

Exemples de projets de recherche pour les demandes de bourses de maîtrise

Organismes subventionnaires

Document préparé par :

Marie-France Courtemanche-Bell

Analyste, bourses d'études
Direction des études

Mise à jour : 22 août 2017

Table des matières

Affaires internationales	1
Analytique d'affaires	6
Développement organisationnel.....	9
Économie appliquée	14
Économie financière appliquée	18
Finance	22
Management	23
Gestion des ressources humaines.....	31
Marketing	34
Stratégie	38
Technologie de l'information	48
Gestion des opérations	50

Affaires internationales

Exemple #1 – AI

IMPLEMENTING AND MANAGING SMART ENERGY NETWORKS IN CANADA: WHAT CAN WE LEARN FROM FOREIGN EXPERIENCE?

Context and motivation

Catalyzed by new technologies and market transformation (that range from shale extraction, to the widespread of green energy resources), the North American energy industry is facing a new enlargement phase. In order to harness long-term benefits from this expansion, studies¹ suggest that the required infrastructure investments should be directed to the deployment of Smart Energy Networks (SEN). Analogous to electric ‘smart grid’ systems, the SEN concept emphasizes the provision of energy by systems that use multiple fuels and advanced information technologies in an integrated manner. Such systems are likely to maximize energy efficiency and reliability while generating considerable cost reductions to suppliers and end-users, in addition to a wide array of economic and environmental benefits². Although Canada is in a unique position – due to its broad portfolio of energy resources, remarkable research centers and world-leading energy technology industries – to put SEN in practice, the deployment of such systems still requires enhanced appreciation of its viability by stakeholders. According to the Waterloo Institute for Sustainable Energy recommendations³ further indepth research of foreign cases is needed to outline which implementation framework should better suits the Canadian technical and socioeconomic context.

Research Objectives

The implementation of SEN requires a new business model of coordination and collaboration among diverse energy suppliers, storage intermediates and end-users. The general objective of this study is to investigate the managerial success and failures of specific foreign experiments of SEN implementation in order to highlight enablers and barriers for the Canadian case in the following years. We wish to fulfill a need in the literature by answering the question: “What is the ideal business model of SEN implementation for Canada?” An appropriate answer for this question should integrate the specific objectives of this study, which are: (1) to establish an optimal geographical scale; (2) to determine the limits imposed by privacy concerns; (3) to verify the extend of customer engagement; (4) to identify the need for a regulatory framework; (5) to analyze how to overcome the “tragedy of the commons”⁴ in such a multilayered network; (6) to

¹ International Energy Agency (2010, 2012 and 2014), Orecchini (2011), Niemi (2012), Weber (2013) and Chai (2011).

² Weber (2013, p.17-20).

³ Weber (2013, p.34).

⁴ How to entice individuals not to neglect the well-being of the group or society in the pursuit of their self-interest.

estimate the fairest distribution of risks and rewards among multiple stakeholders; and last, (7) to evaluate the need for international coordination and partnership.

Methodology

Assessing and comparing different business model frameworks of specific foreign cases will be the main qualitative approach of this study. For that, I will first establish contact with energy research centers in two of the countries that are most active in SEN implementation, such as Germany, Denmark, Netherlands or Japan. Once a review of the available literature will be held, I intend to conduct semi-structured interviews with managers of deployed SEN projects of different scales in the selected countries. The collected data will be refined and analyzed with CAQDAS software package. In order to assess the Canadian context, semi-structured interviews will be held with managers of Canadian-based 'energy smart' projects⁵ and traditional energy suppliers – to understand their prospects about the integration of dispersed energy sources in a monitored system.

References

- Abrell, Jan and Hannes Weigt, (2012). « Combining energy networks », *Networks and Spatial Economics*, vol. 12 (September), no 3, p. 377-401.
- Baden-Fuller, Charles and Mary S. Morgan (2010). « Business models as models », *Long range planning*, vol. 43 (April-June), p. 156-171.
- Belanger, Nicholas and Ian Rowlands (2013). « Smart Energy Networks: Progress and prospects », *White paper 1 – WISE series on 'Smart Energy Networks'*, Waterloo: University of Waterloo.
- Bitsch, Rainer (1998). « Tomorrow's energy needs require intelligent networks », *Modern power systems*, vol. 18 (September), no 9, 19 p.
- Chai, D. Sig, John Wen, Jatin Nathwani and Ian Rowlands (2011). *Concept development for Smart energy networks*, Waterloo: University of Waterloo, 133 p.
- Chai, D. Sig John Wen and Jatin Nathwani (2013). « Simulation of cogeneration within the concept of smart energy networks », *Energy conversion and Management*, vol. 75 (November), p. 453-465.
- Electric Power Research Institute (2014). *The integrated grid: realizing the full value of central and distributed energy resources*, Palo Alto: EPRI, 43 p.
- International Energy Agency (2010). *Energy technology perspectives: scenarios and strategies to 2050*, Paris: IEA Publications, 706 p.
- International Energy Agency (2012). *Energy technology perspectives: pathways to a clean energy system*, Paris: IEA Publications, 700 p.

⁵ Energy smart projects make use of new technologies or processes to optimize energy consumption, distribution or storage.

International Energy Agency (2014). Energy technology perspectives: harnessing electricity's potential, Paris: IEA Publications, 380 p.

Lambert, C. Susan (2012). « Deconstructing business model frameworks using a reference model », Centre for accounting, governance and sustainability occasional working papers, no 4 (July), Adelaide: University of South Australia.

Miceli, Rosario (2013). « Energy management and smart grids », Energies, vol. 6, no 4, p. 2262-2290.

Niemi, R., J. Mikkola and P.D. Lund (2012). « Urban energy systems with smart multi-carrier energy networks and renewable energy generation », Renewable energy, vol. 48 (December), p. 524-536.

Orecchini, Fabio and Adriano Santiangeli (2011). « Beyond smart grids: the need of intelligent energy networks for a higher global efficiency through energy vectors integration », International journal of hydrogen energy, vol 36 (July), no 13, p. 8126-8133.

Sommer, Axel (2011). Managing green business model transformations, Lüneburg: Springer, 399 p.

Weber, Olaf, et al. (2013). « Smart Energy Networks: Establishing a framework for a value proposition », White paper 2 – WISE series on 'Smart Energy Networks', Waterloo: University of Waterloo.

Exemple #2 - AI

Projet de recherche

Ma question de recherche portera sur l'implantation des PME québécoises en Amérique latine. Je m'intéresse beaucoup au développement international ainsi qu'à la transformation des économies émergentes, mais le développement de l'économie québécoise est également au cœur de mes préoccupations. La mondialisation implique que le marché traditionnel que sont les États-Unis a aujourd'hui accès à de nouveaux partenaires économiques, il est donc essentiel que le Québec et ses PME trouvent de nouveaux accès pour leurs produits.

Il est certain que les entreprises jouent un rôle clé dans le développement des économies en transition, particulièrement les PME (OECD, 2013). Pour encourager les entreprises d'ici à se tourner vers de nouveaux marchés, il est important de comprendre quels facteurs celles-ci doivent prendre en compte pour assurer le succès de leur internationalisation. Les facteurs qui influencent le processus d'internationalisation d'une firme sont le sujet de nombreuses recherches et sont regroupés en trois niveaux, soit les facteurs individuels (les caractéristiques propres à l'entrepreneur), ceux reliés à la firme et enfin ceux reliés à l'environnement (Keupp & Gassman, 2009; Capelleras & Rabetino, 2007). Je me limiterai à étudier les caractéristiques des pays émergents, soit des facteurs liés à l'environnement de la firme.

Je concentrerai aussi ma recherche sur une région spécifique. L'Amérique latine est encore isolée vis-à-vis de l'espace commercial nord-américain et je pense que le Canada, mais surtout le Québec, qui mise énormément sur ses PME pour son développement économique, pourrait profiter de plus grands échanges avec cette région, compte tenu de l'importance de ce type d'entreprise dans l'économie locale (Berry, 2002). Celle-ci offre par ailleurs l'avantage de rassembler des pays offrant divers degrés de développement, tout en présentant un certain degré d'homogénéité culturelle.

Ma recherche sera donc une étude exploratoire des avantages et désavantages liés aux caractéristiques des pays émergents d'Amérique latine dans l'internationalisation des PME québécoises dans ces pays. Parmi les avantages à pénétrer un marché émergent, j'étudierai l'avantage du premier entrant (aussi cité comme un désavantage) (Lieberman & Montgomery, 1988), la concurrence moindre et un marché non saturé ainsi que les opportunités que la croissance rapide du pays ouvre aux entreprises (Egan & Ovanessoff, 2011). Pour ce qui est des désavantages, je mesurerai l'impact des risques politiques, économiques et financiers (Erb, Harvey & Viskanta, 1996).

L'impact de ces différents facteurs sur le succès de l'internationalisation des firmes sera mesuré via la croissance des ventes internationales, la croissance globale de l'entreprise et la profitabilité de la firme. Différents critères seront utilisés, car les conclusions sur la performance d'une firme peuvent différer selon les indicateurs choisis (Lu & Beamish, 2006). Ma collecte de données se fera par l'envoi de questionnaires auprès d'entreprises québécoises ayant ou ayant eu des activités dans les pays d'Amérique latine, afin que les dirigeants de ces entreprises évaluent chacun des facteurs mentionnés. Ces facteurs évalués seront ensuite ajustés aux résultats de l'entreprise par régression linéaire, pour valider si leur impact est significatif sur la performance.

Cette étude me permettra de conclure si les différents facteurs jouent un rôle significatif dans le succès de l'internationalisation des PME et d'établir si les pays émergents d'Amérique latine sont un marché intéressant pour ce type d'entreprise.

Bibliographie

- Berry, A. (2002). The role of the Small and medium enterprise sector in Latin America and Similar Developing Economies. *Seton Hall Journal of Diplomacy and International Relations*, Winter/Spring, 104-119.
- Capelleras, J.-L. & Rabetino, R. (2007). Individual, organizational and environmental determinant of new firm employment growth: evidence from Latin America. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4, 79-99.
- Chiao, Y., Yang, K., & Yu, C. J. (2006). Performance, internationalization, and firm-specific advantages of SMEs in a newly-industrialized economy. *Small Business Economics*, 26, 475–492.
- Crick, D., & Jones, M. V. (2000). Small high-technology firms and international high-technology markets. *Journal of International Marketing*, 8, 63–85.
- Crick, D., & Spence, M. (2005). The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: A study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14, 167–185.
- Erb, C. B., Harvey, C. R. & Viskanta, T. E. (1996). Political risk, economic risk, and financial risk. *Financial Analysts Journal*, 52, 6, 29-46.
- Egan, H. & Ovanessoff, A. (2011). Capturing the growth opportunity in emerging market. *The European Business Review*. Consulté en ligne le 30 novembre 2014 : <http://www.europeanbusinessreview.com/?p=3301>
- Keupp, M. M., & Gassman, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, 35, 600-633.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 27–48.
- OECD. (2013). *Fostering SMEs' Participation in Global Markets*. Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.
- OECD. (2013). *Latin American Economic Outlook 2013: SME policies for structural change*. OECD and UN-ECLAC Report.
- Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43, 475–485.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2004). Internationalization of private firms: Environmental turbulence and organizational strategies and resources. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16, 501–522.

Analytique d'affaires

Exemple #1 - AA

Le transport routier de marchandises est l'une des plus grandes sources de pollution atmosphérique de par son utilisation intensive de pétrole. Une des façons envisagées pour réduire ces externalités négatives est de recourir aux véhicules électriques à batterie (VÉB) pour réaliser ce genre d'opérations en milieu urbain où leur autonomie limitée est moins contraignante et où leur supériorité en termes d'efficacité énergétique est amplifiée. Malgré les bénéfices sociaux des VÉB, leur utilisation s'accompagne de défis en ce qui a trait à leur coût d'acquisition, à leur autonomie et capacité limitées, et au temps requis pour le rechargement^{3, 5, 6}. Un facteur à la source de tous ces obstacles est la batterie, tant sur le plan financier que technique. Il est donc critique, afin d'intégrer des VÉB dans des opérations de distribution, de développer des habitudes qui permettent non seulement de servir adéquatement la clientèle, mais également d'optimiser la santé des batteries. Les objectifs de ce projet sont de répondre à ces besoins à l'aide d'un problème de transport innovant permettant de déterminer l'impact sur la flexibilité opérationnelle des précautions à prendre pour améliorer la durée de vie des batteries de ces véhicules, ainsi que de développer des techniques pour planifier le rechargement des VÉB afin qu'ils soient disponibles au bon moment.

Le projet proposé est un problème d'optimisation consistant à déterminer, pour une flotte de VÉB identiques et sur un horizon de planification d'une semaine, les itinéraires quotidiens qui minimiseraient les coûts associés à la livraison de biens à un ensemble de clients, tout en évitant des habitudes nuisant à la santé des batteries. L'emplacement des clients varie chaque jour et ceux-ci ont des demandes distinctes. Étant donné l'infrastructure limitée de bornes de recharge, lorsque des VÉB sont utilisés à des fins de distribution, ils sont généralement rechargés dans un dépôt central, la nuit. Il faut alors déterminer le niveau de charge pour chaque véhicule de manière à pouvoir réaliser les tournées du lendemain. Les autonomies maximales pour un jour donné dépendront donc du rechargement fait la nuit précédente. Chaque tournée devra respecter une certaine durée maximale, mais aussi l'autonomie du véhicule lui étant associé ce jour-là. La fonction « objectif à minimiser » sera composée de coûts liés à la distance totale parcourue, mais aussi de pénalités liées à la détérioration des batteries résultant de mauvaises habitudes. Des effets négatifs sur la batterie peuvent se produire si elle est souvent déchargée profondément, si elle est fréquemment rechargée près de sa capacité maximale, si elle est maintenue à un niveau de charge élevé pendant longtemps, et si une puissance élevée est utilisée pour la recharger rapidement^{4, 7, 11, 14}.

Côté méthodologie, une revue de la littérature scientifique sur l'électrification des transports en logistique urbaine et sur les problèmes de tournées de véhicules (PTV) sera d'abord effectuée. Une formulation mathématique du problème sera ensuite développée. Étant donné la complexité du problème, le recours à des méthodes de résolution exactes ne sera pas adéquat; par conséquent, une méthode heuristique se basant sur l'approche « Adaptive Large Neighborhood Search »⁹ sera utilisée pour développer un algorithme de résolution. Celui-ci sera programmé en langage C++, puis des tests numériques seront effectués pour étudier sa performance et faire une analyse de sensibilité en variant des paramètres tels que le nombre de clients, leur dispersion géographique, les pénalités liées à la santé des batteries, etc. D'autres

éléments seront aussi incorporés à l'analyse pour analyser leurs impacts sur les solutions, tels que l'effet de considérer un nombre limité de bornes de recharge au dépôt central, ou encore de permettre une recharge rapide par jour.

Concernant la contribution du projet, l'étude des VÉB par la communauté de recherche opérationnelle est assez récente. Dans les PTV, une tendance récente est de permettre aux VÉB d'arrêter à des bornes de recharge pendant leur trajet pour faire le plein^{2,10}. Cependant, les déploiements réels de VÉB dans des opérations de distribution urbaine indiquent qu'en raison de l'infrastructure très limitée de bornes de recharge rapide, il est plus réaliste de recharger les véhicules au dépôt, la nuit^{8,13}. Par ailleurs, la grande majorité des travaux considérant les répercussions que certaines habitudes peuvent avoir sur la santé de la batterie se situent au niveau des problèmes de chemin optimal^{1,11,12}. Ce projet contribue donc à l'avancement des connaissances en considérant la santé des batteries des VÉB dans un PTV, et en utilisant une approche plus réaliste concernant le lieu et le moment du rechargement qui doit être effectué de manière à pouvoir servir la clientèle malgré l'autonomie limitée des VÉB.

Bibliographie préliminaire :

- 1) Arslan, O., Yildiz, B., & Karasan, O.E. 2014. Minimum cost path problem for plug-in hybrid electric vehicles. Department of Industrial Engineering, Bilkent University, Turkey. URL : http://www.optimization-online.org/DB_FILE/2014/02/4230.pdf.
- 2) Conrad, R.G., & Figliozzi, M.A. 2011. The recharging vehicle routing problem. T. Doolen and E. Van Aken, eds., Proceedings of the 2011 Industrial Engineering Research Conference. URL : http://web.cecs.pdx.edu/~maf/Conference_Proceedings/2011_The_Recharging_Vehicle_Routing_Problem.pdf.
- 3) Davis, B. A., & Figliozzi, M. A. 2013. A methodology to evaluate the competitiveness of electric delivery trucks. Transportation Research Part E : Logistics and Transportation Review, 49(1), p. 8-23.
- 4) Electrification Coalition. 2010. Fleet electrification roadmap. URL : <http://www.electrificationcoalition.org/sites/default/files/EC-Fleet-Roadmap-screen.pdf>.
- 5) Feng, W., & Figliozzi, M. 2013. An economic and technological analysis of the key factors affecting the competitiveness of electric commercial vehicles: A case study from the USA market. Transportation Research Part C : Emerging Technologies, 26, p.135-145.
- 6) Lee, D.Y., Thomas, V.M., & Brown, M.A. 2013. Electric urban delivery trucks: Energy use, greenhouse gas emissions, and cost-effectiveness. Environmental science & technology, 47(14), p.8022-8030.
- 7) Millner, A. 2010. Modeling Lithium Ion Battery Degradation in Electric Vehicles. 2010 IEEE Conference on Innovative Technologies for an Efficient and Reliable Electricity Supply (CITRES). IEEE, p. 349-356.

- 8) Nesterova, N., Quak, H., Balm, S., Roche-Cerasi, I., & Tretvik, T. 2013. Project FREVUE deliverable D1.3: State of the art of the electric freight vehicles implementation in city logistics. TNO and SINTEF. European Commission Seventh framework programme. URL : <http://frevue.eu/wpcontent/uploads/2014/05/FREVUE-D1-3-State-of-the-art-city-logistics-and-EV-final-.pdf>.
- 9) Pisinger, D., & Ropke, S. 2007. A General Heuristic for Vehicle Routing Problems. *Computers & operations research*, 34(8), p. 2403-2435.
- 10) Schneider, M., Stenger, A., & Goeke, D. 2014. The Electric Vehicle- Routing Problem with Time Windows and Recharging Stations. *Transportation Science*. (<http://dx.doi.org/10.1287/trsc.2013.0490>)
- 11) Sweda, T.M., Dolinskaya, I.S., & Klabjan, D. 2014. Optimal recharging policies for electric vehicles. Working paper No.14-01, Department of Industrial Engineering and Management Sciences, Northwestern University. URL : http://www.iems.northwestern.edu/docs/WP_14-01.pdf.
- 12) Sweda, T.M., & Klabjan, D. 2012. Finding minimum-cost paths for electric vehicles. 2012 IEEE International Electric Vehicle Conference (IEVC). IEEE. URL : http://dynresmanagement.com/uploads/3/3/2/9/3329212/charging_ievc.pdf.
- 13) Taefi, T., Kreuzfeldt, J., Held, T., Konings, R., Kotter, R., Lilley, S., Baster, H., Green, N., Stie Laugesen, M., Jacobsson, S., Borgqvist, M., & Nyquist, C. 2014. Comparative analysis of european examples of freight electric vehicles schemes. A systematic case study approach with examples from Denmark, Germany, the Netherlands, Sweden and the UK. 4th International Conference on Dynamics in Logistics (LDIC 2014). Bremen, Germany. URL : http://nrl.northumbria.ac.uk/15185/1/Bremen_final_paperShoter.pdf.
- 14) Zhang, S.S. 2006. The effect of the charging protocol on the cycle life of a Li-ion battery. *Journal of Power Sources*, 161(2), p. 1385-1391.

Développement organisationnel

Exemple #1 – DO

L'objectif de cette recherche serait de mieux comprendre la nature de la relation entre la motivation, le travail émotionnel et la performance au travail.

Plusieurs études ont démontré qu'en plus de posséder des connaissances spécifiques et d'avoir à maîtriser des habiletés techniques, certains employés doivent aussi apprendre à réguler leurs émotions. Par exemple, la profession d'hôtesse de l'air requiert que les employés soient souriants, optimistes et enthousiastes afin d'optimiser l'expérience des voyageurs. La notion de travail émotionnel (Hochschild, 1983) est un aspect important du travail des employés de service. Toutefois, si l'émotion affichée par ces employés est trop souvent en désaccord avec les émotions vécues intérieurement, ce manque d'authenticité peut nuire au bien-être psychologique et à la performance de l'employé, ainsi que diminuer son engagement envers l'organisation (Paunov, 2013).

De plus, le niveau de motivation des employés à réguler leurs émotions varie substantiellement. Certains peuvent se sentir contrôlés ou forcés, alors que d'autres peuvent se sentir plus autonomes et considérer le travail émotionnel comme partie intégrante de leur identité. La théorie de l'autodétermination (SDT, Deci et Ryan, 1985) fait la distinction entre la motivation externe ou contrôlée et la motivation autonome. Dans plusieurs domaines, la motivation autonome a été associée entre autres à une amélioration du bien-être, de la santé physique et mentale et même de la performance. Nous pouvons alors supposer que les employés percevant qu'ils ont le choix et se sentant autonomes dans la performance du travail émotionnel requis par leur employeur, bénéficient également des bienfaits de la motivation autonome.

Cette recherche aurait donc pour but d'examiner l'interaction entre les différents types de motivation proposés par la théorie de l'autodétermination et le travail émotionnel, ainsi que leur impact sur la performance et santé psychologique des employés de service. Les résultats de cette recherche permettraient de compléter et d'enrichir les connaissances actuelles dans le domaine de la psychologie organisationnelle. De plus, ils pourraient s'avérer utiles pour toute organisation souhaitant améliorer l'expérience au travail de ses employés de service, quel que soit leur secteur d'activité.

Méthodes :

Population cible : employés de service

Échantillon visé : 250-300 employés

2 questionnaires envoyés à un intervalle de trois semaines

Questionnaire 1 : Évaluer les variables indépendantes : motivation, facteurs personnels

Questionnaire 2 : Évaluer les variables dépendantes (Performance au travail et qualité de services évalués par un superviseur, satisfaction au travail, bien-être psychologique) et médiateur (travail émotionnel)

Références

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York : Plenum Press.

Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of human feelings*. Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press.

Paunov, M. (2013). Organizational consequences and individual antecedents of emotional dissonance and emotional labor. *European Journal of Business and Management*, 5(32), 163-176.

Exemple #2 – DO

Projet de recherche : Vers un modèle conceptuel intégré de communication organisationnelle

En cette ère marquée par l'avènement des technologies de l'information et des communications (TIC), les entreprises baignent dans un environnement de plus en plus turbulent qui impose aux organisations de s'adapter à des attentes sans cesse grandissantes des différentes parties prenantes (Collerette et al. 2013). Ce constat impose une capacité de mise à contribution accrue des différentes ressources de l'organisation afin de s'adapter aux nouvelles exigences. Toutefois, le taux de réussite des changements fait piètre figure considérant que seulement 2 à 3 initiatives de changement sur 10 atteignent les objectifs fixés au départ (Smith, 2002). La principale explication de ce faible taux de réussite se situerait du côté de la maîtrise des facteurs humains (Deloitte Consulting, 1999), où la communication occupe une place centrale (Collerette, 2010). Selon Boucher et Drolet (2007), « l'apport de la communication est souvent sous-estimé, malgré le fait qu'elle soit au centre de tous les enjeux de la mobilisation des ressources humaines (RH) ». Les enquêtes réalisées par la « Society for Information Systems » auprès de 500 entreprises internationales révèlent que l'attraction et la mise en valeur des RH liées à l'exploitation des systèmes d'information (SI) figure au 5e rang des préoccupations des dirigeants relativement à l'impératif alignement des SI (Luftman et al. 2005). Alors que l'on reconnaît l'importance du capital humain dans le succès de leur implantation, une des principales erreurs serait de croire que l'utilisation de la technologie dans les échanges peut se substituer au dialogue en face à face (Fahey et Prusak, 1998). Les recherches effectuées en gestion des connaissances concluent que celle-ci est souvent abordée d'un point de vue technologique alors que son efficacité repose sur des aspects sociaux (Harvey, 2011). D'un autre côté, la pratique de partage de l'information englobant les activités visant à diffuser et recevoir l'information est abordée sous l'angle de la transmission d'informations quant à son contenu et sa direction (Duguay, 2006).

Ainsi, la communication semble revêtir une importance fondamentale et stratégique qui dépasse largement son appréhension réduite à une approche technique informationnelle. Considérant que « la qualité de la communication interne est un prérequis à la qualité de la communication externe » (Schewbig (1988) et Lhenish (1991) et qu'une condition de réciprocité caractérise la dynamique des échanges (Blau, 1964); il serait intéressant de vérifier si la qualité de la communication organisationnelle conditionne en retour l'adoption au niveau individuel des différents comportements positifs liés au succès des processus communicationnels internes. À cet égard, j'aimerais utiliser un modèle conceptuel pour expliquer l'influence des composantes politique (style de leadership, de gestion, culture; degré d'ouverture, direction et débit du flux d'information partagée), socioaffective (façon dont le message est véhiculé, est-il respectueux des individus, communication non verbale, etc.) et structurelle (capacité d'avoir accès et de partager l'information via les TIC) de la communication organisationnelle, sur l'adoption des comportements reliés aux processus de communication interne, et ce au niveau de ces mêmes trois aspects. Plus spécifiquement, je souhaite explorer l'influence des dimensions politique, socioaffective et structurelle de la communication lors de changements

impliquant l'utilisation de la technologie pour partager ou gérer des informations ou des connaissances.

Dans le cadre de mes travaux de recherche, je souhaite ainsi répondre à la question : Est-ce que les dimensions politique, socioaffective et structurelle de la communication organisationnelle peuvent influencer l'adoption des comportements individuels associés au succès des processus communicationnels internes ? Pour répondre à cette question, la méthodologie de recherche choisie privilégiera l'adoption d'une approche qualitative de type recherche exploratoire afin d'étudier et de comparer la situation de deux entreprises par la méthode des cas. La conduite d'entrevues individuelles et la réalisation d'observations permettront d'appréhender les phénomènes intangibles liés aux aspects politique et socioémotionnel de la communication; alors que d'autres variables plus tangibles pourront être évaluées directement par le biais de questionnaires. Au niveau théorique, j'estime que mon projet de recherche devrait contribuer à alimenter le domaine du développement organisationnel en des aspects de la communication ayant été moins abordés. Au niveau pratique, je souhaite offrir aux praticiens un modèle intégré de communication organisationnelle afin de développer cette pratique à un niveau plus stratégique de l'organisation.

Bibliographie

BLAU, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York : Wiley

BOUCHER, A., & DROLET, D. (2007). Communiquer pour soutenir la mobilisation de vos employés. *Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, Effectif*, vol. 10, n° 4, p. 25-25.

COLLERETTE, P. (2010). COMMENT COMMUNIQUER LE CHANGEMENT? *Gestion*, 34(4), 39-47,4,6,8.

DELOITTE CONSULTING (1999). *ERP's Second Wave, Maximizing the Value of Enterprise Applications and Process*, a global Research Report.

DUGUAY, D. (2007). *Pratiques de gestion des ressources humaines, organisation du travail et mobilisation des employés : Le rôle de la justice, du soutien et de la confiance*. (Order No. NR23581, Université du Québec à Montréal (Canada)). ProQuest Dissertations and Theses, 200-200 p.

ELVING, W.J.L., HANSMA, L. (2008). « Leading organizational change: On the role of top management and supervisors in communicating organizational change », communication présentée à l'Annual Meeting of the International Communication Association, tBa, Montréal.

FAHEY, L., & PRUSAK, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40(3), 265-276.

GEORG, v. K. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133-153.

GIROUX, N., & DEMERS, C. (1998). Communication organisationnelle et stratégie. *Management International*, 2, 17-32.

HARVEY, J. (2011). COMMENT FAVORISER LE PARTAGE DES CONNAISSANCES ? LE CAS DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE PILOTÉES. *Gestion*, 35(4), 73-80.

Kefi, H. (2011). Processus organisationnels et systèmes d'information et de communication : Alignement et performance. *Gestion*, 46(251), 189-200, 14.

LEGRIS, P., INGHAM, J., & COLLERETTE, P. (2003). Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model. *Information & Management*, 40(3), 191-204.

SMITH, M.E. (2002), « Success rates for different types of organizational change », *Performance Improvement*, vol. 41, n° 1, p. 26-33.

TREMBLAY, M., CHENEVERT, D., SIMARD, G., LAPALME, M-E et DOUCET, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : Le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30 (2), 69-78.

Économie appliquée

Exemple #1 – EA

Mon projet de recherche s'orientera autour des programmes gouvernementaux d'immigration permettant aux étrangers d'obtenir une résidence permanente en échange d'un investissement important. Dans un contexte social où les inégalités font souvent les manchettes, ce genre de politiques publiques visant exclusivement les individus riches peuvent être aisément remises en question. L'intérêt de conduire une recherche sur ce sujet serait de comprendre l'impact réel que ces programmes ont sur les sociétés d'accueil, puis de conclure sur leur efficacité réelle et sur les façons de les améliorer. De plus, de tels programmes existent aussi ailleurs dans le monde (notamment en Angleterre et aux États-Unis), ce qui étend considérablement la portée de mon projet.

Le projet de recherche s'articulerait autour des questions suivantes :

- Quel est l'impact économique des investissements issus des programmes d'immigrants investisseurs?
- L'entrepreneuriat immigrant est-il stimulé par ces programmes?
- L'emploi local est-il soutenu durablement par ces programmes?
- L'investissement direct étranger est-il augmenté par ces programmes?

En somme, mon objectif de recherche serait d'étudier la pertinence de ces programmes ainsi que de mesurer l'impact d'une variation du montant d'investissement exigé.

Il est important ici de noter que mon projet est empreint d'une caractéristique unique : en 2014, le gouvernement canadien a haussé le seuil d'investissement à 2 millions de dollars pour les immigrants investisseurs. Or, puisque l'immigration est de compétence provinciale au Québec, ce paramètre y est demeuré tel qu'il était. Ainsi, alors que le programme canadien a subi un choc il y a deux ans, le programme québécois, lui, n'a pas changé. Il y a donc ici une situation intéressante d'un point de vue de recherche : cette différence de paramètre entre les territoires offre une opportunité unique d'estimer l'impact réel que ce genre de programme peut avoir sur l'économie d'un territoire donné. Plus encore, cette situation permet d'évaluer l'impact d'une hausse du seuil exigé d'investissement étranger.

Le projet de recherche constituerait une quasi-expérience, au sens où les deux individus statistiques observés, le Québec et le reste du Canada, présentent des similitudes au niveau de leur composition, mais diffèrent sur le facteur causal étudié. La méthodologie utilisée serait celle des différences-en-différences. Les mesures d'intérêt seront le niveau d'entrepreneuriat immigrant, le nombre d'entreprises créées par des immigrants, l'emploi au sein de ces entreprises et l'investissement direct étranger. Afin d'obtenir des résultats précis, les recherches seront réalisées à l'échelle locale, c'est-à-dire par division de recensement ou par agglomération métropolitaine, selon la disponibilité des données.

Les moyens de recherche projetés sont donc essentiellement économétriques. Les données utilisées proviendront des institutions telles que les CLD, puis des agences statistiques

québécoise et canadienne. Notamment, Statistique Canada maintient une base de données longitudinale sur l'immigration (BDIM). Aussi, la base de données de l'OCDE sur les migrations internationales offrira de l'information globale sur le sujet. Pour terminer, les données issues du recensement de 2016 seront disponibles lors du commencement de mes recherches. Cela me fournira des données précises, complètes et récentes qui m'aideront sans aucun doute à accomplir mon objectif de recherche.

Bibliographie

Green, Alan et Green, David (1999). « The Economic Goals of Canada's Immigration Policy: Past and Present », *Canadian Public Policy / Analyse De Politiques*, vol. 25, no 4, p. 425-451.

Constant, Amelie et Zimmermann F., Klaus (2005). « Immigrant Performance and Selective Immigration Policy: A European Perspective », *National Institute Economic Review*, vol. 194, no. 1, p. 94-105.

Boudarbat, Brahim et Grenier, Gilles (2014). L'impact de l'immigration sur la dynamique économique du Québec, rapport remis au ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, Québec, CIRANO, 181 p.

OCDE (2016). Perspectives des migrations internationales 2016, Paris, Éditions OCDE. Récupéré de : <http://www.oecd.org/fr/migrations/perspectives-des-migrations-internationales-19991258.htm>

Exemple #2 – EA

Description de projet : Analyse des coûts liés aux avis d'ébullition d'eau résultants des floraisons de cyanobactéries pour la société québécoise

Les cyanobactéries (communément appelées « algues bleu-vert ») sont des microorganismes présents naturellement dans la plupart des cours d'eau du Québec. Bien que la présence, en soi, des cyanobactéries ne pose pas de problème, certains facteurs peuvent engendrer leur floraison dans les écosystèmes aquatiques, ce qui engendre des inconvénients (Chevrette et al. 2011). En effet, les floraisons de cyanobactéries, dont la fréquence est en croissance au Québec, peuvent produire des toxines qui sont à l'origine de problèmes de santé chez les humains et les animaux (Chevrette et al. 2011). L'ingestion de l'eau contaminée ainsi que le contact physique avec cette dernière doivent donc être évités, ce qui crée une nécessité pour des sources alternatives d'eau.

Ainsi, il existe de nombreux enjeux liés à ce phénomène pour la société québécoise, qui a notamment des impacts considérables sur la santé des Québécois, l'agriculture, la pêche, le tourisme, le loisir, et bien sûr l'environnement (Steffensen, 2008) et engendre donc des coûts importants à plusieurs niveaux. Afin de bien comprendre tous les impacts de ce problème pour la société québécoise et d'assurer que les démarches entreprises pour le prévenir et le résoudre seront économiquement viables, il est pertinent de réaliser une analyse coût-bénéfice. Une analyse coût-bénéfice consiste à identifier tous les coûts et les bénéfices (qu'ils soient monétaires ou non) reliés à un projet ou à un phénomène donné. En fait, le présent projet de recherche constituera l'une des parties d'une analyse coût-bénéfice de plus grande envergure réalisée conjointement par plusieurs chercheurs affiliés à différentes institutions.

Le présent projet de recherche consistera plus précisément à évaluer quels sont les coûts économiques reliés aux avis d'ébullition d'eau résultants des floraisons de cyanobactéries au niveau de la société québécoise. Bien qu'il existe dans la littérature des estimations de coûts reliés aux avis d'ébullition d'eau, qui sont obtenues notamment en recueillant des données auprès des individus concernant leur comportement en présence d'avis d'ébullition (Lopez, 2008), plusieurs aspects n'y sont pas explorés. Entre autres, on omet de considérer l'impact d'une consommation accrue d'eau en bouteille et les coûts importants reliés à l'interruption de plusieurs services dans les hôpitaux, engendrés par les avis d'ébullition et les avis recommandant d'éviter les contacts physiques avec l'eau. La littérature omet également de considérer les risques et les coûts liés à une hygiène personnelle altérée lors d'avis prescrivant d'éviter tout contact physique avec l'eau. La raison de cette omission est que les avis d'ébullition les plus courants sont liés à des menaces d'ordre alimentaire, et non cutané, comme c'est le cas ici. Ce projet de recherche inclura les avis recommandant d'éviter le contact physique afin de prendre en considération tous les aspects permettant d'établir les coûts engendrés par les avis d'ébullition d'eau résultant de floraisons d'algues nocives.

D'autre part, le principal défi d'une analyse coût-bénéfice réside généralement dans l'estimation des éléments intangibles, soit les éléments pour lesquels il n'existe pas de valeur monétaire établie par un marché. Ici, l'inconfort occasionné chez les individus qui sont dans l'impossibilité de consommer l'eau courante, ou parfois même d'entrer en contact avec elle, représentera le

principal coût intangible. Afin de monétiser la perte de bien-être des individus, nous procéderons à une évaluation contingente, consistant à obtenir des données auprès d'individus à l'aide d'un questionnaire. Ces données permettront entre autres d'estimer le consentement à recevoir des individus et donc de monétiser la perte de bien-être encourue.

Bref, l'analyse coût-bénéfice, dont ce projet de recherche fait partie, est réalisée dans le cadre d'une étude plus large financée par Génome Canada dont les objectifs sont de développer des outils diagnostiques chimio- génomiques, de proposer de meilleures pratiques de prévention et des solutions à long-terme pour prévenir les floraisons d'algues nocives. Les applications de l'analyse coût-bénéfices sont évidentes. En effet, une fois que la valeur (le coût) associée au problème créé par la floraison des cyanobactéries aura été établie, il sera possible de comparer le coût des solutions et des techniques de prévention proposées au coût du problème lui-même, et donc d'établir si chacune des mesures proposées est souhaitable ou économiquement efficace pour la société québécoise.

Bibliographie

Chevrette, P., Bolduc, A., & Ellis, Donald, ing, M.Sc. (2011). Cyanobactéries - Quand le problème est dans la station d'eau potable. *Vecteur Environnement*, Vol. 44, no. 3, p. 32-33.

Lopez (2008). Scientific assessment of freshwater harmful algal blooms. Interagency Working Group on Harmful Algal Blooms, Hypoxia, and Human Health of the Joint Subcommittee on Ocean Science and Technology, Washington, D.C, p 65.

Steffensen, Dennis A. (2008). Economic cost of cyanobacterial blooms, In *Cyanobacterial Harmful Algal Blooms*, H. Kenneth Hudnell, Ed. Springer NY: 2008; Vol. 619, p. 855-858.

Économie financière appliquée

Exemple #1 – EFA

Choix de l'établissement : Au cours de mon baccalauréat, j'ai rapidement fait le constat que je souhaiterais poursuivre au deuxième cycle une fois mon diplôme obtenu. Mes études en sciences économiques m'ont appris à approcher les différentes problématiques de manière rationnelle, en plus d'améliorer ma compréhension du fonctionnement de l'économie. Je souhaitais donc pouvoir appliquer à une problématique bien définie l'ensemble des aptitudes que j'ai pu développer au baccalauréat et une maîtrise offrait l'occasion de le faire. Le choix s'est porté sur HEC Montréal pour deux raisons. Tout d'abord, l'école dispose d'une excellente réputation et le programme en économie financière appliquée me permettait d'accroître ma compréhension de deux domaines qui sont fortement liés.

Problématique : Mon projet serait de déterminer à l'aide d'un modèle économétrique de vecteur autorégressif si les variations de court terme sur le marché boursier canadien sont dues à des changements dans les fondamentaux des firmes ou à des signaux qui se révèlent ne pas avoir d'effets sur l'économie. On constate que chaque choc observable qui vient affecter l'économie est composé d'une part plus ou moins grande d'un choc réel et d'un bruit qui influence le choc observé, sans toutefois n'avoir d'effets réels. Le bruit est en fait de l'information qui n'aura pas d'incidence à terme, mais dont les agents prennent compte au moment où celle-ci est rendue disponible. Lorsque le choc survient, il est impossible pour l'investisseur de déterminer ce qui est de l'ordre du réel de ce qui ne l'est pas. Il est aussi possible que les rendements soient expliqués en partie par un changement dans l'incertitude sur les marchés. Si le spectre de valeurs possibles que peut prendre une donnée économique dans le futur est grand, l'investisseur moyen averse au risque pourrait vouloir sortir ses fonds du marché financier.

Méthodologie : En utilisant les données de l'indice du S&P/TSX de 1990 jusqu'à 2013, indice qui mesure l'évolution des actions des principales compagnies canadiennes cotées, je tenterai donc de déterminer si les mouvements importants qu'a connus l'indice au cours de la période sont dus à des chocs réels ayant affecté le rendement des firmes ou à un bruit n'ayant pas eu d'effets sur les fondamentaux. Le but de l'analyse économétrique est donc de séparer les différentes composantes qui ont affecté l'évolution des marchés. La méthode économétrique du vecteur autorégressif sera utilisée, car celle-ci permet d'identifier clairement l'effet causé par chacune des variables exogènes sur la variable endogène. Les dividendes versés sont un bon indicateur des fondamentaux des firmes. Puisqu'un indice ne verse pas de dividende en soi, j'utiliserai celui versé par un FNB qui suit le rendement des firmes du S&P/TSX. L'indice VIX qui mesure la volatilité sur les marchés boursiers sera utilisé en tant que mesure de l'incertitude.

Applications : Les résultats de mes travaux de recherche devraient avoir plusieurs applications. Notamment, ils permettront de comprendre ex post ce qui a expliqué les rendements de l'indice S&P/TSX. Ils pourraient aussi avoir des applications sur d'autres marchés, notamment le marché immobilier canadien sur lequel certains experts prédisent une forte correction des prix. Le modèle pourra donc être utilisé ailleurs et apportera une contribution positive au champ d'études macroéconomique.

Aptitudes en recherche : Mes expériences académiques et professionnelles seront mises à contribution au cours de ce projet. J'ai déjà l'habitude des travaux de recherche, notamment grâce à mes études de premier cycle et à mon emploi comme agent de où j'ai effectué de la recherche au bénéfice d'une équipe composée de professionnels du gouvernement provincial. J'ai de plus une expérience en entreprise privée à la compagnie XYZ dans l'équipe budgétaire. En plus d'assister les analystes financiers pour la préparation du budget de l'année 2015, j'ai réalisé quelques mandats de recherche sur des problématiques économiques et financières pour le compte de la compagnie.

Bibliographie

- Black, Keith (2012). «An Empirical Exploration of the CBOE Volatility Index (VIX) Futures Market as a Hedge for Equity Market and Hedge Fund Investors», *Research in Finance*, Vol. 8, 1.
- Bloom, Nicholas (2013). «Fluctuations in Uncertainty», National Bureau of Economic Research Working Paper Series, no. 19714.
- Bloom, Nicholas (2009). « The Impact of Uncertainty Shocks », *Econometrica*, Vol. 77, No. 3, p. 623-685.
- Chang, Hae-Ching., & Chen, Cheng-Te. (2008). « Using Cluster Method for Estimating Value at Risk (VAR) in US Stock Futures Market. » *The Business Review, Cambridge*, 11(1), 65-70.
- Forni, Mario & Gambetti, Luca & Lippi, Marco & Sala, Luca (2014). «Noise Bubbles», Centre for Economic Policy Research, no. 9352.
- Gregory, Allan W & Smith, Gregor W (1995), « Business Cycle Theory and Econometrics », *The Economic Journal*, Vol. 105, No. 433, 12p.
- Kozic, Ivan & Sever, Ivan (2014). « Measuring Business Cycles: Empirical Mode Decomposition of Economic Time Series», *Economics Letters*, Vol. 123, No. 3, pp. 287- 290,
- Samia, Medressi., Dalenda, Mahjoubi., & Saoussen, Amri. (2009). Accuracy and conservatism of VaR models: A wavelet decomposed VaR approach versus standard ARMA-GARCH method. *International Journal of Economics and Finance*, 1(2), 174- 184.
- Triantafyllopoulos, Kostas (2011). «Time-Varying Vector Autoregressive Models with Stochastic Volatility», *Journal Of Applied Statistics*, Vol. 38, No. 1-2, pp. 369-382

Exemple #2 – EFA

La migration internationale des capitaux : solutions à l'énigme de l'allocation

La migration internationale des capitaux ainsi que le développement des marchés financiers sont les sujets de plusieurs recherches. En effet, les conséquences de l'internationalisation des marchés sont encore à découvrir et plusieurs économistes soulèvent les avantages et les problèmes qui découleront de ce phénomène. Lucas (*Econometrica*, 1990) a mis en évidence le paradoxe suivant : pourquoi est-ce que les flux de capitaux se font des pays pauvres vers les pays riches? Il a démontré que la faible productivité des pays émergents ainsi que les faibles rendements sur capital explique en majorité cette tendance. Gourinchas et Jeanne (*The Review of economic studies* 2014) ont soulevé un autre paradoxe. Cette étude a montré que la migration des capitaux vers les pays émergents était non seulement faible, mais était distribuée en grande partie dans les pays à faible croissance et à faible productivité. Ces deux observations, intitulées respectivement l'énigme de Lucas (Lucas puzzle) et l'énigme de l'allocation (Allocation puzzle), sont en contradiction avec la théorie économique néoclassique qui affirme qu'avec la libéralisation et l'efficacité des marchés, les capitaux devraient se concentrer dans les pays où les rendements sur investissements et la productivité sont les plus grands. Bien que la première anomalie notée par Lucas a fait l'objet de nombreuses recherches empiriques (e.g. Alfaro, Kalemli-Ozcan et Volosovych, 2005) et théoriques (e.g. Ju et Wei, 2006), on retrouve peu d'études explorant des solutions au phénomène soulevé par Gourinchas et Jeanne. Ces derniers ont cependant proposé trois explications théoriques pouvant potentiellement résoudre l'énigme de l'allocation.

Mon mémoire visera à explorer ces pistes de solutions de façon empirique et à vérifier leur pertinence pour expliquer l'énigme de l'allocation. Pour ce faire, j'utiliserai des bases données, notamment le Penn World Table, afin d'obtenir les investissements directs étrangers dans plusieurs pays émergents de l'Afrique, du Moyen-Orient et de l'Asie. Une autre source sera la base de données International Financial Statistics (IMF) publiée par l'International Monetary Fund (IMF) qui me permettra d'obtenir la balance des paiements ainsi que les comptes de capital et financiers de ces pays. J'aborderai en premier lieu le lien entre l'épargne et la croissance des pays émergents, notamment la Corée du Sud et le Madagascar qui ont servi de base à la recherche de Gourinchas et Jeanne. Selon eux, ce lien pourrait bien être plus important que la relation entre l'investissement et la croissance. Pour ce faire, je m'appuierai sur les travaux d'Aghion, Diego et Howitt (2006) et de Modigliani (1970). Ainsi, les pays ayant une plus grande productivité épargneraient davantage, ce qui pourrait diminuer leurs investissements étrangers. En deuxième lieu, je m'intéresserai à la deuxième hypothèse de Gourinchas et Jeanne portant sur le lien entre la productivité des pays émergents et le sous-développement de leurs systèmes financiers qui pourrait expliquer la faible migration des capitaux. Je m'appuierai sur les travaux de Caballero et al. (2008). En troisième lieu, j'examinerai l'explication selon laquelle les pays émergents dont la croissance repose majoritairement sur les exportations affichent des surplus économiques plus importants que leurs pairs, ce qui, encore une fois, pourrait diminuer les investissements réalisés dans ces pays. Ce sujet a été abordé par Rodrik (2006). Enfin, je regarderai les récentes recherches de Si Guo et Fabrizio Perri (2013) qui suggèrent une explication fondée sur les écarts entre les profils de revenus des habitants. Au terme de mon mémoire, je souhaite avoir enrichi la littérature sur les explications possibles de l'énigme de

Gourinchas et Jeanne par rapport aux flux de capitaux dans les pays émergents. J'espère que ma recherche permettra d'améliorer l'intégration ainsi que l'internationalisation des marchés financiers et proposera des pistes d'exploration aux recherches futures dans ce domaine.

Bibliographie

Aghion, Philippe, Diego Comin et Peter Howitt, 2006, When Does Domestic Saving Matter for Economic Growth? NBER Working Paper 12275.

Caballero, Ricardo, Emmanuel Farhi et Pierre-Olivier Gourinchas, 2008, An Equilibrium Model of "Global Imbalances" and Low Interest Rates. *American Economic Review*, 99(2).

Carroll, Christopher, Jody Overland, et David N. Weil, 2000, Saving And Growth With Habit Formation. *American Economic Review*, 90(3).

Gourinchas Pierre-Olivier et Olivier Jeanne, 2014, Capital Flows To Developing Countries : The Allocation Puzzle. Working Paper. À paraître dans the *Review of Economic Studies*

Lucas, Robert, 1990, Why Doesn't Capital Flow from Rich to Poor Countries. *American Economic Review*, 80(2), 92-96.

Song, Zheng, Kjetil Storesletten et Fabrizio Zilibotti, 2011, Growing Like China. *American Economic Review*, 101(1).

Caselli, Francesco, 2004, Accounting for Cross-Country Income Differences, NBER Working Paper 10828 October 2004

Gourinchas, Pierre-Olivier et Olivier Jeanne, The Elusive Gains From International Financial Integration, *Review of Economic Studies*, 2006, 73(3).

Modigliani, Franco, The Life Cycle Hypothesis of Savings and Intercountry Differences in the Savings Ratio, in J.M. Volpe M. F.G. Scott and W. Eltis, eds., *Induction, Growth and Trade. Essays in Honor of Sir Roy Harrod*, Oxford: Clarendon Press, 1970, pp. 197-225.

Rodrik, Dani, 2006, Industrial Development: Stylized Facts and Policies, mimeo, Kennedy School of Government.

Manzocchi, Stefano et Philippe Martin, 1997, Are Capital Flows Consistent with the Neoclassical Growth Model? Evidence from a Cross-section of Developing Countries, *Economie Internationale*, pp.7-24.

Guo, S. et Perri, F., 2013. The allocation puzzle is not as bad as you think, mimeo University of Minnesota.

Finance

Exemple #1 - FIN

Résumé de la recherche proposée

L'essai proposé (où une importante composante de recherche lui sera consacrée, puisque plus d'une session lui sera entièrement dédiée) portera sur la finance comportementale. Cette dernière semble avoir subi un changement profond et radical où les théories centenaires du choix rationnel (l'Homo oeconomicus) et de l'efficacité des marchés ont été ébranlées. Le paradigme entre ses théories est de plus selon George Soros, la cause de la « chute du système financier ainsi que de la faillite mondiale » qui a suivi 2008⁶. De plus, cet aspect de la finance semble connaître depuis la dernière crise un fort essor qui s'est même répercuté jusque dans la finance de marché où il y a eu création de nouveaux indices, soit les indices de sentiments, ainsi que des fonds gérés via les anomalies créés dans le marché suite à des « comportements irrationnels » d'investisseurs⁷.

Plus précisément, mon projet analysera la réaction de différents types d'investisseurs par rapport à divers événements qui ont causé, et ce, de manière significative un impact sur les marchés (nord-américains et européens). Les investisseurs seront différenciés uniquement par rapport à leurs choix d'investissements. De plus, l'analyse des réactions par rapport aux effets encourus sur les marchés permettra d'évaluer la capacité du choix rationnel des investisseurs. Ultimement, une étude de l'évolution des rendements des différents types d'investisseurs permettra aussi de déterminer si certains d'entre eux réalisent des rendements qui respectent l'efficacité de marché. Cela permettra de vérifier le type d'efficacité de marché (selon Fama) qui semble respecté par chaque catégorie d'investisseur. Cet essai possédera donc pour but d'évaluer l'impact de la finance comportementale sur la finance de marché pour déterminer s'il y a une interrelation significative entre ces dernières.

En ce qui a trait à la procédure et la méthodologie qui seront utilisées, les types d'investisseurs seront catégorisés par rapport à leurs choix d'investissements qui seront définis via les types de fonds indiciels cotés en bourse dans lesquels ils auront investi (fonds indiciels, écoresponsables, éthiques, de couvertures, etc.). Seuls des fonds indiciels cotés seront tenus en considération dans cet essai, puisque l'information qui les entoure semble facilement accessible via des bases de données financières et qu'ils sont aisément comparables à leurs indices de références pour ainsi permettre une étude de leurs efficacités. Les données utilisées seront uniquement historiques et évaluées sur une période courte, voire depuis la crise économique de 2008. De plus, puisque la finance comportementale a subi un profond revers suite à cette période, des entrevues seront effectuées avec différents experts dans ce domaine ainsi que dans la finance de marché pour apporter des données plus qualitatives à la recherche.

⁶ <https://www.ccr-am.com/publications/fichier.app.php?170-Une-breve-histoire-de-la-financecomportementale>

⁷ M.H. Broihanne, M. Merli, P. Roger. Finance Comportementale, Economica, 2004, p. 262

Management

Exemple #1 - MGT

Alors que les phénomènes de leadership ont suscité une quantité considérable de recherches dans les dernières décennies (Dinh et al., 2014), on en sait toutefois très peu sur le follower (« adhérent »), ses caractéristiques et son rôle dans l'émergence du leadership. Le followership a néanmoins connu un regain d'intérêt dans les dernières années, et on a assisté à l'apparition de plusieurs théories visant à mieux l'intégrer (Uhl-Bien, Riggio, Lowe et Carsten, 2014). Toutefois, celles-ci s'attardent peu à l'effet des caractéristiques du follower sur la relation de leadership. Le corpus scientifique portant sur cet aspect est d'ailleurs quasi-inexistant. La question m'apparaît toutefois cruciale : se pourrait-il que le leadership soit, du moins en partie, « dans l'œil de celui qui le subit » ? Parmi les théories récentes sur le followership, la théorie de DeRue et Ashford (2010) a retenu mon attention. Cette théorie postule que le followership et le leadership seraient co-construits dans un processus interactif et réciproque de « concession » et de « réclamation » d'une identité de follower ou de leader. Ce modèle a toutefois fait l'objet de peu de vérification empirique. Par ailleurs, aucune des recherches répertoriées ne portait sur les caractéristiques du follower qui pourraient influencer le processus de construction du leadership.

Dans le cadre de mon projet de recherche, je souhaite contribuer à combler ces lacunes. Pour ce faire, j'entends explorer le lien entre le narcissisme normal (i.e. non-pathologique) du follower et l'émergence du processus de leadership. La pertinence d'utiliser le narcissisme normal comme variable est justifiée principalement par le fait que le narcissisme normal d'un individu affecte directement la façon dont il se perçoit face aux autres. Si le modèle de DeRue et Ashford (2010) s'avère, il serait donc logique que cette caractéristique individuelle affecte la construction de la relation de leadership. J'é mets à cet égard l'hypothèse que plus un individu présentera un niveau élevé de narcissisme normal, moins il sera susceptible de percevoir des comportements de leadership chez son superviseur. Selon la théorie de DeRue et Ashford (2010), de tels résultats s'expliqueraient par le fait qu'en raison de leur sentiment de supériorité et de « légitimité » (entitlement), les narcissiques seraient moins prompts à concéder une identité de leader à autrui.

Dans un premier temps, je compte définir le « narcissisme normal », à la fois en ce qui a trait à sa nature et à ses dimensions, mais également quant à ce qui le distingue d'autres construits semblables. J'explorerai aussi les différentes théories du followership et justifierai le choix de la théorie de DeRue et Ashford (2010) comme cadre théorique. Dans un deuxième temps, j'effectuerai à l'aide de questionnaires papier-crayon une collecte de données auprès de groupes de subordonnés. Les données recueillies porteront principalement sur les deux variables à l'étude, soit le narcissisme normal tel que mesuré par le Narcissistic Personality Inventory (Raskin et Terry, 1988), et le leadership perçu du superviseur, tel que mesuré par le Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X (Avolio et Bass, 1997, dans Avolio, Bass et Jung, 1999). Chaque groupe de subordonnés se rapportant à un même supérieur, une analyse de la variance inter-sujets dans l'évaluation du leadership sera effectuée, et je tenterai de déterminer si cette variance semble aléatoire ou si elle pourrait être expliquée par le narcissisme du sujet. L'analyse portera à la fois sur les scores globaux obtenus aux instruments, mais surtout, et de

façon plus approfondie, sur les scores obtenus aux différentes dimensions des construits à l'étude. Cette analyse pointue permettra d'obtenir un portrait plus précis des processus en jeu. Enfin, j'analyserai les résultats obtenus afin de déterminer s'ils confirment le modèle de DeRue et Ashford.

En permettant de mettre à l'épreuve la théorie de DeRue et Ashford (2010) tout en intégrant de façon inédite une caractéristique personnelle du follower, ce projet de recherche présente un intérêt théorique certain. Il comporte, de surcroît, différentes implications pour la pratique, notamment en ce qui a trait à la conception de programmes de développement du leadership. En effet, étant donné les avantages connus du leadership en entreprise, on a tout intérêt à viser une meilleure connaissance du processus d'émergence du leadership ainsi que du rôle des caractéristiques du follower dans ce processus.

Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.

Bono, J. E., Hooper, A. C., & Yoon, D. J. (2012). Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 132-145.

Brin, J. (2011). Adaptation et validation française du Narcissistic Personality Inventory (Doctoral dissertation, Université Laval).

Derue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.

Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., & Sturm, R. E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1005-1034.

Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of personality and social psychology*, 54(5), 890.

Trzesniewski, K. H., Donnellan, M. B., & Robins, R. W. (2008). Is "Generation Me" really more narcissistic than previous generations?. *Journal of Personality*, 76(4), 903-918.

Twenge, J. M., Konrath, S., Foster, J. D., Keith Campbell, W., & Bushman, B. J. (2008). Egos Inflating Over Time: A Cross-Temporal Meta-Analysis of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of personality*, 76(4), 875-902.

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104.

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.

Exemple #2 – MGT

Prénom Nom

Ayant un baccalauréat en criminologie, le domaine m'intéresse toujours. Je désire donc que mon projet de recherche touche à la fois le management et le milieu criminologique. En ce sens, mon sujet de recherche concernera les pratiques managériales utilisées dans les services de police québécois. Le contexte d'un service de police est particulier, puisque c'est un organisme public, que les gestionnaires doivent rendre des comptes à la population, que les équipes sont multidisciplinaires. De plus, au Québec, les tâches sont divisées entre les paliers fédéraux, provinciaux et municipaux (Council of Canadian Academies, 2014). Afin d'assurer la sécurité du public, il est important que le système de gestion de ces organismes soit efficace et que les gestionnaires connaissent les pratiques innovantes (Coleman, 2008). Or, peu d'information circule, tant dans les médias que dans les écrits scientifiques, sur les méthodes de gestion employées par les gestionnaires des milieux policiers québécois. J'ai pu constater que les recherches menées ont surtout eu lieu aux États-Unis, en Europe et en Australie (Dean & Gottschalk ; Shane, 2010 & Tomazevic & Aristovnik, 2016). Or, le contexte de chaque pays étant différent, il est difficile de transposer les résultats obtenus à la province de Québec (Council of Canadian Academies, 2014). Je me questionne donc sur les types de pratiques utilisées, sur les raisons régissant le choix de ces pratiques, sur leur méthode d'application et sur leur efficacité.

J'ai comme hypothèse que les méthodes sont différentes de celles employées par les entreprises privées et les autres organismes gouvernementaux, en raison du contexte particulier des services de police, notamment son rôle de protection envers la société. La solidarité est omniprésente et les techniques managériales semblent plus traditionnels, en accord avec le fonctionnement des services policiers (Shane J.M., 2010). En ce sens, je crois que ces milieux n'appliquent pas les pratiques de gestion les plus innovantes et ne mettent pas leurs connaissances à jour dans le domaine.

Ma recherche sera qualitative. Je désire entreprendre une recherche exploratoire à l'aide d'entrevues dirigés ou semi-dirigés auprès de différents gestionnaires du milieu policier québécois afin de comparer leurs méthodes et techniques de travail et ainsi mettre à jour les pratiques les plus prometteuses. Par une série de questions que j'aurai préalablement composées, je rencontrerai les dirigeants afin de connaître leur style de gestion, les défis qu'ils rencontrent au sein de leur poste et les solutions élaborées pour les surmonter. J'analyserai ensuite leur discours afin de faire sortir les points communs et les divergences entre les méthodes employées par chacun.

L'objectif de ma recherche sera donc de statuer sur l'efficacité des pratiques de gestion, de les comparer entre différents services de police et éventuellement de les comparer aux méthodes employées au sein des institutions publiques, afin de déterminer si les pratiques sont similaires ou s'il existe des différences. Par cette recherche, je désire ainsi déterminer si des améliorations peuvent être apportées à la gestion de cette organisation publique, afin de la rendre plus

efficace et ainsi assurer une meilleure protection du public. La police étant un organisme au cœur des sociétés, je suis d'avis qu'il est primordial que son fonctionnement permette une grande efficacité de son service afin d'avoir une société plus sûre. Cette recherche pourra donc enrichir le domaine de la gestion, en mettant à jour les pratiques au sein de cette institution et éventuellement permettre à des conseillers d'aider les gestionnaires à améliorer leurs pratiques managériales.

Coleman, T. G. (2008). Managing strategic knowledge in policing: do police leaders have sufficient knowledge about organisational performance to make informed strategic decisions?. *Police Practice & Research*, 9(4), 307-322. doi:10.1080/15614260802354593

Council of Canadian Academies (2014). *Policing Canada in the 21st century: new Policing for new challenges The Expert Panel on the Future of Canadian Policing Models*. Repéré à http://www.scienceadvice.ca/uploads/eng/assessments%20and%20publications%20and%20news%20rel%20eases/policing/policing_fullreporten.pdf

Dean, G. and Gottschalk, P. (2013) 'Police leadership roles: Empirical study of management attitudes', *International Journal of Law and Management*, 55(4), pp. 304–317. doi: 10.1108/ijlma-06-2012-0016.

Mercier, Jean. (2002). *L'administration publique : De l'École classique au nouveau management public*. Québec, Québec : Les Presses de l'Université Laval.

Proulx, D. et al. (2010). *Management des organisations publiques : théories et applications*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Rainey, H.G. (2014). *Understanding and managing public organizations*. San Fransisco, United-States : Jossey-Bass.

Shane, J. M. (2010). Performance management in police agencies: A conceptual framework. *Policing*, 33(1), 6-29. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13639511011020575>

Tomazevic, N., Seljak, J., & Aristovnik, A. (2016). TQM in public administration organisations: An application of data envelopment analysis in the police service. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11-12), 1396-1412. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2015.1007861>

Exemple #3 – MGT

Prénom Nom

Problématique : Le cyclisme comme moyen de transport est actuellement en expansion dans les grandes villes d'Amérique du Nord, un phénomène qui se note tant au niveau du développement des infrastructures que par l'augmentation du nombre de déplacements (VQ, 2016). Pour répondre à de nombreux défis de demain (environnementaux, de santé publique, urbanistiques), des gouvernements et autres organisations travaillent à faire une plus grande place au cyclisme comme moyen de transport utilitaire. Ils font toutefois face à un obstacle commun : l'accès à ce mode de déplacement est marqué d'inégalités socioéconomiques (LAB, 2013). D'une part, bien que la taille du réseau cyclable montréalais ait doublé entre 2008 et 2015, on constate que les quartiers défavorisés ont été partiellement exclus de ce processus (VQ, 2016). D'autre part, au niveau des initiatives issues de la communauté, on observe également une difficulté à rejoindre les franges précarisées de la population et ce, malgré la récente multiplication d'ateliers communautaires de mécanique cycliste visant notamment une plus grande démocratisation des savoirs et de l'empowerment en matière de cyclisme (Arnold, 2012;

Kretman et al, 2013). Dans ce contexte, comment favoriser chez cette partie de la population, un plus grand accès au vélo comme moyen de transport utilitaire ?

Objectifs : Cette recherche vise à mieux comprendre les obstacles et les éléments favorisant l'accès au cyclisme utilitaire. De façon spécifique, nous étudierons des dispositifs d'accessibilité tels que la tarification solidaire, les cours d'initiation au vélo, le lieu d'emplacement des ateliers dans les communautés et la valorisation culturelle de ce mode de transport. L'atteinte de cet objectif permettra de dégager des pistes de solutions aux problèmes d'accessibilité au cyclisme utilitaire, sous forme de recommandations, que nous pourrions transmettre à des élus et organismes communautaires.

Méthodologie : Nous utiliserons l'atelier de mécanique cycliste multiservice XXXX, un projet pilote d'économie sociale novateur implanté dans le quartier défavorisé XXXX depuis 2016. L'objectif derrière cette initiative, issue d'une collaboration entre différents acteurs locaux, internes et externes au milieu cycliste, est d'« informer, sensibiliser, initier et outiller la population du quartier à la pratique du vélo comme moyen de transport utilitaire » (VE, 2016). Quinze entretiens semi-dirigés seront effectués auprès de différents acteurs impliqués dans le projet tels qu'élus, employés, usagers, etc. (Miles et Hubberman, 2013). À ce sujet, nous sonderons un nombre égal d'usagers femmes et hommes afin de prendre en compte les liens entre le genre et l'accessibilité (Garard, Rose et Lo, 2008). Enfin, les données d'entrevues seront analysées selon la grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activité de l'économie sociale telle que développée par le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) (Comeau, 2000).

Approche théorique : Nous appréhenderons le projet XXXX comme une innovation sociale, soit d'après la définition du Réseau québécois en innovations sociales : « une nouvelle [...] approche ou intervention [...] qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions

existantes à un besoin social bien défini [...], et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité » (RQIS,

2011 : 3). En outre, nous utiliserons la « théorie des capacités » de Sen (1985) pour aborder la question des obstacles individuels à la pratique utilitaire du vélo. Cette approche offre un cadre pour évaluer l'espace de liberté effective dont un individu jouit en informant « d'un côté sur les fins que la personne valorise, et de l'autre, sur les moyens dont elle est pourvue pour atteindre ces fins » (Ferraton, 2006 : 8). Pertinence de la recherche : Du côté de la recherche scientifique, les publications trouvées traitant de l'inégalité dans l'accès à la pratique du vélo, en fonction du statut socioéconomique, concernent principalement les États-Unis (Arnold, 2012; LAB, 2013). Alors que certaines grandes villes canadiennes, comme Montréal, misent sur le transport actif dans leur plan de transport, on remarque peu de réflexion sur l'accessibilité sociale au vélo (C-Bernatchez, 2015). Il nous apparaît donc essentiel de fournir des données de recherche permettant de mieux comprendre les obstacles à l'accessibilité au cyclisme utilitaire (VQ, 2016 : 6; ASSSM, 2006 : 72). D'un point de vue académique, nos thèmes de recherches revêtent principalement une importance en sociologie et anthropologie des inégalités et de la pauvreté, puis également en études urbaines et gestion des entreprises collectives.

Références

Agence de la santé et des services sociaux de Montréal (ASSSM). (2006). Le transport urbain, une question de santé, Rapport annuel de 2006 sur la santé de la population montréalaise, Gouvernement du Québec, 133 p.

Arnold, L. (2012). Reproducing actions, reproducing power: local ideologies and everyday practices of participation at a California community bike shop, *Journal of linguistic anthropology*, University of California, 137-145

Comeau, Y. (2000). Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale, 2e édition, Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, 26 p.

Côté-Bernatchez, A. (2014). Inégalités sociales dans la diffusion d'une innovation en transport actif : le cas des vélos en libre-service à Montréal, Mémoire de maîtrise en santé publique, Montréal, Université de Montréal, 141 p.

Ferraton, C. (2006). L'approche par les capacités d'Amartya Sen : quels enseignements pour l'économie sociale ? Chaire de recherche en économie sociale, Collection conférence, 30 p.

Garrard, J., Rose, G., et Lo, S. K. (2008). Promoting transportation cycling for women: The role of bicycle infrastructure. *Preventive Medicine*, 46, 55-59.

Kretman Stewart, S., D-C Johnson., et WP. Smith. (2013). Bringing Bike Share to a Low-Income Community: Lessons Learned Through Community Engagement, Minneapolis, Minnesota, 2011. *Prev Chronic Dis*, 10, E138. 9 p.

Miles, M. B, et A-M. Hubberman. (2003). Analyse des données qualitatives, traduction de la 2e édition, Paris, De Boeck Université, 37-80

Réseau Québécois en Innovation Sociale (RQIS). (2011). Déclaration québécoise pour l'innovation sociale, Initiative de l'Université du Québec, 5 p.

Sen, A. (1985). *Commodities and capabilities*, Éditions North Holland, Amsterdam, 130 p.

The league of American bicyclists (LAB). (2013). *The new majority : pedaling towards equity*, 16 p. Vélo Québec (VQ). (2016). *L'état du vélo à Montréal en 2015*, 16 p.

Vrac Environnement (VE). (2016). *Culture Vélo/Bike Culture*, Description du projet, [En ligne], Consulté le 20 novembre 2016, < <http://vracenvironnement.org/quartier-vert/velo> >

Bibliographie

Lévesque, B., J-M Fontan. et J-L Klein (dir.). (2014). *L'innovation sociale : les marches d'une construction théorique et pratique*, Presse de l'Université du Québec, 127-152

Morency, C. (dir.). (2015). *Assistance méthodologique pour le traitement et l'analyse des données des enquêtes Origine-Destination québécoises pour dresser le portrait du Vélo au Québec en 2015*, Rapport final, École Polytechnique de Montréal, 192 p.

Gestion des ressources humaines

Exemple #1 – GRH

Les modes alternatifs de règlement des conflits en droit du travail : Étude du rôle du médiateur conciliateur dans l'application de la Loi sur les normes du travail au Québec

La notion de conflit est inhérente aux relations de travail, au point où la doctrine qualifie le droit du travail de « droit des conflits » (Coutu & Marceau, 2007 : 109). Un droit dont l'objectif principal « [...] a toujours été et, nous nous permettons de dire, sera toujours de neutraliser l'inégalité du pouvoir de négociation qui est et doit être inhérent dans les relations employeur-employé.¹ L'inégalité du rapport de force, affirme le juge Iacobucci, n'est pas limitée au contrat de travail lui-même, mais touche à « presque toutes les facettes de la relation entre l'employeur et son employé² ». C'est pourquoi le droit du travail se veut un « droit protecteur et réaliste » (Coiquaud, 2015 : 234), capable de « rendre justice d'une manière souple, rapide et moins formelle » (Lafond, 2015 : 29-72). Dans cette perspective, très tôt, les modes alternatifs de règlement des conflits (MARC) ont été introduits dans la réglementation. Dès le XIXe siècle (Llewellyn & Howse, 1999 : 3-9), ils ont constitué une réponse à « l'inefficacité du système judiciaire traditionnel, avec ses coûts astronomiques, ses lenteurs et son formalisme » (Cappelletti & Barth, 1978 : 3-6) qui défavorise les justiciables dans la reconnaissance de leurs droits (Lafond, 2015 : 3). Les MARC sont alors perçus comme une solution pour pallier l'inaccessibilité à la justice, enjeu qui n'a pas perdu son acuité avec le temps. Ils ne font pourtant pas l'unanimité.

Plusieurs s'inquiètent en effet de leur prolifération et des risques que les salariés ne souffrent de l'inégalité du rapport de force, considérant le devoir d'impartialité et de neutralité du médiateur (Fiss : 1984; Desmarais : 1997). Les MARC n'encourageraient-ils pas les abus des employeurs, étant donné que ces derniers peuvent sortir relativement indemnes du litige? Ne remettent-ils pas en question la fonction même des lois d'ordre public, auxquelles les parties ne peuvent déroger (Coiquaud, 2015, 234)? Certains auteurs soutiennent que « le maniement de cet outil est (...) porteur d'un danger pour l'ordre public social, un élément fondamental du droit du travail dans sa fonction principale de protection des salariés » (Desmarais, 1997 : 418).

La justice administrative, auquel la législation du travail donne naissance, met en œuvre les principes protecteurs de leurs lois constitutives et rétablit l'asymétrie du pouvoir (Urbani, Roux & Legault, 2014 ; 81). Quant à la médiation, instituée aussi par la loi, elle a pour objet d'administrer et de prévenir les conflits dans leur globalité en y intégrant les perceptions, les réactions et les valeurs des protagonistes et en abordant le conflit d'une manière plus consensuelle avec une « finalité relationnelle » (Lalonde, 2002 : 300-301), celle d'assurer de saines relations de travail. Mais quelle place accorde-t-on à l'asymétrie du pouvoir? Seul un examen attentif du rôle du médiateur permettrait d'y répondre et c'est précisément à cet acteur que la présente recherche s'intéresse. La question préliminaire se formule ainsi : Comment le médiateur/ conciliateur, dans l'exercice de ses fonctions, concilie-t-il son obligation de neutralité avec la fonction protectrice du droit du travail? Il s'agit de déterminer en quoi le médiateur, création du droit étatique, réalise la jonction entre l'ordre normatif étatique (la loi) et non étatique (l'expérience, les impressions du salarié qui n'ont pas toujours de lien exact avec

le libellé législatif) pour assurer un réel équilibre du rapport de force. Nous nous appuyerons conceptuellement sur la théorie du pluralisme juridique élaborée notamment par Jean-Guy Belley (1991), et sur l'une des fonctions du droit du travail mise en évidence par Verge et Vallée (1997).

Dans cette perspective, le rôle du médiateur sera examiné dans le cadre du traitement des litiges référant à la Loi sur les normes du travail. Cette législation est des plus pertinentes dans le contexte actuel où 54% des salariés au Québec n'ont que cette loi comme filet de protection sociale (CNT, 2014 : 14). L'analyse se limitera aux rapports individuels du travail, soit le régime de la majorité des travailleurs. La recherche combinera deux méthodes de recherche. Une première relève de la science juridique descriptive et prend les règles pour principale unité d'analyse dans le but de dresser un portrait de la réglementation entourant l'offre de médiation proposée par la loi. Elle prendra en compte l'ensemble des sources législatives et réglementaires composant le droit du travail québécois, puis un repérage exhaustif et une analyse de contenu de la jurisprudence portant sur le rôle du médiateur. La deuxième se concentre plutôt sur les pratiques des acteurs (les médiateurs) comme unité d'analyse. L'enquête empirique consistera en des entretiens semi-dirigés sur le terrain avec les médiateurs de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et la sécurité du travail et du Tribunal administratif du travail. Nous espérons ainsi documenter le travail des médiateurs dans un tel contexte et voir comment ils parviennent à concilier leur obligation de neutralité avec la fonction protectrice du droit du travail? Ultimement, cette recherche pourra être utile pour diffuser les meilleures pratiques à cet égard.

1 Slight Communications Inc. c. Davidson, [1989] 1 R.C.S. 1038, 1051.

2 Wallace c. United Grain Growers Ltd., [1997] 3 R.C.S. 701, par. 92.

Bibliographie

BELLEY, Jean-Guy. « Une justice de la seconde modernité : proposition de principes généraux pour le prochain Code de procédure civile » 2001 (46) R.D. McGill, 317.

CAPPELLETTI, Mauro et Bryant G. GARTH. « Access to Justice : The Worldwide Movement to Make Rights Effective- A General report », dans M. Cappelletti et B. Garth (dir.), *A World Survey*, Vol.1, Alphenaaandenrijn/Milan, Sijthoff/Giuffrè, 1978.

COIQUAUD Urwana. « Portrait des règlements et de la prévention des différends en droit du travail », dans P-C. Lafond (dir.), *Régler autrement les différends*, Montréal, LexisNexis, 2015.

COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL (CNT), Rapport annuel de gestion 2014-2015, 21 septembre 2015, disponible à l'adresse suivante : www.cnt.gouv.qc.ca

COUTU, Michel et MARCEAU, Georges, *Droit administratif du travail*, Cowansville, Éd. Yvon Blais, 2007.

DESMARAIS, Jacques. « Les modes alternatifs de règlement des conflits en droit du travail » (1997) Vol. 49, n°2, *Revue internationale de droit comparé*, 409.

FISS, Owen M. « Against Settlement », (1984) 93 Yale L.J. 1073.

LAFOND, Pierre-Claude. Régler autrement les différends, Montréal, LexisNexis, 2015.

LAFOND, Pierre-Claude. L'accès à la justice civile au Québec. Portrait général, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2012.

LALONDE, Louise. « État de droit et modes privés de gestion des différends », dans Daniel MOCKLE (dir.), Mondialisation et État de droit, Bruxelles, Bruylant, 2002.

URBANI, Errico, ROUX, Dominic et LEGAULT, Marie-Josée. « Les effets de l'institutionnalisation d'une culture de règlement à l'amiable des conflits de travail au Québec sur l'accès à la justice et l'effectivité du droit du travail », (2014) no1 Revue de Droit comparé et de la Sécurité sociale, 80.

VERGE, Pierre et VALLÉE, Guylaine. Un droit du travail? Essai sur la spécificité du droit du travail, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 1997.

Marketing

Exemple #1 - MKT

De consommateurs à producteurs : l'évolution du projet identitaire des blogueurs culinaires

Au cours des dernières années, la frontière entre production et consommation s'est modifiée, à tel point que ces deux notions se sont combinées (Ritzer et Jurgenson, 2010). La prosommation, terme combinant production et consommation, s'inscrit dans cette optique en impliquant le consommateur dans la production de biens et services.

Déjà présente sur les marchés traditionnels (restauration rapide, station-service, guichet bancaire, etc.), la prosommation s'est accrue par l'entremise du développement du web 2.0 (wikipédia, facebook, amazon, etc.) (Ritzer et Jurgenson, 2010). Sur le web 2.0, le contenu est produit par les utilisateurs, en comparaison au web 1.0 qui tire son contenu de fournisseurs ou d'entreprises (Ritzer et Jurgenson, 2010).

La littérature sur le sujet s'intéresse principalement à l'évolution du phénomène de prosommation, aux données que les prosommateurs (consommateurs devenant producteurs) créent sur le web 2.0 et à l'utilisation de ces données (Ritzer et Jurgenson, 2010; Ritzer, Dean et Jurgenson, 2012; Beer et Burrows, 2013). Le magazine Fast Company de septembre 2014 aborde le sujet des prosommateurs devenus des marques (Bethany Mota, Michelle Phan et plusieurs autres) en présentant plusieurs exemples de ces marques issues de la plateforme youtube (Laporte, 2014). Néanmoins, les composantes de l'expérience des consommateurs se transformant en producteurs, notamment ceux qui deviennent une marque, ont été peu explorées.

La prosommation s'effectue aussi chez certains blogueurs culinaires (De Solier, 2006). Ces blogues peuvent débiter par un intérêt marqué pour la cuisine qui s'illustre à travers des textes et photographies de recettes. Certains blogueurs en viendront à produire des livres de recettes et seront approchés, de manière professionnelle, par des compagnies (De Solier, 2006; Cox et Blake, 2010).

Ce projet de recherche se penchera sur le passage des blogueurs culinaires à auteurs de livres, donc amenant la production à un autre niveau. L'objectif sera de comprendre comment les blogueurs culinaires vivent ce passage et d'étudier cette évolution à travers leurs blogues. La littérature sur l'identité professionnelle en management (Dickie, 2003) permettra de comprendre et d'enrichir la théorie des projets identitaires des consommateurs, plus précisément, des blogueurs prosommateurs (Arnould and Thompson, 2005).

La question « Comment les blogueurs culinaires vivent le passage de consommateurs à producteurs? » sera étudiée. Une méthodologie qualitative sera utilisée, car celle-ci permet de situer le phénomène dans un contexte plus global et permet d'aller chercher des informations détaillées, ce qui nous aidera à comprendre l'expérience des blogueurs en profondeur (Belk, Fischer et Kozinets, 2013). Une netnographie sera employée en participant activement aux blogues et réseaux sociaux utilisés par les prosommateurs. Cette approche comprendra plus spécifiquement l'analyse de contenu de blogues et des entrevues en profondeur.

L'apport théorique sera de conceptualiser le projet identitaire lors du passage de consommateurs à producteurs et de l'approfondir à l'aide de la littérature sur l'identité professionnelle. Cette recherche éclairera les gestionnaires sur l'identité des blogueurs afin de les comprendre davantage lors de partenariats. De plus, ceci permettra de mieux concevoir comment ils ont développé leur marque et d'ainsi les utiliser de façon optimale en entreprise.

Bibliographie

- Arnould, E. J., et Thompson, C. J. (2005). Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. *Journal of Consumer Research*, 31(4), p. 868-882.
- Beer, D., et Burrows, R. (2013). Popular Culture, Digital Archives and the New Social Life of Data. *Theory Culture Society*, 30 (4), p. 47-71.
- Belk, R., Fischer, E. et Kozinets, R.V. (2013). *Qualitative Consumer & Marketing Research*, 1ère édition, SAGE Publications, 234 p.
- Cox, A. M., et Blake, M. K. (2011). Information and food blogging as serious leisure. *Aslib Proceedings : New Information Perspectives*, 63 (2/3), p. 204-220.
- De Solier, I. (2006). Foodie blogs: Cookbooks, recipes and gustatory identities paper presented at Cookery Books as History conference, The Research Centre for the History of Food and Drink, Adelaide, 3-4 July.
- Dickie, V. A. (2003). Establishing Worker Identity: A Study of People in Craft Work. *American Journal of Occupational Therapy*, 57 (3), p. 250-261.
- LaPorte, N. (2014). Rebooting Youtube [version électronique]. *Fast Company*, vol. 188, p. 58-101.
- Ritzer, G., et Jurgenson, N. (2010). Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital "prosumer". *Journal of Consumer Culture*, 10(1), p. 13-36.
- Ritzer, G., Dean, P., et Jurgenson, N. (2012). The Coming of Age of the Prosumer. *American Behavioral Scientist*, 56 (4), p. 379-398.

Exemple #2 - MKT

Résumé de la recherche proposée

La diminution du nombre d'auditeurs et la présence constante de personnes âgées sont des éléments qui inquiètent les habitués de concerts de musique symphonique sur l'avenir de ce type d'activités artistiques. La composition de cette audience est caractérisée par une prédominance de personnes âgées (O'Sullivan, 2009), l'âge moyen étant de plus en plus élevé dans les activités culturelles supérieures (Peterson and Rossman's, 2008; cité par Christin, 2012). Ce fait est d'autant plus marqué par une diminution significative de la participation à des activités culturelles supérieures entre 1982 et 2002, tel que remarqué par DiMaggio et Mukhtar (2004) (Christin, 2012). Malgré le désir de conserver une présentation traditionnelle de la musique, les auditeurs désirent voir plus de diversité dans les salles, à commencer par une présence plus importante des jeunes (O'Sullivan, 2009). Or, la question de ce que motive la présence, ou même de la non-présence, des adolescents et des jeunes adultes dans les concerts symphoniques est peu abordée dans la littérature. Les nouvelles générations sont rapportées comme étant davantage omnivores dans leurs goûts culturels et appréciant plus de genres musicaux (Christin, 2012). Selon les recherches de Willekens et Lievens (2014), la participation des adolescents à des activités culturelles est directement influencée par le capital culturel transmis par la famille, mais également par le sexe et par le niveau d'éducation des individus. Toutefois, ici, il n'est pas mentionné de ce qui est à la source des comportements de consommation des jeunes auditeurs et spécifiquement dans le cadre des orchestres. Certaines recherches (Bouder-Pailler, 1999; Caldwell, 2001; O'Sullivan, 2009) ont abordé les motivations des individus à assister à un événement artistique. Néanmoins, ces observations seront-elles les mêmes chez une autre génération d'auditeurs? La recherche permettra ainsi de faire la lumière sur les objectifs visés par les jeunes à assister à des concerts de musique symphonique, et ce, au regard des éléments influençant leurs motivations (concernant le risque perçu (Bouder-Pailler & Damak, Les enjeux du risque perçu et de la confiance, 2010) et le processus d'appropriation (Carù & Cova, 2005)).

Afin de déterminer les motivations des adolescents et des jeunes adultes à assister ou non à des concerts symphoniques, j'effectuerai, dans un premier temps, une étude qualitative exploratoire. Cette recherche serait sous forme d'entrevues de groupe semi-dirigées avec des jeunes (de la grande région de Montréal) qui assistent à des concerts symphoniques et également des entrevues avec des jeunes étant peu ou pas allés à ce genre de concert. Dans un deuxième temps, je poursuivrai ma recherche avec une étude quantitative, sous forme de sondages, qui permettra de confirmer et de généraliser les éléments apportés des entrevues de groupe sur une plus grande échelle. Destinée principalement à l'étude des orchestres symphoniques, cette étude pourra potentiellement être applicable aux autres secteurs des arts, de la culture et du divertissement. La détermination des motivations d'une certaine génération permettra d'établir des stratégies de communication et d'adapter une offre de service pouvant répondre à cette catégorie de clientèle. Une revue de la littérature détaillée sera également effectuée, enrichie des recherches d'auteurs présentées dans le cadre des cours offerts à la maîtrise ès sciences en gestion, spécialisation marketing, et d'autres domaines d'études telle que la psychologie.

Bibliographie

Bouder-Pailler, D. (1999). A model for measuring the goals of theater attendance. *International Journal of Arts Management*, pp. 4-15.

Bouder-Pailler, D., & Damak, L. (2010). Les enjeux du risque perçu et de la confiance. Dans I. Assassi, D. Bourgeon-Renault, & M. Filser, *Recherches en marketing des activités culturelles* (pp. 23-44). Paris : Magnard-Vuibert.

Caldwell, M. (2001). Applying General Living Systems Theory to Learn Consumers' Sense Making in Attending Performing Arts. *Psychology & Marketing*, pp. 497-511.

Carù, A., & Cova, B. (2005). The Impact of Service Elements on the Artistic Experience: The Case of Classical Music Concerts. *International Journal of Arts Management*, pp. 39-55.

Christin, A. (2012). Gender and highbrow cultural participation in the United States. *Poetics*, 423-443.

O'Sullivan, T. (2009). All together now: A symphony orchestra audience as a consuming community. *Consumption Markets & Culture*, pp. 209-223.

Willekens, M., & Lievens, J. (2014). Family (and) culture: The effect of cultural capital within the family on the cultural participation of adolescents. *Poetics*, pp. 98-113.

Stratégie

Exemple #1 - STG

Quels sont les apports et les limites entourant l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication en innovation sociale? Le cas des dons philanthropiques.

Juillet 2014, l'association ALS (sclérose latérale amyotrophique) amasse plus de 41,8 millions de dollars dès les premières semaines de sa campagne virale nommée « Ice Bucket Challenge » (Munk, 2014). Cette campagne consiste à se jeter un seau d'eau glacé sur la tête et lancer le même défi à plusieurs amis grâce à une vidéo diffusée sur les réseaux sociaux. Cet événement, comme plusieurs autres, témoigne de l'importance grandissante que prennent les nouvelles technologies de l'information (NTIC) dans la stratégie de communication des organismes sans but lucratif (OSBL) tels que les fondations (Svensson et. al. 2014).

De nos jours, plusieurs OSBL québécois tentent tant bien que mal de se faire valoir sur la place publique dans un marché de plus en plus compétitif et agressif (Depelteau et. al. 2013). Seuls les organismes philanthropiques qui sauront se démarquer grâce à leur créativité pourront dès lors prospérer (Cloutier, 2003). L'innovation sociale devient le terme de l'heure (Rolin et. al. 2007). Dans le cadre de cette recherche, nous entendons par innovation sociale le développement de stratégies, de concepts et d'idées novateurs qui tentent soit de répondre de manière créative à une problématique d'ordre social ou à une aspiration donnée (Cloutier, 2003).

Le profil du donateur évolue également. La présence accrue des OSBL et des groupes militants sur les réseaux sociaux fait en sorte qu'il est devenu beaucoup plus facile pour un donateur d'offrir de petites contributions (Obar et. al., 2012, Kristofferson et. al., 2013). D'où l'apparition du terme « activisme paresseux » ou « slactivism » (Kristofferson et. al., 2013). Le donateur est devenu un acteur mondial qui, notamment grâce aux NTIC, peut intervenir presque partout, au gré de ses envies ou de son besoin d'apaiser sa conscience (Obar et. al., 2012).

La présente recherche vise donc à explorer la relation entre les NTIC et les innovations sociales grâce à l'étude de deux organismes œuvrant dans le domaine de la philanthropie. Quels sont les apports et les limites entourant l'usage des NTIC en innovation sociale? Telle est la question autour de laquelle nous orbiterons tout au long de cette recherche. Les objectifs de celle-ci sont dans un premier temps de définir les concepts du don, de l'innovation sociale et des NTIC. Nous tenterons entre autres d'explorer l'impact des NTIC sur le comportement du donateur. Dans un deuxième temps, nous analyserons les apports et les limites de l'alliance entre l'innovation sociale et les NTIC. Pour ce faire, nous procéderons à l'analyse de deux fondations œuvrant en innovation sociale, à savoir l'organisme ALS et la Fondation Rêves d'enfants.

Ces deux fondations se situent à des niveaux différents en ce qui a trait à leur relation avec les NTIC. Nous pourrions ainsi explorer les phases de planification, d'organisation, de direction et de contrôle entourant l'introduction des NTIC au sein d'une stratégie de communication dans un contexte d'innovation sociale. Nous tenterons ainsi de tirer des conclusions sur les meilleures pratiques ainsi que les limites de cette relation entre les NTIC et l'innovation sociale. Rêves d'enfants est une fondation canadienne qui a pour mission de permettre à tous les enfants atteints d'une maladie qui menace leur vie de réaliser leur plus grand rêve. Cette fondation jouit

d'une reconnaissance importante chez les donateurs. Cependant, afin de mieux répondre aux tendances des nouveaux donateurs, l'équipe de Rêves d'enfants est en pleine réflexion quant à la stratégie de communication qu'elle aimerait développer. Comment bien planifier et organiser un projet de campagne qui incorpore des NTIC? L'étude de ce cas nous donnera la chance de mieux saisir les éléments clés des phases de planification et d'organisation lorsqu'il est question de l'incorporation des NTIC dans la stratégie de communication d'une fondation.

ALS pour sa part est une association qui a pour mission de soutenir la recherche portant sur la maladie de sclérose latérale amyotrophique, une maladie qui provoque la paralysie musculaire. Comme mentionnée ci-dessus, l'association ALS est au cœur d'un engouement sur les réseaux sociaux grâce à leur campagne de financement participatif (« crowdfunding ») nommé « Ice Bucket Challenge ». Une fois lancée, comment bien diriger et contrôler un projet de sensibilisation utilisant de nouvelles technologies de l'information? Grâce à cet exemple, nous pourrions explorer les notions de direction et de contrôle d'une campagne virale. Nous espérons que cette recherche pourra servir d'indicateur pour tout OSBL en innovation sociale souhaitant introduire des NTIC dans leur stratégie de financement et de communication.

Bibliographie

Article de revue

Kristofferson K. *et. al.* (2014). « The nature of slacktivism: how the social observability of an initial act of token support subsequent prosocial actions », *Journal of consumer research*, vol. 40, no 6, p.1149-1166. Récupéré de <http://web.b.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=b6ece025-4c5f-47a6-921a-ff116f743623%40sessionmgr110&vid=1&hid=102>

Obar A. J., *et. al.* (2012). « Advocacy 2.0 : An analysis of how advocacy groups in the United States perceive and use social media tools for facilitating civic engagement and collective action », *Journal of information policy*, vol 2, p. 1-25. Récupéré de <http://jip.vmhost.psu.edu/ojs/index.php/jip/article/view/80/47>

Livre

Rushkoff Douglas (2013). *Present Shock; when everything happens now*, New York, Current, 296p.

Page web

Munk, C. (2014). *Generosity continues with Ice Bucket donations reaching 41,8 million*, The ALS Association, Récupéré le 25 novembre 2014 de <http://www.alsa.org/news/media/press-releases/icebucket-challenge-082114.html>.

Rapport

Cloutier, Julie (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale*, le cahier du CRISES collection études

théoriques no ET0314, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales, 60 p.
Récupéré de https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0314.pdf

Depelteau J., et. al. (2013). *Les organismes communautaires au Québec; financement et évolution des pratiques*, Rapport de recherche no 978-2-923011-28-8, Montréal, Institut de recherche et d'informations socio-économiques, 40 p.

Rolin J. et. al. (2007). *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*, Le réseau québécois d'innovation sociale no. 2-7628-2766-3, Québec, Université du Québec, 78p. Récupéré de <http://www.rqis.org/wp-content/uploads/2014/08/Acteurs-et-processus-dinnovation-sociale-au-Qu%C3%A9bec.pdf>

Svensson Per G., et. al. (2014). *Twitter as a Communication Tool for Nonprofits: A Study of Sport-for-Development*, Organizations Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly no. 10.1177/0899764014553639, Sage journals, 22p. Récupéré de <http://nvs.sagepub.com/content/early/2014/10/15/0899764014553639.full.pdf+html>

Exemple #2 - STG

Les solutions originales et créatives sont essentielles pour se démarquer de la concurrence, et ce, en outre dans un contexte où les entreprises évoluent sur un marché où l'innovation est un moteur économique important (Agogué, 2013). Or, générer des idées de rupture implique de sortir des concepts traditionnels et d'élargir ses représentations mentales afin d'entrevoir des opportunités dites cognitivement distantes (Gavetti, 2012). Il s'agit là d'un enjeu s'appuyant sur une grande littérature concernant le processus décisionnel et la manière de faire les choix. Ce courant notamment entamé par Herbert Simon (1959), dont la rationalité limitée pose les limites, a influencé de nombreuses recherches sur la microfondation des décisions managériales.

Afin de sortir des inerties cognitives, des recherches actuelles ont analysé plus en détail le rôle de l'intuition dans le processus décisionnel (Betsch et Glöckner (2010), Schragger et Madansky (2013)). D'autres analysent en profondeur les logiques de raisonnement qui ont mené à la génération des idées à partir desquelles des outils ont été élaborés pour aider les entreprises à penser autrement les problématiques (Agogué, 2013). D'autres auteurs proposent l'analogie comme alternative au raisonnement déductif (Gavetti, Levinthal et Rivkin, 2005).

En comparaison avec ces approches qui focalisent sur le comment, je m'intéresse au qui. Mes intentions de recherche portent ainsi sur l'étude des prédispositions individuelles impliquées dans la phase du processus décisionnel à l'étape où les idées des diverses alternatives sont générées. Plus précisément, je cherche à étudier s'il subsiste un lien entre certaines caractéristiques stables et générales d'une personne (traits de personnalité et habiletés cognitives) (Aubé et Morin, 2007) et sa capacité à générer des idées innovantes.

En général, les traits de personnalité associés à la créativité sont l'ouverture d'esprit (Costa et McCrae, 1992) et la pensée divergente (Kolb, 1984). Afin d'approfondir davantage ce lien entre personnalité et créativité, mon cadre théorique s'appuiera sur plusieurs auteurs : la théorie de l'équilibration majorante de Piaget, les types psychologiques selon Jung, l'attitude liée au lieu de contrôle selon Weiner ainsi que les types d'apprentissages selon Kolb. Les travaux comporteront deux volets. En premier lieu, j'étudierai l'influence de certains traits de personnalité tels que l'intraversion/l'extraversion, les manières de percevoir (intuition vs sensation) et de juger (pensée vs sentiment) ainsi que certaines prédispositions tel le contrôle perçu des liens de causalité dans l'environnement (internalité vs externalité) sur le degré de créativité des idées générées. Un second volet analysera les habiletés cognitives mobilisées par le sujet dans sa capacité d'adaptation.

Mon étude expérimentale et quantitative est partie prenante d'un plus vaste projet de recherche en cours, mené par les professeurs Marine Agogué et Kevin Johnson. Au plan méthodologique, les sujets devront remplir un questionnaire élaboré en fonction des variables nommées ci-haut et seront soumis à trois tâches expérimentales : une de contrôle et deux autres qui mettent au défi la formulation du plus grand nombre possible d'idées originales et réalistes suite à la présentation d'une mise en situation validée dans le cadre des travaux de Agogué (2013). La mesure de la créativité reposera sur trois standards proposés par Guilford (1950), soit la créativité, la flexibilité et l'originalité. Ma partie sera de questionner et observer

les participants dans l'exécution des tâches et d'isoler certaines caractéristiques des prédispositions individuelles présentées ci-haut.

Les retombées de mon projet visent ultimement à enrichir les approches en résolution de problème créative en considérant les prédispositions individuelles comme atout et en proposant des techniques visant leur exploitation dans un contexte managérial.

BIBLIOGRAPHIE

Agogué, Marine (2013). *L'innovation orpheline ; Lutter contre les biais cognitifs dans les dynamiques industrielles*, Paris, Presse des Mines, collection Économie et gestion, p. 12.

Betsch, Tilmann et Andreas Glöckner (2010). « Intuition in Judgment and Decision Making : Extensive Thinking Without Effort », *Psychology Inquiry*, vol. 21, pp 279 – 294

Costa, P.T. et R. R. McCrae (1992). *NEO PI-R, Professional manual*, Odessa, Florida, Psychological Assessment Resources.

Gavetti, Giovanni (2012). « Toward a Behavioral Theory of Strategy », *Organization Science*, vol. 23 no 1, p 268

Gavetti, G., Levinthal D. A. et J. W. Rivkin (2005). « Strategy making in novel and complex worlds : the power of analogy », *Strategic Management Journal*, vol 26, pp. 691 – 712

Guilford, J.P (1950). « Creativity », *American Psychologist*, vol. 5 no 9, pp. 444 – 454

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning. Experience as the source of learning and development*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice- Hall, pp. 20 - 38

M. Morin, Estelle et Caroline Aubé (2007). *Psychologie et management*, 2e édition, Montréal, Les Éditions de la Chenelière inc, p. XXII

Schrager, James E. et Albert Madansky (2013). « Behavioral strategy : a foundational view », *Journal of Strategy and Management*, vol. 6 no 1, pp. 81 – 95

Simon, Hebert (1959). *Administrative behavior : A study of the decision-making processes in administrative organizations*, 2ième édition, New York, Macmillan, 259 p.

AUTRES RÉFÉRENCES MAJEURES EN VUE DE LA RECHERCHE

Cervone, D. et Pervin, L. A. (2008). *Personality Theory and Research*, 10th ed., Hoboken, New Jersey, Wiley.

Jung, C.G. (1976). *Psychological types*, vol. 6, New York, Bolligen Series XX, Princeton University Press (texte original publié en 1921).

Piaget, J. (1967). *La psychologie de l'intelligence*, Paris, (Librairie) Armand Colin 187 p. Simon, Herbert A. (1989). *Models of Thought*, vol. II, New Haven and London, Yale University Press, 508 p.

Weiner, Bernard (1985). « An attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion », *Psychological Review*, vol. 92 no 4, pp. 548 – 573

Exemple #3 - STG

Étude de l'impact de la Loi sur le Développement durable du Québec sur les Sociétés d'État : le cas d'Hydro-Québec

Le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises s'institutionnalisent partout dans le monde depuis plusieurs années, tant de manières formelles à travers des lois et des principes directeurs globaux, que de manières informelles à travers les changements de valeurs et de croyances sociétales et individuelles. Ces pressions institutionnelles forcent les entreprises à adopter des comportements en accord avec les valeurs, normes, croyances et attentes des sociétés dans lesquelles elles évoluent (DiMaggio et Powell, 1983) afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté corporative et de conserver leur légitimité (Pasquero, 2007).

En 2004, le gouvernement du Québec s'est doté d'un Plan de développement durable. Suite à une vaste consultation publique, il a adopté en 2006 la Loi sur le développement durable du Québec (LDD) à laquelle sont assujettis tous les ministères et organismes gouvernementaux. Cette loi vise spécifiquement à rendre le développement durable indissociable des activités de l'administration publique et se décline actuellement en 22 indicateurs de développement durable, tant économique que social et environnemental. Elle oblige les ministères et organismes étatiques à développer des plans quinquennaux qui identifient les actions qui les mèneront à atteindre les objectifs gouvernementaux, et à rendre compte annuellement de leurs résultats à travers des mécanismes d'évaluation et de reddition de compte (MDDELCC, s.d.).

L'objet de cette étude concerne l'impact de la LDD sur les mécanismes formels et informels de gestion d'Hydro-Québec. Plus précisément, nous nous intéresserons aux changements générés par ce nouveau cadre légal à différents niveaux (1) opérationnels, en observant l'évolution des procédures et des techniques (2) décisionnels, à travers l'analyse des processus de prise de décision, par exemple l'inclusion de critères sociaux ou environnementaux dans le choix des fournisseurs ou des décisions d'investissement (3) structurels, en étudiant les changements au niveau de la configuration de l'organisation (création d'un département, comité ou poste en développement durable) (4) culturels, à travers les pratiques formelles et informelles mises en place pour mobiliser le personnel et l'inciter à s'engager sur la voie du développement durable (Bertels, 2010).

Le cadre théorique proposé concerne les théories de la RSE portant sur l'influence de la réglementation gouvernementale sur le comportement des entreprises. Nous traiterons également des théories sur le changement organisationnel, et plus spécifiquement celles sur le changement social (Stephan, Patterson et Kelly, 2013).

On voit dans plusieurs cas que les pressions institutionnelles formelles ont eu un effet catalyseur sur la mise en place de pratiques de RSE en entreprise (Kagan et al., 2003 ; Laudal, 2012), alors que dans d'autres cas, lorsque la régulation est relativement faible ou inexistante, les firmes s'autorégulent et vont au-delà des exigences légales en termes de RSE (Perez et al., 2009). Dans tous les cas, la réglementation étatique tendrait à modifier les comportements des entreprises et à engendrer un changement.

Au niveau méthodologique, j'effectuerai une recherche en deux temps. D'une part, il sera de faire une collecte de données secondaires en analysant les Rapports et Plan d'actions de développement durable d'Hydro-Québec de 2002 à 2014 dans le but de déceler les changements aux niveaux opérationnel et stratégique. La loi ayant été adoptée en 2006, je constaterai ou non des différences entre la performance divulguée et les indicateurs jugés plus pertinents avant et après la loi. Pour compléter, je consulterai des études, rapports et autres projets de mémoire qui ont traité de sujets similaires. D'autre part, j'effectuerai une collecte de données primaires via des entrevues semi-dirigées avec des employés et cadres d'Hydro-Québec qui sont en fonction depuis la période précédant l'arrivée de la législation. Cela me permettra de dénoter ou non un changement dans la prise de décision stratégique, dans les pratiques informelles, et dans la structure et culture organisationnelle suite à l'implantation de la réglementation.

Le champ portant sur les liens entre développement durable et organisations a souvent été étudié. Cette recherche aura deux apports originaux. D'abord, le contexte de société d'état demeure peu étudié en matière de mise en œuvre du développement durable. Nous proposons que le statut de société d'État par rapport à une société privée amène une dimension politique et change les paramètres de gouvernance. (Lanoue et Hafsi, 2010). Ensuite, la situation monopolistique de l'entreprise rend peu valides les motifs d'adoption de politiques de responsabilité sociale habituellement liés à la recherche d'avantages concurrentiels identifiés dans la littérature en gestion. En ce sens, l'étude proposée est unique, et permettra de mieux comprendre les impacts, désirés ou non, de la Loi sur le développement durable du Québec sur les organismes qui y sont assujettis, et dans le cas proposé, sur Hydro-Québec. Les résultats pourront également s'étendre dans une certaine mesure à la Société des Alcools du Québec et à Loto-Québec au Québec, ainsi qu'à d'autres entreprises publiques ailleurs qui auraient des spécificités semblables.

Bibliographie :

Bertels, S., Papania, L. et Papania, D. 2010. « Embedding sustainability in organizational culture : a systematic review of the body of knowledge ». Network for Business Sustainability. [En ligne] <nbs.net/knowledge> (Consulté le 24 Novembre 2014).

DiMaggio, P.P. & Powell W.W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2) p.147-160

Kagan, R.A., Thornton, D. Et Gunningham, N. 2003. "Explaining corporate environmental performance: how does regulation matter?", *Law & Society Review*, 37(1), p.51

Lanoue, R. et Hafsi, T. 2010. *Société d'État? Pourquoi pas? Concilier politique et performance : les secrets de la réussite d'Hydro-Québec*. Montréal : Presses de l'Université du Québec, 218p.

Laudal, T. 2012. "Rising externality costs and corporate social responsibility case: EU legislation on electric and electronic equipment", *Social Responsibility Journal*, 8(2), p.289-304

Ministère du Développement Durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les Changements Climatiques. S.d. « La loi sur le développement durable ». [En ligne] <<http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/loi.htm>> (Consulté le 1er Octobre 2014)

Pasquero, J. 2007. « Éthique, responsabilité sociale et gouvernance : démêler l'écheveau », *Gestion* (dossier spécial « Éthique des affaires », sous la direction de Thierry Pauchant et Diane Girard), 32 (1), p.112-117

Perez, P., Amichai-Hamburger, Y. Et Shterental, T. 2009. « The dynamic of corporate selfregulation : ISO14001, environmental commitment and organisational citizenship behavior », *Law & Society Review*, 43(3), p.593

Stephan, U., Patterson M., & Kelly, C. 2013. « Business-driven social change : A systematic review of the evidence ». Network for Business Sustainability. [En ligne] <nbs.net/knowledge> (Consulté le 24 Novembre 2014)

Exemple #4 – STG

Cette recherche vise à comprendre les liens entre l'utilisation d'un outil de mesure de la performance et la prise de décision stratégique. L'outil étudié est la salle de pilotage stratégique, issu du Lean management, dont l'implantation a récemment été mandatée par le Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS) du Québec. Pour ce faire, nous réaliserons une étude de cas auprès des comités de direction de deux organisations québécoises de santé et services sociaux.

La performance organisationnelle est un concept englobant l'efficience, l'efficacité, le rendement, la productivité ainsi que la qualité¹. Par ailleurs, la performance d'organisations très complexes, comme celles de la santé et des services sociaux, devrait aussi tenir compte des valeurs organisationnelles et humaines reliées à la qualité du travail². Pour mesurer cette performance, les organisations peuvent se doter d'outils qui comprennent des mesures financières et non financières, qualitatives et/ou quantitatives et qui vont aider l'organisation à planifier sa gestion dans le but d'atteindre ses objectifs à court, moyen et long terme^{3,4}. Ainsi, leur utilisation adéquate par la direction devrait lui permettre d'évaluer la performance et l'atteinte d'objectifs préalablement fixés⁵. Dans les organisations complexes, les dirigeants doivent tenir compte de toutes les parties prenantes rendant l'utilisation d'un tel outil plus pertinente pour faciliter une prise de décision plus difficile et lourde de conséquences⁶.

La salle de pilotage stratégique est un outil de management visuel⁷. On peut décrire cette dernière comme un lieu où se rencontrent les acteurs d'une organisation pour faire le point sur la performance actuelle et engager la discussion dans le but d'améliorer la performance future. Cet endroit permet aux acteurs d'avoir un accès direct et constant aux informations dans le but d'augmenter la collaboration et l'engagement de chacun⁸. Les différents outils de pilotage y sont affichés aux 4 murs et sont disponibles en tout temps. Cela vise à réduire la vision en silo et à améliorer la prise de décision qui doit être alignée sur la stratégie de l'établissement pour assurer son succès⁹.

La salle de pilotage stratégique, malgré qu'elle semble présenter des caractéristiques intéressantes pour le suivi de la performance d'établissements complexes, n'a pas encore fait l'objet d'étude systématique même si les outils de mesure de la performance organisationnelle ont largement été étudiés. Ce mémoire s'inscrit donc dans ce contexte d'où naît la question de recherche : comment l'utilisation de la salle de pilotage stratégique influence-t-elle la prise de décision d'un comité de direction? Nous posons l'hypothèse que le choix des indicateurs de performance suppose déjà un type de contrôle, et donc qu'on choisira les indicateurs en fonction du contrôle que l'on veut exercer dans l'organisation. Nous allons conduire une étude de cas multiples auprès des comités de direction d'un CISSS et d'un CIUSSS dans le but de comparer les résultats et étudier le phénomène en profondeur. La méthodologie comporte une collecte de données : entrevues avec six membres clés des comités de direction; observation des réunions dans la salle de pilotage stratégique; analyse des documents en liens avec l'outil. L'analyse de ces données est basée sur la théorie des leviers de contrôle de Robert Simons (1994)¹⁰. Cette dernière stipule que les indicateurs d'un outil de mesure de la performance produisent de l'information pour ses utilisateurs, et que l'utilisation de cette information peut engendrer quatre types de contrôle : un système de valeurs; un système de contraintes; un

système diagnostic; un système interactif. La théorie sur ces quatre leviers de contrôle nous permettra d'analyser les interactions, les informations et les actions entre les membres du comité de direction, ainsi que leur influence sur la prise de décision découlant de l'utilisation de la salle de pilotage stratégique.

Les résultats de cette étude permettront de dresser un portrait juste de l'impact de l'utilisation de la salle de pilotage stratégique sur la prise de décision stratégique et de comprendre les avantages et inconvénients de cet outil pour les membres de l'équipe de direction. Dans un contexte de transformation majeure de grandes organisations, tel le MSSS présentement, de tels résultats permettront de mieux saisir le potentiel de l'outil et de formuler des recommandations pertinentes aux organisations impliquées.

Finalement, les résultats contribueront à l'avancement des connaissances sur la salle de pilotage stratégique, pour que son utilisation dans des organisations complexes publiques ou privées soit mieux comprise, facilitant ainsi leur gestion stratégique.

Références

1. Le Pogam, M.A., Luangsay-Catelin, C. and Notebaert, J.F., 2009. La performance hospitalière: à la recherche d'un modèle multidimensionnel cohérent. *Management & Avenir*, (5), pp.116-134.
2. Minvielle, E., Sicotte, C., Champagne, F., Contandriopoulos, A.P., Jeantet, M., Préaubert, N., Bourdil, A. and Richard, C., 2008. Hospital performance: Competing or shared values?. *Health Policy*, 87(1), pp.8-19.
3. Bungay, S., & Goold, M. (1991). Creating a strategic control system. *Long range planning*, 24(3), 32- 39.
4. Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1-24.
5. Goold, M., & Quinn, J. J. (1990). The paradox of strategic controls. *Strategic Management Journal*, 11(1), 43-57.
6. Smith, P. C. (2009). *Performance measurement for health system improvement: experiences, challenges and prospects*. Cambridge University Press.
7. Aasland, K., & Blankenburg, D. (2012, June). An analysis of the uses and properties of the Obeya. In *Engineering, Technology and Innovation (ICE), 2012 18th International ICE Conference on* (pp. 1-10). IEEE.
8. Lagacé, D. and Landry, S., 2016. Salles de pilotage: un nouveau mode de gestion de la performance. *Gestion*, 41(3), pp.90-93.
9. Taylor, M. J., McNicholas, C., Nicolay, C., Darzi, A., Bell, D., & Reed, J. E. (2014). Systematic review of the application of the plan–do–study–act method to improve quality in healthcare. *BMJ quality & safety*, 23(4), 290-298.
10. Simons, R. (2014). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.

Technologie de l'information

Exemple #1 – TI

Prénom Nom

Sujet de la recherche :

Les technologies de l'information sont désormais considérées comme un aspect crucial des stratégies d'entreprises et sont intrinsèquement liées aux résultats et à la performance de celles-ci (Vital et Aubert, 2003). En effet, elles permettent aux entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel et d'ajouter de la valeur sur le plan stratégique en augmentant l'efficacité des processus organisationnels par exemple (Zardini, 2015). Les solutions infonuagiques (cloud), éléments récents dans le domaine des TI offrent une solution alternative à l'impartition et à l'exploitation interne. Ces solutions s'étendent sur le marché actuel bien que la technologie associée ne soit pas encore totalement mature (Rohani, 2015).

Compte tenu de sa vision et de ses ressources, quelles stratégies entre l'impartition, le cloud et les solutions à l'interne confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel optimal qui lui permet d'être compétitive dans le cadre d'un marché provincial? National? International?

Au sein d'un environnement externe turbulent, les organisations québécoises doivent réaligner leurs stratégies en permanence afin de conserver la flexibilité et l'agilité requise leur permettant de maintenir leur position de leader sur leur marché. Les recherches effectuées dans le passé ne démontrent pas quel est le choix stratégique optimal entre l'impartition, le cloud et les solutions internes pour les entreprises québécoises. Ma recherche a pour ambition d'améliorer les décisions des entreprises concernant leurs choix stratégiques en TI afin d'améliorer leur performance.

Les objectifs :

Répertorier les pratiques du marché des entreprises québécoises puis dégager les tendances émergentes afin de supporter leurs décisions stratégiques.

Développer un cadre de décision de référence à l'usage des exécutifs des entreprises québécoises afin de les soutenir dans les choix par rapport à l'impartition, aux solutions cloud et à l'interne.

Méthodes:

Pour ma recherche, je compte adopter une méthode qualitative. J'envisage d'effectuer des entrevues semi-dirigées auprès de 30 entreprises québécoises faisant partie de secteurs d'activité précis. Ces secteurs d'activité sont les services financiers, immobiliers, professionnels et administratifs; l'enseignement, santé et assistance sociale; la fabrication; le commerce; la culture, information, loisirs et hébergement ainsi que les administrations publiques (Cirano, 2015). Il s'agit des six principaux secteurs d'activités au Québec au cours de l'année 2013 (Cirano, 2015).

La démarche ou les moyens de recherche projetés :

Dresser un bilan de l'état actuel des moyens privilégiés entre l'impartition, les solutions infonuagiques et les solutions internes par les entreprises québécoises sur le marché à l'aide de recherches existantes et des études du marché actuelles.

En fonction des différents critères et caractéristiques des entreprises, déterminer un cadre de décision optimal entre l'impartition, le cloud et les solutions internes aligné avec la stratégie et les objectifs d'affaires de l'entreprise.

Prénom Nom**Bibliographie :**

1. Roy Vital, Benoit Aubert, (2003), «Valeur stratégique, compétences clés et développement technologie», Gestion, Vol 28.1, ProQuest p.28

2. Alessandro Zardini, Francesca Ricciardi, Cecilia Rossignoli , (2015), «The relational capital of the IT department», Journal of Intellectual Capital, Vol. 16 Iss 4 pp. 835 - 859

3. Mahsa Baradaran Rohani, (2015), «An integrated theoretical framework for cloud computing adoption by universities technology transfer offices(TTOs)», Journal of Theoretical and Applied Information Technology, Vol 79, No 3, p.415

4. Institut de Cirano. (2015, le 21 septembre). Montréal : Les six principaux secteurs d'activité, 2013.
http://qe.cirano.qc.ca/tab/theme/regions/montreal_et_ses_regions_adjacentes/montreal/les_six_principaux_x_secteurs_dactivite_.

Gestion des opérations

Exemple #1 - GOP

Résumé de la recherche proposée

La recherche proposée porte sur l'étude du cas d'entreprises qui implantent ou font des efforts pour augmenter le degré de maturité de leurs processus de Planification Industrielle et Commerciale (PIC). Le PIC est un processus qui vise un alignement constant entre les niveaux de production et les besoins des ventes. Ce processus est établi conjointement par la direction générale, de la production et du marketing.

Si les contributions des chercheurs sur la définition du processus sont nombreuses, particulièrement en ce qui a trait aux avantages pour l'entreprise en termes d'efficacité et de rentabilité, les écrits traitant des questions liées à la mise en œuvre sont plus souvent repris dans les revues professionnelles tandis que les publications portant plus spécifiquement sur les obstacles à la mise en œuvre sont plus limitées.

C'est dans cette optique que nous proposons la question de recherche suivante : À quels obstacles majeurs les entreprises font-elles face lors de la mise en œuvre de processus PIC ?

Les assises théoriques de cette problématique se trouvent dans la littérature scientifique et professionnelle. Dans la revue de littérature, nous définirons les concepts de PIC en nous appuyant sur les articles mentionnés dans la page suivante. Pour bâtir notre cadre conceptuel, nous nous baserons sur l'article publié par Grimson et Pyke dans la revue scientifique « The International Journal of Logistics Management » en 2007 et qui s'intitule « Sales and operations planning: an exploratory study and framework ». Ces auteurs mettent en avant 5 variables pour faire ressortir les principales barrières auxquelles une entreprise fait face lorsqu'elle souhaite mettre en place ou améliorer un processus PIC. Ces 5 variables sont : 1) systèmes et technologies; 2) rencontres et mécanismes de collaboration; 3) processus organisationnels; 4) mesures d'évaluation; 5) développement de plans intégrés.

D'un point de vue méthodologique, nous proposons de mener une étude exploratoire de type qualitative sur base de cas d'entreprises tels que XXX, qui commence à mettre en place un processus PIC. Nous ciblerons aussi des entreprises qui visent à l'améliorer leur processus PIC. La recherche proposée s'appuiera sur les résultats d'entrevues menées auprès d'un échantillon de convenance composé de cadres et dirigeants des ventes et opérations (10 entrevues). Ces entrevues seront semi-structurées et approfondies (1h en moyenne). Dans un second temps, nous souhaitons compléter les entrevues par des rencontres plénières avec les participants questionnés au préalable (6 sessions de travail). L'étude de cas sera enrichie sur base d'une recension de documents accessibles sur Internet afin de bien délimiter le contexte organisationnel.

Les résultats attendus tendront à souligner que les entreprises québécoises étudiées sont à un niveau de maturité bas comparativement au degré de maturité attendus par les chercheurs. La recherche mettra en avant les obstacles qui tendent à freiner la mise en œuvre de processus PIC dans de nombreuses entreprises du secteur manufacturier. Les résultats de la recherche seront facilement transférables compte-tenu du fait qu'elles répondent aux préoccupations actuelles de

notre société qui vise à la fois à augmenter la productivité de nos entreprises et à les outiller de technologies performantes et innovantes. Dans un marché compétitif, ces deux éléments sont clés pour permettre l'atteinte d'un niveau de maturité plus élevé, permettant ainsi d'augmenter à la fois la performance, la collaboration et les profits.

Bibliographie

GRIMSON, Andrew et David PYKE (2007). « Sales and operations planning: an exploratory study and framework », *The International journal of logistics management*, Vol. 18, No. 3, p.322- 346.

JONSSON, Patrik et Stig-Arne MATTSSON (2009). *Manufacturing Planning and Control*. London, McGraw-Hill Higher Education, 488 p.

WIGHT Oliver, (1984). *MRP II: Unlocking America's Productivity Potential*, Vermont, Oliver Wight Limited Publications, 488 p.

LING Richard et Walter GODDARD (1988). *Orchestrating Success: Improve Control of the Business with Sales & Operations Planning*, New York, Oliver Wight Limited Publications, 176 p.

OLHAGER, Jan (2013). «Evolution of operations planning and control: from production to supply chains», *International Journal of Production Research*, p. 6836-6843.

ATKINSON, William (2009). «S&OP: Now more than ever», *Supply Chain Management Review*, Framingham, p.50-53.

JACOBS, Robert, William BERRY, Clay WHYBARK et Thomas VOLLMANN (2011). *Manufacturing planning and control for supply chain management. APICS/CPIM certification 1st ed*, Mc-Graw Hill Education, United States, 576 p.

WARREN, Lillian (2012). «Scenario analysis for S&OP», *The Journal of Business Forecasting*, New York, p.32-35

MANSFIELD, Amy (2012). «Executive S&OP Implementation - Do It Right», *The International Journal of Applied Forecasting*, Chicago, p.35-39

LAPIDE, Larry (2004). «Sales and Operations Planning Part 1: The Process», *The Journal of Business - Forecasting Methods & Systems*, Volume 23, Number 3, New York, p.17-19.

LAPIDE, Larry (2005). «An S&OP Maturity Model», *The Journal of Business Forecasting*, Volume 24, Number 3, New York, p.15-19

LAPIDE, Larry (2005). «Sales and Operations Planning Part III: A Diagnostic Model», *The Journal of Business Forecasting*, Volume 22, Number 2, New York, p.13-16

PALMATIER, George et Colleen CRUM (2013). *The Transition from Sales and Operations Planning to Integrated Business Planning*, Dog Ear Publishing, New Hampshire, 112 p.

LEE, Hau (2004). «The Triple-A Supply Chain», *Harvard Business Review*, Volume 82, Number 10, Watertown, p.102 – 112.

LING, Richard et Walter GODDARD (1989). *Orchestrating Success: Improve Control of the Business with Sales & Operations Planning*, Wiley 1st edition, Hampshire, 176 p.

MCNEIL, Keith et Stephen HANMAN (2013). *Why do software projects fail? A case study*, Volume 43, Number 2, p.62-65.

KAPLAN, Robert et David NORTON (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Cambridge, 322 p.