



LILLY LEMAY, PH.D.

Lilly.Lemay@enap.ca ♦ 555, boul. Charest est, Québec, Canada, G1K, 9E5 ♦ 418-641-3000, poste 6264

Professeure agrégée à l'ÉNAP Montréal depuis 2004 puis à Québec depuis 2015. Le management des organisations publiques, en particulier le management stratégique, constitue le principal domaine d'enseignement et de recherche. Le management stratégique requiert à l'heure actuelle une attention marquée quant au management des connaissances stratégiques et quant à la pratique d'un leadership stratégique, partagé et complémentaire, dans et entre les organisations publiques et avec les instances décisionnelles politiques. Mes intérêts de recherche portent sur le management stratégique appliqué en maturation organisationnelle, incluant le management des connaissances, le leadership et l'innovation. Pour moi, le management est une science pratique qui implique notamment des compétences de direction, de leadership, de prise de décision, de communication et de courage managérial, en plus d'une capacité à penser et à agir sur le plan systémique et avec de la vision. L'approche pédagogique et de coaching pour les étudiants-chercheurs reflète donc cette approche. J'encourage, par exemple, les thèses par articles et les recherches appliquées.

Recherches

- CRSH, 2015, *Mobilisation des connaissances et réflexivité normative pour la modélisation des meilleures pratiques managériales municipales*, programme Développement des partenariats, subvention d'équipe et avec la Ville de Laval au montant de 198 000\$.
- CRSH, 2014, *Pratiques exemplaires et mapping du savoir : la gestion des connaissances dans le secteur public*, Programme Savoir, subvention d'équipe de 333 281\$.
- FIR, ÉNAP 2011-2012, *L'hébergement de longue durée : quelles(s) stratégie(s) pour un milieu de vie? Défis, enjeux et facteurs de succès*.
- FIR, ÉNAP, 2008-2009. *Le management des connaissances à la Ville de Montréal : les chargés de compte vis comme intermédiaires de connaissance*.
- CRSH, 2007, subvention au montant de 64 461\$, portant sur la « Mémoire organisationnelle et le transfert intergénérationnel : les savoirs tacites de l'État québécois » - comme co-chercheuse avec l'équipe du TIGRE (transfert intergénérationnel : recherche et expertise).
- *La pratique des consultants en stratégie*, recherche menée dans le cadre du programme de doctorat en administration (2004).
- Analyse du phénomène de la diffusion conceptuelle dans le discours scientifique : le cas d'Anthony Giddens, sociologue, dans le discours des théories des organisations entre 1976 et 1994. Il s'agit du mémoire de maîtrise (M. Sc.). 1995.
- Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter : collection et organisation de données pour une recherche sur la *Structuration sociale du champ de l'entrepreneurship : le cas du Journal of Business Venturing*, 1994.

Publications

- « Le rôle et la pensée stratégiques des gestionnaires publics d'interface : les meilleures pratiques des sous-ministres à l'interface politico-administrative (2017), *Management International*, volume 21, numéro 3, p. 114-128.
- « Ville de Laval, la mutation administrative d'une organisation municipale ébranlée. Une note monographique 2014-2015 ». (26 avril 2016), Rapport produit dans le cadre de l'Entente de partenariat entre l'ÉNAP et la Ville de Laval.
- « Le jeu infini de l'agir stratégique. Une écologie des parties prenantes », (2014) chapitre 6 dans *La stratégie des organisations de l'État. Contexte d'analyse, paramètres de décision et gestion du changement*. Sous la direction de Bachir Mazouz, PUQ, 419 pages. Co-auteur : Richard Riopel.

- « Maturité organisationnelle des organisations publiques et management des connaissances » (2012), *Administration Publique du Canada*, Volume 55, numéro 2, juin, pages 291-314. Co-auteurs : Luc Bernier, Natalie Rinfret Nathalie Houlfort.
- « La qualité des services en contexte de restriction budgétaire : et si la stratégie était possible? » (2011) *J'encadre*, Ville de Montréal.
- « Défis et enjeux des connaissances : la réalité des cadres de la fonction publique québécoise » (2010), *Télescope*, volume 16, numéro 1, pages 208 à 224.
- Gestion des connaissances (2010), dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, www.dictionnaire.enap.ca.
- "The Practice of Collective and Strategic Leadership in the Public Sector", février 2009, *Revue électronique : The Innovation Journal : The Public Sector Innovation Journal*, Volume 14 (1), [http : //www.innovation.ca](http://www.innovation.ca).
- « Le devoir d'être stratège », 2008, dans Mazouz B. (dir.), *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats. Nouveaux rôles, nouvelles fonctions, nouveaux profils*, sous la direction de Bachir Mazouz, PUQ, chapitre 11, pages 299-332, 558 pages.
- « Des contentions dans la tête? » (2007) dans la revue *Le point en administration de la santé*. Décembre.
- Compte-rendu du livre *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. 2007. Linda Rouleau. Presses de l'Université du Québec, 263 pages. Paru dans la revue *Management International*, printemps 2007, vol 11 (3).
- *Le Québec stratégique* (1997) publication virtuelle en collaboration avec Francine Séguin et Michèle Charbonneau, HEC, <http://www.hec.ca>, le recueil n'est plus en ligne depuis 2004.
- Compte-rendu du livre *Profession : Consultant* (1996) de R. Lescarbeau, M. Payette, et Y. St-Arnaud, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 381p., paru en 2001 dans la *Revue Internationale PME*, Vol. 11, N°s 2-3.
- *Le Québec économique 1997. Panorama de l'actualité du monde des affaires*, en collaboration avec Michèle Charbonneau et Richard Déry, Les Éditions Transcontinental inc., 234 p.

Prix et distinctions

Projet de recherche-accompagnement portant sur la démarche de réorganisation générale de l'administration de la Ville de Laval :

- Prix de la gestion innovatrice 2017, décerné par l'Institut d'administration publique du Canada, le 21 août 2017
- Prix Monde municipal 2016, décerné par l'Institut d'administration publique du Québec, le 1^{er} décembre 2016
- Mérite Ovation municipale, catégorie Ressources humaines, gestion des opérations et des contrats, Décerné par l'Union des municipalités du Québec, le 13 mai 2016.

Bourse Alma Lepage (10 000\$).

Comités scientifiques

- *Symposium International. Regards croisés sur les transformations de la gestion des organisations publiques.*
- *Revue Internationale de Management et de stratégie RIMS).*
- *Revue Management International.*

Communications

- «Démocratie et maturation organisationnelle» (16-17 mai 2106), Association Canadienne des Programmes en Administration Publique (ACPAC), ÉNAP Québec.
- «La maturation organisationnelle, ou le concept de transfert intergénérationnel de connaissance revisité» (09 mai 2016), Association Canadienne Française pour l'Avancement de la Science (ACFAS), PUQÀM, Montréal.

- «The Hunter Game in Public Organizations» (2014 – juillet), *Standing Conference on Organizational Symbolism* (SCOS), sous le thème *Sport, Play and Games*, Utrecht, Pays-Bas.
- « Le gestionnaire public : du rôle d'exécutant à celui de stratège dans la filière politico-administrative », (2012 –novembre), Symposium sur *Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques*, sous le thème : « *La gestion des interfaces politico-administratives revue à l'aune des indicateurs de performance publique* » ÉNAP Québec.
- “From Stones to Cathedral : Travelling on Schematization, Enaction and Socratic Questioning” (2012 –juillet), communication présentée à la *Standing Conference on Organizational Symbolism* (SCOS) Barcelone.
- « Une approche esthétique de la recherche en management stratégique : une perspective originale et adaptée pour le secteur public » (2012 – juin), *Colloque international de méthodes qualitatives*, Ponta Delgada (Açores).
- « From Things to Beauty: Caring Unhealthy Elderly » (2012 -avril), communication présentée à la conférence internationale de l'*International Research Society for Public Management* (IRSPM), Rome.
- « De la planification au management stratégique » (2011), conférence publique présentée à Montréal, Québec, Gatineau, Trois-Rivières et Saguenay.
- « La cartographie stratégique des connaissances » (2010), conférence présentée à l'École nationale d'administration (ÉNA), Alger, mars.

Associations

- Chaire La Capitale en leadership de l'ÉNAP.
- Transfert intergénérationnel, recherche et expertise (TIGRE), ÉNAP.
- Association canadienne des programmes en administration publique (ACPAC).
- Association canadienne française pour l'avancement de la science (ACFAS).
- Standing Conference of Organizational Symbolism (SCOS).
- Association internationale de recherche sur le management public (AIRMAP).
- Association sur la recherche qualitative (ARQ).
- International Research Society for Public Management (IRSPM).

Enseignement

- *Atelier d'intégration* pour les étudiants terminant leur DESSS. Accompagnement des étudiants dans leur projet d'intégration, en résolvant une problématique concrète en organisation tout en intégrant les connaissances et compétences acquises en maîtrise.
- *Séminaire d'intégration* pour gestionnaires -maîtrise. Accompagnement des étudiants dans leur projet d'intégration, qu'il s'agisse de résoudre une problématique concrète en organisation en utilisant les connaissances et compétences acquises en maîtrise, ou d'une recherche rigoureuse pour documenter un sujet ou une problématique dans un champ de connaissances en gestion publique.
- *Management stratégique-maîtrise*. Le cours permet aux étudiants d'apprendre et de mettre en pratique les caractéristiques de la pensée et du leadership stratégique, de l'alignement stratégique ainsi que du management des différents enjeux stratégiques des parties prenantes, des processus de réflexion et d'analyse entourant la planification stratégique et le management des connaissances stratégiques.
- *Management des organisations publiques -maîtrise*. Le cours permet aux étudiants de prendre conscience de la dynamique de la trilogie managériale (gestionnaire, organisation et environnement de gestion) pour réaliser le service public (mission-vision-valeurs) et atteindre les résultats attendus (réflexion et planification stratégiques, gestion du changement et management de la performance).
- *La Gestion axée sur les résultats* auprès de gestionnaires et professionnels du ministère des Ressources en eau, Alger, Mars 2010.
- Programme dirigé de lectures en *Théories des organisations et management public* –doctorat. Les perspectives structurelles et structurationnistes, (néo)institutionnelles, culturelle, symbolique et culturelle, en management public, celle de la décision, le constructivisme méthodologique, le changement organisationnel et celle de l'apprentissage organisationnel sont au programme.

- Programme dirigé de lectures en management des connaissances –maîtrise. Définition, modes d'application et mise en œuvre par la méthode Delphi.
- Cours de *Consultation et changement organisationnel auprès des organisations* auprès des étudiants à la MAP pour analystes à l'ÉNAP. Le processus et la démarche d'intervention conseil sont enseignés aux étudiants tout en mettant l'accent sur le diagnostic en contexte de changement organisationnel.
- Cours de *Communications dans l'entreprise*. Les aspects relationnels et techniques de la communication sont au programme via l'écoute empathique, la rétroaction (*feed-back*), l'exposé et la rédaction technique –2003.
- Programme *Notariat et consultation d'affaires*, dispensé auprès de l'ensemble des notaires du Québec par la Chambre des notaires et le Centre de perfectionnement des HEC depuis l'hiver 2001. Enseignement de deux blocs intensifs (sur trois blocs), l'un de trois jours en analyse stratégique et l'autre de deux jours en consultation d'affaires. Coordination pédagogique de tous les groupes –2001-2002.
- Cours de *Management stratégique* dispensé à des étudiants de 3^e du BAA., avec des cas et un modèle d'analyse de la cohérence stratégique, une simulation électronique (Netstrat); théorie sur les éléments de la cohérence stratégique, sur la gestion du changement stratégique, les fusions-acquisitions, les alliances, l'internationalisation et la veille stratégique –1999 2001.
- Cours de *Méthodes d'étude en gestion* dispensé à des étudiants et à de futurs étudiants des programmes de certificat comme préparation : méthode d'analyse de cas, lecture efficace et technique du résumé, exposé, utilisation d'outils de recherche, travail en équipe, guide de présentation des travaux –de 1999 à 2002.
- Cours de *Stratégie de l'entreprise* auprès d'étudiants des programmes de certificat comprenant des cas et un modèle d'analyse de la cohérence stratégique –de 1998 à 2000.
- Cours de *Processus administratifs* auprès d'étudiants en première session du BAA, avec des cas et l'enseignement du PODC (planifier, organiser, diriger et contrôler) et de la structuration d'entreprise –1997-1998.
- Cours de *Marketing des services* dispensé pour le CÉGEP de Sept-Îles, Direction de la formation aux adultes et aux entreprises. Cours intensif de cinq jours dispensé en mars 1995 à Aguanish auprès d'adultes intéressés par le développement touristique régional.

Encadrement

- Doctorants pour leur thèse en management, management stratégique et théories des organisations, management des connaissances. Deux candidats au doctorat, l'un graduant en 2017, le second actuellement en accompagnement.
- Étudiants à la maîtrise (M. Sc.) pour leur mémoire de recherche en management, management stratégique, leadership et management des connaissances.
- Encadrement de projets d'intervention, travaux dirigés ou stage. L'étudiant est invité à adopter une démarche rigoureuse et constructive pour réaliser son travail et construire simultanément son rapport en cours de projet car ce dernier est un outil de réalisation de son travail.

Conseil

- Ville de Laval, 2015-2016.
- CSSS Laval, 2013.
- CSSS Pierre-Boucher, 2012-2013.
- Collège Service Canada, août 2011.

Postes et fonctions

Depuis 2004 Professeure-chercheure, ÉNAP.
2008-2010 Directrice des programmes de 3^e cycle, ÉNAP.

- 2002-2004 Chargée de cours, ÉNAP.
1997-2003 Chargée de cours, HEC-Montréal.
2001 Stagiaire en enseignement et assistante de recherche, HEC-Montréal.
1995 Chargée de cours pour le CÉGEP de Sept-Îles, Direction de la formation aux adultes et aux entreprises.
1994 Assistante de recherche pour la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter aux HEC Montréal.
1988-1992 Agente de recherche et de planification socio-économique au Ministère du tourisme du Québec.
1986-1988 Agente de communication marketing à l'Association des Pourvoyeurs du Québec.
1986 Analyste stagiaire chez Laventhol & Horwath, consultants en gestion touristique et hôtelière.

Formation

- 2004 Ph.D. en Administration, HEC-Montréal.
La thèse s'intitule : *La consultation en stratégie : du noyau professionnel aux archétypes de pratique.*
- 1995 M. Sc. en Management, HEC-Montréal.
Le mémoire consiste en une étude de la *Diffusion conceptuelle des travaux de Anthony Giddens, sociologue britannique, dans le champ des théories des organisations de 1976-1994.*
- 1986 Baccalauréat en Administration des Affaires (GII), UQÀM. Stage de fin d'étude chez Laventhol & Horwath, consultants internationaux en gestion hôtelière et tourisme.
-