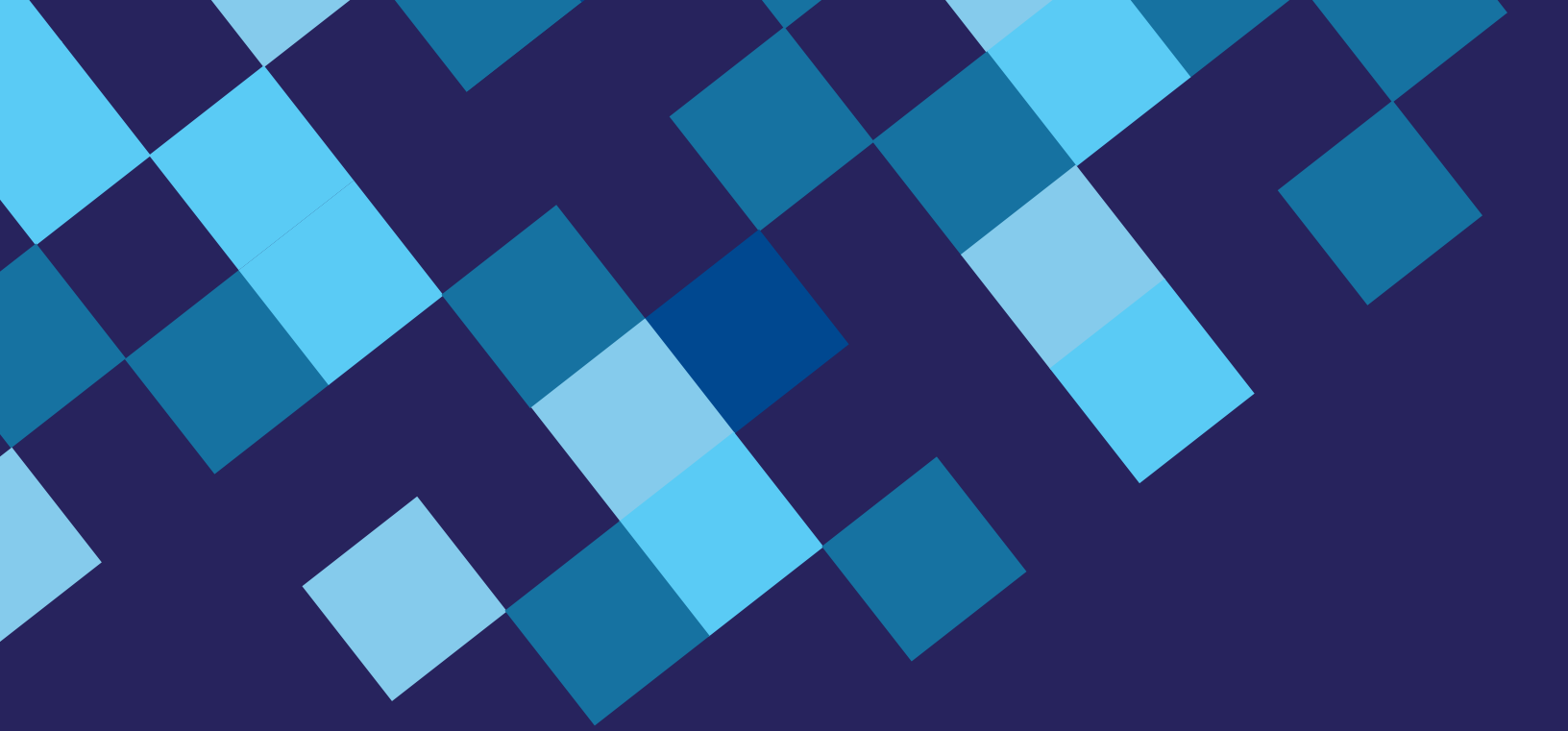


# RAPPORT ANNUEL

2016  
2017



Centre d'expertise universitaire voué  
au développement des organisations



# TABLE DES MATIÈRES

**4**

Mot des directeurs

**6**

Présentation

**13**

Notre Équipe

**17**

Nos axes de recherche

**24**

Projets de recherche financés par le CEUDO

**33**

Autres projets de recherche de nos membres

**42**

Implication des membres dans le milieu

**45**

Nos visites d'entreprises

**47**

Publications

**51**

Biographies de nos membres

# MOTS DES DIRECTEURS

---



C'est avec un grand plaisir que la direction du CEUDO vous présente le second rapport de notre jeune centre d'expertise voué au développement des organisations et plus spécifiquement, les organisations de la région Chaudière-Appalaches. Cette deuxième année d'existence a été marquée par un ajustement de notre régie interne et une modification de la structure de gouvernance. En effet, l'assemblée des membres a procédé au remaniement de la structure de la direction du Centre en créant deux postes de direction : un poste de directrice ou directeur administratif et un poste de directrice ou directeur scientifique. La directrice ou le directeur administratif se concentre davantage sur les relations avec le milieu tandis que la directrice ou le directeur scientifique se concentre essentiellement sur les activités de recherche. Certaines responsabilités de l'assemblée des membres ont aussi été transférées aux deux directeurs pour faciliter le déroulement des opérations. Il y a eu également une modification de la nomenclature des différentes catégories de membres. Ainsi, le CEUDO compte désormais des membres réguliers, des membres associés et des membres invités.

Le Centre compte seize (16) experts qui sont des professeurs dans différents domaines des sciences de la gestion. De plus, après avoir accueilli l'an dernier une post-doctorante, devenue aujourd'hui professeure à l'UQO et membre associé au CEUDO, le Centre accueillera à l'automne 2017 un collègue de l'UQAM dans le cadre de son congé sabbatique. Dans le même ordre d'idée, il faut mentionner que les membres du CEUDO collaborent avec des collègues de différentes universités, ce qui contribue au rayonnement du Centre. Plus spécifiquement, nous avons des collaborations avec des collègues de l'UQAM, l'UQTR et l'UQO. Nous espérons intensifier ces diverses collaborations au cours des prochaines années.

Aux cinq projets financés par le CEUDO en 2015/2016, se sont ajoutés trois nouveaux qui démontrent la variété des champs d'expertise du Centre. Ces nouveaux projets concernent les problématiques suivantes : le développement durable, la main d'œuvre et la qualité du milieu de vie et le domaine des technologies numériques. Le Centre s'est aussi doté d'un comité d'évaluation des projets de recherche qui siège lorsque des demandes de financement sont adressées à la direction. Outre les deux directeurs, les professeurs Sylvie Morin et Rachid Ghilal membres réguliers du CEUDO, font partie de ce comité.

L'année 2016-2017 constitue le début d'une consolidation des activités du Centre. À cet effet, la directrice scientifique a développé une structure de recherche en formalisant des procédures rigoureuses d'analyse et d'octroi des demandes de financement des projets tout en favorisant les collaborations interuniversitaires. De plus, après une vaste consultation des professeurs membres du CEUDO, elle a repensé les axes de recherche afin de refléter les expertises de tous nos membres et les besoins du milieu. Ces axes de recherche seront soumis aux membres du comité de liaison lors de la prochaine réunion à l'automne 2017 afin de discuter et prioriser les problématiques de recherche futures du Centre. Par ailleurs, plusieurs entreprises (15) de la région ont fait l'objet d'une visite soit par le directeur administratif ou le coordonnateur afin de présenter les expertises du CEUDO et de faire un relevé des besoins de ces dernières. Des contacts ont aussi été établis auprès de divers organismes publics et para publics pour présenter le CEUDO et développer des collaborations comme Développement Économique Canada, le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, la direction du bureau régional d'Emploi-Québec, la Commission scolaire des Navigateurs, la direction du programme de soutien à l'autonomie des personnes âgées au CISSS de la Côte-Nord et la direction des études du CEGEP Lévis-Lauzon. Le CEUDO a également signé une entente de collaboration avec le Centre de transfert d'entreprise du Québec et avec la firme comptable Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT).

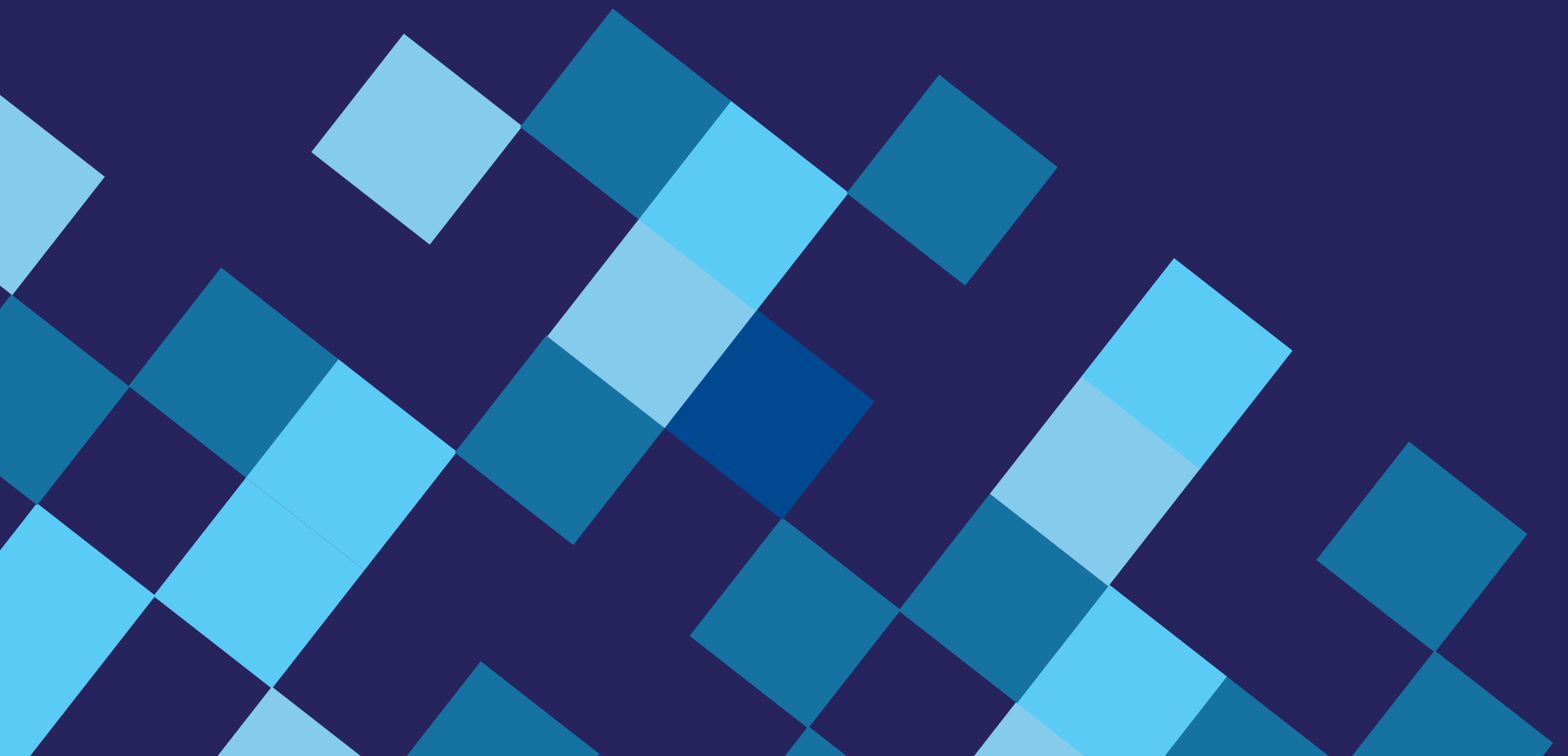
En terminant, la direction du CEUDO désire remercier tous les membres du CEUDO pour leur engagement envers le Centre, leurs activités de recherche et leurs implications et participations multiples aux activités dans le milieu.

**Roger Zaoré**, Ph.D. CRHA  
Directeur administratif du CEUDO

**Frini**, Ph.D. Directrice scientifique du CEUDO

# PRÉSENTATION

---



## LE CEUDO

Fondé en décembre 2014, le **Centre d'expertise universitaire voué au développement des organisations (CEUDO)** est une initiative des professeurs de l'UQAR en partenariat avec la Ville de Lévis. Le CEUDO, de par la recherche et la formation, vise à soutenir le développement des organisations de la région de Chaudière-Appalaches.

La ville de Lévis est un partenaire majeur du CEUDO, dont la création a nécessité un investissement de plus de 500 000 \$. Elle a fait un don de 375 000 \$ à la fondation de l'UQAR afin de permettre l'ouverture du centre d'expertise.

Le CEUDO comporte actuellement 15 membres réguliers et un membre associé qui possèdent des expertises et produisent de la recherche reliées aux axes de recherche suivants: les modèles d'affaires, la gestion efficiente et durable et les nouvelles technologies.

## MISSION

Le CEUDO se veut à l'avant-garde des besoins de développement et de partage des connaissances. Par sa vocation de recherche de pointe, il contribue à déterminer les tendances, les besoins et les perspectives d'intervention au profit du développement des organisations. Il vise à repousser les frontières des connaissances et à développer de nouveaux modèles d'affaires. Le CEUDO favorise également l'élaboration et la prestation de formations, créditées ou non, élaborées en fonction des perspectives de besoins identifiés avec les partenaires, actualisées en fonction des plus récents résultats de la recherche et en ayant recours à des stratégies pédagogiques novatrices. Il participe ainsi activement à l'essor économique des organisations et assume un leadership dans le développement des organisations en favorisant la concertation entre les chercheurs, les organismes régionaux de soutien et les entreprises.

## VALEURS

- Innovation
- Collaboration
- Intégrité
- Transparence
- Rayonnement

## NOUVELLE STRUCTURE ADMINISTRATIVE

La structure organisationnelle du CEUDO est constituée de l'assemblée des membres, d'un comité de liaison, d'une directrice ou d'un directeur administratif et d'une directrice ou d'un directeur scientifique. Le Centre compte trois types de membres: les membres réguliers, professeurs en sciences de la gestion à l'UQAR, les membres associés et les membres invités.

Le membre associé est un professeur de l'UQAR ou une personne qui a réalisé une part significative de ses activités professionnelles en lien avec les thématiques de recherche du CEUDO au cours des deux dernières années et a obtenu un avis favorable de l'assemblée des membres du CEUDO.

Le membre invité est une personne qui collabore directement dans au moins un projet du CEUDO avec au moins un membre régulier du CEUDO et dont les réalisations et activités professionnelles sont en lien avec les thématiques de recherche du CEUDO. En fonction de sa contribution personnelle et sur invitation d'un membre régulier, le membre invité est nommé par l'assemblée des membres.

## Assemblée des membres

L'assemblée des membres est composée de l'ensemble des membres réguliers du CEUDO. Les membres réguliers ont droit de vote. Les membres associés et invités ont le droit de participer aux rencontres sans droit de vote.

## Comité de liaison

Afin de mieux répondre et identifier les besoins du milieu, le CEUDO a constitué un comité de liaison qui regroupe des intervenants du milieu et de l'UQAR afin d'aider à identifier les besoins de recherche et de formation et favoriser la synergie entre les intérêts de recherche des professeurs chercheurs et le milieu. Le comité de liaison est composé de la directrice ou du directeur administratif du CEUDO, de la directrice ou du directeur scientifique du CEUDO, d'un membre nommé par le partenaire fondateur, de deux représentants de l'UQAR dont un représentant de la vice-rectrice ou du vice-recteur à la formation à la recherche, et de trois représentants du milieu. Les membres du comité de liaison sont :

- Philippe Gagné-Émond, Conseiller en développement, chef d'équipe, Ville de Lévis.
- Suzie Fournier, Directrice principale, Caisse Desjardins de Lévis.
- Frédéric Marier, Directeur Principal Innovations et Services aux Opérations de TEKNION | ROY & BRETON
- Daniel Voyer, Directeur général de Développement PME
- Représentant de la vice-rectrice ou du vice-recteur à la formation à la recherche.
- Philippe Horth, Adjoint au vice-recteur à la formation et à la recherche, UQAR.
- Roger Zaoré, professeur à l'UQAR et Directeur administratif du CEUDO.
- Anissa Frini, professeure à l'UQAR et Directrice scientifique du CEUDO

## Directrice ou directeur administratif

La directrice ou le directeur administratif du CEUDO est un membre régulier élu par l'assemblée des membres et nommé par la vice-rectrice ou le vice-recteur à la recherche et à la formation.

Le rôle de la directrice ou du directeur administratif est essentiellement de susciter le développement et d'accroître le rayonnement du CEUDO et d'identifier et solliciter de nouveaux partenaires potentiels.

Les pouvoirs et les fonctions de la directrice ou du directeur administratif du CEUDO sont décrits dans la régie interne.

## Directrice ou directeur scientifique

La directrice ou le directeur scientifique du CEUDO est un membre régulier élu par l'assemblée des membres et nommé par la vice-rectrice ou le vice-recteur à la recherche et à la formation.

Le rôle de la directrice ou du directeur scientifique du CEUDO est essentiellement de susciter le développement et l'accroissement du rayonnement du CEUDO par le développement de la recherche et de la formation d'étudiants ou de personnels hautement qualifiés, de promouvoir les résultats et les réalisations du CEUDO en recherche.

Les pouvoirs et les fonctions de la directrice ou du directeur scientifique du CEUDO sont décrits dans la régie interne.

Le mandat de la directrice ou du directeur administratif et de la directrice ou du directeur scientifique est de deux ans avec la possibilité d'obtenir jusqu'à trois mandats.





# FAITS SAILLANTS

L'année 2016-2017 a été marquée par le développement des affaires pour le CEUDO.

- Les ententes de partenariats avec des chercheurs d'autres universités notamment de l'UQO, de l'UQAM et de l'UQTR. Le CEUDO a également signé une entente de collaboration avec le Centre de transfert d'entreprise du Québec et avec la firme comptable Raymond Chabot Grant Thornton pour la formation continue.
- À la suite d'une consultation des professeurs membres du CEUDO, trois axes de recherche qui regroupent d'une part les besoins du milieu et d'autre part les intérêts de recherche des membres ont été retenus (voir section axes de recherche).
- Trois nouveaux projets de recherche ont été acceptés pour financement au printemps 2017:
  - L'attraction et la rétention de la main-d'œuvre à Lévis: La qualité de vie de la ville comme un des facteurs d'attrait et de mise en valeur
  - La mesure de la performance de développement durable: un guide pour les entreprises manufacturières de la région de Chaudière-Appalaches
  - Les politiques et pratiques institutionnelles pour soutenir la diffusion et l'assimilation des technologies numériques au sein des entreprises de la région Chaudière-Appalaches: vers une identification de pratiques « exemplaires ».
- Une rencontre de présentation des résultats préliminaires des projets de recherche en cours a eu lieu le 12 avril 2017 à la ville de Lévis.
- Une demande de subvention soumise au fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) par Anissa Frini (membre régulier et directrice scientifique du CEUDO) a été acceptée pour un financement de 3 ans pour un total de 44 983 \$.
- Plusieurs entreprises (15) de la région ont fait l'objet d'une visite soit par le directeur administratif ou le coordonnateur afin de présenter les expertises du CEUDO et de faire un relevé des besoins de ces dernières. À ce niveau, les entreprises nous ont fait part de différentes problématiques qui pourraient faire l'objet de projets de recherche-action.
- Des contacts ont aussi été faits auprès de divers organismes publics et para publics comme, Développement Économique Canada, le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, la direction du bureau régional d'Emploi-Québec, la Commission scolaire des Navigateurs, la direction du programme de soutien à l'autonomie des personnes âgées du CISSS de la Côte-Nord et la direction des études du Cégep Lévis-Lauzon afin présenter le CEUDO et d'examiner les possibilités de collaboration ou de financement des recherches en partenariat avec les entreprises de la région de Chaudière-Appalaches.

- Le CEUDO en collaboration avec le service de la formation continue de l'UQAR, a développé trois formations non créditées financées par Emploi-Québec, afin de répondre aux besoins de la communauté d'affaires de la région. Il s'agit de journées de formation sur l'innovation, l'évaluation des retombées de la formation en entreprise, et la gestion de projet.
- Le CEUDO en collaboration avec RCGT, la formation continue de l'UQAR et l'unité départementale des sciences de la gestion du campus de Lévis a développé une série de formations à la carte pour entrepreneurs. Une collaboration qui permettra le financement du CEUDO.
- Les membres du CEUDO ont participé à plusieurs activités de la Chambre de commerce de Lévis soit à titre de conférenciers experts ou soit à titre de participants aux déjeuners-conférences ou encore comme membres de jury au concours les Pléiades.
- Le CEUDO était aussi présent aux conférences de presse du maire de la ville de Lévis.
- Le CEUDO a aussi été invité à la journée de réflexion organisée par le bureau régional d'Emploi-Québec sur la problématique de la main-d'œuvre dans la région Chaudière-Appalaches. Étaient également présents à cette journée de réflexion les services de formation continue de l'UQAR, des Cégeps de la région, des centres de formation professionnelle et des professionnels d'Emploi-Québec.
- Le CEUDO était également présent à la conférence *Le développement des compétences à l'interne: une option pour contrer la rareté de la main-d'œuvre*, organisée par Emploi-Québec, le service de la formation continue du Cégep Lévis-Lauzon et la Chambre de Commerce de Lévis.
- Le CEUDO a été partenaire diffuseur du Cercle Finance Québec lors de la conférence *L'immigration - Nécessité pour le développement économique de la région de Québec* en y invitant plusieurs membres et entreprises de la région.
- Le colloque le Lévisionnaire qui devait avoir lieu au mois d'avril a été reporté, faute d'un nombre satisfaisant d'inscriptions, malgré les efforts du comité organisateur et de la Chambre de commerce de Lévis.



# L'UQAR

## EN CHIFFRES

**7200**

étudiants par année

**460**

étudiants étrangers  
provenant de 32 pays

Plus de

**46 000**

diplômés depuis  
sa création

**147**

programmes  
d'études

**15**

chaires de  
recherche

**1**

Institut

**4**

laboratoires  
de recherche

**3**

réseaux ou  
regroupement  
de recherche

**9**

réseaux ou  
regroupement  
de recherche  
interuniversitaires

**4**

groupes de  
recherche  
institutionnels

# STATISTIQUES

## DU CEUDO

### Nos chercheurs:

---

**15**

membres  
réguliers

**1**

membre  
associé

### Projets financés par le CEUDO:

---

**7**

projets  
en cours

Communications

**25**

Publications

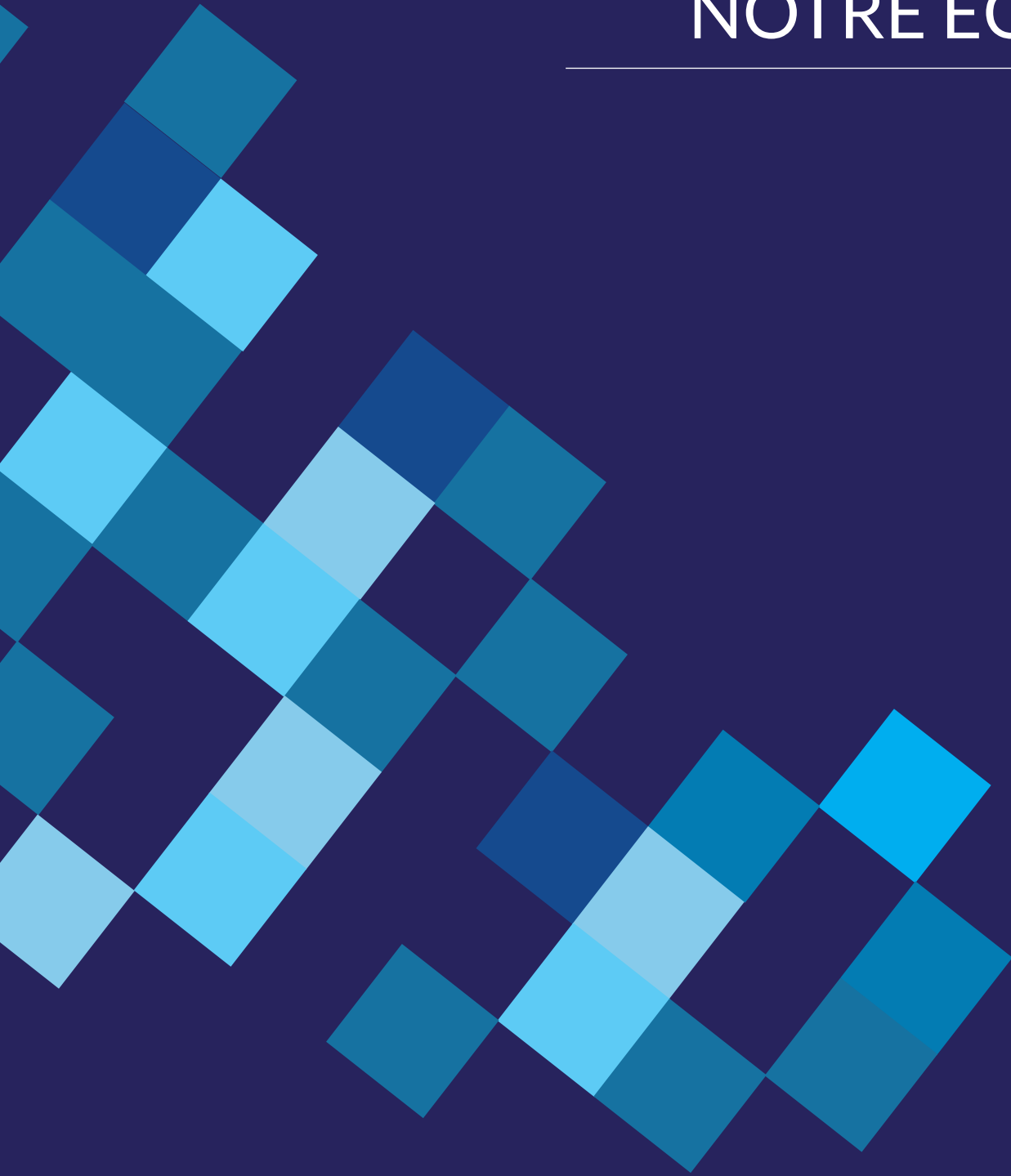
**19**

Activités de  
rapprochement  
avec le milieu

**25**

# NOTRE ÉQUIPE

---



## MEMBRES RÉGULIERS & ASSOCIÉS



### LOUIS BABINEAU

Membre régulier du CEUDO  
Professeur en gestion de projets, UQAR, Campus de Lévis  
Intérêts de recherche:

- Gouvernance et pratiques de gestion de projet
- Compétences et reconnaissance des chargés de projet
- Technologies de l'information et gestion de projets



### FRANCIS BELZILE

Membre régulier du CEUDO  
Professeur en fiscalité, UQAR, Campus de Lévis  
Intérêts de recherche

- Fiscalité
- Transfert d'entreprises
- Comptabilité



### YAN CASTONGUAY

Membre régulier du CEUDO  
Professeur en management, UQAR, Campus de Lévis  
Intérêts de recherche

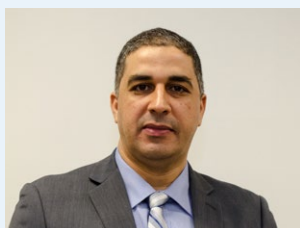
- Gestion de l'innovation et systèmes nationaux d'innovation
- Parcs scientifiques
- Entrepreneuriat technologique



### ANISSA FRINI

Membre régulier du CEUDO  
Professeur en production et méthodes quantitatives, UQAR, Campus de Lévis  
Intérêts de recherche

- Analyse multicritère
- Développement durable
- Competitive intelligence



### RACHID GHILAL

Membre régulier du CEUDO  
Professeur en finances, UQAR, Campus de Lévis  
Intérêts de recherche

- Gestion de portefeuille
- Analyse et gestion des risques
- Transfert des entreprises
- Fintech
- Finances personnelles et littératie financière



### RHIZLANE HAMOUTI

Membre associé du CEUDO  
Professeur en management, UQO, Campus de Saint-Jérômes  
Intérêts de recherche

- Stratégies interorganisationnelles
- Stratégie de coopération
- Innovation et performance
- Entrepreneuriat



### HAROLD HEPPELL

Membre régulier du CEUDO

Professeur en services financiers, UQAR, Campus de Lévis

Intérêts de recherche

- Littératie financière auprès des particuliers
- Démocratisation de la planification financière
- Littératie financière auprès des comités de retraite



### RICHARD-MARC LACASSE

Membre régulier du CEUDO

Professeur en management, UQAR, Campus de Lévis

Intérêts de recherche

- Gouvernance
- Nouveaux modèles d'affaires
- Fintech
- Crowdfunding



### JEAN-YVES LAJOIE

Membre régulier du CEUDO

Professeur en gestion de projets, UQAR, Campus de Lévis

Intérêts de recherche

- Gestion des risques de projet et des risques d'entreprises ;
- Études de faisabilité de projet ;
- Gestion de projet de développement de nouveaux produits ou de services ;
- Littératie financière et gouvernance des régimes de retraite.



### BERTHE LAMBERT

Membre régulier du CEUDO

Professeur en management, UQAR, Campus de Lévis

Intérêts de recherche

- Gestion stratégique
- Nouveaux modèles d'affaires
- Crowdfunding
- Fintech



### SYLVIE MORIN

Membre régulier du CEUDO

Professeur en marketing, UQAR, Campus de Lévis

Intérêts de recherche

- Le marketing et la gestion des entreprises de services
- L'influence de l'environnement, physique et virtuel, sur le comportement des consommateurs
- Les services financiers et la littératie financière



### HAMID NACH

Membre régulier du CEUDO

Professeur en technologies de l'information, UQAR, Campus de Lévis

Intérêts de recherche

- Adaptation et résistance aux technologies de l'information
- Commerce électronique
- Impact des technologies de l'information sur l'identité
- Infonuagique



### DANIEL PLAMONDON

Membre régulier du CEUDO  
 Professeur en comptabilité, UQAR, Campus de Lévis  
 Intérêts de recherche

- Sciences comptables
- Comptabilité financières
- Évaluation de la performance



### MAGALI SIMARD

Membre régulier du CEUDO  
 Professeur en technologies de l'information, UQAR, Campus de Lévis  
 Intérêts de recherche

- Gestion de projets d'affaires TI
- Gouvernance
- Coordination multidisciplinaire et changements organisationnels
- Crises en projet



### SAMUEL ST-YVES-DURAND

Membre régulier du CEUDO  
 Professeur en comptabilité, UQAR, Campus de Lévis  
 Intérêts de recherche

- Innovation
- Développement durable
- Entrepreneuriat
- Éducation aux adultes



### ROGER ZAORÉ

Membre régulier du CEUDO  
 Professeur en ressources humaines, UQAR, Campus de Lévis  
 Intérêts de recherche

- Stratégies d'attraction et de rétention de la main d'œuvre étrangère
- Stratégies de mesure des retombées de la formation
- Politiques de rémunération et équité salariale
- Gestion de la Santé et de la sécurité au travail

## ASSISTANTS ET PROFESSIONNELS DE RECHERCHE

### Nos assistants de recherche

- **Alex Cayrol**, Étudiant à la maîtrise en gestion de projets (volet recherche).
- **Karl St-Pierre**, Doctorant en sociologie
- **Maxime Doyon**, DESS en comptabilité.
- **Mellissa Baillargeon**, Baccalauréat en psychologie.
- **Rae Couture**, M.Sc Biologie.
- **Youshui Bouchard**, Baccalauréat en administration, concentration marketing.

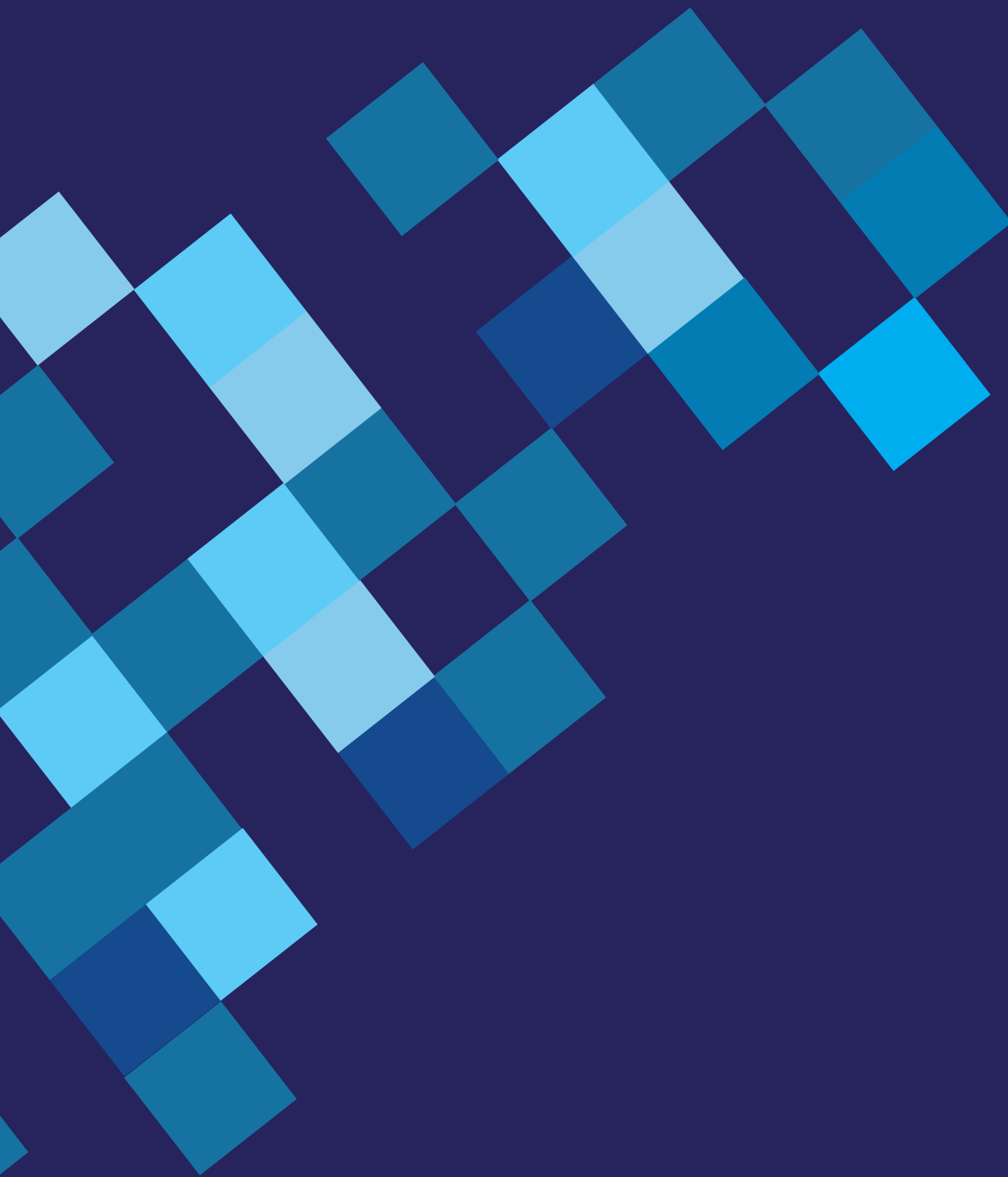
### Nos Professionnels de recherche

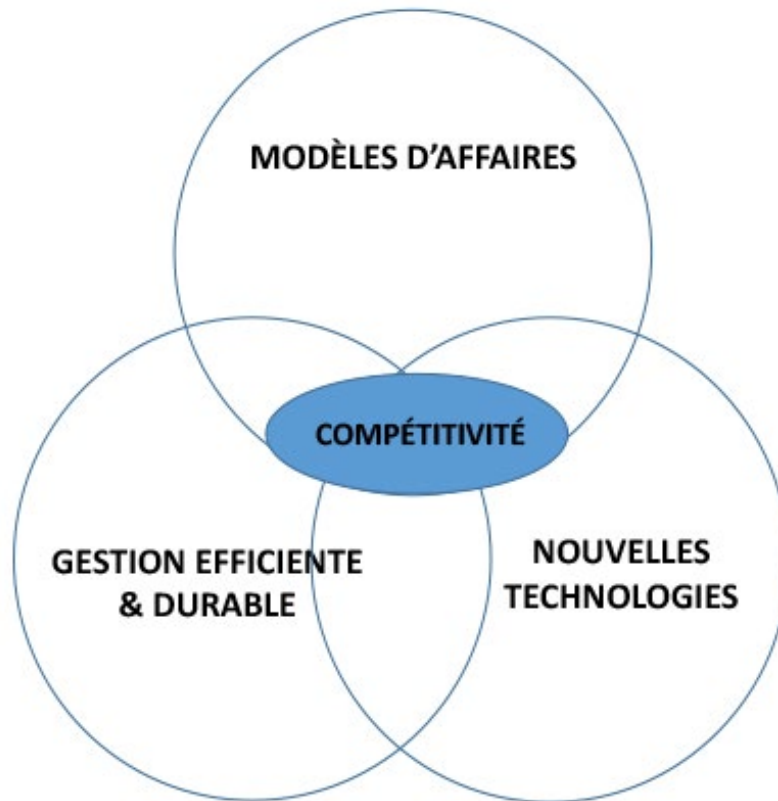
- **Denis Rheault**, MSc.
- **Dominique Diouf**, Ph.D. en management.
- **Philippe Desharnais**, Coordonnateur du CEUDO



# NOS AXES DE RECHERCHE

---





### 3 AXES DE RECHERCHE AUTOUR DE LA COMPÉTITIVITÉ

#### AXE 1 MODÈLES D'AFFAIRES

**Thème 1.1**  
Stratégie

**Thème 1.2**  
Gouvernance

**Thème 1.3**  
Innovation

#### AXE 2 GESTION EFFICIENTE & DURABLE

**Thème 2.1**  
Gestion de projets

**Thème 2.2**  
Gestion des ressources humaines

**Thème 2.3**  
Gestion des relations  
(B2B, Fournisseurs, partenariat)

**Thème 2.4**  
Analyse et amélioration de la  
performance organisationnelle

**Thème 2.5**  
Commercialisation

#### AXE 3 NOUVELLES TECHNOLOGIES

**Thème 3.1**  
Gestion des  
technologies d'affaires

**Thème 3.2**  
Transformations  
numériques

**Thème 3.3**  
Entrepreneuriat  
technologique

## AXE 1 : MODÈLES D’AFFAIRES

---

Une meilleure compréhension des nouveaux modèles d'affaires dans un contexte d'efficience et de complexité est devenue incontournable. Nous vivons le défi de la création de valeur dans le respect des parties prenantes tout en veillant à la pérennité de l'organisation. Les entreprises de la région Chaudière-Appalaches seront appelées à réinventer leurs modèles d'affaires en fonction d'une économie numérique en devenir. Le processus débute par une solide veille stratégique au sommet de la pyramide décisionnelle pour ensuite favoriser la symbiose des capacités stratégiques de l'entreprise. C'est dans ce contexte qu'une équipe du CEUDO étudie les facteurs clés de succès permettant de surpasser la concurrence; l'équipe analyse également les nouveaux modèles d'affaires numériques qui révolutionnent le marché des biens et services.

### Thème 1.1: Stratégie

**Membres : Berthe Lambert & Richard-Marc Lacasse**

Ce thème concerne l'art de scruter avec succès le futur. C'est l'amalgame d'ingrédients, d'actions coordonnées, de stratagèmes et de manœuvres originales ciblant la réussite d'une organisation. Les fondements de la capacité stratégique, les stratégies génériques et les facteurs clés de succès demeurent les pistes de recherche privilégiées. L'arrière scène est également étudiée: marchandages et jeux politiques, défense des intérêts personnels, alliances et trahisons.

### Thème 1.2: Gouvernance

**Membres : Berthe Lambert & Richard-Marc Lacasse**

Ce thème regroupe les éléments nécessaires pour qu'une organisation puisse réaliser sa mission, et ce de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes: règles d'imputabilité, principes de fonctionnement pour établir les orientations stratégiques, supervision de la direction, indicateurs de la performance économique et sociale, valeurs de mobilité et d'excellence. Selon l'Institut de la gouvernance, les piliers de la saine gouvernance sont les suivants: légitimité et crédibilité, démarche stratégique, système d'information et suivi de la performance, motivation, reconnaissance et rémunération. La Théorie de l'Agence est au centre des interrogations. Cette théorie demeure l'assise fondamentale pour comprendre la dynamique de la saine gouvernance.

### Thème 1.3: Innovation

**Membres : Yan Castonguay, Samuel St-Yves-Durand et Ghizlane Hamouti**

La pérennité de nos entreprises repose en grande partie sur leur capacité à innover et à se démarquer de la concurrence. La croissance de la mondialisation apporte de nouveaux concurrents dans le portrait des entreprises québécoises que nous n'avions pas envisagés il y a quelques années. Les entreprises, notamment les PME, sont contraintes de se réinventer afin de maintenir leur avantage concurrentiel. Elles doivent également répondre à une clientèle de plus en plus exigeante qui carbure à la nouveauté. Afin de demeurer compétitives, les PME sont dans l'obligation d'adopter un modèle d'innovation ouvert permettant ainsi de pallier à leurs ressources souvent limitées. Ce modèle ouvert nécessite non seulement le partage d'informations entre les entreprises, mais également, le partage de connaissances avec le milieu académique tout en étant supportées par les gouvernements. Le CEUDO vise donc à apporter sa contribution en facilitant le rapprochement des nouvelles connaissances aux entreprises de la région. Ces connaissances sont issues des résultats de projets de recherche portant sur des problématiques liées à la capacité d'innovation des entreprises. Plusieurs projets de recherche ont permis et permettent d'inspirer les gestionnaires d'entreprises ainsi que les décideurs politiques. Ce thème regroupe la capacité d'innovation des entreprises manufacturières, l'innovation ouverte et les systèmes régionaux et nationaux d'innovation.

## AXE 2 : GESTION EFFICIENTE ET DURABLE

---

Dans un contexte où l'accélération des processus et la flexibilité des opérations constituent les bases de la performance organisationnelle, le concept d'efficacité est capital dans un monde de concurrence mondiale. En effet, les organisations sont appelées à réduire leurs coûts d'opération tout en maintenant un niveau de service élevé. Ce qui suppose une meilleure utilisation des ressources tant matérielles qu'humaines. Mais pour perdurer face à cette vive compétition, être efficace induit aussi une flexibilité dans la gestion de ses ressources et des opérations. Or, ces ressources, qu'elles soient humaines ou matérielles, ne sont ni inépuisables ni toujours disponibles. C'est là que la notion de développement durable prend son sens. En effet, l'intégration d'une approche de développement durable dans les opérations et les stratégies d'affaires s'avère un facteur contributeur à la compétitivité organisationnelle. Et cette vision du développement durable concerne tant la gestion des opérations que celle des ressources humaines. C'est le défi que relèvent les experts du CEUDO en proposant, à partir de leurs recherches, des modèles de gestion qui participent à l'amélioration de la performance organisationnelle pour une meilleure capacité compétitive.

### Thème 2.1 : Gestion de projets

**Membres : Louis Babineau & Jean-Yves Lajoie**

Depuis bientôt une soixantaine d'années, la gestion de projet n'a eu de cesse de progresser dans tous les types d'organisations. Surtout présente dans les secteurs industriels et de la construction, on la retrouve aujourd'hui présente dans toutes les sphères de l'économie de marché comme de l'économie sociale et aussi bien au sein des entreprises privées que des institutions publiques. Puissant vecteur d'innovation, de transformation et de gestion du changement, elle devrait faire partie aujourd'hui de l'arsenal de tous gestionnaires préoccupés par la capacité d'adaptation et l'agilité nécessaire au maintien de la compétitivité des entreprises. Confrontée à un environnement toujours plus complexe et turbulent, elle offre par ses méthodes et ses approches des outils de gestion modernes permettant de prendre en compte la complexité de nos environnements et la multitude des parties prenantes. Les intérêts de recherche du CEUDO en gestion de projets sont les suivants :

- Optimisation de la gestion de projet dans les organisations qui regroupe l'implantation et la maturité des bureaux de projets, la gestion de portefeuilles de projets et de programmes, les approches Lean et Agile, et les méthodologies et outils de gestion de projet.
- Dimension stratégique des projets pour les organisations et les collectivités qui regroupent l'innovation, conception de projets et PME, gestion de bénéficiaires, évaluation de projets et de programmes.

- Enjeux propres à certains domaines de projet qui regroupe les projets de changement organisationnel, les projets événementiels et d'animation culturelle, les projets en contexte environnemental, les projets en TI et les projets en santé.
- Gestion des risques du projet qui regroupe les méthodes d'évaluation des risques complexes, les risques de sécurité de l'information et l'interdépendance des risques.
- Gestion de crises en projet d'affaires TI.
- Développement des ressources humaines en gestion de projet qui regroupe l'évolution des compétences, la reconnaissance du métier de chargé de projet, la mesure des performances des équipes, les mesures de satisfaction des formations et du perfectionnement.

## Thème 2.2: Gestion des ressources humaines

Membre : Roger Zaoré

Dans un contexte organisationnel de plus en plus complexe et mondialisé, la fonction Ressources Humaines (RH) doit s'adapter pour faire face aux enjeux et tendances actuels afin d'assumer pleinement son rôle stratégique dans le développement des affaires organisationnelles. Carignan, J. (2015) résume très bien ces incontournables qui transforment la fonction RH. En effet, le boom de l'analytique RH ou le Big Data, les transformations numériques, le repérage de candidats, le leadership ouvert lié à la démographie et aux nouveaux usages technologiques et les nouvelles approches de formation où les apprentissages se font à tout moment, en tous lieux et avec tous les supports, la fonction RH est appelée à adapter ses pratiques pour assurer le support adéquat dont les organisations ont besoin pour faire face à la concurrence. Par conséquent, la GRH doit se doter de systèmes d'information intégrés, exploiter en temps réel l'intelligence des banques de données, faire usage des réseaux sociaux, devenir des prospecteurs à la recherche de compétences transversales, amener les gestionnaires à décentraliser la prise de décision et favoriser les approches collaboratives d'apprentissage. En fait, comme le disait Carignan, J. et al., «... la vigie des tendances devient une compétence essentielle en ressources humaines». Le rôle du CEUDO est justement d'aider les entreprises de Chaudière-Appalaches à assurer cette vigie des tendances en RH indispensable de nos jours. En particulier, les intérêts de recherche du CEUDO en gestion des ressources humaines sont les suivants :

- Emploi et main-d'œuvre qui regroupe les stratégies d'attraction et de rétention, les stratégies de formation et de développement de la main d'œuvre et les politiques de rémunération.
- Santé et sécurité au travail qui regroupe la gestion de la santé psychologique, la sécurité du travail dans les entreprises manufacturières et les programmes de prévention.

## Thème 2.3: Gestion des relations (B2B, fournisseurs, partenariats)

Membre : Roger Zaoré

Les entreprises reconnaissent que dans le contexte de compétitivité mondiale qui caractérise les relations d'affaires de nos jours, pour survivre, il faut offrir de meilleures expériences clients, plus adaptées aux besoins. Pour rester compétitives, les entreprises doivent revoir leurs modèles afin d'offrir des solutions B2B personnalisées. Les relations B2B sont un ensemble de relations commerciales entre deux organisations dans un rapport d'échange. Ce rapport est fondé sur de l'argumentation solide qui relève de l'expertise des acteurs impliqués que sont les clients, les fournisseurs ou les partenaires. La collecte et l'analyse des informations tout au long du cycle transactionnel demeurent primordiales et nécessitent des outils de gestion comme le CRM. Les relations B2B sont aussi exigeantes quant à la qualité de l'expérience client qui est offerte aux consommateurs. Les organisations doivent mettre en œuvre des programmes d'optimisation de cette expérience client afin d'en retirer une croissance élevée. Les experts du CEUDO cherchent à faire des entreprises de Chaudière-Appalaches des leaders dans leurs relations commerciales en adoptant une approche B2B.



## Thème 2.4: Analyse et amélioration de la performance organisationnelle

**Membres : Samuel St-Yves-Durand, Anissa Frini**

La mesure de la performance est un enjeu crucial pour une organisation. En effet, la globalisation des marchés et la compétitivité accrue entre les organisations rend l'élaboration de mesures de la performance adéquates essentielle pour la survie d'une entreprise. Que ce soit au point de vue de l'établissement du coût de revient d'un produit ou d'un service afin d'améliorer la rentabilité d'une entreprise ou de l'élaboration d'indicateurs de performance nécessaires à la prise de décision, il est primordial qu'une organisation se dote de bonnes mesures de la performance. Par ailleurs dans le contexte économique actuel, la performance organisationnelle n'est pas seulement comptable et financière. Aujourd'hui, la performance extra-financière prend aussi de plus en plus d'importance. Il est ainsi question de gestion de performance globale et durable incluant des critères sociétaux, environnementaux et éthiques dans une perspective à long terme. La performance globale se base également sur l'optimisation de l'ensemble des processus de l'entreprise dans une perspective d'amélioration continue et de valorisation du capital humain. Le CEUDO désire apporter sa contribution afin de faciliter l'accès aux connaissances sur l'élaboration de bonnes mesures de performance comptables, financières et extra-financières au sein des organisations de la région. Ces connaissances proviennent à la fois des projets de recherche portant sur des problématiques liées à la mesure de la performance et à l'expertise de pointe développée par les chercheurs du CEUDO sur cet enjeu. En particulier, les intérêts de recherche dans ce contexte sont les suivants :

- Évaluation de la performance comptable et financière (coût de revient d'un produit ou d'un service, indicateurs de performance)
- Évaluation des performances de développement durable (indicateurs de mesure et de reporting, normes et standards, méthodologies d'évaluation)
- L'amélioration de la performance par l'optimisation des processus et l'amélioration continue (approches Lean-Six sigma, gestion intégrale de la qualité, analyse diagnostique et réingénierie des processus d'affaires)

## Thème 2.5: Commercialisation

**Membre : Roger Zaoré**

La stratégie de commercialisation présente la manière dont le service des ventes saura mettre en œuvre le plan marketing de façon concrète. En fait, après la réflexion stratégique et un plan marketing pour savoir comment vendre ses produits, l'entreprise doit mettre en place une stratégie de commercialisation. La stratégie de commercialisation est un exercice pratique réalisé en équipe plutôt qu'une simple réflexion conceptuelle. L'outil de référence en la matière est le Business Model Canvas (BMC), basé sur les principaux questionnements suivants :

- Quelle proposition ajoute de la valeur au produit ou service?
- Qui sont les clients cibles ?
- Quels sont les moyens pour entrer en relation avec ses clients cibles ?
- Qui sont les partenaires d'affaires ?
- Par quels canaux rejoindre les clients cibles?
- De quelles ressources dispose-t-on pour rejoindre les clients cibles ?
- Quels sont les coûts de la mise en œuvre de la stratégie de commercialisation ?

Ainsi, l'exercice de définition de la stratégie de commercialisation favorise la remise en question des façons de faire et génère l'innovation. À partir des résultats de leurs recherches, les experts du CEUDO se proposent d'accompagner les organisations de la région Chaudière-Appalaches dans leurs démarches de commercialisation. Ils peuvent les aider à innover en proposant des avenues plus modernes comme le commerce électronique, le marketing électronique, etc. avec des outils comme le CRM.

## AXE 3: NOUVELLES TECHNOLOGIES

---

Les changements économiques et sociaux qui résultent du développement de l'économie numérique modifient les comportements des entreprises, de leurs clients et employés. Les entreprises, pour s'ajuster et rester compétitives, doivent bien gérer l'utilisation des nouvelles technologies en affaires et être au diapason de la révolution numérique. L'investissement dans les nouvelles technologies apparaît en effet comme l'un des principaux moteurs de compétitivité au sein des entreprises de toute taille. Le CEUDO désire, à travers ses recherches, diffuser de la connaissance sur la gestion des nouvelles technologies d'affaires, la transformation numérique et l'Industrie 4.0 et également sur certains sujets pertinents pour la région tels que l'entrepreneuriat technologique.

### Thème 3.1: Gestion des technologies d'affaires

**Membres : Magali Simard & Hamid Nach**

Une gestion des technologies efficace et efficiente est devenue un incontournable pour les organisations. Les domaines d'affaires et les domaines technologiques se doivent de travailler ensemble avec agilité afin de produire des solutions d'affaires innovantes et compétitives. Dans ce contexte, ce thème se situe aux niveaux suivants :

- Projet d'affaires TI amenant des changements tant au niveau TI que Affaires dans un mode traditionnel ou agile.
- Gouvernance, design organisationnel et coordination multidisciplinaire afin de favoriser la collaboration organisationnelle.
- Gestion des technologies
- Gestion technologique financière
- Politiques et pratiques de Diffusion et assimilation des technologies numériques

### Thème 3.2: Transformations numériques

**Membre : Hamid Nach & Anissa Frini**

Suite aux changements économiques et sociaux qui résultent du développement de l'économie numérique, la transformation numérique (dite aussi digitale) est devenue aujourd'hui un incontournable pour les entreprises désirant demeurer compétitives. Il s'agit d'un phénomène contemporain encore peu exploité par les entreprises, malgré les opportunités économiques qu'il peut générer. Que ce soit pour l'industrie manufacturière ou le domaine des services, la transformation numérique apporte un changement considérable au niveau des modes de travail et de production. Cette

transformation requiert beaucoup d'adaptation et elle ne concerne pas seulement l'aspect technologique mais tout aussi bien une transformation des façons de faire et de la culture. En particulier dans le contexte industriel, le concept de l'Industrie 4.0 a émergé pour mettre en place des usines dites « intelligentes » (smart factories). L'utilisation de l'Internet des objets, des systèmes cyber-physiques, de la numérisation et des réseaux intelligents permettront la création d'usines, d'industries et de processus plus intelligents, capables d'une plus grande adaptabilité dans la production, d'une meilleure productivité et d'une allocation plus efficace des ressources matérielles et humaines.

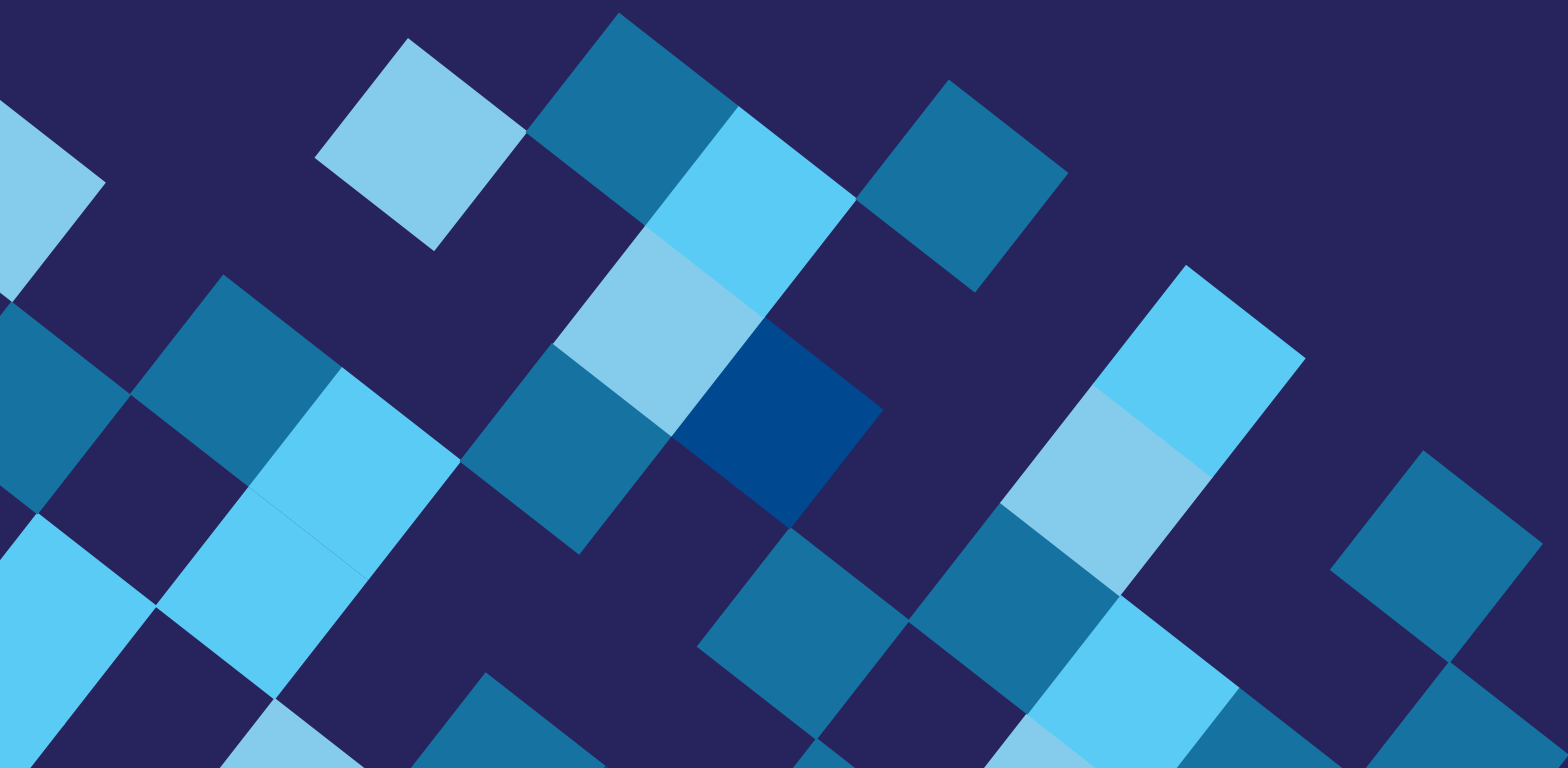
### Thème 3.3: Entrepreneuriat technologique

**Membres : Yan Castonguay, Rhizlane Hamouti et Samuel Saint-Yves Durand**

La population du Québec sera confrontée dans les prochaines années à certains problèmes entrepreneuriaux, dont la différence entre les attentes des cédants et des repreneurs. Nous aurons non seulement à faire face à un manque de repreneurs estimé, selon la fondation de l'entrepreneurship, à 38 000 personnes d'ici 2020, mais également à l'émergence de nouveaux types d'entrepreneurs, notamment l'entrepreneur technologique. Ce dernier utilise par moments la technologie pour entreprendre, ce qui est le cas du financement technologique (FinTech) qui permet aux entrepreneurs d'avoir accès à de nouvelles sources de financement. D'autres entrepreneurs vont plutôt être des créateurs de technologies que des utilisateurs de technologies. Bref, l'entrepreneuriat représente un enjeu majeur pour la région de Chaudière-Appalaches et pour le Québec. Le CEUDO travaille actuellement à améliorer notre compréhension du phénomène ainsi qu'à identifier les acteurs de succès de l'entrepreneuriat.

# PROJETS DE RECHERCHE FINANCÉS PAR LE CEUDO

---





## LES FACTEURS DETERMINANT LE SUCCÈS DES PARCS SCIENTIFIQUES

**Chercheur principal:** Yan Castonguay, Ph. D., Professeur, UQAR, Campus de Lévis

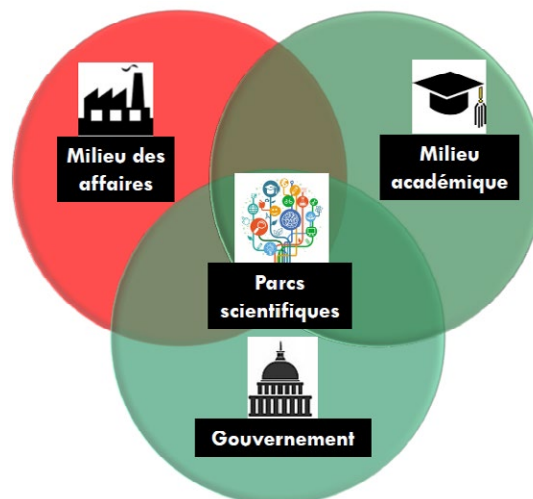
**Co-chercheurs:** Samuel Saint-Yves-Durant, MBA, Professeur, UQAR, Campus de Lévis, Rhizlane Hamouti, Ph.D., Professeur, UQO, Campus de Saint-Jérôme

**Denis Rheault, Ms.c**

**Objectifs.** Cette recherche vise à avancer les connaissances sur les facteurs déterminant la performance des entreprises établies dans un parc scientifique selon les trois phases du processus d'innovation: conception, implémentation et marketing. Les diverses formes de proximité entre les acteurs (géographique, organisationnelle et technologique) seront considérées, ce qui permettra d'estimer et de hiérarchiser ces facteurs. Elle vise à

- Avancer les connaissances sur les facteurs déterminant le succès des entreprises établies dans un parc scientifique.
- Comprendre les motivations des entreprises à s'établir dans un parc scientifique.
- Comprendre les effets pour une entreprise d'être établie dans un parc scientifique sur les différentes phases d'innovation: conception, implémentation et marketing.
- Comprendre les effets des diverses forces de proximité (géographique, technologique, organisationnelle, institutionnelle, cognitive, culturelle et sociale).

**Méthodologie.** L'approche méthodologique de cette étude se divise en deux phases: une phase exploratoire ayant pour objectif de comprendre les motivations des entreprises établies dans un parc scientifique, ainsi qu'une phase confirmatoire visant à estimer les effets des facteurs déterminant le succès des entreprises établies dans un parc scientifique mesuré par la performance globale ainsi que les trois phases du processus d'innovation: conception, développement et commercialisation.



**Résultats préliminaires.** Dans le cadre de la phase exploratoire du projet, une revue de la littérature a été réalisée sur la performance et les motivations des entreprises d'un parc scientifique. Par la suite, 14 entrevues ont été réalisées auprès de dirigeants d'entreprises établies dans les parcs scientifiques recensés au Québec. Les résultats des entrevues relatent les motivations (locaux, équipements, incitatifs financiers, notoriété et proximité géographique), les attentes (accompagnement et soutien de la part du parc scientifique, équipements spécialisés, locaux spécialisés, nouveaux contrats, réseautage), les apports (renommée/visibilité, recrutement et rétention, formation, apports financiers, disponibilité d'équipements, disponibilité de locaux, environnement), les effets sur les trois phases de l'innovation, les obstacles (cannibalisme entre les parcs, procédures, non-collaboration, partage d'équipements) et les facilitateurs (financiers, spécialisation, support de la direction du parc, présence d'organismes régionaux de soutien, comité et tables de discussion, planification stratégique).

Les résultats de ces entrevues permettront d'élaborer un questionnaire qui sera administré dans la deuxième phase du projet auprès des dirigeants de toutes les entreprises situées dans les sept parcs scientifiques du Québec. Diverses méthodes statistiques permettront de hiérarchiser l'importance des facteurs déterminant le succès des parcs scientifiques. Les effets directs et indirects des facteurs liés aux diverses formes de proximité pourront également être estimés.



## L'ENTREPRENEURIAT TECHNOLOGIQUE QUÉBÉCOIS : UN PHÉNOMÈNE COMME LES AUTRES ?

**Chercheur principal :** Yan Castonguay, Ph. D., Professeur, UQAR, Campus de Lévis

**Co-chercheurs :** Samuel Saint-Yves-Durant, MBA, Professeur, UQAR, Campus de Lévis, Rhizlane Hamouti, Ph.D, Professeur, UQO, Campus de Saint-Jérôme, Alex Cayrol, Étudiant Ms.c

L'entrepreneuriat technologique est au cœur du développement économique du 21<sup>e</sup> siècle. De nouvelles entreprises développent quotidiennement des innovations technologiques et lancent de nouveaux produits liés à ces innovations. Une équipe du CEUDO s'intéresse à cette forme d'entrepreneuriat, particulièrement intéressante.

**Objectifs.** Ce projet de recherche porte sur l'unicité de ce type d'entreprises : ses caractéristiques et ses facteurs de succès. Il vise à :

- Comprendre l'entrepreneuriat technologique (le projet technologique, l'entreprise technologique, l'entrepreneur technologique) ;
- Identifier les facteurs de succès et d'échec de l'entrepreneuriat technologique ;
- Explorer les interactions et la proximité géographique de certains acteurs ;
- Comprendre l'implication des parties prenantes dans les projets technologiques ;
- Identifier les défis de l'entrepreneuriat technologique selon les phases de l'innovation.

Plusieurs pistes ont été étudiées dans la littérature selon différentes perspectives (entrepreneur, ressources humaines et formation, modèle d'affaires et structure organisationnelle, nature de la R&D et des produits, diffusion des innovations, politiques publiques et de soutien, culture et environnement sociétal, etc.). Dans ce projet, cette réalité est explorée afin de mieux comprendre sa spécificité locale dans notre région.

**Méthodologie.** La méthodologie du projet est une méthodologie qualitative. Des entrevues semi-dirigées auprès d'entrepreneurs de la région qui créent de la technologie ont été réalisées.

**Résultats préliminaires.** Une revue de littérature portant sur le concept d'entrepreneuriat technologique ainsi que de leurs facteurs de succès a été réalisée. Par la suite, une dizaine d'entrevues ont été conduites auprès d'entrepreneurs technologiques qui se situent à l'une ou l'autre des phases du processus d'innovation : conception (1 entreprise), implémentation (3 entreprises) et marketing/mise en marché (6 entreprises). Les recommandations qui résultent des entrevues sont les suivantes : s'adresser à un vrai problème, avoir une relation de transparence avec ses partenaires financiers, avoir un partenaire qui a été entrepreneur dans son secteur, bien vulgariser, les compétences en gestion sont plus importantes que la technique, impliquer le client dès le début, s'entourer de personnes complémentaires.



## LE FINANCEMENT PARTICIPATIF – OUTIL DE DEVELOPPEMENT LOCAL

**Chercheur principal:** Richard-Marc Lacasse PhD, Professeur, UQAR, Campus de Lévis

**Co-chercheure:** Berthe Lambert PhD, Professeure, UQAR, Campus de Lévis

Un nouveau phénomène mondial, le *crowdfunding*, bouleverse les règles du jeu lors du financement de nouveaux projets. Le concept consiste à soutenir une panoplie de projets via des plateformes de financement faisant appel aux réseaux sociaux et aux communautés en ligne. Les différents modèles d'affaires type *crowdfunding* permettent, en particulier, de financer les projets ayant de la difficulté à accéder aux modes de financement traditionnels. Ces projets peuvent être à but lucratif ou non lucratif (l'économie sociale en particulier). L'éventail des projets demeure très étendu: technologie innovante, art et culture, alimentation bio, développement durable, urbanisme, éducation, sport et santé.

**Objectifs.** Cette recherche vise à acquérir une meilleure connaissance du *crowdfunding* et identifier les facteurs clés de succès d'une plateforme de financement participatif axée sur le développement local et la coopération. La recherche tentera de répondre aux questions suivantes :

- Comment plus d'une centaine de promoteurs marginaux de la ville de Québec ont eu accès au financement participatif?
- Quel a été l'impact de l'initiative développée par la ville de Québec ?
- Est-ce que le *crowdfunding* peut devenir un outil de développement sur le territoire de Lévis?
- Est-ce que le modèle québécois *laruchequebec.com* est transposable dans la région Chaudière-Appalaches?
- Quel peut être l'apport du modèle belge axé sur la revitalisation des arrondissements urbains ?

**Méthodologie.** Le projet a utilisé l'étude de cas ainsi que la recherche-action pour analyser en profondeur le phénomène. L'étude a porté sur l'examen du dynamisme de deux plateformes de *crowdfunding*, l'une située à Limoilou, l'autre à Molenbeek: *laruchequebec.com* et [www.growfunding.be](http://www.growfunding.be).



**Résultats préliminaires.** À l'issue de la recherche, une taxonomie des modèles d'affaires des plateformes de financement participatif a été établie. Un modèle d'affaire type en 6 étapes a été proposé. L'étude de cas *Laruchequebec.com* a permis de dégager les facteurs de succès et d'analyser un échantillon de projets originaux ayant obtenu du financement. L'étude de cas [www.growfunding.be](http://www.growfunding.be) a été réalisée en Belgique: une plateforme de *crowdfunding* urbaine axée sur de nouveaux projets à saveur sociale. La plateforme *Growfunding* est un levier financier, mais aussi une méthode participative, un canal de communication, un outil de réseautage et un parcours éducatif. Cette plateforme favorise la revitalisation des arrondissements de la grande région de Bruxelles.

### Mindset du financement participatif



## PORTRAIT DES PRATIQUES ET DE L'IMPACT DES APPROCHES PROJETS AU SEIN DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES INNOVANTES EN CHAUDIÈRE-APPALACHES

**Chercheur principal :** Louis Babineau

**Co-chercheur :** Jean-Yves Lajoie

**Objectifs.** Le projet consiste à identifier les pratiques de gestion de projet qui sont les plus susceptibles de contribuer à l'amélioration de la productivité et à la croissance des PME innovantes des secteurs industriel, manufacturier et des services dans la région Chaudières-Appalaches. Cette recherche permettra en outre de se doter d'un portrait des pratiques de gestion de projet dans les petites et moyennes entreprises innovantes de la région et, surtout, de dégager celles qui en soutiennent le mieux l'efficacité, l'efficacité et la croissance. Les résultats de ce projet pourraient être traduits en leviers organisationnels concrets afin de stimuler encore davantage les pratiques de gestion de projet au sein des PME.

**Méthodologie.** L'approche méthodologique de cette recherche se divise en deux phases. La première phase, de nature exploratoire, cherche à identifier, sur la base de l'analyse multi-cas (6) en profondeur, les pratiques de gestion de projet qui soutiennent le mieux l'amélioration de la productivité et la croissance des PME. La deuxième phase permettra d'abord de valider l'instrument d'enquête découlant de la phase 1 puis de l'utiliser dans le cadre d'une enquête plus vaste afin d'en confirmer la pertinence.

**Résultats préliminaires.** La revue systématique de la documentation a été réalisée permettant d'identifier la littérature pertinente à travers l'examen de 5 bases de données et une analyse systématique des cinq périodiques fondamentaux en gestion de projet. Sur un total de 107 références retenues, 85 ont servi à la production d'une synthèse portant, sur le concept de PME, la gestion de projet dans les PME et les facteurs clés de succès. Trois documents méthodologiques de supports ont été élaborés pour rédiger cette synthèse, soit un tableau comparatif analytique critérié; un sommaire des références par thèmes pertinents; et le troisième une présentation des résultats de recherche par références spécifiques aux thèmes deux et trois de la synthèse des écrits. Au terme de cette revue, on constate que :

- l'impact positif de l'utilisation de pratique de gestion de projets sur la productivité et la croissance des organisations est une hypothèse très répandue mais qui a surtout été investiguée au sein des grandes entreprises.
- Le secteur des PME n'a fait l'objet que de peu d'études extensives à ce sujet, ce qui est encore plus vrai à l'échelle d'une région comme la nôtre.

L'étape suivante du projet consiste à sélectionner les entreprises candidates aux six études de cas recherchées afin de procéder à la cueillette et à l'analyse des données. Ce processus qui conduira à la diffusion des résultats comprend 6 étapes soit un inventaire des PME cibles; une sélection préliminaire; une collecte de données préliminaires par questionnaire; puis la sélection des entreprises pour les études de cas; la réalisation des entrevues; l'analyse des données. Au total 204 entreprises répondaient aux critères de sélection retenus au départ. 69 d'entre elles furent retirées parce que se sont des divisions d'entreprises comprenant plus de 500 employés. Le questionnaire d'information préliminaire a été expédié à 122 entreprises pour un taux de réponse de 10%. Une relance est prévue. Parallèlement 14 entreprises ont été particulièrement ciblées pour les études de cas et deux ont accepté pour le moment. Les données statistiques issues du questionnaire d'information préliminaire indiquent :

- que 68% des entreprises utilisent des processus formels de gestion de projet alors qu'elles ne sont que 16% à avoir des chargés ou gestionnaires de projet;
- que pour 58% d'entre elles, l'approche s'est avérée très positive pour le succès de l'entreprise alors que pour 8.5% elle n'a eu aucun impact significatif;
- et enfin, l'impact de la gestion de l'innovation est généralement perçu positivement

Les prochains travaux consisteront donc à obtenir la collaboration d'au moins 4 autres entreprises afin de pouvoir procéder aux études de cas en profondeurs.

## L'ENJEU DE LA TRANSMISSION DES ENTREPRISES ET DE LA RELEVÉ ENTREPRENEURIALE DANS LA RÉGION DE LÉVIS

**Chercheur principal :** Rachid Ghilal, Ph. D., Professeur, UQAR, Campus de Lévis

**Co-chercheurs :** Harold Heppel, MBA, Professeur, UQAR, Campus de Lévis, Francis Belzile, FCPA, FCA, M.Fisc, Professeur, UQAR, Campus de Lévis

Le transfert d'une entreprise à un nouveau propriétaire est un passage important pour toute entreprise et pour toute l'économie. Devant l'importance de cet enjeu, l'objectif ultime de ce projet de recherche est de jeter un éclairage plus complet sur le sujet afin de déterminer dans quelle mesure il s'agit d'une problématique régionale, et de suggérer des pistes d'intervention permettant d'y faire face adéquatement.

**Objectifs.** Un premier objectif est de réaliser un portrait quantitatif de la situation de la relève entrepreneuriale dans la région de Chaudière-Appalaches. Le projet s'attaque également aux comportements entrepreneuriaux des entrepreneurs cédants et de la relève potentielle afin d'identifier les obstacles à la relève, notamment en ce qui concerne la préparation inadéquate des cédants ainsi qu'au manque d'appui pour les repreneurs.

En plus de dresser un portrait de la situation régionale, un second objectif du projet consiste à proposer différentes pistes d'action et de solutions permettant d'améliorer la situation du transfert des entreprises dans la région de Chaudière-Appalaches.

**Méthodologie.** Deux sondages ont été conçus dans le cadre de cette enquête, le premier destiné à l'ensemble des entrepreneurs de la Chaudière-Appalaches, le deuxième fut acheminé aux personnes désirant bientôt relever une entreprise ou qui ont récemment relevé une entreprise au cours des cinq dernières années.

**Résultats préliminaires.** En fonction d'un spectre créé à partir de la revue de la littérature, nous avons été en mesure de catégoriser le Québec parmi les États les plus interventionnistes en ce qui a trait au transfert d'entreprises. Ces interventions se manifestent par des mesures fiscales, la création d'organismes régionaux ainsi que des subventions d'Emploi-Québec pour favoriser la formation en lien à la relève et au transfert d'entreprises.

Afin de mieux cerner la population des cédants et des repreneurs, nous avons créé deux typologies. D'abord, chez les cédants, nous avons répertorié le testateur, le juste, l'opportuniste et l'esseulé. Ensuite, chez les repreneurs, nous avons identifié l'héritier, le successeur, l'étranger et l'adopté. Chacune de ces typologies comporte un axe au niveau de la succession familiale et un autre au niveau de l'accompagnement.



Les résultats préliminaires démontrent qu'une bonne proportion de cédants d'entreprises ont une préparation inadéquate à la retraite et ne disposent pas d'un plan pour faciliter le transfert et la relève de leur entreprise. Les cédants, qui n'ont pas de relève au sein de leur famille, sont davantage préoccupés à trouver un successeur. Le financement du transfert est la principale préoccupation des cédants et des repreneurs. Un facteur pouvant expliquer cette crainte est que la valeur des entreprises, en général, est très élevée et qu'il est très difficile pour les jeunes repreneurs de trouver et d'assurer le financement. Relever une entreprise dont la valeur est élevée demande une plus grande organisation du repreneur et cela peut entraîner des partenariats avec d'autres membres de la famille, des employés clefs de l'entreprise ou même des personnes étrangères à l'entreprise. Le fait aussi que la valeur des entreprises soit très élevée augmente le risque que celles-ci soient achetées par des entreprises provenant de pays étrangers et que le savoir, les technologies et les emplois soient transférés ou disparaissent. Enfin, les organismes de soutien au transfert d'entreprises sont peu connus et peu consultés, spécialement chez les cédants et gagneraient à être davantage connus et plus accessibles.



## L'ATTRACTION ET LA RETENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE A LEVIS : LA QUALITE DE VIE DE LA VILLE COMME UN DES FACTEURS D'ATTRAIT ET DE MISE EN VALEUR

**Chercheure principale:** Sylvie Morin

La réalité du recrutement de la main-d'œuvre dans la région de Chaudière-Appalaches où se situe la ville de Lévis, est actuellement difficile (taux de chômage de 5,1% et taux d'emploi de 60,8%). Bien que ces indicateurs témoignent d'une situation d'emploi particulièrement favorable, certains indices (vieillesse de la population, solde migratoire interrégional modeste et apports marginaux de migrants internationaux) nous interpellent toutefois sur le problème de renouvellement de la main-d'œuvre à long terme, ainsi que sur la difficulté d'intégration de nouveaux talents au bassin de main-d'œuvre actuel des entreprises de la région de Lévis.

Sans conteste, bon nombre d'études ont démontré que l'emploi représente le facteur d'attraction principal de la main-d'œuvre migrante. Toutefois, ce facteur d'attrait pourrait s'avérer moins puissant, par exemple, lorsque des entreprises établies ailleurs au Québec offrent aussi des emplois de qualité. C'est donc ainsi que la qualité de vie comme facteur d'attrait complémentaire de l'acquisition et de la rétention de la main-d'œuvre a été considérée par certains chercheurs et a permis de démontrer son effet sur à la fois, l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre auprès de population issue de la migration. Selon Barbarino-Saulnier (2006), la qualité de vie renvoie à trois univers de référence complémentaires et non compensatoires : (1) la qualité de l'espace intime du logement référant à son espace, son isolation, son exposition et son ensoleillement ; (2) le rapport du logement avec son environnement immédiat, i.e. les qualités esthétiques du cadre urbain et l'absence de nuisances visuelles, sonores et olfactives ainsi que les qualités environnementales répondant aux besoins du quotidien en termes de disponibilité commerciale, d'accès aux services et aux espaces verts, de facilité de déplacement ; (3) enfin, l'univers social qui réfère à l'attachement, au sentiment d'appartenance et à la convivialité.

**Objectifs poursuivis.** L'objectif central au cœur de ce projet de recherche vise à comprendre en quoi la qualité de vie de la ville de Lévis pourrait constituer un facteur significatif dans l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre migrante, interrégionale, interprovinciale et internationale. De façon concomitante, il visera à identifier les composantes de la qualité de vie les plus déterminantes pour les migrants, régionaux,

interprovinciaux et internationaux, et ainsi les exploiter dans le cadre de communications destinées à une main-d'œuvre en recherche de nouveaux défis hors de leur territoire d'origine. Enfin, le projet permettra de donner des indications aux élus de la ville de Lévis quant aux pistes de développement à poursuivre aux fins de l'amélioration de la qualité de vie de leur ville, que sous-tend leur but de développer la main-d'œuvre de façon durable sur leur territoire.



**Méthodologie.** Dans la première phase du projet de recherche, des entretiens semi-dirigés ainsi que des entretiens de groupe seront réalisés auprès de deux populations d'intérêt, à savoir les migrants régionaux, interprovinciaux et internationaux et les intervenants auprès des migrants interprovinciaux ou internationaux. Dans la deuxième phase, une enquête sera réalisée auprès de la population active de la ville de Lévis établie au cours des dernières années par un questionnaire auto-administré en ligne.

**Retombées du projet.** Le projet permettra de générer des recommandations quant aux efforts de communication (ou de promotion) de toutes les instances préoccupées par le recrutement de la main-d'œuvre sur le territoire de la ville de Lévis. De plus, il adressera aussi des recommandations concrètes destinées aux instances décisionnelles de la ville de Lévis quant à la nature du développement à privilégier sur la base des facteurs d'attrait et de rétention identifiés.



## LA MESURE DE LA PERFORMANCE DE DEVELOPPEMENT DURABLE : UN GUIDE POUR LES ENTREPRISES MANUFACTURIERES DE LA REGION DE CHAUDIERE-APPALACHES

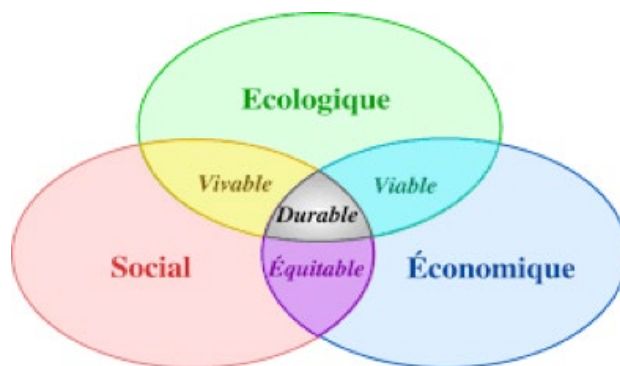
**Chercheur principal :** Anissa Frini

**Co-chercheurs :** Dominique Diouf

L'intérêt accordé à la mesure des performances extra-financières ou de développement durable (DD) s'est considérablement accru au cours des dernières années. Un tel intérêt a favorisé l'apparition d'organismes divers spécialisés dans la mesure des performances de DD et d'un nombre sans cesse croissant de normes, indices et référentiels nationaux (exemple, le BNQ 21000) et internationaux (Global Reporting Initiative (GRI), Pacific Sustainability Index (PSI), Dow Jones Sustainability Index (DJSI), ISO 26000, ISO 14001 etc.). La portée de l'écosystème des indicateurs s'est élargie pour inclure l'impact sur la biodiversité ainsi que bien d'autres questions socio-économiques et de gouvernance. Un sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec en 2013 indique que, pour la région de Chaudière-Appalaches, 59,1% des entreprises contactées font des actions de développement durable mais que 31% seulement utilisent des moyens pour informer leurs parties prenantes. Parmi les 31%, seulement 13,6% utilisent des rapports incluant des mesures d'indicateurs. Face à ce faible taux d'utilisation des indicateurs, il serait pertinent de transférer les connaissances sur la mesure de performance du DD aux entreprises de Chaudière-Appalaches.

**Objectifs.** Cette recherche proposera un guide pour la mesure de la performance de DD pour les entreprises manufacturières de Chaudière-Appalaches. En particulier, elle va :

- Proposer une typologie des indicateurs de DD à partir d'une revue de littérature des normes, standards, et références les plus couramment utilisés.
- Dresser un portrait des pratiques de mesure et de divulgation des performances de DD des entreprises manufacturières de Chaudière-Appalaches et comparer leurs pratiques avec celles des PME du reste du Québec.
- Concevoir un guide d'indicateurs clés que pourront utiliser les entreprises manufacturières de Chaudière-Appalaches pour mesurer leur engagement en faveur du DD.



**Méthodologie.** La recherche débutera par une revue de la littérature sur les normes et référentiels de mesure des performances de DD. Par la suite, les différents instruments de communication du niveau de performance de DD dans le contexte manufacturier seront analysés. Les rapports publiés dans Global Reporting Initiative (GRI) d'une part et les sites Web des entreprises manufacturières de Chaudière-Appalaches seront analysés. Ce qui permettra de faire un état des lieux des pratiques de communication avec les parties prenantes mais aussi de comparer les PME de Chaudière-Appalaches avec celles du reste du Québec. Enfin, un guide d'indicateurs clés pouvant servir de références pour les entreprises du secteur manufacturier de la région sera produit.

**Retombées du projet.** Pour les entreprises de la région de Chaudière-Appalaches, cette recherche contribuera à mieux comprendre (et prendre conscience des) les enjeux liés à la mesure et au reporting des performances de DD. En l'occurrence, cette recherche permettra de jauger le niveau d'internalisation des pratiques de DD par les entreprises de la région de Chaudière-Appalaches. Une autre retombée importante de cette recherche serait de mieux comprendre les rôles multiples conférés à l'utilisation d'indicateurs de DD. En effet, les indicateurs de DD ont le potentiel d'aider les organisations et les institutions gouvernementales à suivre les progrès réalisés en matière développement durable et à définir des politiques qui aideront à améliorer leurs performances, transformant ainsi le concept abstrait de durabilité en un objectif concret.



## POLITIQUES ET PRATIQUES INSTITUTIONNELLES POUR SOUTENIR LA DIFFUSION ET L'ASSIMILATION DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES AU SEIN DES ENTREPRISES DE LA RÉGION CHAUDIÈRE-APPALACHES: VERS UNE IDENTIFICATION DE PRATIQUES « EXEMPLAIRES »

**Chercheur principal:** Placide Poba-Nzaou, D.B.A. Professeur (ESG UQAM)

**Co-chercheurs:** Anissa Frini, Ph. D. (UQAR), Sylvestre Uwizeyemungu, D.B.A. Professeur (UQTR)

Dans un contexte économique marqué par la mondialisation et une forte compétition, comprendre les mécanismes qui visent le développement, la diffusion et l'assimilation des technologies numériques occupent une place importante. En effet, le développement et l'intégration des technologies numériques dans les processus et transactions commerciales et non commerciales a profondément modifié la nature même de l'innovation (McCann et Ortega-Argilés, 2013) ainsi que le paradigme ou cadre de référence dans lequel rivalisent les organisations. Les technologies numériques regroupent les systèmes ou activités qui permettent de gérer, analyser, traiter, stocker ou diffuser l'information dans un format numérique. Les formes les plus connues des technologies numériques sont: les systèmes de production automatisée (Advanced Manufacturing Technologies - AMT), le commerce électronique, et les médias sociaux, etc.

**Objectifs.** Cette recherche a pour objectif de décrire et comprendre, au niveau régional, les mécanismes qui soutiennent ou stimulent le développement, l'adoption, l'implantation ou l'utilisation et l'assimilation des technologies numériques au sein et entre les organisations de la région Chaudière-Appalaches.

De façon plus spécifique, elle vise à répondre aux questions ci-dessous:

- Quelles sont les politiques et pratiques mises en place au niveau régional, provincial et fédéral, pour soutenir la diffusion et l'assimilation des technologies numériques et comment se comparent-elles par rapport aux autres régions au niveau provincial ou fédéral notamment celles qui affichent les meilleures performances économiques ?
- Y a-t-il une segmentation de ces politiques et pratiques qui prend en considération l'hétérogénéité des organisations, en particulier celle des PME ?

- Quel est le degré de connaissance de ces politiques et pratiques par les entreprises de la région Chaudière-Appalaches et quelle est leur perception quant à l'accessibilité et l'adéquation de ces politiques et pratiques par rapport à leurs défis ?
- Quels seraient les amendements ou compléments qui permettraient à ces politiques et pratiques de mieux répondre aux besoins des organisations de la région ?

**Méthodologie.** La méthodologie de recherche est qualitative. Dans un premier temps, une revue systématique sera réalisée sur les politiques régionales qui stimulent le développement, l'adoption et l'implantation des technologies numériques. Par la suite, 10 à 15 entrevues seront réalisées auprès des fonctionnaires en politiques régionales sur les technologies numériques, suivies d'une trentaine d'entrevues avec les entreprises de Chaudière-Appalaches.

**Retombées du projet.** Pour les entreprises de la région de Chaudière-Appalaches, cette recherche contribuera à mieux comprendre le point de vue des principaux acteurs quant au rôle du cadre institutionnel régional dans le développement, la diffusion et l'assimilation des technologies numériques. Cette recherche facilitera le transfert des bonnes pratiques de la région de Chaudière-Appalaches vers d'autres régions du Québec et vice-versa. De plus, le développement de conseils pratiques à partir de cette recherche permettra de renforcer les bonnes pratiques observées au sein de la région Chaudière-Appalaches et de faire évoluer les pratiques les moins efficaces. Ainsi, cela fera accroître le leadership de la région de Chaudière-Appalaches au sein du réseau des régions du Québec en matière de technologies numériques ainsi que son rayonnement au niveau provincial et fédéral.





# AUTRES PROJETS DE RECHERCHE DE NOS MEMBRES

---

## Étude de cas sur l'implantation des bureaux de projet au sein du réseau de la santé et des services sociaux au Québec

**Chercheur:** Louis Babineau (UQAR)

**Source de financement:** Fonds spécial de recherche.

Ce projet vise à identifier et à valider les pratiques organisationnelles susceptibles de supporter favorablement l'implantation des bureaux de projet dans le secteur spécifique de la santé et des services sociaux. L'analyse de données recueillies lors de 17 entrevues en profondeur réalisées au sein de cinq organisations du réseau de la santé au Québec, dont deux situées en Chaudières-Appalaches, a permis de répertorier 49 facteurs d'influence regroupés en 9 variables stratégiques et opérationnelles. Les résultats de ce travail mettent en évidence l'importance d'au moins 3 constats afin de favoriser le succès de la mise en place d'un bureau de projet, soit qu'il dispose d'une gouvernance indépendante, claire et agile; que sa stratégie de déploiement soit progressive et fondée sur la valorisation des projets à succès plutôt que sur le redressement de ceux ayant moins bien fonctionné; et sur un plan d'implantation et de communication qui permet de compter sur une équipe d'agents de développement sectoriel et le support d'un agent de gestion du changement, en plus de communiquer et de valoriser régulièrement ses résultats.

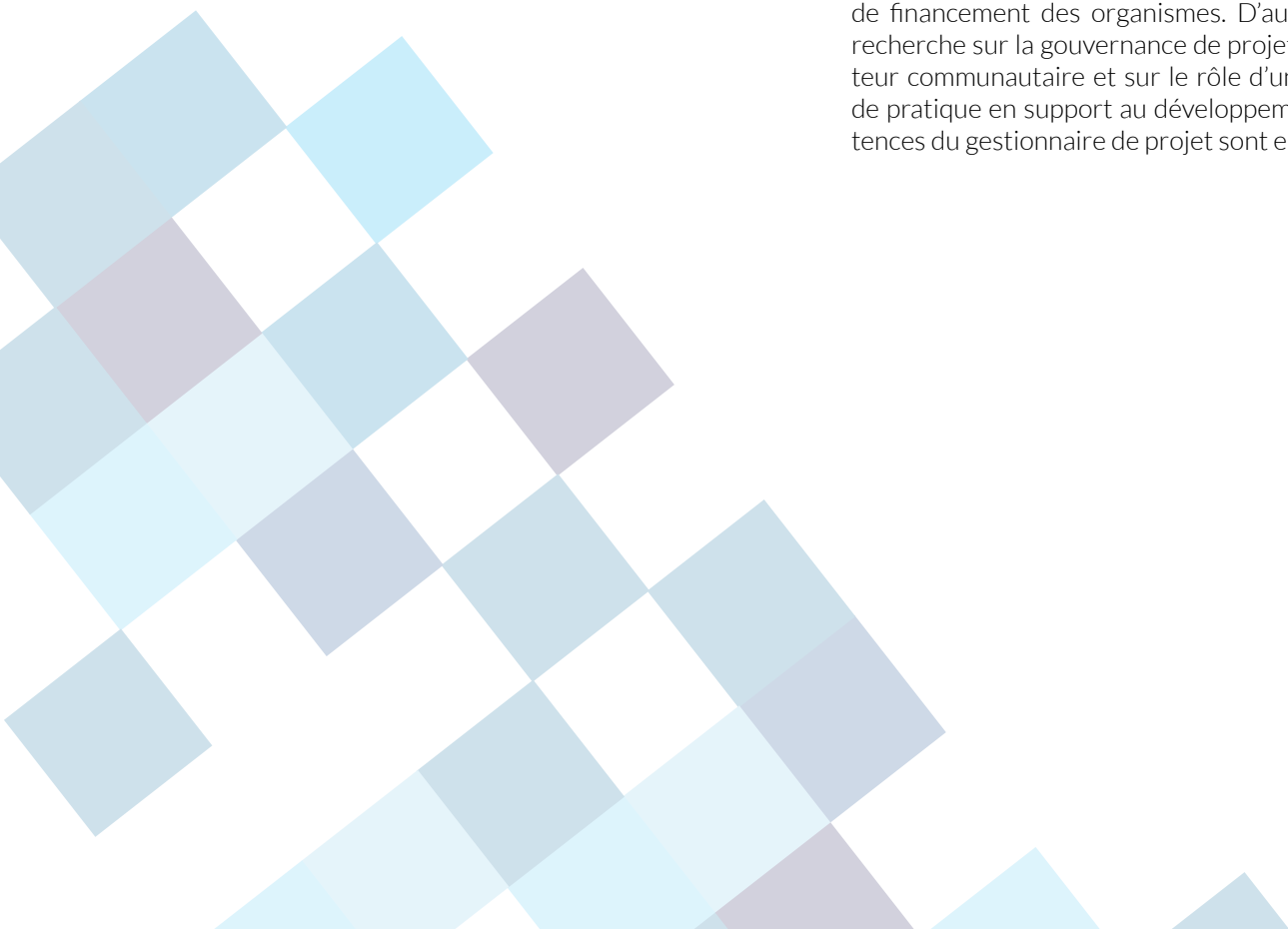
## Gouvernance et pratiques de gestion de projet, compétences et reconnaissance des chargés de projet

**Chercheurs:** Louis Babineau (UQAR) &

Sébastien Bécharde (UQAR)

**Source de financement:** Fonds spécial de recherche.

Ce thème regroupe différents projets de veille et de recherche en émergence et est lié à l'évolution des environnements dans lesquels œuvrent les gestionnaires de projet en particulier dans les secteurs public, privé et communautaire. Ainsi une étude d'opportunité préliminaire sur la reconnaissance formelle du métier de gestionnaire de projet montre des réalités distinctes entre le secteur privé et public, le premier offrant vraisemblablement plus de souplesse que le second à cet égard. Les travaux de recherche d'un étudiant du programme de maîtrise de l'UQAR s'intéressant à la gestion de projet dans le milieu communautaire en santé et services sociaux montrent par ailleurs aussi des résultats intéressants. La recherche sur la perception du profil de compétence attendu des gestionnaires de projets du secteur communautaire montre, au sein des 4 organismes rencontrés, une nette prévalence des compétences comportementales et sectorielles au détriment de celles spécifiques à la gestion de projet. Différentes variables semblent influencer ce phénomène dont la mission, la taille et les modalités de financement des organismes. D'autres travaux de recherche sur la gouvernance de projet au sein de secteur communautaire et sur le rôle d'une communauté de pratique en support au développement des compétences du gestionnaire de projet sont en élaboration.



## L'environnement comptable, un levier à l'innovation?

**Chercheurs:** Yan Castonguay (UQAR) & Daniel Plamondon (UQAR)

**Source de financement:** Fonds institutionnel de recherche de l'UQAR

Traditionnellement, l'environnement comptable et la culture de contrôle qui lui est associée étaient perçus comme des éléments contraignants pour l'innovation où la liberté et la flexibilité sont requis (Bisbe and Otley 2004). Or, de récentes recherches démontrent la pertinence de l'environnement de comptabilité comme un élément pouvant contribuer à l'innovation au sein de l'entreprise (Davila et al. 2009). Les rapports financiers, budgets, simulations et analyses financières de toutes sortes sont nécessaires pour convaincre les investisseurs et les rassurer. Les services professionnels comptables sont également nécessaires pour aider l'entreprise innovante à se qualifier aux diverses formes d'aides à l'innovation et de crédit d'impôt à la recherche offerts par les gouvernements, très importants pour soutenir sa trésorerie. C'est dans cette perspective que le Conseil supérieur de l'Ordre des experts comptables de France (2013) a énoncé une position d'action ainsi que des guides pratiques à l'intention de ses membres pour accompagner leurs entreprises clientes, TPE et PME, dans le volet financier du processus d'innovation. Jusqu'à présent, peu de chercheurs (Zhang and Li 2010) ont travaillé sur l'impact de l'environnement comptable comme facilitateur à l'innovation. Ce projet de recherche vise donc à répondre à la question principale: Quelle est l'influence de l'environnement comptable sur la capacité à innover de l'entreprise? Pour ce faire, les influences de l'environnement comptable interne et externe des entreprises manufacturières de la région de Chaudière-Appalaches seront testées.

## A competitive intelligence approach for competitor's reaction anticipation and improved decision-making

**Chercheurs:** Frini Anissa (UQAR), Dhekra Ben Sassi (ISG Tunis), Wahiba Abdeslam Karaa (ISG Tunis), Kraiem, Naoufel (ISG Tunis)

**Source de financement:** Fonds spécial de recherche.

Competitive intelligence (CI) deals with the competitive environment of the company. The term was defined by the Society of Competitive Intelligence Professionals as "a systematic and ethical program for gathering, analyzing and managing external information that can affect your company's plans, decisions and operations". During the last decades, the concept became more and more important because of the changing competitive environment, the huge number of competitors, the increased level of competition, the diversity of goods and services, and the volatility of opportunities. The literature review shows that the majority of research studies worked on the concept of CI, the process and its benefits. At the best of our knowledge, there is no research focusing on the development of CI solutions in term of anticipation of competitor actions. In this research work, our aim is to propose a competitive intelligence solution that predicts competitor actions. The proposed solution is based on rough set theory which has the capability to deal with inexact data and drive rules from it.



## Une approche multicritère multi-scénarios de sélection de projets publics dans une perspective de développement durable: application à l'aménagement forestier durable

**Chercheurs:** Anissa Frini (UQAR), Sarah Benamor (Université d'Ottawa), Bruno Urli (UQAR), Lucie Bertrand (Bureau du Forestier en Chef du Québec)

**Source de financement:** Fonds institutionnels de recherche de l'UQAR

Le gouvernement du Québec s'est doté depuis 2005 d'une loi sur le développement durable qui établit un nouveau cadre commun de gestion pour tous les ministères et organismes gouvernementaux du Québec. Selon la loi, le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement. Ainsi, on met l'accent sur la nécessité d'avoir une vision holistique et de traiter les questions reliées au développement durable dans une perspective de recherche d'équilibre à long terme entre ces trois dimensions. Dans le cadre du respect de cette loi, les ministères et organismes concernés cherchent à se doter des meilleures approches et méthodes originales qui vont leur permettre de sélectionner les projets et ce, dans différents domaines tels que la santé, le transport, l'aménagement forestier, la construction, la production d'énergie, etc. L'objectif général du projet est de développer une approche multicritère multi-périodes pour la sélection de projets publics prenant en considération les exigences d'un développement durable dans un avenir incertain. Cette nouvelle approche est appliquée pour la sélection des options d'aménagement forestier durable en collaboration avec le bureau du forestier en chef du gouvernement du Québec.

## Est-ce que la RSE permet de réduire le coût du capital de l'entreprise? Étude des secteurs controversés

**Chercheurs:** Rachid Ghilal (UQAR), Abdelmajid Hmaittane (UQAC)

**Source de financement:** Fonds spécial de recherche.

Dans cet article, nous examinons la relation entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le coût du capital des firmes dans les industries controversées. L'étude porte sur un vaste échantillon américain d'entreprises émanant d'industries controversées, tels que l'alcool, le tabac, le jeu, l'armement au cours de la période entre 1991 et 2012. Cinq modèles sont utilisés pour calculer le coût du capital et différentes cotes pour mesurer l'engagement social de l'entreprise. Au-delà de l'analyse univariée, des régressions de panel et des variables de contrôle sont employées afin d'étudier les effets de la RSE sur le coût des capitaux propres. Bien que la relation ait été étudiée dans d'autres industries et qu'il existe des évidences empiriques de l'effet de la RSE sur le risque des entreprises dans les secteurs controversés, aucune étude sur la façon dont l'engagement social peut influencer le coût des capitaux propres dans ces secteurs n'a été réalisée. Par conséquent, notre recherche sera une contribution à la littérature actuelle.



## Les stratégies de diversification internationale par pays, par secteurs et par régions, sont-elles équivalentes?

**Chercheurs:** Rachid Ghilal (UQAR), Mzali Bouchra (UQAM), Lang Pascal, (Université Laval), Jean-Jacques Lilti (Université Rennes 1, France)

**Source de financement:** Fonds spécial de recherche

In this study, our main objective is to compare three strategies of international diversification: by country, industry sector and geographic regions, using two different methodological approaches, namely the «mean variance spanning» and multivariate cointegration test proposed by Johansen (1988) and developed by Johansen and Juselius (1990). Since neither the traditional approach based on the analysis of the influence of country, region and industry on stock returns, nor the comparison of the average correlation factors allow us to test differences in the gains from international diversification due to each strategy, we adopt two new methodological approaches. The first is whether the movement of the efficient frontier as a result of the addition of financial assets to a reference portfolio is statistically significant and that, using the test «mean-variance spanning.» The second is to study the long-term relationship between the U.S. market and the three strategies of international diversification and that, using the multivariate cointegration test. In our empirical analysis, we use the values and monthly returns of investable indices denominated in U.S. dollars and we cover the period between 1994 and 2008. Using indices of Morgan Stanley Capital International (MSCI), our sample consists of 41 country indices, including 22 developed and 19 emerging and six geographic regions. In addition, we distinguish between regions composed of developed countries and those composed of emerging countries. Our sample also contains ten global industries proposed by Standard and Poor's (S&P). Both types of selected indices, MSCI and S&P, are distinguished by their investable nature and are actively used in passive investment strategies, particularly for exchange traded funds.

## La compétence des comités de retraite : Un concept à définir et à intégrer dans la formation et l'évaluation de la performance de ceux-ci

**Chercheurs:** Sylvie Morin, Rachid Ghilal, Harold Heppell et Jean-Yves Lajoie

**Source de financement:** Fonds spécial de recherche

La compétence, incluant les connaissances et compétences en matière de gouvernance et de gestion des placements, des membres des comités de retraite est un enjeu important considérant son influence sur la gestion efficace des régimes de retraite et sur la performance à long terme de ceux-ci. Toutefois, bien que cette compétence soit attendue et énoncée dans les responsabilités du comité de retraite, ce concept demeure non-défini, non-précisé. Le présent projet de recherche vise donc à : i) documenter le rôle et les responsabilités du comité de retraite tels que perçus par des membres experts ; ii) enrichir le concept de compétence tel que défini par des membres experts de comités de retraite, iii) valider auprès de ceux-ci la correspondance entre cette compétence souhaitable et la formation qui leur est adressée et proposer les ajustements pertinents, iv) élaborer une mesure d'évaluation de la compétence des comités de retraite qui témoigne de la compréhension et de l'enrichissement du concept de compétence.



## Recherche participative visant l'élaboration d'une approche systémique de gestion des risques applicables en projet et en sécurité de l'information. (ASGR)

**Chercheur :** Jean-Yves Lajoie

**Source de Financement :** Ministère de la Sécurité Publique (196 161\$)

Le MSP souhaite procéder à l'actualisation du processus de gestion intégrée des risques au sein du ministère en y intégrant des pratiques qui visent à mieux évaluer les interdépendances entre les risques complexes, à la fois en projet TI et en sécurité de l'information. Le projet s'inscrit dans cette vision à long terme en favorisant une cohérence dans la documentation entourant les pratiques de gestion des risques, d'abord à la DTI en prenant en compte les risques de projets, puis, au sein du ministère, par l'encadrement de la gestion des risques de sécurité de l'information. De plus, le projet s'inspire des théories les plus modernes en gestion de risque, combinées aux connaissances des praticiens du ministère. Sur le plan scientifique, le but principal de cette recherche consiste à examiner la valeur ajoutée de l'approche par la dynamique des systèmes combinée à des méthodes plus traditionnelles de gestion des risques pouvant ainsi contribuer à la mise en place d'un processus permettant de mieux évaluer la probabilité de manifestation des risques, leur impact, la capacité de réaction et les réponses appropriées pour l'organisation.

Après une revue de littérature sur la gestion des risques en contexte de projet et l'utilisation de la dynamique des systèmes, nous procéderons à l'inventaire des pratiques en gestion des risques de projet à la Direction des technologies de l'information du MSP. À partir de cet inventaire, nous ferons une proposition théorique de modification de l'évaluation des risques les plus complexes en utilisant l'approche de la dynamique des systèmes. Puis à l'aide de la cartographie cognitive nous entendons faire appel aux spécialistes du ministère pour modéliser leur perspective de la gestion des risques les plus complexes de façon à valider notre modèle théorique, mais également à rendre opérationnelle la nouvelle méthode proposée. La même démarche sera appliquée pour la gestion des risques de sécurité de l'information, en utilisant essentiellement le même modèle théorique que nous adapterons au contexte particulier des risques de sécurité de l'information, pour lesquels le MSP a un mandat qui s'étend à l'échelle du Gouvernement du Québec.

## Étude sur la littératie financière des étudiants au Cegep et à l'Université (2<sup>ième</sup> phase de recherche)

**Chercheurs:** Sylvie Morin, Harold Heppel, Rachid Ghilal  
**Source de financement :** Fonds spécial UQAR

Le projet se déroule en deux phases. L'objet de la phase 1 était de faire un portrait de la situation quant au niveau de connaissances, de compétences financières et de confiance des étudiants de niveau post-secondaire relativement à la finance personnelle. Sur la base des constats obtenus, une deuxième phase se doit d'être amorcée afin d'étudier plus finement les réponses ainsi que les comportements financiers des jeunes étudiants de niveau post-secondaire. Ayant observé des réalités financières fort différentes chez ces jeunes adultes (dépendance financière vs autonomie financière avec des obligations et moyens financiers fort différents), la deuxième phase vise à comprendre les réalités financières de ces différents groupes et ainsi aborder, les besoins de formation spécifiques à ceux-ci. Cette deuxième phase exploitera donc l'analyse inférentielle pour comprendre des réalités diverses et ainsi passer à l'action quant au développement de programmes de formation en finance personnelle à prévoir et à déployer pour chacune des réalités financières en présence. Ce projet jette les bases d'une phase subséquente qui visera à fournir de la formation en finance personnelle et d'en évaluer son efficacité, à court, moyen et même long terme, par l'établissement d'une étude menée de façon longitudinale.

## Intergroup Collaboration: An Examination through the Lenses of Identity and IT Affordances

**Chercheurs:** Marie-Claude Boudreau (University of Georgia), Hamid Nach (UQAR), Albert Lejeune (UQAM)  
**Source de financement:** CRSH

This research seeks to increase our understanding of the relationship between IT affordances and collective identity in the context of intergroup collaboration. Particularly, we investigate the type of IT affordances (i.e., collaborative, organizational memory, or process management) that are more prone to support certain types of identities (i.e., superordinate collective identity, intergroup relational identity, or intergroup ambivalent identity) when groups need to collaborate towards the accomplishment of a common goal. We suggest three hypotheses which we plan to test via a field study within the Architecture, Engineering and Construction (AEC) industry.

## Examining Interorganizational Collaboration: The Intergroup Relational Identity

**Chercheurs:** Hamid Nach (UQAR), Marie-Claude Boudreau (University of Georgia), Albert Lejeune (UQAM)

**Source de financement:** CRSH

L'objectif de la recherche est de développer une théorie enracinée pour expliquer les sources d'influence sur la performance de groupe (affordance TI, meso, macro, sur la performance de groupe.). Abstract: Research suggests that productive interorganizational (or intergroup) collaboration is not self-evident, particularly when it involves significant changes in work processes. This paper uses the intergroup relational identity theory as a guide to explain how this collaboration unfolds. Using a qualitative, inductive approach, we conducted two field studies (one in Finland, the other in Quebec) to compare and contrast the very different appropriation of an interorganizational system within the Architecture, Engineering and Construction (AEC) industry, known as BIM (Building Information Modeling). We leverage this data and theory to suggest a conceptual framework identifying sources of influence to intergroup performance. Specifically, we highlight the role of IT affordances, meso drivers, and macro drivers on intergroup relational identity, and in turn, on intergroup performance.

## [Nominee for Best Research in Progress Award] Top 10 sur 300 soumissions dans sa catégorie.

### Le cybercrime à l'ère de l'internet des objets

**Chercheur principal:** Hamid Nach

**Source de financement:** Fonds spécial de recherche.

Au-delà des ordinateurs, des tablettes et des téléphones intelligents, de plus en plus d'objets, aussi variés qu'insolites, rejoignent le monde connecté de l'internet. La montre, la voiture, le réfrigérateur, la cafetière, la bouilloire, le thermostat, la télévision, la caméra de surveillance, la brosse à dents, pour ne nommer que ceux-là, deviennent tous « intelligents ». Grâce à leur nouvelle capacité de calcul, ils peuvent capturer et communiquer plusieurs informations telles que la géolocalisation, la vitesse, le son environnant, le flux d'image, la présence de mouvement, la pression, la température, etc. Seulement voilà, bien que ces objets soient utiles pour les utilisateurs, ils font aussi, à bien des égards, le bonheur des cybercriminels. En effet, les objets connectés sont, souvent, conçus avec le souci de l'utilité plutôt que celui de la sécurité, ce qui en fait des objets vulnérables. La présentation s'inscrit dans cette perspective, son objectif est de jeter la lumière sur un volet de la cybercriminalité qui est en pleine croissance: celui de l'internet des objets.



## L'entreprise d'entraînement dans un contexte d'apprentissage universitaire en sciences comptables : une étude de cas

**Chercheurs :** Samuel Saint-Yves-Durand (UQAR)

**Source de financement :** Fonds spécial de recherche.

Outil pédagogique et mesure d'employabilité utilisés au collégial et en formation professionnelle, l'entreprise d'entraînement (EE) n'est présente que dans une seule université au Canada. L'expérience passée démontre pourtant une diminution du décrochage et une hausse de la diplomation chez les étudiants après l'utilisation de cet outil. À ce sujet, la littérature présente peu de données probantes justifiant l'expansion de l'EE dans le cursus universitaire. La présente étude de cas de l'EE Avisoeep de l'UQAR vise à exposer cette problématique à la communauté scientifique et à en étudier l'impact chez des étudiants. L'EE est un moyen pédagogique favorisant l'intégration et le transfert des connaissances des étudiants qui influencerait positivement leur appréciation vis-à-vis la matière à intégrer, leur procurerait une satisfaction globale supérieure et aurait un impact positif sur leur taux de réussite.

Pour élaborer un questionnaire destiné à la rédaction de l'étude de cas (approche linéaire-analytique), le cadre théorique est établi avec un spécialiste en pédagogie universitaire et les caractéristiques de l'EE sont définies en recensant les écrits. À la suite de l'obtention du consentement éclairé des participants recrutés (groupe cas et groupe contrôle), les données sont recueillies et analysées. L'EE favorise le transfert des connaissances. Le taux de satisfaction des étudiants et l'intégration de la matière sont supérieurs chez les étudiants du groupe cas.

## Élaboration d'une grille de compétences en comptabilité pour la Foire canadienne des entreprises d'entraînement

**Chercheur principal :** Samuel Saint-Yves-Durand

**Source de financement :** Aucune

Dans le cadre de sa foire commerciale annuelle, le Réseau canadien des entreprises d'entraînement évalue principalement les participants sur la base de leurs compétences en marketing, notamment en ce qui a trait au plan de communication et à l'exécution de ce plan de communication. Or, dans le cadre de la 19<sup>ème</sup> Foire canadienne des entreprises d'entraînement, les organisateurs ont exprimé leur volonté d'avoir également une évaluation au point de vue comptable. L'objectif était d'avoir un moyen simple, pratique et efficace d'évaluer l'aspect comptable au sein des entreprises d'entraînement.

## Trajectoire et gouvernance du projet

**Chercheurs :** Magali Simard (UQAR), Danielle Laberge (UQAM), Monique Aubry (UQAM).

**Source de financement :** FQRSC, bourses d'excellence doctorale de la Chaire de recherche de gestion de projet

Suite du projet de thèse qui portait sur comment les crises se développent dans les projets et montre l'importance de la relation entre la gouvernance formelle et informelle au niveau des structures internes du projet, et aussi en relation avec l'organisation parent, car des dysfonctionnements à ces niveaux peuvent avoir de graves conséquences. La méthodologie est une étude de cas simple et les données de recherche proviennent d'entretiens, d'observations ainsi que de la documentation collectée. Les résultats portent sur une meilleure compréhension des symptômes liés au développement de la crise en projet, ainsi que sur la création d'un modèle portant sur la relation entre la gouvernance, de design organisationnel et la gouvernamentalité afin de faciliter la compréhension de la relation entre le formel et l'informel dans le contexte des projets et de leur relation avec la relation parent.



## La gouvernance et les projets agiles

**Chercheur principal :** Magali Simard  
**Co-Chercheurs :** James Lapalme (ÉTS)  
**Source de financement :** Aucun

Ce projet consiste à étudier la gouvernance et la coordination multidisciplinaire dans des projets d'affaires TI afin de mieux comprendre comment les processus de gouvernance viennent supporter la réalisation de la mission et des objectifs des projets tout au long de leur exécution. Le but est donc une meilleure compréhension de la conception et de l'évolution de ces processus et de leur impact sur la coordination multidisciplinaire, incluant la relation complexe avec l'organisation parente. Ajoutons que le terrain de recherche, soit l'organisation visée pour cette étude, possède la particularité de commencer une mise en place progressive de principes agiles pour la conception de ses projets et de sa gouvernance; cela fait en sorte de permettre que cette étude se fasse dans le contexte d'implantation et d'utilisation de méthodes agiles, donc d'étudier également le phénomène d'adoption et d'utilisation de principes et méthodes agiles dans le cadre de la livraison de projets d'affaires TI. La méthodologie est une étude de cas multiples et les données de recherche proviennent d'entrevues, d'observations ainsi que de la documentation collectée. Cette étude est actuellement à l'étape d'analyse des données de recherches.

## Accès à la formation continue en entreprise : état de la situation dans les entreprises de la région Chaudière-Appalaches

**Chercheur :** Roger Zaoré  
**Source de financement :** Fonds spécial de recherche

Le projet de recherche vise à étudier le comportement des entreprises de la région Chaudière-Appalaches en matière d'offre de formation continue pour l'ensemble de leur personnel. Dans un premier temps, le projet cherche à savoir dans quelle mesure les firmes de la région Chaudière Appalaches investissent dans la formation continue de leurs employés sans égard à la taille, au secteur d'activité et à la situation géographique (centres urbains ou milieux ruraux). Dans un deuxième temps, cette formation est-elle accessible à tous les employés indifféremment de leur statut d'emploi, de leur sexe et de leur rang hiérarchique dans l'organisation. Ce faisant, nous croyons être en mesure de connaître les critères d'accès à la formation continue qu'utilisent les entreprises pour se doter d'une main-d'œuvre qualifiée disponible.

## Étude de l'efficacité des pratiques de rémunération variable comme stratégie d'attraction et d'amélioration de la performance des employés dans la PME.

**Chercheur :** Roger Zaoré  
**Source de financement :** Fonds spécial de recherche

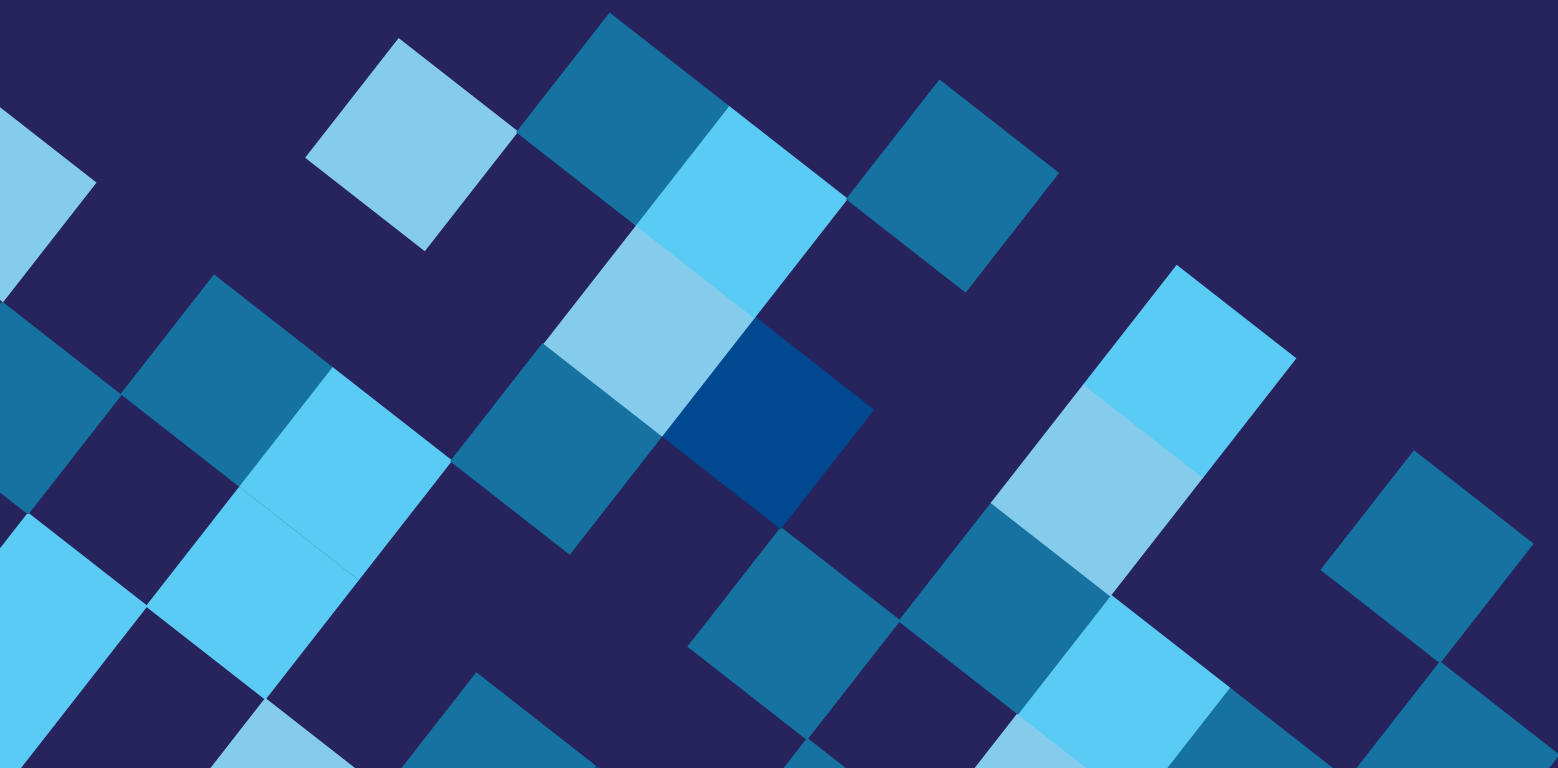
Selon la littérature, deux des principaux objectifs des systèmes de rémunération variable sont l'augmentation du degré d'attractivité des meilleures ressources humaines et l'amélioration de la performance globale des entreprises grâce à l'augmentation de la productivité individuelle que suscitent les systèmes de rémunération variable. Autrement dit, la possibilité pour les travailleurs d'augmenter leurs revenus grâce aux efforts individuels constituerait dans un premier temps un facteur d'attraction de la main-d'œuvre et par voie de conséquence, un facteur d'amélioration de la performance organisationnelle. Cette croyance est telle que plusieurs PME manufacturières (surtout non syndiquées) ne jurent que par les salaires au mérite.

Le projet vise donc à vérifier dans quelle mesure ces pratiques de rémunération sont véritablement facilitantes en matière d'attraction d'un personnel qualifié qui, par ricochet, augmente la performance organisationnelle.



# IMPLICATION DES MEMBRES DANS LE MILIEU

---



<b>Louis Babineau</b>	<p>Représentant de l'UQAR à l'assemblée des partenaires de la Communauté de pratiques en gestion de projet public GP Québec et membre du comité exécutif ;</p> <p>Membre du chapitre Lévis-Québec du PMI ;</p> <p>Président du Conseil régional Québec/Ouest Rive-Sud du réseau des caisses Desjardins du Québec.</p>
<b>Francis Belzile</b>	<p>Organisation et animation du colloque sur la fiscalité des particuliers pour l'ordre des CPA du Québec – 2 février 2017</p> <p>Membre de l'Association de planification financière et fiscale (APFF)</p> <p>Membre de la Fondation canadienne de la fiscalité (FCF)</p> <p>Président du comité régional de Chaudière-Appalaches de l'ordre des comptables professionnels agréés du Québec</p> <p>Membre du comité Développement professionnel de l'ordre des comptables professionnels agréés du Québec</p> <p>Membre du comité Programmes affinités de l'ordre des comptables professionnels agréés du Québec</p> <p>Membre du groupe de travail : Fiscalité et taxes à la consommation de l'ordre des comptables professionnels agréés du Québec.</p> <p>Participation au huis-clos du budget fédéral le 22 mars 2017 avec l'ordre des CPA du Québec</p> <p>Administrateur à l'Orchestre symphonique de Lévis</p> <p>Formateur pour l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec</p> <p>Animateur du colloque sur la fiscalité des particuliers de l'ordre des CPA du Québec</p>
<b>Yan Castonguay</b>	<p>Membre du conseil d'administration de Développement PME</p>
<b>Anissa Frini</b>	<p>Membre de jury aux Pléiades, catégorie « Économie Sociale ».</p> <p>Membre associé au GERAD (Groupe d'études et de recherche en analyse des décisions)</p>
<b>Rachid Ghilal</b>	<p>Travail sur un programme de formation continue au bénéfice des entrepreneurs de la région, fruit d'une collaboration entre le CEUDO, RCGT et la formation continue de l'UQAR.</p> <p>Représentant de la BCI (Bureau de Coopération Interuniversitaire) aux comités de la formation des ordres professionnels 2015-2018.</p>
<b>Harold Heppel</b>	<p>Membre du conseil d'administration du Cercle finance du Québec.</p> <p>Membre organisateur du colloque national sur la retraite et les placements (section finances personnelles) Novembre 2016.</p> <p>Relation et communication régulière auprès de l'IQPF.</p> <p>Relation avec Puissance 11 (regroupement de 11 compagnies d'assurances de la région de Québec)</p>

<b>Daniel Plamondon</b>	<p>Secrétaire du jury des trophées Vision pour le regroupement des CPA de Québec et Chaudière-Appalaches et la Chambre de commerce du Québec métropolitain</p> <p>Membre du jury des pléiades de la chambre de commerce de Lévis.</p>
<b>Jean-yves Lajoie</b>	<p>Membre du Comité de retraite Université du Québec (RRUQ)</p> <p>Membre du sous-comité de placements du RRUQ</p> <p>Membre du Comité intersectoriel des régimes de retraite et d'assurance collective (CIRRAC)</p> <p>Membre du Comité du réseau de l'Université du Québec sur les assurances collectives</p> <p>Membre du PMI Lévis-Québec</p> <p>Membre du PRMIA (Professional Risk Manager International Association)</p>
<b>Berthe Lambert</b>	<p>Membre du jury du « Concours québécois en entrepreneuriat Chaudière-Appalaches »</p>
<b>Hamid Nach</b>	<p>Membre du conseil canadien de l'accréditation BTM (BTMAC)</p> <p>Membre du comité d'accréditation BTM du programme GTA de l'Université Laval.</p> <p>Membre du comité d'évaluation des bourses du FRQSC. Volet : Bourses au doctorat en administration/gestion</p> <p>Éditeur Divisionnaire de la Division Systèmes d'information, de l'Association Canadienne des Sciences Administratives (ASAC) 2016-2017.</p> <p>Intervention médiatique en tant qu'expert : Une série de 6 entrevues auprès de Radio-Canada sur la convergence du mobile l'intelligence artificielle</p>
<b>Samuel Saint-Yves-Durand</b>	<p>Juge des entreprises d'entraînement présentes à la Foire canadienne des entreprises d'entraînement.</p> <p>Représentation de l'entreprise d'entraînement Aviso<sup>EEP</sup> de l'UQAR au sein du Réseau canadien des entreprises d'entraînement.</p> <p>Dragon pour le concours « Face aux dragons » présenté par la Ville de Lévis.</p> <p>Membre du jury pour le concours OSEntreprendre du Cégep Lévis-Lauzon.</p> <p>Participation à la remise des Trophées Vision de Québec et de Chaudière-Appalaches.</p> <p>Participation et organisation de l'activité CPA à l'honneur pour la région de Québec et de Chaudière-Appalaches.</p>
<b>Roger Zaoré</b>	<p>Membre du Comité d'examen de l'Ordre des CRHA</p> <p>Membre de Jury Les Pléiades Catégorie : Le manufacturier d'exception</p>

# NOS VISITES D'ENTREPRISES

---



Dans une perspective de développement des affaires, le directeur administratif et le coordonnateur ont mis en place un programme de visites industrielles dans les organismes et entreprises de la région à partir du mois de janvier. L'objectif de cette initiative est de faire connaître le CEUDO, ses expertises, ses activités et de faire un relevé des besoins des entreprises de la région. Ce faisant, le Centre pourra ajuster son offre de services aux besoins des organisations de Chaudière-Appalaches. Il reste à poursuivre cette initiative au cours de prochaines années et à exploiter davantage l'information recueillie.

**Les principaux thèmes qui ressortent des rencontres et devant faire l'objet d'une réflexion plus approfondie pour des projets de recherche et d'intervention:**

- Les stratégies de développement des affaires et d'amélioration de la productivité
- La gestion des ressources humaines dans les entreprises de moins de 100 employés
- La formation en GRH des superviseurs de premier niveau dans les entreprises de la région
- Les stratégies de planification et de formation de la main-d'œuvre comme solution à la rareté de la main-d'œuvre
- Les stratégies d'amélioration des conditions de travail comme facteurs d'attraction de la main-d'œuvre
- La gestion du changement
- La construction de la mémoire d'entreprise
- La gestion du patrimoine de connaissances
- La gouvernance dans les entreprises
- La gestion des opérations et l'intégration des nouvelles technologies
- Le E-Business
- L'innovation et les produits propriétaires
- Les facteurs de développement de grappes industrielles
- Les stratégies de regroupement d'achats
- Les conditions de développement de mutuelles en SST

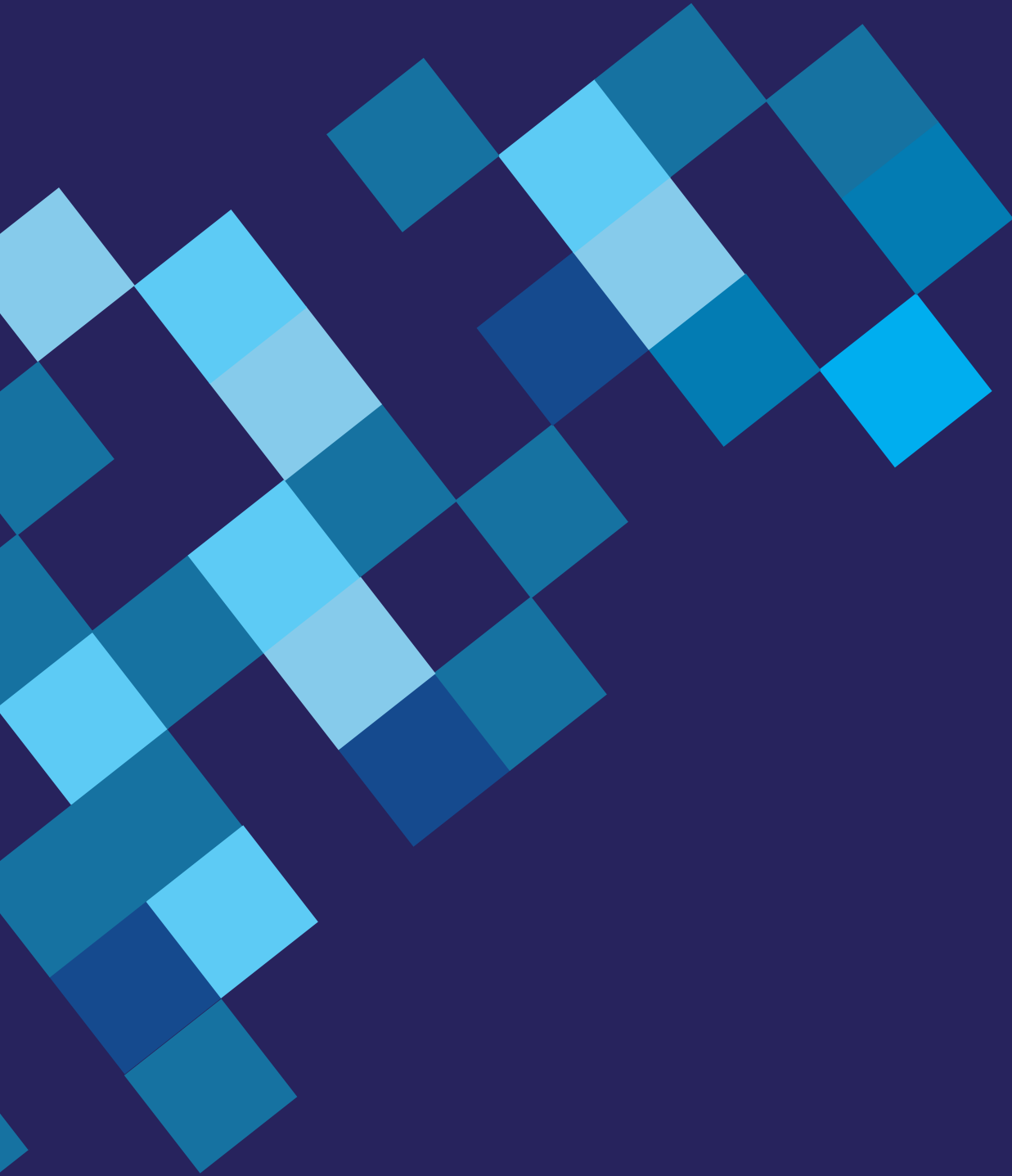
**Liste des organismes et entreprises visitées :**

- Direction générale de la Vallée de la plasturgie (au nom de près de 90 entreprises)
- Direction régionale d'Emploi-Québec
- Direction du programme de soutien à l'autonomie des personnes âgées (SAPA) CISS Côte-Nord
- Ministère Exportation, Sciences et Innovation (MESI)
- Développement Économique Canada
- Commission scolaire des Navigateurs
- Institut de Recherche sur les PME (INRPME) de l'UQTR
- BIBBY Ste Croix Inc.
- Fenêtres Élite Inc.
- Les industries de la Rive-sud
- Plastic DCN Inc.
- Rolland Boulanger Inc.
- Miroirs Laurier Ltée



# PUBLICATIONS

---



## ARTICLES DE REVUE AVEC COMITÉ DE LECTURE

- Frini A., Benamor S. « Making decisions in a sustainable development context: a state-of-the-art survey and proposal of a multi-period single synthesizing criterion approach », *Computational Economics*, article accepté le 8 mars 2017, sous presse.
- Frini, A., Benamor, S., "MUPOM: A multi-criteria multi-period outranking method for decision-making in sustainable development context", *Environmental impact assessment review*, soumis, mai 2017.
- Frini, A., "A multi-criteria intelligence aid (MCIA) methodology using MCDA, artificial intelligence and fuzzy sets theory", *Mathematical problem engineering*, soumis mai 2017.
- Frini, A., Sirois, C., Laroche M-L, Méthode d'affectation multicritère pour l'évaluation de la qualité des polymédications, *Logistique et management*, Numéro spécial: Nouvelles approches pour une planification efficiente des ressources hospitalières, accepté le 10 février 2017, non publié.
- Ghilal, R., Mzali, B. and JJ Lilti. 2016 «Are Strategies for International Diversification by Country, by Sector and by Regions Equivalent?», *Soumis à Research in International Business and Finance*.
- Lambert, B., Lacasse R-M., (2016), « L'invasion FinTech: Zone de turbulence en vue », *International Journal of Innovation and Scientific Research*, ISSN 2351-8014 vol 25 No 2, Jul 2016, pp.457-465.
- Nach, Hamid (2016) "Project Management 2.0: Towards the renewal of the discipline" in *Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice*. Ed. Silvius, Gilbert. IGI Global *Advances in IT personnel and Project Management* (In Press)
- Simard, Magali, Aubry, Monique et Danielle Laberge. «The Utopia of Order versus Chaos: A Conceptual Framework on Governance, Organizational Design and Governmentality in Projects». Article soumis en mars 2017 à *International Journal of Project Management*.

## ACTES DE CONFÉRENCES AVEC ARBITRAGE

- Boudreau, Marie-Claude, Nach, Hamid, Lejeune Albert (2016) « Intergroup Collaboration: An Examination through the Lenses of Identity and IT Affordances » *The International Conference of Information systems ICIS*, December 11-14, Dublin, Ireland.
- Castonguay, Y. and Plamondon, D. (2017) «Involvement of accounting firms in companies' innovation process» *Advances in Human Factors, Business Management, Training and Education*, p.315-326.
- Ben Sassi D., Frini, A., Ben Abdesslam W., Kraiem, N., (2016), "A competitive intelligence solution to predict competitor action using K-modes algorithm and rough set theory", *Procedia Computer Science*, vol 96, pp. 597-606.
- Frini, A., Sirois, C., Laroche M-L., Émond V., « Méthode d'affectation multicritère linguistique pour l'évaluation de la qualité des polypharmacies », *Actes de la 8<sup>ème</sup> conférence francophone en Gestion et Ingénierie des Systèmes Hospitaliers*, 11-13 juillet 2016, Casablanca, Maroc, 10 pages.
- Urli, B., Frini, A., Benamor S., "Approche multicritere et multi-période en situation d'incertitude pour la sélection de projets durables, 8th International Research Meeting in Business and Management, 5-6 juillet 2016, Nice, France, 16 pages.
- Lambert, B., Lacasse R-M., (2016), «Creative Disruption in Financial Services: FinTech and Crowdfunding», 7<sup>th</sup> International Research Meeting in Business and Management (IRMBAM), le 10-12 juillet 2016, Nice, France.
- Lambert, B., Lacasse R-M., (2016) «Cracking the Code of Successful FinTech Startups», *Proceedings 20<sup>th</sup> International Prospectics Conference*, 2-3 juillet 2016, Biarritz, France
- Lambert, B., Lacasse R-M., (2016) «L'innovation de rupture et les startups FinTech», *Actes du colloque Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J-A-Bombardier*, HEC, 17 Août 2016.



Lambert, B., Lacasse R-M., (2016), « Digital Tsunami: Fintech & Crowdfunding », Proceedings, The international Digital Intelligence Conference, Centre des congrès de Québec, April 4<sup>th</sup>, 2016.

Nach, Hamid, Boudreau Marie-Claude, Lejeune Albert (2016) « Examining Interorganizational Collaboration: The Intergroup Relational Identity » Administrative, Sciences Association of Canada, ASAC. 4<sup>th</sup>-6<sup>th</sup> June. Edmonton, Alberta. [Nominee **for Best Research in Progress Award**] Top 10 sur 300 soumissions dans sa catégorie.

Simard, Magali et Danielle Laberge. « Absurd decisions in and around projects: A case study. » Dans International Academy of Management and Business (IAMB) 2016, p. 1-10.

## COMMUNICATIONS

Babineau, L., (2017), « Les bureaux de projet dans le secteur de la santé et des services sociaux: quelques caractéristiques ». 3<sup>ième</sup> conférence internationale de gestion de projet, UQTR, 25 et 26 mai 2017.

Babineau, L., Lajoie, J-Y., (2017), « Portrait des pratiques et de l'approche projet au sein des PME innovantes en Chaudière-Appalaches », Ville de Lévis, 12 avril 2017.

Béchar, S., Babineau, L. (2017), « Profil de compétences des gestionnaires de projet au sein des organismes communautaires de la Chaudière-Appalaches en santé et services sociaux: Perception des dirigeants d'organisations ». Colloque 454, Humain et gestion de projet, 8 mai 2017, 85<sup>ième</sup> congrès de l'ACFAS.

Ben Amor, S., Frini, A., Guitouni, A., (2017), "Towards a Multi-Criteria Framework for Corporate Sustainability Assessment", 85<sup>th</sup> meeting of EURO working group on MCDA, Article soumis pour discussion, April 20<sup>th</sup> -22<sup>nd</sup>, 2017.

Castonguay, Y. and Plamondon, D., (2016), "Involvement of accounting firms in companies' innovation process" Conférence 7<sup>th</sup> International Conference on AHFE 2016 Orlando, Floride, le 29 juillet 2016.

Catsonguay Y., Hamouti R., Saint-Yves-Durand S., (2017), « L'entrepreneuriat technologique québécois: un phénomène comme les autres ? », Ville de Lévis, 12 avril 2017.

Catsonguay Y., Hamouti R., Saint-Yves-Durand S., (2017), « Les parcs scientifiques: Innovation et opportunité », Ville de Lévis, 12 avril 2017.

Castonguay, Yan. (2016), « Augmenter sa capacité d'innovation » Conférence à la Chambre de commerce de Lévis le 5 octobre 2016. Lévis.

Frini, A., Urli, B., Ben Amor S., (2017), "A multi-period approach for sustainable project selection in uncertainty", 85<sup>th</sup> meeting of EURO working group on MCDA, Article soumis pour discussion, April 20<sup>th</sup> -22<sup>nd</sup>, 2017.

Ghilal, R., Belzile F., Heppel H., St-Pierre, K., (2017), « Enjeux sur la relève et le transfert d'entreprises en Chaudière-Appalaches », Ville de Lévis, 12 avril 2017.

Lajoie, J-Y, (2016), « La formation des gestionnaires de projet: une approche fondée sur le décideur et ses biais cognitifs et la prise en compte d'un contexte organisationnel utilisant la métaphore des systèmes vivants », ACFAS, Mai 2016.

Lambert, B., Lacasse R-M., (2017), « Développement social, culturel et économique par le financement participatif », 17 Mars 2017, Molenbeek, Belgique, Commanditée par le Ministère des Relations internationales projet Québec-Flandre

Lambert, B., Lacasse R-M., (2017), « L'écosystème Fintech - Histoire de chaos et d'innovation de rupture », 22 mars 2017, École nationale de commerce et gestion d'Agadir (ENCG)

Lambert, B., Lacasse R-M., (2017), « Startups fintech et occasions d'affaires », 23 mars 2017, École supérieure de la technologie.

Lambert, B., Lacasse R-M., (2016), « Exploring the FinTech Spectrum », Proceedings – 22<sup>th</sup> International Academy of Management and Business Conference, Regent's University, London, UK, September 28-30, 2016.

Lacasse R-M, Lambert B., (2017), « Développement social, culturel et économique par le financement participatif », Ville de Lévis, 12 avril 2017.

Morin, S., (2017), « L'attraction et la rétention de la main d'œuvre à Lévis: La qualité de vie comme facteur d'attrait et de mise en valeur », Ville de Lévis, 12 avril 2017.

Michaud, P., Saint-Yves-Durand, S., Michaud, N., Caron, A-L., (2017), « Création d'un outil numérique de progression des apprentissages pour les étudiants en sciences comptables: une recherche exploratoire, Congrès de l'ACFAS, mai 2017

Nach, H., (2016), «Le cybercrime à l'ère de l'internet des objets» Conférence: Association de la sécurité de l'information de Québec, ASIQ, Montréal, QC, 18 Novembre.

Nach, H., (2017) «À l'ère du numérique, comment favoriser l'engagement des étudiants?» Webinaire du GRIIP (Groupe d'intervention et d'innovation pédagogique), Le réseau de l'Université de Québec.

Saint-Yves-Durand, S., (2017), «L'entreprise d'entraînement dans un contexte d'apprentissage chez l'adulte», CNESST, février 2017

Simard, M., Aubry, M., et Laberge, D., (2017), « The Utopia of Order versus Chaos: A Conceptual Framework on Governance, Organizational Design and Governmentality in Projects». International Research Network on Organizing by Projects (IRNOP) 2017, 12 au 14 juin, Boston, pp. 1-30.

Simard, M., (2017), Gouvernance, design organisationnel et gouvernementalité: les enjeux de la relation formel-informel en projets. Colloque de Recherche 2017: Club de Montréal bis, 8 au 9 juin, Montréal, Canada.

Simard, M., Aubry, M. et Laberge, D., (2016) « Governance, organizational design and governmentality in projects: Exploring the formal-informal relationship.» European Academy of Management (EURAM) 2016, 1 au 4 juin, Paris, France, pp. 1-42.

Simard, Magali et Danielle Laberge. « Absurd decisions in and around projects: A case study. » IAMB 2016, 18 au 20 mai, Montréal, Canada, pp. 1-10.

## LIVRES OU CHAPITRES DE LIVRE

Blanchette, C., Chabot, M, Frini, A., Turcotte, J-P, (2017) Statistiques pour la gestion, Chenelière éducation, 600 pages, Publication le 7 avril 2017.

Genest, B.A., Nguyen, T.H, avec Babineau, L et Genest P.A. (2015). Principes et techniques de la gestion de projet, 5<sup>ième</sup> Édition, Édition Sigma-Delta, Laval.

Garrison, R.H., Libby, T., Webb, A., Perron, R., Portelance, É. et Saint-Yves-Durand, S. (2016). Fondements de la comptabilité de gestion: Recueil de solution. Montréal, Québec: Chenelière Éducation.

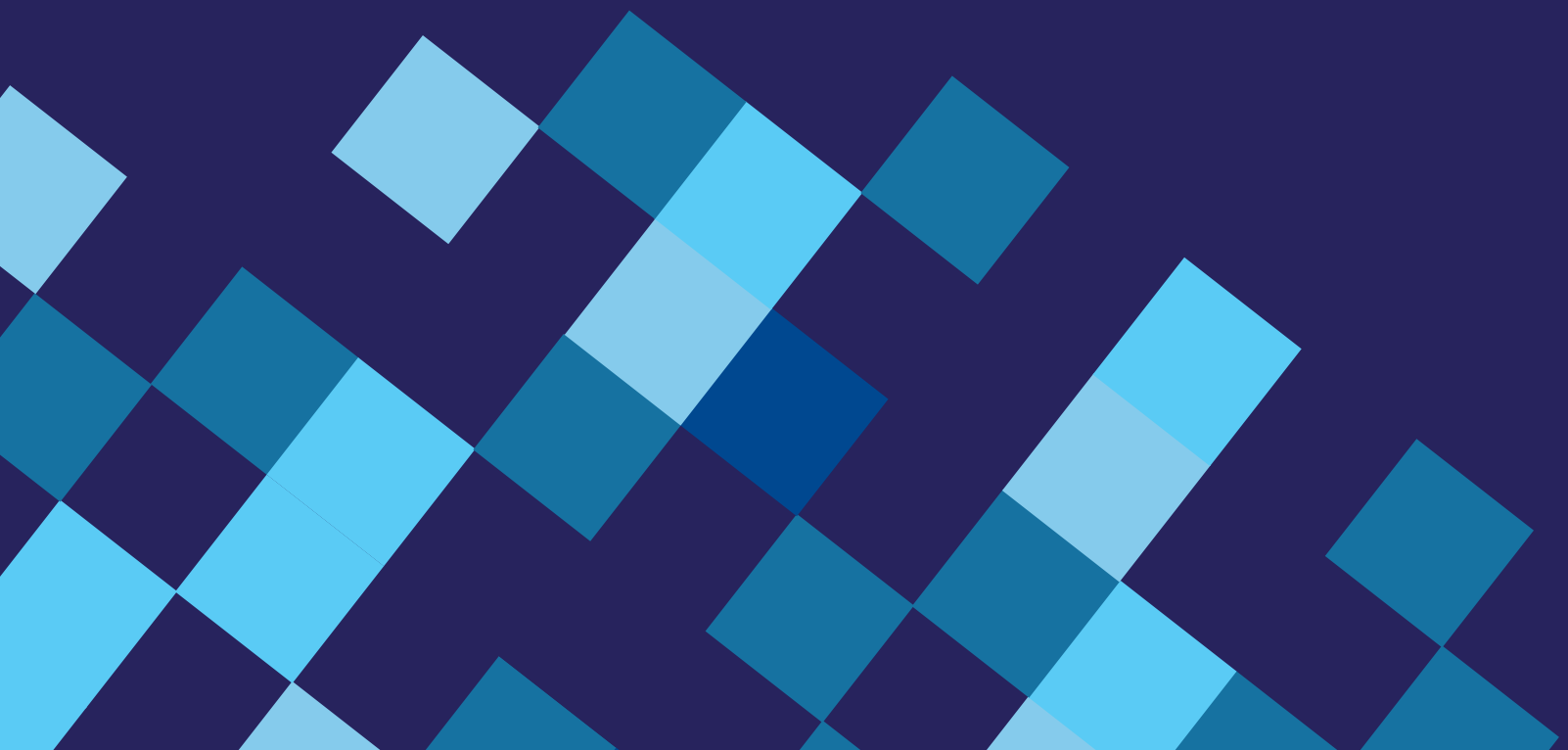
## RAPPORTS

Jean-Yves Lajoie, « PROJET ASGR - Recherche participative visant l'élaboration d'une approche systémique de gestion des risques applicables en projet et en sécurité de l'information », Rapport de recherche présenté au Ministère de la sécurité publique, 1<sup>er</sup> rapport sur la gestion des risques de projet (P1), mai 2017.



# BIOGRAPHIES DE NOS MEMBRES

---



**LOUIS BABINEAU** est professeur au sein du programme de maîtrise en gestion de projet de l'UQAR depuis 2010. Il est également directeur du programme réseau des maîtrises en gestion de projet de l'Université du Québec. Avant de faire de l'enseignement et de la recherche universitaire ses priorités, il a travaillé plus de quinze ans en coopération internationale, dont dix ans ont été consacrés à l'implantation et au développement de coopératives d'épargne et de crédit en Afrique, en Amérique latine et dans les Caraïbes. M. Babineau est titulaire d'une maîtrise en science politique, d'une maîtrise en gestion de projet et d'un doctorat en administration des affaires (Appropriation des technologies de l'information et performance des équipes de travail). Il est également actif en gouvernance d'entreprises. Il a notamment siégé au CA de l'Agence de la santé et des services sociaux Chaudières-Appalaches de 2012 à 2015 à titre de membre issu du milieu universitaire et est actuellement président du Conseil régional Québec-Ouest/Rive-sud du mouvement Desjardins. Il siège à ce titre au conseil d'administration de la Fédération des caisses Desjardins du Québec depuis avril 2016 pour un mandat de trois ans.

**FRANCIS BELZILE** obtint en 1987 un baccalauréat en administration (B.A.A.) en sciences comptables de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) et le titre de comptable agréé (CA) en 1989. En 1992, il a complété une maîtrise en fiscalité à l'Université de Sherbrooke. Il est membre de l'Association de planification fiscale et financière (APFF) et de la Fondation canadienne de la fiscalité (FCF). Il a débuté sa carrière professionnelle en 1987 dans un cabinet d'experts-comptables d'envergure nationale où il a occupé divers postes en vérification et en fiscalité. En 1996, il a joint le cabinet Deloitte et il y a occupé divers postes au service de fiscalité et agi à titre de directeur principal au service de fiscalité des bureaux de Québec et Rimouski jusqu'en 2002. Il est professeur de fiscalité au campus de Lévis de l'UQAR depuis 2002 et il occupe depuis juin 2003 le poste de directeur du module des sciences comptables. Il est Président du regroupement régional des comptables professionnels agréés (CPA) de Chaudière-Appalaches depuis 2013. Membre de plusieurs comités de l'Ordre des CPA du Québec.

**YAN CASTONGUAY** est professeur à l'Université du Québec à Rimouski au campus de Lévis depuis 2011. Son parcours allie l'expérience sur le terrain et la recherche. Il a complété un baccalauréat en administration des affaires en finance à l'Université de Sherbrooke, un M.B.A. en gestion internationale ainsi qu'un doctorat en management à l'Université Laval. Ses expériences professionnelles lui ont permis de constituer un vaste réseau de contacts dans le milieu des affaires tant au Canada qu'à l'international avec différentes universités. Monsieur Castonguay a ainsi contribué à de nombreux projets de recherche. Ses intérêts de recherche portent essentiellement sur la gestion de l'innovation, la gestion stratégique et l'entrepreneuriat.

**ANISSA FRINI** est professeure en production et méthodes quantitatives à l'Université du Québec à Rimouski depuis 2012. Elle a travaillé auparavant pendant 8 ans à Recherche et Développement pour la Défense Canada – Valcartier. Elle a un doctorat en opérations et systèmes de décision et un MBA en gestion des systèmes d'information de l'Université Laval. Son domaine d'expertise est l'aide multicritère à la décision. Ses intérêts de recherche sont variés et touchent l'aide à la décision en général, la prise de décision dynamique et séquentielle, la gestion de l'incertitude, la gestion de projet et le développement durable. Durant sa carrière, elle a travaillé sur différents projets où elle a développé des méthodes et algorithmes d'aide à la décision dans différents contextes (militaires, gestion de projet, aménagement forestier, développement durable, santé, et gestion de l'information)

**RACHID GHILAL** est professeur de finance au département des sciences de la gestion à l'UQAR campus de Lévis. Après des études en ingénierie et un MBA, Dr. Ghilal a obtenu son Ph.D. en finance dans le programme de doctorat conjoint en administration de Montréal (UQAM, HEC, McGill, Concordia). Dr. Ghilal a réalisé plusieurs publications et a présenté ses travaux de recherche dans plusieurs provinces canadiennes, aux États-Unis et en Europe. Ses intérêts de recherche s'articulent autour des thèmes suivants : la diversification internationale des portefeuilles, les fonds négociés en bourse, la performance de l'investissement responsable, l'analyse et gestion des risques financiers, les produits dérivés, l'optimisation dynamique des portefeuilles, les finances personnelles et littératie financière et la finance corporative.

**RHIZLANE HAMOUTI** est professeure adjoint à l'Université du Québec en Outaouais. Elle a obtenu son doctorat en gestion stratégique à l'Université de Montpellier en France. Elle a également une expérience postdoctorale au CEUDO à l'Université du Québec à Rimouski et une expérience industrielle chez Renault à Paris. Ses recherches portent sur les stratégies inter-organisationnelles et l'innovation. Elle se spécialise plus particulièrement dans l'analyse des liens entre d'une part la concurrence, la coopération et les stratégies de concurrence et d'autre part la performance de l'innovation radicale et progressive dans les industries de haute technologie. Elle s'intéresse à l'industrie du jeu vidéo où elle étudie les manœuvres stratégiques employées par les entreprises pour développer des produits innovants.

**HAROLD HEPPELL** est professeur régulier en finance et en services financiers à l'Université du Québec à Rimouski. À ce titre, il s'occupe du programme de planification financière et du programme en services financiers. Il se penche, aussi, sur plusieurs sujets dont la littérature financière et l'impact de la démographie sur les services financiers. Avant de rejoindre l'UQAR, M. Heppell a travaillé auprès de grandes institutions financières québécoises pendant plus de vingt ans. Il a occupé plusieurs postes cadres notamment dans le domaine de l'investissement, du crédit, de l'ingénierie financière et de l'innovation. Il a participé au lancement de nombreux produits financiers durant sa carrière. Harold est détenteur d'un baccalauréat en administration des affaires de l'Université du Québec à Rimouski, d'un MBA recherche en finances de l'UQAM et il a également complété un certificat en planification financière de l'Université Laval. Il possède le titre de planificateur financier et d'administrateur agréé. Il est membre du conseil d'administration du Cercle finance du Québec.

**RICHARD-MARC LACASSE** est professeur régulier à l'UQAR depuis 1975. Outre ses enseignements en stratégie, en entrepreneuriat, en veille stratégique et en développement régional, le professeur Lacasse effectue de la recherche et des interventions en gestion stratégique, en entrepreneuriat et en transmission d'entreprises familiales. Il réalise présentement une recherche sur les nouveaux modèles d'affaires dans le secteur de l'entrepreneuriat social. Dr Lacasse est professeur honoraire à l'Universidad Nacional de Tumbes (Peru). Richard-Marc Lacasse a effectué ses études doctorales en entrepreneuriat et en stratégie à l'Université de Nice-Siphia-Antipolis (France).

**JEAN-YVES LAJOIE** est professeur en gestion de projet à l'UQAR, au Campus de Lévis, carrière qu'il a entreprise en 1988 après avoir œuvré pendant quelques années dans la pratique de la gestion de projet, notamment dans une compagnie d'assurance, au gouvernement du Québec et pour une firme conseil en technologie de l'information. Diplômé en actuariat, il a obtenu une maîtrise en gestion de projet de l'UQTR et complété sa scolarité de doctorat en systèmes d'information à l'Université Laval.

La gestion de projet est son champ d'intérêt principal et il a été directeur du programme de maîtrise en gestion de projet pendant de nombreuses années. Il a contribué également à la promotion de la gestion de projets, notamment par sa participation comme président du Chapitre Lévis-Québec du Project Management Institute (PMI) entre 1998 et 2001, ainsi que comme membre fondateur de GP-Québec. Il a été directeur de l'Unité départementale des sciences de la gestion au campus de Lévis de 2012 à 2016.

**BERTHE LAMBERT** est présentement directrice du programme MBA pour cadres en exercice et professeure à l'UQAR depuis 1976. Outre ses enseignements en comportement organisationnel et en entrepreneuriat, Dr. Lambert effectue de la recherche et des interventions en gouvernance et en entrepreneuriat; elle réalise présentement une recherche sur la gouvernance dans le secteur de l'entrepreneuriat social. Berthe Lambert est également professeure honoraire à l'Universidad Nacional de Tumbes (Peru). Berthe Lambert a été membre du conseil d'administration des organismes suivants : le Conseil national de la recherche du Canada à Ottawa (CNRC) pendant six ans, le conseil d'administration du Fonds de recherche - Société et culture du Québec et le conseil d'administration de la Caisse Desjardins de Lévis. Dr. Lambert a effectué ses études doctorales en gouvernance à l'Université de Grenoble (France).



**SYLVIE MORIN.** Cumulant une formation pluridisciplinaire en sciences de la santé, en marketing des services, en design, en psychologie sociale et environnementale. Madame Morin a un parcours éclectique ce qui l'a amené à développer une expertise vaste et riche au fil des années. Détentrice d'une maîtrise en nutrition et en gestion des services alimentaires (M. Sc.) décernée par la Faculté de Médecine de l'Université de Montréal, elle a par la suite approfondi ses connaissances en marketing et en méthodes quantitatives, ce qui l'a amenée en 2003 à obtenir un doctorat en administration de l'Université McGill. Sylvie Morin est professeure de marketing à l'UQAR, Campus de Lévis depuis janvier 2004. Elle a aussi, dans le passé, enseigné à titre de chargée de cours à HEC Montréal ainsi qu'à la Faculté de Management de l'Université McGill. Elle enseigne actuellement le marketing des services, la recherche marketing ainsi que le comportement du consommateur. Elle a aussi enseigné dans des programmes de deuxième cycle, notamment dans le programme de MBA pour cadres de l'UQAR. Avant d'entreprendre une carrière de professeure d'université, elle a travaillé pendant plusieurs années à titre d'analyste et de consultante en marketing des services, dans des dossiers touchant bon nombre d'industries fort diversifiées (services alimentaires, hôtellerie, transports, services financiers, assurances, santé et culture, etc.). De plus, elle a agi comme professionnelle de recherche au Centre de Recherche en Gestion de l'UQAM ainsi qu'auprès de divers groupes de recherche à l'Université McGill et à l'Université Cornell aux États-Unis. Enfin, Madame Morin, par ses intérêts de recherche variés au fil des années, a participé à plusieurs conférences internationales et a publié des articles scientifiques traitant de l'influence de l'environnement de service, notamment la musique, sur le comportement des consommateurs.

**HAMID NACH** est professeur à l'unité départementale des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Rimouski, Campus de Lévis. Il détient un doctorat conjoint en administration des affaires de l'UQAM, avec spécialisation en systèmes d'information, M. Nach a complété une maîtrise en informatique de gestion à l'UQAM, en 2005, et un baccalauréat en sciences physiques à la faculté des sciences de Rabat au Maroc, en 1995. Avant de se joindre au monde académique, M. Nach a occupé différentes fonctions du domaine de développement des technologies de l'information et de télécommunication dans le secteur privé. Il enseigne plusieurs domaines en gestion des technologies d'affaires dont la stratégie TI, la gestion des TI, le commerce électronique et les médias sociaux. Les recherches de M. Nach portent principalement sur l'étude des aspects sociaux des technologies de l'information (TI). Il s'intéresse aux processus d'adaptation et de résistance et à la redéfinition des rôles et de l'identité des individus par l'usage des nouvelles technologies. Il a vu certains de ses travaux de recherche publiés dans des revues de renom telles *Computer and Human Behavior* et *European Journal of Information Systems*.

**DANIEL PLAMONDON** possédait une expérience professionnelle en comptabilité et gestion financière de plus de 17 ans lors de son entrée comme professeur en sciences comptables à l'UQAR en 2002. Il a débuté sa carrière comme auditeur chez Arthur Andersen, comptables agréés, poursuivie chez Thorne Riddell Poissant Richard (KPMG). Après avoir complété sa maîtrise en finance, il a occupé un poste de conseiller en vérification et normalisation comptable au mouvement Desjardins pendant plus de 5 ans. Il a par la suite œuvré comme professionnel au budget à la Société Québécoise du développement de la main d'oeuvre (SQDM) et directeur des opérations financières au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) pour une période de 8 ans. Au cours de ces années, il a enseigné de nombreux cours en comptabilité financière et comptabilité de gestion dans un Cégep et différentes universités au Québec. Il a également dispensé des formations de vulgarisation et de compréhension des états financiers à des professionnels et gestionnaires travaillant hors du secteur de la finance et de la comptabilité, notamment dans le secteur de la santé.

**SAMUEL SAINT-YVES-DURAND.** Cumulant de multiples expériences en comptabilité, certification, services conseil, fiscalité, finance, technologie de l'information et formation aux adultes, M. Saint-Yves-Durand est détenteur d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) de l'UQTR, il est aussi membre de l'Ordre des Comptables professionnels agréés (CPA) du Québec et possède le titre d'auditeur. Samuel Saint-Yves-Durand est un professeur en sciences comptables à l'UQAR, Campus de Lévis et membre du CEUDO et a également œuvré à titre de chargé de cours à l'UQTR au département des sciences comptables. M. Saint-Yves-Durand enseigne la comptabilité de gestion, la comptabilité financière, les technologies de l'information, ainsi que divers cours d'intégration et de pratiques d'examens professionnels aux premier et deuxième cycles. Auparavant, il a travaillé pendant plusieurs années pour un cabinet comptable d'envergure internationale auprès d'une multiple clientèle (PME, sociétés cotées en bourse, organismes du secteur public, OSBL et communautés autochtones). Il est actuellement collaborateur pour le livre *Fondements de la comptabilité de gestion*, publié chez Chenelière Éducation.

**MAGALI SIMARD** est professeure en gestion des technologies des affaires au département des sciences de la gestion de l'UQAR-Campus de Lévis, depuis 2016. Elle est titulaire d'un Ph.D. en management, d'un MBA Exécutif et d'un baccalauréat (B.Sc.) en informatique. Elle est également membre de la chaire de recherche en gestion de projet de l'ÉSG-UQAM. Ses recherches portent sur la gouvernance et la coordination multidisciplinaire lors de l'exécution de projets TI et sur la mise en œuvre du changement organisationnel et sur les crises en projet. Elle est également intéressée par la collaboration organisationnelle, la gouvernance TI et la relation dynamique des projets / programmes et organisations en termes de structures, de pratiques et de changements. La professeure Simard possède également une solide expérience de plus de vingt années en tant que praticienne dans le domaine de la gestion des technologies (TI et SI). Agissant en tant que directrice en conseil en management et en tant que gestionnaire de projet, de programme et gestionnaire TI dans diverses industries, elle a développé un solide savoir-faire en redressement de projets et d'opérations dans les moyennes et grandes organisations dans divers pays.

**ROGER ZAORÉ.** Professeur à l'UQAR en Gestion des ressources humaines depuis plus de trente ans, il détient un Ph.D en Relations industrielles et un DESS en Prévention et gestion de la santé et de la sécurité du travail. Il a participé à plusieurs formations spécialisées de l'AQHSST (Protection contre les chutes et sauvetage, Amélioration des compétences en hygiène du travail, Sécurité électrique, SIMDUT 2015, Réduire les contraintes musculosquelettiques au travail par l'application des principes biomécaniques). Le professeur Zaoré œuvre tant dans les programmes de baccalauréat en administration que dans les programmes de deuxième cycle MBA pour cadres en exercice, Gestion des personnes en milieu de travail, Gestion de projet. Il a également dispensé plusieurs formations pratiques dans le cadre des activités du service de formation continue. Ses champs de recherche sont dans divers domaines de la GRH notamment, la formation et le développement des RH, la gestion de la rémunération, la prévention en santé au travail et la santé et sécurité du travail. Il a participé à la réalisation de plusieurs recherches en matière de formation et de développement de la main-d'œuvre. Auteur du volume *Introduction à la gestion des ressources humaines*, aspects techniques, il a également publié en collectif le volume *Le sens de la personne en GRH* et collaboré aux volumes *La professionnalisation de la GRH*, *La gestion des ressources humaines*, *Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Le professeur a aussi participé à la révision du volume *Gestion de la rémunération théorie et pratique* et des diverses éditions du manuel *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*.





**UQAR**



teknion