des cycles de création de valeur comparables aux entreprises des secteurs industriels ou commerciaux. Les grandes entreprises minières se financent, comme les autres, sur le marché financier et boursier.</p> <p>La société d'exploration, généralement petite et centrée autour d'un individu d'expérience, vit de ses découvertes. Il s'agit d'une étape très risquée. Le capital des sociétés d'exploration doit être patient.</p> <p>Les entreprises de portefeuilles d'investissements et de redevances.</p> <p>Les entreprises de services professionnels et les fournisseurs de l'industrie.</p>

Cours	Contenu
3	<p>Le financement, un facteur de concurrence de l'industrie minière</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le marché financier et la performance économique et financière : les défis de l'entreprise minière <p>Le financement est la préoccupation la plus importante des dirigeant(e)s d'entreprises. Pas de financement, pas d'entreprise. Les entrepreneurs fondateurs le savent bien et les dirigeant(e)s d'entreprises établies savent qu'il s'agit d'une préoccupation de tous les instants. Dans le cadre du cours, il faudra définir les types d'entreprises minières et leur environnement financier car ils sont différents les uns des autres (grille d'analyse).</p> <p>Comprendre comment fonctionne le marché financier et ses facteurs critiques de succès.</p> <p>Maîtriser le rendement du capital investi (le coût du capital) et l'EVA, la valeur économique ajoutée.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovation, stratégie et modèle d'affaire <p>L'innovation est au cœur de l'organisation performante. Cependant, l'innovation n'est pas seulement technologique, elle est le produit d'un solide leadership de la part des dirigeant(e)s. Il faut y croire et mettre les dispositifs en place. En d'autres termes, l'innovation est d'abord une affaire de culture organisationnelle et de valeur.</p> <p>L'innovation doit être transversale et occuper tous les niveaux de l'organisation, du niveau de la stratégie jusqu'au niveau des opérations.</p> <p>Et l'innovation est au cœur de la stratégie.</p>
4	<p>Les défis et les enjeux de l'industrie minière</p> <p>Le Québec et ses ressources naturelles : comment en tirer le meilleur parti.</p> <p>Études des rapports des grands cabinets de conseils spécialisés dans l'assistance aux entreprises de l'industrie minière. Ces études servent à bien comprendre les enjeux de l'industrie et les perspectives d'évolution du marché et de la concurrence. En d'autres termes, le contexte de la stratégie et les défis de l'entreprise minière.</p>
5	<p>Le leadership stratégique – Le cas Virginia - Conclusion</p> <p>La stratégie de l'entreprise ne doit pas être un énoncé théorique et conceptuel, un simple élément de communication. Au contraire, elle doit être dynamique et opérationnelle. Il faut penser stratégiquement et agir de la même façon. Le leadership et la communication sont des éléments essentiels de la réalisation de la stratégie de l'entreprise et de la performance globale de l'organisation.</p> <p>Invité : monsieur André Gaumond, président de Mines Virginia et administrateur de Redevances Aurifères Osisko Ltée</p> <p>Stratégies gagnantes pour une entreprise d'exploration : le cas Virginia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se lancer en affaires - Les différents modèles d'affaire - Modèle d'affaire et stratégie d'exploration - Comment convaincre les marchés financiers? - Accomplissements

Cours	Contenu
	<ul style="list-style-type: none">- Découverte du gisement d'Eléonore et de Coulon- Création de la 4^e société de redevances au monde : Redevances Aurifères Osisko Ltée

ÉVALUATION DE L'ÉTUDIANT

Une cote variable sera utilisée pour établir la notation littérale.

Extrait de l'article 29.3.1 du [Règlement 10 - Les études de cycles supérieurs](#)

La notation littérale utilisée pour indiquer l'appréciation globale du niveau d'apprentissage atteint par un étudiant relativement aux objectifs d'une activité de scolarité est la suivante : (entre autres)

A+, A, A-, B+, B, B-, C+, C, E,

S : exigence satisfaite

V : la lettre « V » indique que le cours a été suivi et réussi dans une université hors Québec dans le cadre de la mobilité étudiante. Ce cours n'entre pas dans le calcul de la moyenne cumulative.

Présentation du travail

La résolution *M10-GES-38-09* du module des sciences de la gestion stipule que tout travail doit être généralement présenté sur traitement de texte (version papier) et doit respecter les règles de présentation qui figurent dans le [Guide de présentation des travaux écrits](#), disponible sur le site WEB de l'UQAT.

Évaluation de la qualité du français – [Politique institutionnelle sur la maîtrise du français](#)

La qualité du français écrit est évaluée à 10 %. Barème de correction pour un travail évalué sur 100 : (1 point est retranché pour toute erreur de français) (orthographe lexicale, orthographe grammaticale, syntaxe et ponctuation), jusqu'à concurrence de 10 points.

Plagiat

Tout acte (incluant la tentative et la participation) de plagiat ou de fraude relatif à un cours ou à un programme peut entraîner une ou plusieurs sanctions, en référence au [Règlement 12 - Le plagiat ou la fraude pour les étudiants de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue](#).

Règlementation particulière

- La résolution *D93ADMC75.11.1* du département des sciences de la gestion stipule qu'aucune pondération ne doit être attribuée à la participation des étudiants en classe.

Travaux évalués	% de la note finale	Date de remise
Évaluation individuelle – Rapport de lecture	25 %	Voir sur Moodle
Évaluation individuelle – Texte de présentation	25 %	Voir sur Moodle
Travail de session – En équipe	50 %	Voir sur Moodle

Détail des travaux évalués

Deux évaluations individuelles

- 25 % pour un rapport de lecture, ou de recherches, sur la perception de l'industrie minière par la société et le marché financier.
- 25 % pour un texte de présentation à un poste de PDG d'une entreprise minière.

Un travail de session à réaliser en équipe

- 50 % pour l'analyse de la performance économique et financière d'une entreprise minière, de sa stratégie et de vos recommandations.

MÉTHODOLOGIE DE L'ENSEIGNEMENT

Rôles du professeur :

Le professeur collabore à la réussite de l'étudiant par le biais d'activités de réflexion qui contribuent à accroître les différents savoirs nécessaires à cette réussite. En d'autres mots, il transmet les informations pertinentes, oriente et guide l'étudiant dans sa démarche et répond aux demandes individuelles d'assistance en regard de l'atteinte des objectifs du cours et en évalue le degré d'atteinte. De plus, il indique les principes de fonctionnement du cours (par exemple les règles quant à la participation, aux arrivées tardives, aux consignes de sécurité s'il y a lieu, etc.).

Délai de réponse :

La résolution *DEP-2019-SG-287-14* stipule que :

« Le professeur ou le chargé de cours répondra à l'étudiant dans un délai de deux (2) jours ouvrables. Pour les questions nécessitant des réponses plus élaborées, après avis transmis à l'intérieur de ce délai, une réponse complète sera fournie à l'intérieur de cinq jours ouvrables. Passé ces délais, et après avoir tenté une relance, l'étudiant peut aviser le directeur du département, pour les cours de 1^{er} cycle, ou le directeur du programme, pour les cours de 2^e cycle, afin qu'il communique par téléphone avec le professeur ou le chargé de cours concerné. Dans des circonstances particulières, le professeur ou chargé de cours qui ne serait pas en mesure de respecter momentanément ces délais doit en aviser ses étudiants. »

Rôles de l'étudiant :

De son côté, l'étudiant assume ses responsabilités quant à la prise en charge du développement de sa formation. Il s'en approprie les objectifs, se fait et réalise un plan de travail pour les atteindre et satisfait aux exigences (lectures, travaux, coopération) requises dans ce cours. Il doit évaluer l'enseignement et le cours avec objectivité.

SOURCES DOCUMENTAIRES

Firsirotu, M., Allaire, Y. (2004). *Stratégies et moteurs de performance. Les défis et les rouages du leadership stratégique*. Chenelière McGraw-Hill.

Allaire, Y. (2013). *Le Québec et ses ressources naturelles : Comment en tirer le meilleur parti*.

Firsirotu, M., Allaire, Y. (2009). *Plaidoyer pour un nouveau capitalisme sur les causes profondes des crises financières et sur les moyens d'en sortir*. Traduction et adaptation de l'ouvrage *Black Markets and Business Blues* (FI Press).

OCDE (2015) *Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE*. Éditions OCDE, Paris.

IGOPP (2014) *Gouvernance et parties prenantes : l'obligation du conseil d'administration d'agir dans l'intérêt de la société*. Rapport rédigé par le professeur Yvan Allaire et Stéphane Rousseau. Éditions de l'IGOPP, Montréal.

IGOPP (2014) *Rémunération des administrateurs et gouvernance : enjeux et défis*. Rapport rédigé par le professeur Michel Magnan. Éditions de l'IGOPP, Montréal.

IGOPP (2012) *Payer pour la valeur ajoutée : trancher le nœud gordien de la rémunération des dirigeants*. Rapport rédigé par le professeur Yvan Allaire. Éditions de l'IGOPP, Montréal.

IGOPP (2016) *La bonne gouvernance et la performance des entreprises*. Rapport rédigé par le professeur Yvan Allaire et François Dauphin. Éditions de l'IGOPP, Montréal.

IGOPP (2015) *Divulguer le rapport entre la rémunération du PDG et celle des salariés de l'entreprise : une bonne idée?* Rapport rédigé par le professeur Yvan Allaire et François Dauphin. Éditions de l'IGOPP, Montréal.

IGOPP (2015) *Qui devrait choisir les membres du conseil? Accès au processus de nomination des administrateurs par les actionnaires*. Rapport rédigé par le professeur Yvan Allaire et François Dauphin. Éditions de l'IGOPP, Montréal.

Erhbar, Al, *EVA Economic Value Added : les défis de la création de valeur*. (2000) Éditions Village Mondial, Paris.

L'Édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis par John Wiley & Sons, Inc. New-York sous le titre *EVA, the real key to Creating wealth*. Copyright 1998 by Al Erhbar and Stern Stewart & Co.

Rappaport, Alfred, *Creating Shareholder value : a guide for managers and investors*. The Free Press, New-York, (1998).