

Stéphane Gagnon, Ph.D.
Professeur agrégé (enseignant)

Courriel : stephane.gagnon@uqo.ca
Téléphone : +1-819-595-3900, poste 1942
Télécopieur : +1-819-773-1747
Site web : <http://www.gagnontech.org>

Véronique Nabelsi, Ph.D.
Professeure agrégée (co-développeuse)

Courriel : veronique.nabelsi@uqo.ca
Téléphone : +1-819-595-3900, poste 1915
Télécopieur : +1-819-773-1747
Site web : <http://www.nabelsi.org>

Département des sciences administratives
Université du Québec en Outaouais
Pavillon Lucien-Brault
101, rue St-Jean-Bosco, Local B2048 et A2228
Gatineau, Québec, J8X 3X7

Secrétariat du département : Local B2060, poste 1730

Objectifs

Ce séminaire traite d'un type de projets dits «complexes» pour lesquels les approches normatives traditionnelles de la gestion de projet s'avèrent peu efficace. Son objectif est d'examiner de façon critique les différentes approches qui peuvent être considérées pour analyser, planifier et gérer de tels projets.

Contenu

Définition de la notion de complexité dans le contexte de la gestion de projet et analyse de ses sources : instabilité de l'environnement interne et/ou externe du projet, incertitude quant aux objectifs mêmes du projet ou à la façon de les implanter, interaction dynamique entre les divers facteurs de risque, etc. Étude des approches proposées pour analyser et gérer les projets complexes. Les approches quantitatives qui cherchent à modéliser l'incertitude et la complexité : analyse des systèmes dynamiques, théorie de la décision, gestion du risque, dynamique des systèmes, théorie du chaos, ensembles flous, etc. Les approches qualitatives qui préconisent une méthodologie souple d'appréhension et de gestion de la complexité : le facteur humain (compétences, habiletés, etc.) comme réponse à un environnement d'ambiguïté, d'incertitude et de complexité. Synthèse : vers une conception et une gestion intelligente des projets complexes qui tente de «réconcilier l'ordre et le chaos» en intégrant l'apport des méthodes formelles et informelles et en prenant en considération la gouvernance de tels projets.

Préalable

Il n'y a aucun préalable pour ce cours.

Structure

Les objectifs du cours sont traduits sous forme de 5 thèmes qui alimenteront les séances ainsi que des discussions en plénière. Elles représentent un ensemble d'objectifs pratiques pour apprendre à maîtriser et mettre en valeur les outils d'analyse et de gestion des projets complexes.

1	Comprendre et détecter	Qu'est-ce que la complexité? Quand un projet est-il complexe?
2	Mesurer et prévoir	Quel est le niveau de complexité? Quels en sont les impacts?
3	Prévenir et planifier	Comment gérer la complexité? Comment l'intégrer au plan?
4	Contrôler et contenir	Comment faire le suivi? Comment gérer les conséquences?
5	Apprendre et maîtriser	Comment gérer la complexité? Comment éviter les écueils?

Matériel

Aucun manuel n'est requis mais nous suggérons plusieurs livres complémentaires aux lectures requises en format PDF.

Évaluations

#	Activité	Livrable	Type	Valeur	Séances
1	Critiques	Forum Moodle	Individuel	10 x 5% = 50%	1, 2, 3, 5, 6, 7, 10, 11, 13, 14
2	Rapport	20 pages	Individuel	4 x 10% = 40%	4, 9, 12, 15
3	Présentation	20 acétates	Individuel	1 x 10% = 10%	15

Participation

Les discussions porteront sur les lectures obligatoires qui devront préalablement être lues avant chaque séance. Les étudiants doivent démontrer une familiarité avec toutes les lectures sans avoir à lire les textes en séance. Le professeur se réserve le droit de poser des questions aux étudiants afin de valider si chacun maîtrise chaque thème. Aucun retard ne sera toléré lors de chaque séance.

Pour la préparation de chaque séance, résumez les arguments théoriques et dégagez les principaux apports de chaque texte. Relevez quels sont les courants et les influences que l'on retrouve dans ces textes. Faites ressortir les apports et les limites de ce que proposent les auteurs. Identifiez les similarités et différences entre les textes ainsi que les liens avec les séances précédentes. Cet exercice a pour objectif d'amener l'étudiant à raffiner sa compréhension des textes, à développer une vision personnelle et à présenter des critiques constructives des travaux de recherche. Nous vous encourageons à utiliser la méthode du manuel Webster et Watson pour la revue de littérature.

Les étudiants devront être présent, préparer les lectures, participer aux débats et dialogues pour chaque séance. L'absence à plus de 4 séances entraînera l'échec automatique.

Rapport

Vous rédigerez un article scientifique d'environ 20 pages à 1 1/2 interlignes, incluant les figures, tableaux et bibliographie. Un gabarit de 4 sections est requis, et la méthode de Maxwell est utilisée pour formuler chaque section. Chaque section sera livrée la veille (lundi avant 17h) des séances prévues (4, 9, 12 et 15) dont le contenu sera noté séparément sur 10. Une présentation de 20 minutes et 20 acétates sera notée sur 10 aussi à la séance 15:

1. Problématique et question de recherche
2. Cadre conceptuel et revue de la littérature
3. Modèle proposé et hypothèses de recherche
4. Implications pour les pratiques de gestion

L'étudiant devra soumettre via le portail du cours chaque étape en format Word (DOCX) et la présentation en format PPTX. Aucun retard ne sera toléré sinon la note attribuée sera de 0 point. Chaque étudiant doit être présent lors de la présentation de leurs collègues sinon la note attribuée sera de 0 point.

Moodle

Nous allons configurer sur Moodle des Forums pour la livraison des activités d'évaluations, soit les Critiques et les 4 étapes du Rapport et la Présentation. Nous utiliserons les Forums à chaque séance pour ainsi partager tous ensemble nos livrables. Prenez note que nous n'utiliserons pas les Ateliers dans Moodle, car nous ne ferons pas d'activités d'évaluation par les pairs.

- **Critiques** : Nous afficherons à chaque semaine la liste des 5 lectures, parmi lesquels vous devrez en choisir-réserver une pour votre analyse critique. Vous devrez remettre sur le Forum correspondant (chaque lundi avant 17h) un fichier PPTX contenant votre présentation que vous ferez en classe pour environ 10 minutes par personne. Si vous n'êtes pas présent pour faire votre présentation de votre lecture, la note attribuée sera de 0 point.
- **Rapport** : Vous soumettrez chacune des 4 étapes du rapport dans le Forum de la semaine correspondante (les lundis avant 17h).
- **Présentation** : Vous soumettrez les acétates de présentation de votre rapport dans le Forum de la semaine correspondante (lundi avant 17h), et présenterez en classe pour 30 minutes.

Communications

- **Courriels** : j'utilise exclusivement le courriel stephane.gagnon@uqo.ca, aucune messagerie sur Moodle, et j'enverrai seulement mes messages à votre adresse courriel de l'UQO.
- **Rendez-vous obligatoire** : envoyer un courriel à stephane.gagnon@uqo.ca, indiquer vos disponibilités pour que je choisisse un horaire, votre préférence pour une réunion en personne, par téléphone ou par Skype, et toujours répondre à mon invitation sur le calendrier Outlook qui sera votre confirmation de RV.
- **Enregistrements** : il est interdit d'enregistrer les séances en classe et réunions sous quelque forme que ce soit.

Calendrier

Sem.	Date	Mois	Thèmes, lectures, et activités évaluées
1.	13	janvier	Projets complexes 1. Incertitude et caractère complexe des projets 2. Théories de la complexité et GP 3. Fondements de la complexité en GP 4. Complexité et communication en GP 5. Facteurs organisationnels de complexité des projets
2.	20	janvier	Ambiguïté stratégique 6. Compétences dynamiques en stratégie 7. Évolution de l'ambiguïté stratégique dans les projets 8. Escalade de l'indécision et autres pathologies 9. Ambiguïté dans la phase d'avant-projet 10. Incertitude dans la gestion des portefeuilles de projets
3.	27	janvier	Gestion du risque 11. Maturité des processus de gestion du risque 12. Impact de la gestion du risque sur la performance 13. Perspectives et interprétations du risque 14. Gestion du risque dans les projets complexes 15. Gestion du risque dans les portefeuilles de projets
4.	3	février	Évaluation étape 1 du rapport – problématique (5 pages)
5.	10	février	Systèmes dynamiques complexes 16. Fondements des systèmes dynamiques 17. Prise de décision par les systèmes dynamiques 18. Modélisation d'un processus d'amélioration continue 19. Modélisation d'un projet de développement de produit 20. Applications diverses à la gestion de projet
6.	17	février	Réseaux complexes 21. Fondements des réseaux complexes 22. Applications diverses des réseaux complexes 23. Calculs des paramètres de complexité des réseaux 24. Réseaux de Bayes et causalité 25. Analyse de Bayes dans les réseaux complexes
7.	24	février	Théories de la décision et logique floue 26. Fondements de la logique floue 27. Applications des théories de la décision en GP 28. Intégration de la logique floue et des réseaux complexes 29. Intégration de la logique floue et de l'opinion d'experts 30. Comparaison des algorithmes en décision floue
8.	2	mars	Semaine de lecture - aucuns cours
9.	9	mars	Évaluation étape 2 du rapport – revue de littérature (10 pages)
10.	16	mars	Mesures de la complexité et du risque 31. Mesure de la complexité par analyse multivariée 32. Mesure de la complexité par agrégation d'opinions

			33. Mesure du risque par la méthode Monte Carlo 34. Mesure du risque comme un réseau complexe 35. Construction et analyse d'un réseau de risques
11.	23	mars	Options réelles, risques et opportunités 36. Valeur actuelle nette et options réelles 37. Applications en gestion des options réelles 38. Compétences organisationnelles comme options réelles 39. Options réelles dans la gestion des projets TI 40. Options réelles dans la gestion des projets de R&D
12.	30	mars	Évaluation étape 3 du rapport – modèle proposé (15 pages)
13.	6	avril	Leadership et gouvernance des projets complexes 41. Émergence des stratégies à travers les projets 42. Rôle du leadership dans les stratégies complexes 43. Gouvernance multi-niveaux des projets 44. Gestion de la complexité des mégaprojets 45. Leadership dans les réseaux de multiples projets
14.	13	avril	Apprentissage organisationnel dans les projets complexes 46. Fondements de l'apprentissage organisationnel 47. Leadership dans la création-diffusion des connaissances 48. Dynamique d'apprentissage au niveau de l'équipe 49. Gestion de projets complexes en réseaux de savoir 50. Apprentissage organisationnel dans les programmes
15.	20	avril	Remise de votre rapport (20 pages) Présentation de votre rapport (20 minutes)

Bibliographie

Guides pour les travaux

Webster, J., Watson, R.T. (2002). "Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a literature Review", MIS Quarterly, Vol.26, No.2, pp. xiii-xxiii

<http://misq.org/misq/downloads/download/editorial/176>

Maxwell, J.A. (2013). Qualitative Research Design: An Interactive Approach, Third Edition, Sage Publications, Ch.1, Ch.3

http://www.sagepub.com/upm-data/48273_ch_1.pdf

http://www.sagepub.com/upm-data/48274_ch_3.pdf

Maxwell, J.A. (2009). "Chapter 7 - Designing a Qualitative Study", in Leonard Bickman and Debra J. Rog, eds., The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods, Second Edition, SAGE Publications, pp.214-253

http://www.uk.sagepub.com/upm-data/23772_Ch7.pdf

Livres recommandés (dont plusieurs disponibles à la bibliothèque de l'UQO)

1	Risque	Analyse du risque en finance avec Excel-VBA	[51; 52; 53; 54; 55; 56; 57]
2	Projets	Gestion des projets complexes	[58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65]
3	Complexité	Théorie de la complexité	[66; 67; 68; 69; 70; 71; 72; 73]
4	Organisations	Complexité dans les organisations	[74; 75; 76; 77; 78; 79; 80]

Semaine 1 - Projets complexes

1. Atkinson, R., Crawford, L., & Ward, S., (2006), "Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management", *International Journal of Project Management*, 24 (8): 687-698.
2. Cooke-Davies, T., Cicmil, S., Crawford, L., & Richardson, K., (2007), "We're Not in Kansas Anymore, Toto: Mapping the Strange Landscape of Complexity Theory, and Its Relationship to Project Management", *Project Management Journal*, 38 (2): 50-61.
3. Geraldi, J., Maylor, H., & Williams, T., (2011), "Now, let's make it really complex (complicated): A systematic review of the complexities of projects", *International Journal of Operations and Production Management*, 31 (9): 966-990.
4. Senescu, R. R., Aranda-Mena, G., & Haymaker, J. R., (2013), "Relationships between project complexity and communication", *Journal of Management in Engineering*, 29 (2): 183-197.
5. Qureshi, S. M., & Kang, C., (2015), "Analysing the organizational factors of project complexity using structural equation modelling", *International Journal of Project Management*, 33 (1): 165-176.

Semaine 2 - Ambiguïté stratégique

6. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A., (2014), "Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*: n/a-n/a.
7. Klingebiel, R., & De Meyer, A., (2013), "Becoming aware of the unknown: Decision making during the implementation of a strategic initiative", *Organization Science*, 24 (1): 133-153.
8. Denis, J. L., Dompierre, G., Langley, A., & Rouleau, L., (2011), "Escalating indecision: Between reification and strategic ambiguity", *Organization Science*, 22 (1): 225-244.
9. Williams, T., & Samsel, K., (2010), "Issues in front-end decision making on projects", *Project Management Journal*, 41 (2): 38-49.
10. Martinsuo, M., Korhonen, T., & Laine, T., (2014), "Identifying, framing and managing uncertainties in project portfolios", *International Journal of Project Management*, 32 (5): 732-746.

Semaine 3 - Gestion du risque

11. Yeo, K. T., & Ren, Y., (2009), "Risk management capability maturity model for complex product systems (CoPS) projects", *Systems Engineering*, 12 (4): 275-294.
12. de Bakker, K., Boonstra, A., & Wortmann, H., (2010), "Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence", *International Journal of Project Management*, 28 (5): 493-503.
13. Hartono, B., Sulisty, S. R., Praftiwi, P. P., & Hasmoro, D., (2014), "Project risk: Theoretical concepts and stakeholders' perspectives", *International Journal of Project Management*, 32 (3): 400-411.
14. Thamhain, H., (2013), "Managing risks in complex projects", *Project Management Journal*, 44 (2): 20-35.
15. Petit, Y., (2012), "Project portfolios in dynamic environments: Organizing for uncertainty", *International Journal of Project Management*, 30 (5): 539-553.

Semaine 5 - Systèmes dynamiques complexes

16. Sweeney, L. B., & Sterman, J. D., (2000), "Bathtub dynamics: Initial results of a systems thinking inventory", *System Dynamics Review*, 16 (4): 249-286.
17. Sterman, J. D., (2001), "System dynamics modeling: Tools for learning in a complex world", *California Management Review* (4): 8-25.
18. Repenning, N. P., & Sterman, J. D., (2002), "Capability traps and self-confirming attribution errors in the dynamics of process improvement", *Administrative Science Quarterly*, 47 (2): 265-295.
19. Ford, D. N., & Sterman, J. D., (1998a), "Dynamic modeling of product development processes", *System Dynamics Review*, 14 (1): 31-68.
20. Lyneis, J. M., & Ford, D. N., (2007), "System dynamics applied to project management: a survey, assessment, and directions for future research", *System Dynamics Review*, 23 (2-3): 157-189.

Semaine 6 - Réseaux complexes

21. Mitchell, M., (2006), "Complex systems: Network thinking", *Artificial Intelligence*, 170 (18): 1194-1212.
22. Barabasi, A. L., (2007), "The Architecture of Complexity", *Control Systems, IEEE*, 27 (4): 33-42.
23. Newman, M. E. J., (2003), "The structure and function of complex networks", *SIAM Review*, 45 (2): 167-256.
24. Wiegierinck, W., Burgers, W., & Kappen, B., (2013), "Bayesian Networks, Introduction and Practical Applications", In M. Bianchini, M. Maggini, & L. C. Jain (Eds.), *Intelligent Systems Reference Library*, Vol. 49, 401-431.
25. Schmidt, M. N., & Morup, M., (2013), "Nonparametric Bayesian modeling of complex networks: An introduction", *IEEE Signal Processing Magazine*, 30 (3): 110-128.

Semaine 7 - Théories de la décision et logique floue

26. Dubois, D., & Prade, H., (1998), "An introduction to fuzzy systems", *Clinica Chimica Acta*, 270 (1): 3-29.
27. Taroun, A., & Yang, J. B., (2011), "Dempster-Shafer Theory of Evidence: Potential usage for decision making and risk analysis in construction project management", *The Built & Human Environment Review*, 4 (1): 155-166.
28. Lazzarini, B., & Mkrtchyan, L., (2011), "Analyzing Risk Impact Factors Using Extended Fuzzy Cognitive Maps", *IEEE Systems Journal*, 5 (2): 288-297.
29. Shafiei-Monfared, S., & Jenab, K., (2011), "Fuzzy Complexity Model for Enterprise Maintenance Projects", *IEEE Transactions on Engineering Management*, PP (99): 1-6.
30. Ebrahimnejad, S., Mousavi, S. M., Tavakkoli-Moghaddam, R., & Heydar, M., (2014), "Risk ranking in mega projects by fuzzy compromise approach: A comparative analysis", *Journal of Intelligent and Fuzzy Systems*, 26 (2): 949-959.

Semaine 10 - Mesures de la complexité et du risque

31. Xia, W., & Lee, G., (2005), "Complexity of information systems development projects: Conceptualization and measurement development", *Journal of Management Information Systems*, 22 (1): 45-83.
32. Vidal, L.-A., Marle, F., & Bocquet, J.-C., (2011), "Measuring project complexity using the Analytic Hierarchy Process", *International Journal of Project Management*, 29 (6): 718-727.
33. Kwak, Y. H., & Ingall, L., (2007), "Exploring Monte Carlo Simulation Applications for Project Management", *Risk Management*, 9 (1): 44-57.
34. Brookfield, D., & Boussabaine, H., (2009), "A complexity-based framework of financial risk assessment in large-scale projects", *Risk Management*, 11 (1): 44-65.
35. Fang, C., & Marle, F., (2012), "A simulation-based risk network model for decision support in project risk management", *Decision Support Systems*, 52 (3): 635-644.

Semaine 11 - Options réelles, risques et opportunités

36. Benninga, S., & Tolkowsky, E., (2002), "Real options - An introduction and an application to R&D valuation", *Engineering Economist*, 47 (2): 151-168.
37. Trigeorgis, L., (2005), "Making use of real options simple: An overview and applications in flexible/modular decision making", *Engineering Economist*, 50 (1): 25-53.
38. Kogut, B., & Kulatilaka, N., (2001), "Capabilities as Real Options", *Organization Science*, 12 (6): 744-758.
39. Balasubramanian, P., Kulatilaka, N., & Storck, J., (2000), "Managing information technology investments using a real-options approach", *Journal of Strategic Information Systems*, 9 (1): 39-62.
40. Wang, J., & Yang, C. Y., (2012), "Flexibility planning for managing R&D projects under risk", *International Journal of Production Economics*, (In press).

Semaine 13 - Leadership et gouvernance des projets complexes

41. Mirabeau, L., & Maguire, S., (2014), "From autonomous strategic behavior to emergent strategy", *Strategic Management Journal*, 35 (8): 1202-1229.
42. Klijn, E. H., (2007), "Managing complexity: achieving the impossible? Management between complexity and stability: a network perspective", *Critical policy analysis*, 1 (3): 252-277.
43. Biesenthal, C., & Wilden, R., (2014), "Multi-level project governance: Trends and opportunities", *International Journal of Project Management*, 32 (8): 1291-1308.
44. Brady, T., & Davies, A., (2014), "Managing structural and dynamic complexity: A tale of two projects", *Project Management Journal*, 45 (4): 21-38.
45. Manning, S., (2010), "The strategic formation of project networks: A relational practice perspective", *Human Relations*, 63 (4): 551-573.

Semaine 14 - Apprentissage organisationnel dans les projets complexes

46. Ghili, S., Nazarian, S., Tavana, M., Keyvanshokouhi, S., & Isaii, M. T., (2013), "A Complex Systems Paradox of Organizational Learning and Knowledge Management", *International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO)*, 3 (3): 53-72.
47. von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L., (2012), "Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework", *Journal of Management Studies*, 49 (1): 240-277.
48. Edmondson, A. C., (2002), "The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective", *Organization Science*, 13 (2): 128-146.
49. Ahern, T., Leavy, B., & Byrne, P. J., (2014), "Complex project management as complex problem solving: A distributed knowledge management perspective", *International Journal of Project Management*, 32 (8): 1371-1381.
50. Dutton, C., Turner, N., & Lee-Kelley, L., (2014), "Learning in a programme context: An exploratory investigation of drivers and constraints", *International Journal of Project Management*, 32 (5): 747-758.

Livres recommandés (dont plusieurs disponibles à la bibliothèque de l'UQO)

51. Benninga, S., (2008), *Financial modeling* (3rd ed.), Cambridge, Mass., MIT Press.
52. Benninga, S., (2011), *Principles of finance with Excel* (2nd ed.), New York, Oxford University Press.
53. Haug, E. G., (2007), *The complete guide to option pricing formulas* (2nd ed.), New York, McGraw-Hill.
54. Mun, J., (2010), *Modeling risk : applying Monte Carlo risk simulation, strategic real options, stochastic forecasting, and portfolio optimization* (2nd ed.), Hoboken, N.J., Wiley.
55. Racicot, F.-É., & Théoret, R., (2004), *Le calcul numérique en finance empirique et quantitative : ingénierie financière et Excel (Visual Basic)* (2e éd. ed.), Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec.
56. Racicot, F.-É., Théoret, R., Calmes, C., & Salazar, J., (2006), *Finance computationnelle et gestion des risques : ingénierie financière avec applications Excel (Visual Basic) et Matlab*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
57. Rouah, F., & Vainberg, G., (2007), *Option pricing models and volatility using Excel-VBA*, Hoboken, N.J., John Wiley & Sons.
58. Cicmil, S., & Project Management Institute., (2009), *Exploring the complexity of projects : implications of complexity theory for project management practice*, Newtown Square, Pa., Project Management Institute.
59. Cooke-Davies, T., (2011), *Aspects of Complexity: Managing Projects in a Complex World*, Newtown Square, Pa., Project Management Institute.
60. Curlee, W., & Gordon, R. L., (2011), *Complexity theory and project management*, Hoboken, N.J., Wiley.
61. Floricel, S., Banik, M. M., & Piperca, S., (2011), *Increasing project flexibility : the response capacity of complex projects*, Newtown Square, Pa., Project Management Institute.
62. Project Management Institute, (2008), *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (4th ed.), Newtown Square, Pa., Project Management Institute, Inc.
63. Remington, K., & Pollack, J., (2007), *Tools for complex projects*, Aldershot, Hants, England ; Burlington, Vt., Ashgate.
64. Williams, T., (2002), *Modelling complex projects*, West Sussex, John Wiley & Sons.
65. Williams, T. M., Samset, K., & Sunnevåg, K. J., (2009), *Making essential choices with scant information : front-end decision making in major projects*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, Palgrave Macmillan.
66. Barabási, A.-L., (2010), *Bursts : the hidden pattern behind everything we do*, New York, N.Y., Dutton.
67. Boccara, N., (2010), *Modeling complex systems* (2nd ed.), New York, Springer.
68. Jackson, M. O., (2008), *Social and economic networks*, Princeton, N.J., Princeton University Press.
69. Letiche, H. K., Lissack, M., & Schultz, R., (2011), *Coherence in the midst of complexity : advances in social complexity theory*, New York, NY, Palgrave Macmillan.
70. Meadows, D. H., & Wright, D., (2008), *Thinking in systems : a primer*, White River Junction, Vt., Chelsea Green Pub.
71. Mitchell, M., (2009), *Complexity : a guided tour*, Oxford ; New York, Oxford University Press.
72. Newman, M. E. J., (2010), *Networks : an introduction*, Oxford, Oxford University Press.
73. Sterman, J., (2000), *Business dynamics : systems thinking and modeling for a complex world*, Boston, Mass. ,, Irwin/McGraw-Hill.
74. Allen, P., Maguire, S., & McKelvey, B., (2011), *The SAGE handbook of complexity and management*, London, SAGE.
75. Carrington, P. J., Scott, J., & Wasserman, S., (2005), *Models and methods in social network analysis*, Cambridge ; New York, Cambridge University Press.
76. Kleindorfer, P. R., Wind, Y., & Gunther, R. E., (2009), *The network challenge : strategy, profit, and risk in an interlinked world*, Upper Saddle River, N.J., Wharton School Pub.
77. Scott, J., (2012), *Social network analysis* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
78. Senge, P. M., (2006), *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization* (Rev. and updated ed.), New York, Currency Doubleday.
79. Senge, P. M., (2008), *The necessary revolution : how individuals and organizations are working together to create a sustainable world* (1st ed.), New York, Doubleday.
80. Stacey, R. D., (2011), *Strategic management and organisational dynamics : the challenge of complexity to ways of thinking about organisations* (6th ed.), Harlow, England, Financial Times Prentice Hall.

**POLITIQUES ET RÈGLEMENTS DE L'UQO ET
DU DÉPARTEMENT DES SCIENCES ADMINISTRATIVES**
Notation littérale et valeurs numériques pour les 2^{ième} et 3^{ième} cycles :

A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	E
4,3	4,0	3,7	3,3	3,0	2,7	2,3	2,0	0
92 et +	88 à 91	84 à 87	80 à 83	76 à 79	72 à 75	68 à 71	64 à 67	0 à 63
Excellent			Très bien			Bien		Échec

Politique relative à la qualité de la langue écrite :

La politique adoptée par le Département des sciences administratives stipule que chaque professeur peut allouer, pour la qualité de la langue écrite, un pourcentage pouvant aller jusqu'à 10 % de l'évaluation qu'il accorde à un travail ou à un examen, et que ce pourcentage doit apparaître dans le plan de cours.

Politique relative à une demande de report d'examen : L'étudiant(e) qui, pour une raison majeure, ne peut se présenter à un examen à la date et à l'heure prévues, devra :

1. Aviser la direction du Département des sciences administratives le plus rapidement possible et prendre des arrangements avec celle-ci.
2. Joindre une pièce justificative, à la demande d'absence aux examens, (ex. attestation de maladie signée par un médecin, ou tout autre document justifiant l'absence).

(Remarque : Un voyage de vacances ne constitue pas une raison majeure.)

Politique relative à la conservation des examens et des travaux :

Tous les examens et les travaux doivent être conservés par le professeur pendant la durée (trimestre) du cours. De plus, le professeur conservera les travaux des étudiants jusqu'au délai réglementaire accordé pour une révision de note. Après ce délai, les travaux pourront être récupérés par les étudiants selon l'entente avec le (la) professeur(e). Les travaux non récupérés par les étudiants seront détruits après ce délai.

Toutefois, les examens demeureront la propriété de l'Université, ne pourront être remis aux étudiant(e)s et seront conservés tel que prévu au calendrier de conservation des documents.

Règlement sur le plagiat et la fraude :

Le règlement concernant le plagiat et la fraude de l'UQO stipule, qu'entre autres, les actes suivants sont considérés comme plagiat et/ou fraude :

- copier ou essayer de copier de quelque façon lors d'un examen ou d'un travail de groupe ;
- chercher frauduleusement à connaître d'avance les questions ou les solutions relatives à un examen ou à un travail ;
- présenter dans ses travaux écrits un même texte à des professeur(e)s différent(e)s sans avoir reçu préalablement l'autorisation par écrit du (de la) ou des professeur(e)s concerné(e) (s);
- reproduire soit une partie importante du texte d'un auteur sans en indiquer les références, soit encore une partie importante du texte d'un autre étudiant ;
- falsifier ou chercher à falsifier des documents à caractère scolaire (dossier scolaire, fiches d'inscription, bordereaux de transmission de notes, etc.) ;
- être impliqué(e) dans une substitution de personne lors d'un examen ou utiliser ou essayer d'utiliser les compétences d'une autre personne ;
- posséder ou utiliser ou tenter d'utiliser pendant un examen tout document ou matériel non autorisé ;
- être de collusion ou connivence avec quelqu'un dans le cas des actes mentionnés précédemment.