

**LES BIBLIOTHÈQUES ET LES CENTRES DE DOCUMENTATION
DU CIUSSS CENTRE-SUD-DE-L'ÎLE-DE-MONTRÉAL**

Direction de l'enseignement universitaire et de la recherche

BIBLIOGRAPHIE SUR LA MOBILISATION

Cette bibliographie a été préparée pour la rencontre des cadres du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal du 12 juin 2018 dont la thématique est **la mobilisation**. Ces suggestions de lecture vous sont proposées par l'équipe des bibliothèques et centres de documentation du CCSMTL, en collaboration avec le Service aux cadres.

La mobilisation est l'une des quatre dimensions qui forment le modèle de qualité performance au centre duquel se trouve le client. Le développement d'une culture qualité performance représente une priorité organisationnelle pour la direction du CCSMTL.

La première partie de cette bibliographie porte sur la thématique générale de la mobilisation ou l'un des différents angles sous laquelle cette dernière peut être abordée :

- le milieu de travail
- le développement de savoirs
- la collaboration
- l'accent sur la population

La seconde partie de la bibliographie porte, quant à elle, sur la dimension de mobilisation des employés telle que vue par Planetree.

Bonne lecture !



Vous souhaitez obtenir un de ces documents? Communiquez avec votre bibliothèque ou centre de documentation de proximité. La liste des coordonnées est disponible dans l'Intranet, section [Enseignement et recherche > Bibliothèques et centres de documentation.](#)

Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Centre-Sud-
de-l'Île-de-Montréal



Bachelard, O. (Dir.). (2017). **Le bien-être au travail : pour un service public performant et bienveillant**. Rennes, France : Presses de l'EHESP.

Résumé : À travers sept études de cas et leur analyse critique, les professionnels issus des trois fonctions publiques analysent les notions de bienveillance et de bien-être au travail, comme condition pour garantir la performance et prévenir l'usure des agents du service public.



Bachelard, O. (2017). **Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives**. *Regards*, 51(1), 169-179.

Résumé : Les managers publics sont tellement sollicités par la recherche d'efficacité (productivité, réactivité, flexibilité, qualité) que la question du management de la santé, de la qualité de vie, du bien-être au travail ne seront pas en tête de leurs priorités actuelles. Aussi, notre objectif consiste à faire évoluer la prise de conscience des managers publics au sujet de cette problématique et proposer des pistes de progrès pour y faire face. En effet, nous sommes convaincus que dans la phase de digitalisation actuelle sans précédent, l'articulation des questions de travail, de son organisation et de ses modalités d'exécution avec les besoins de performance globale sont indispensables pour repenser nos organisations publiques. Sans apporter de réponses gravées dans le marbre, nous proposons de réfléchir à l'appropriation de cette question par les managers publics actuels ou futurs afin de dessiner des organisations viables et vivables.



Bertholet, J.-F. (2017). **Briser les mythes sur la mobilisation**. *Gestion*.

Résumé : La mobilisation des employés est un thème qui fait énormément jaser dans les entreprises. Toutes ont leurs opinions, leurs techniques ou leurs méthodes pour accroître la performance de leurs équipes.

Texte intégral : <https://www.revuegestion.ca/briser-les-mythes-sur-la-mobilisation>



Direction du développement des personnes et des organisations Secrétariat du Conseil du Trésor. (2015). **La mobilisation organisationnelle : force motrice de notre performance**. Québec, Québec: Direction des communications.

Résumé : Le cadre de référence précise les définitions et les concepts relatifs à la mobilisation organisationnelle, énonce des principes directeurs, présente le modèle suggéré pour la fonction publique québécoise et définit les rôles et responsabilités des différents acteurs. Il propose aussi une démarche sommaire de mobilisation organisationnelle afin de mettre en œuvre le modèle suggéré.

Texte intégral : <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2473419>



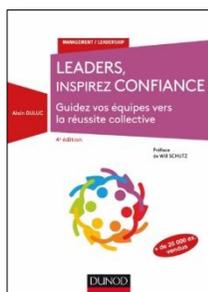
Dubouloz, S. (2014). **Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH : une combinaison gagnante**. *Revue française de gestion*, 238(1), 59-85.

Résumé : L'objectif de cette recherche est d'identifier le rôle des pratiques de mobilisation des ressources humaines (RH) comme levier à l'adoption d'une innovation organisationnelle (IO) et d'en comprendre le mécanisme. Si de plus en plus d'entreprises décident d'adopter des IO telles que le Lean Manufacturing, beaucoup peinent à maintenir leur usage. Six études de cas d'entreprises ayant adopté avec plus ou moins de succès le Lean Manufacturing nous conduisent à proposer un nouveau modèle d'adoption des IO qui intègre les pratiques de mobilisation des RH jusque-là délaissées.



Dubreuck, B. (2015). **Les valeurs partagées, un puissant levier pour déployer une transformation culturelle.** *Effectif*, 18(4), 50-53.

Résumé : Transformation culturelle... un sujet très actuel, en lien avec les évolutions stratégiques indispensables dans un monde qui change à grande vitesse. Pourquoi cette transformation est-elle si importante? Quelles sont les conditions de réussite? Comment s'appuyer sur l'énergie portée par les salariés pour réussir?



Duluc, A. (2017). **Leaders, inspirez confiance : guidez vos équipes vers la réussite collective** (4e éd.). Malakoff, France : Dunod.

Résumé :

- Quelles sont les clés de votre leadership personnel ?
- Comment entraîner les autres avec vous ?
- Quels sont les ressorts psychologiques de la performance ?
- Comment développer la confiance dans vos équipes ?
- Comment accélérer l'adhésion de vos équipes métiers et transverses ?

Ces questions vous interpellent ? Vous êtes manager ou chef d'entreprise ? Ce livre est fait pour vous ! S'appuyant sur les apports scientifiques de Will Schutz et de l'éthologie et sur plus de 25 ans d'expérience auprès de managers d'entreprises, l'auteur nous livre dans cet ouvrage sa conception du leadership et de l'excellence collective.

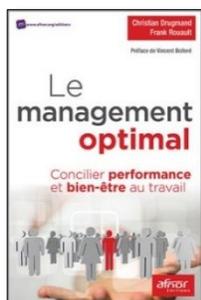
Très opérationnelle et illustrée d'exemples issus de multiples secteurs d'activité, de mises en pratique et de cas d'entreprises, cette 4e édition est restructurée et enrichie de nouveaux développements, notamment sur la vision du leadership positif et humain, porteur de confiance et d'excellence.



Duperré, M. (2008). **La rationalité des émotions dans les processus de mobilisation collective.** *Service social*, 54(1), 67-81.

Résumé : Dans la perspective d'identification des facteurs et des processus de mobilisation, plusieurs éléments ont effectivement été reconnus, mais dans cette analyse, les émotions ont d'abord représenté un accroc à la rationalité et ensuite sont totalement évacuées. Basé sur des données empiriques, cet article propose de montrer que les émotions sont une donnée dont il faut tenir compte dans l'analyse des groupes mobilisés, car elles influencent l'engagement, la cohésion, la désagrégation, ainsi que les stratégies utilisées par les acteurs.

Texte intégral : <https://www.erudit.org/fr/revues/ss/2008-v54-n1-ss2311/018344ar/>



Drugmand, C. et Rouault, F. (2016). **Le management optimal : concilier performance et bien-être au travail.** La Plaine-Saint-Denis, France : Afnor.

Résumé : Après un premier ouvrage intitulé « Comprendre et prévenir les risques psychosociaux en éradiquant les pratiques novices », les auteurs Christian Drugmand et Frank Rouault vous proposent une suite à ce livre qui a rencontré un réel succès, « Le management optimal : concilier performance et bien-être au travail ». Ce nouveau livre pose les bases du management optimal : « inspiré du modèle de Maslow et construit en s'attachant à respecter les besoins de l'entreprise et ceux des individus au travail, leur modèle jette les bases d'une nouvelle dynamique de créativité. Une conception moderne de la relation interpersonnelle y est mise en lumière, en restituant à l'individu sa puissance créatrice. : Après un premier ouvrage intitulé « Comprendre et prévenir les risques psychosociaux en éradiquant les pratiques novices », les auteurs Christian Drugmand et Frank Rouault vous proposent une suite à ce livre qui a rencontré un réel succès, « Le management optimal : concilier performance et bien-être au travail ». Ce nouveau livre pose les bases du management optimal : « inspiré du modèle de Maslow et construit en s'attachant à respecter les besoins de l'entreprise et ceux des individus au travail, leur modèle jette les bases d'une nouvelle dynamique de créativité. Une conception moderne de la relation interpersonnelle y est mise en lumière, en restituant à l'individu sa puissance créatrice.

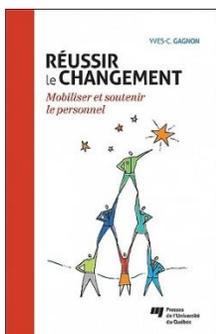




Fernandez, A. (2018). **Le chef de projet efficace : 12 bonnes pratiques pour un management humain** (6^e éd.). Paris, France : Eyrolles.

Résumé : Pour réussir les projets d'entreprise, il ne suffit plus de satisfaire le traditionnel triptyque qualité-délais-coûts, même si l'on y adjoint l'incontournable maîtrise des risques. La coopération active de l'ensemble des partenaires tout comme l'accession au maximum de créativité de l'équipe font la différence.

Mais comment inciter des acteurs aux intérêts divergents à oeuvrer en commun ? Comment libérer la créativité de chacun ? Pour répondre à ces multiples enjeux, il n'y a guère d'autre solution que d'adopter une démarche active centrée sur les femmes et les hommes qui font l'entreprise.

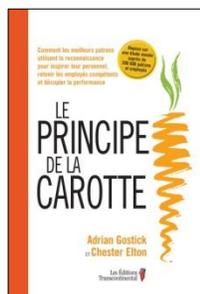


Gagnon, Y.-C. (2012). **Réussir le changement : mobiliser et soutenir le personnel**. Québec, Québec: Presses de l'Université du Québec.

Résumé : Le taux d'échecs ou de demi-succès des changements organisationnels est encore aujourd'hui évalué à environ 70 %. Maintes fois documentée, cette situation est principalement attribuée au manque de considération du facteur humain, notamment en ce qui touche l'adhésion du personnel touché.

Bien des écrits prodiguent toutes sortes de conseils sur la façon de prendre en compte cette dimension humaine. Cependant, aucun ne les intègre dans des outils pour accompagner concrètement les intervenants. C'est l'ambition de ce livre conçu pour les personnes qui ont à réaliser ou à vivre un changement organisationnel.

Après avoir esquissé une synthèse des connaissances acquises sur le changement organisationnel, l'auteur met à la disposition du lecteur deux outils pour réussir le changement. Le premier est un carnet délimitant les tâches et responsabilités de chacun des intervenants : directeur de projet, employés, gestionnaires, hauts dirigeants, représentant syndical, spécialiste en communication et spécialiste en ressources humaines. Le deuxième prend la forme d'une fiche d'intervention pour chacune des composantes stratégiques de la gestion du changement : communication, culture organisationnelle, formation, gestion de l'équipe de projet, gestion de projet, gestion des risques, gestion de la transition, leadership et mobilisation des employés touchés.



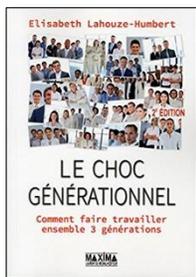
Gostick, A. R. et Elton, C. (2008). **Le principe de la carotte**. Montréal, Québec : Éditions Transcontinental.

Résumé : Vous pensez qu'emmener luncher votre équipe est un geste de remerciement suffisant pour lui donner des ailes ? qu'offrir des récompenses à vos employés est une dépense trop lourde pour votre budget ? que faire des compliments peut altérer l'éclat de votre propre réussite ? Eh bien, c'est confirmé : ce livre vous sera très profitable.

Se basant sur une vaste étude menée auprès de 200 000 gestionnaires et employés, les auteurs Adrian Gostick et Chester Elton prouvent que la reconnaissance, combinée aux autres ficelles du leadership, est un extraordinaire levier de performance pour une unité d'affaires. Quand les employés savent que leurs efforts, leur potentiel et leurs compétences sont reconnus par leur patron, ils s'investissent à fond dans leur travail. Et l'impact positif va bien au-delà du bien-être moral : les entreprises où les marques d'appréciation sont monnaie courante affichent un taux de roulement de personnel moins élevé et enregistrent de meilleurs résultats financiers.

La carotte est donc nettement plus utile que le bâton. Comment en faire usage ? La réponse dans cet ouvrage captivant qui révèle les méthodes à la fois simples et efficaces que les grands leaders utilisent pour manifester leur reconnaissance. Vous verrez, elles sont à la portée de tout gestionnaire, donnent des résultats tangibles, se font en deux temps, trois mouvements et ne coûtent pas cher. : Vous pensez qu'emmener luncher votre équipe est un geste de remerciement suffisant pour lui donner des ailes ? qu'offrir des récompenses à vos employés est une dépense trop lourde pour votre budget ? que faire des compliments peut altérer l'éclat de votre propre réussite ? Eh bien, c'est confirmé : ce livre vous sera très profitable.





Gril, E. (2015). **L'art de réussir une collaboration inter-fonctions.** *Effectif*, 18(4), 20-23.

Résumé : La collaboration entre le service des ressources humaines et les autres fonctions d'une organisation peut avoir un impact très positif sur une entreprise. Voici quelques exemples de collaborations réussies et des conseils pour tirer son épingle du jeu.

Texte intégral : <https://bit.ly/2rX6eVd>

Hébert, C. (2009). **Du team building pas cher et efficace.** *Les Affaires plus*, 32(6, juin 2009). Repéré à : <https://bit.ly/2rWqtCM>

Résumé : Les avantages et les bienfaits de la consolidation d'équipe en période difficile; survol des méthodes peu coûteuses qui favorisent la mobilisation au sein de l'équipe de travail, et renforcent les liens entre la direction et le personnel.

Hildwein, F. (2017). **Mobilisation au travail par les compétences : l'apport de l'étude des groupes activistes.** *Revue interdisciplinaire management, homme et entreprise*, 26(2), 49-72.

Résumé : Cet article explore la façon dont les compétences sont susceptibles de mobiliser les acteurs au sein d'une organisation. Pour ce faire, il considère les compétences non comme des ressources stratégiques au service de l'entreprise, mais comme des ressources facteurs de mobilisation au travail pour les individus. Le cadre théorique de la mobilisation des ressources, issu de la sociologie des mouvements sociaux, permet de saisir cette dimension des compétences. La partie empirique provient d'un travail ethnographique de 12 mois effectué auprès du groupe activiste féministe « La Barbe ». Elle explore comment une organisation disposant de peu de ressources peut mobiliser des individus en leur apportant des compétences cohérentes avec leurs parcours individuels et répondant à leurs attentes concernant notamment la recherche de l'émancipation personnelle. Les enseignements et les limites pour la mobilisation au travail par les compétences dans les organisations sont ensuite discutés pour conclure notamment sur les apports de l'étude pour la fidélisation des talents.

Houle, L. et Roberts, J. (2016). **Influencer l'émergence de la culture organisationnelle grâce à des leviers de collaboration.** *Le Point en santé et services sociaux*, 12(2), 30-34.

Résumé : Écrire un article analytique sur la culture organisationnelle dans une revue professionnelle suppose un défi de rendre tangible un sujet intangible possédant des nuances subtiles, parce qu'il y a différentes façons de concevoir et d'étudier ce phénomène. Pour relever ce défi, nous avons choisi d'aborder le sujet d'un angle inhabituel. Nous utiliserons des écrits théoriques liés à la culture organisationnelle et à la collaboration organisationnelle parce qu'en les combinant, ils peuvent générer des pistes d'actions pertinentes autour de leur dénominateur commun : l'interaction entre les membres de l'organisation.

Lahouze-Humbert, E. (2014). **Le choc générationnel : comment faire travailler ensemble 3 générations** (2^e éd.). Paris, France : Maxima.

Résumé : Si n'y a que dans l'entreprise où trois générations sont obligées de passer ensemble 35 heures, voire plus, par semaine... Or aujourd'hui, chacune voulant garder ses spécificités, le risque d'un choc générationnel est grand, presque inévitable ! Pour le réduire, il est essentiel de connaître comment fonctionnent ces trois générations (18-30, 30-45, 45-65) dans l'environnement du travail, mais aussi en dehors, et d'en tenir compte.

C'est ce que nous apprend à faire, avec humour et finesse d'analyse, Elisabeth Lahouze-Humbert, spécialiste en ce domaine. Ce livre passionnant non seulement décrit la situation des uns et des autres mais l'auteur va beaucoup plus loin. C'est le premier ouvrage qui offre à tous - managers, responsables



DRH ou consultants -, les moyens d'adapter leur management (délégation, évaluation, motivation, communication, formation...) en fonction des différences de comportement de chaque génération.

Ainsi, cette enquête sur le terrain est aussi une très efficace boîte à outils managériale pour le pilotage au quotidien des équipes multi-générationnelles actuelles. : Si n'y a que dans l'entreprise où trois générations sont obligées de passer ensemble 35 heures, voire plus, par semaine... Or aujourd'hui, chacune voulant garder ses spécificités, le risque d'un choc générationnel est grand, presque inévitable ! Pour le réduire, il est essentiel de connaître comment fonctionnent ces trois générations (18-30, 30-45, 45-65) dans l'environnement du travail, mais aussi en dehors, et d'en tenir compte.



Lamoureux, J.-C. (2009). **La mobilisation, gage de réussite organisationnelle (partie 1) : les leviers de mobilisation.** Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Repéré à : <https://bit.ly/2rRCXLM>

Résumé : Un employé motivé qui ne peut se mobiliser dans l'action, parce qu'il ne sent pas l'intérêt de son employeur à ce qu'il le fasse, constitue un important potentiel mal utilisé.



Lamoureux, J.-C. (2009). **La mobilisation, gage de réussite organisationnelle (partie 2) : les impacts de la mobilisation.** Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Repéré à : <https://bit.ly/2wTODFa>

Résumé : La mobilisation a un réel impact sur les employés, ses effets sont perceptibles. Les recherches indiquent, en effet, que les personnes mobilisées ont des comportements différents de celles qui ne le sont pas ou de celles qui sont démotivées. Si la mobilisation modifie positivement les comportements et si, de plus, l'attachement à l'organisation s'en trouve grandit, alors il semble naturel que l'efficacité de l'organisation soit augmentée à son tour.



Lamoureux, J.-C. (2009). **La mobilisation, gage de réussite organisationnelle (partie 3) : les pistes d'intervention.** Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Repéré à : <https://bit.ly/2GxI5Kc>

Résumé : Comment intervenir dans l'organisation pour encourager et optimiser la mobilisation des employés? Des études et des analyses ont permis de dégager certaines pratiques de gestion et certains savoir-faire mobilisateurs ainsi que quelques facteurs de succès qui permettent de se lancer sur des pistes d'intervention mobilisatrices.



Lessard, F. et Drouin, S. (2009). **Le leadership et la mobilisation des personnes : manuel de formation.** Québec, Québec: Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.

Résumé : Objectifs de la session :

- Situer votre organisation au regard de sa compétitivité et de sa performance en matière de leadership et de mobilisation des personnes
- Associer les besoins des employés à l'exercice du leadership mobilisateur.
- Recourir à cinq stratégies de mobilisation des personnes et accomplir les gestes clés appropriés.
- Recourir aux outils (réflexes à succès) associés à chacune des stratégies de mobilisation.
- Élaborer un début de plan stratégique de mobilisation adapté à votre organisation.

L'objectif est que vos employés et partenaires s'alignent sur vos grandes orientations et sur les objectifs organisationnels avec enthousiasme et force d'exécution.

Texte intégral: <https://bit.ly/2wW3X2r>





Lundin, S. C., (2009) **Fish : une remarquable approche pour optimiser l'épanouissement au travail tout en y prenant goût.** Brossard : Un monde différent.

Résumé : Imaginez un milieu de travail où chacun choisit d'insuffler de l'énergie, de la passion, de la bonne humeur et une attitude positive dans toute tâche quotidienne. Ou encore, imaginez un environnement dans lequel tous les employés entretiendraient un lien étroit avec leur travail, leurs collègues et la clientèle. Impossible ?



Martin, C. (2016). **La mobilisation : une solution à la rareté de la main-d'oeuvre.** *Vecteur environnement*, 49(3), 64-65.

Résumé : La mobilisation est un phénomène collectif où une proportion importante d'employés présente des comportements ayant un impact bénéfique pour l'organisation et où chacun travaille à atteindre un objectif commun. La mobilisation représente la mesure de l'engagement et du lien affectif d'un ensemble d'employés envers l'organisation. Une personne mobilisée cherche à se dépasser et ses actions s'alignent sur les priorités et les besoins de l'organisation.



Morin, L. (2014). **Fidéliser ses employés : des initiatives simples et efficaces pour réduire le taux de roulement.** Montréal : École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.

Résumé : «Alors qu'environ 90 % des gestionnaires croient que la cause première de départ tient au salaire, environ 90 % des employés invoquent une autre raison, soutient Madame Morin. J'ai écrit ce livre en réponse aux nombreuses demandes de gestionnaires. Souhaitant améliorer leurs pratiques, ils désirent obtenir des informations sur le comment mais aussi sur le pourquoi».



Normandin, F. (2015). **La mobilisation des employés, une préoccupation constante de nos organisations.** *Gestion*.

Résumé : La mobilisation, c'est le Graal de la gestion des ressources humaines! Tous les responsables des ressources humaines au sein de nos organisations et de nos entreprises y rêvent ardemment et souhaiteraient la voir s'établir au sein des équipes qu'ils dirigent. Car les enjeux de mobilisation sont importants, et les gains potentiels pour les entreprises qui réussissent à l'établir durablement sont appréciables et significatifs.

Texte intégral : <https://bit.ly/2IT1xqc>



Paillé, P. (dir.). (2011). **La fidélisation des ressources humaines : approches conceptuelles et recherches empiriques.** Québec, Québec : Presses de l'Université Laval.

Résumé : Présentation de l'éditeur : L'ouvrage traite de la fidélisation des ressources humaines selon des perspectives diversifiées et complémentaires, que celles-ci reposent sur des réflexions théoriques ou des données empiriques. Plusieurs pistes sont explorées, dont la marque employeur, l'attraction organisationnelle, les pratiques de management des ressources humaines, la théorie de l'échange social, et les emplois atypiques. Sous la direction de Pascal Paillé, directeur du Groupe de Recherche sur la rétention et la fidélisation des ressources humaines (GREFID).





Parent, C. (2014). **Gérer une équipe de changement : illustration de pratiques appliquées au secteur de la santé et des services sociaux.** *Gestion*, 39(3), 75-84.

Résumé : Le réseau de la santé et des services sociaux du Québec vit des transformations majeures depuis les dernières années. Afin de gérer adéquatement tous ces changements, certains établissements ont recours à des équipes internes dédiées à la gestion et à l'accompagnement des changements organisationnels. Cet article vise à illustrer quatre enjeux de gestion auxquels un responsable d'une équipe de changement fait face : l'attraction des membres de son équipe, le développement de leurs compétences, l'optimisation de leur potentiel et leur fidélisation au sein de l'organisation. Pour chacun de ces quatre enjeux, différentes pratiques de management sont déclinées en trois niveaux de maturité (faible, modéré et élevé) à partir de données empiriques. Ces pratiques sont illustrées par les moyens mis en œuvre par les responsables de telles équipes au Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine dans le cadre du projet de transformation Grandir en santé.



Petit, A. (s.d.). **La mobilisation, c'est gagnant !** Le coin du gestionnaire.

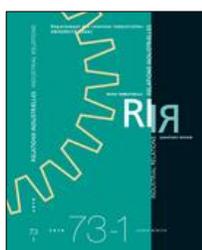
Résumé : Alors que la course à la performance et à la compétitivité est toujours plus effrénée et que les stratégies de rétention des meilleurs éléments sont au cœur des préoccupations, la mobilisation des personnes reste un levier souvent mal exploité. Il y a pourtant un lien étroit entre l'indice de mobilisation du personnel, la satisfaction au travail, la fidélisation et le succès d'une équipe.



Poitras, J. et Gosselin, A. (2015). **Bâtir une culture de collaboration.** *Effectif*, 18(4), 14-19.

Résumé : Collaborer est l'acte de travailler volontairement ensemble pour atteindre un objectif commun. Il s'agit bien sûr d'une façon de faire à laquelle la grande majorité des individus adhère spontanément. Il y a des avantages certains à réunir les idées, à ne pas réinventer la roue ou à se soutenir mutuellement pour la réussite de l'organisation.

Texte intégral : <https://bit.ly/2wY0iRG>

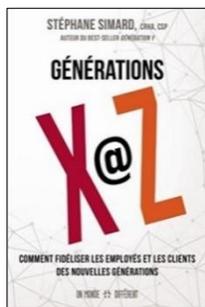


Quenneville, N., Simard, G. et Bentein, K. (2008). **Quand mobiliser et proximité riment : le rôle déterminant du supérieur immédiat.** *Relations industrielles*, 63(2), 189-222.

Résumé : Cet article examine l'influence de la perception de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur les comportements de mobilisation des employés, au travers de deux processus d'échange sociaux distincts, employé-organisation et employé-supérieur. Les comportements de mobilisation étaient évalués par les supérieurs et toutes les autres variables par les employés. Les analyses ont été réalisées sur un échantillon de 222 employés et 38 supérieurs de commerces au détail d'une chaîne canadienne. Nous avons établi les relations à l'aide de la méthode d'équations structurelles avec LISREL. Les résultats mettent en relief le rôle fondamental de la relation d'échange social entre les employés et leur supérieur, à travers la perception de support et de l'engagement affectif orientés vers ce dernier.

Texte intégral : <https://bit.ly/2lwZEQH>





Simard, S. (2016). **Génération X @ Z : comment fidéliser les employés et les clients des nouvelles générations.** Brossard, Québec : Les éditions Un monde différent Ltée.

Résumé : Génération Z, C ou i (comme iPhone, iTunes, i don't care...) peu importe l'étiquette qu'on leur colle, la prochaine génération, celle des moins de 21 ans, possède une vision bien particulière de la vie et du marché du travail. Que ce soit pour attirer une main-d'œuvre de plus en plus exigeante afin de remplacer les baby-boomers qui partent à la retraite ou pour fidéliser de nouveaux clients aux besoins changeants afin de renouveler une clientèle vieillissante, toutes les entreprises doivent s'adapter pour assurer leur pérennité. Dirigeants, responsables des ressources humaines ou du marketing ainsi que gestionnaires d'équipe, découvrez les résultats surprenants d'une étude québécoise effectuée auprès des jeunes de 13 à 21 ans et explorez des moyens concrets pour s'adapter à cette nouvelle réalité :

- Quelles sont les attentes des nouvelles générations et comment y répondre.
- Quelles sont leurs forces et comment les mettre davantage à contribution.
- Quels sont leurs modes de communication privilégiés et comment les utiliser.
- Qu'est-ce qu'un emploi ou une entreprise idéale et comment s'y adapter.
- Qu'est-ce qui les attire et comment vous mettre davantage en évidence.
- Quels sont leurs modes de consommation privilégiés et comment s'y ajuster.

Avec leur soif de diversité, de responsabilité sociale et de technologie, la génération Z est sur le point de tout bouleverser. Quelles seront les répercussions sur votre entreprise ? Êtes-vous prêt à faire face à cette nouvelle génération d'employés et de clients ?



Ste-Marie, P. (2015). **L'intelligence émotionnelle et sociale : levier synergique d'une équipe.** *Effectif*, 18(4), 32-34.

Résumé : De quoi parle-t-on exactement quand on évoque la synergie d'une équipe? Quels sont les éléments à la base de la capacité collaborative d'une équipe? Comment peut-on évaluer le niveau de synergie d'une équipe?

Texte intégral : <https://bit.ly/2GyMwVg>



St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Brun, J.-P. (2017). **Assurer la formation et le développement des compétences.** Dans *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (5^e éd.). Montréal, Québec : Chenelière éducation.

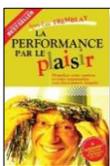
Résumé du livre : Écrit à l'intention des étudiants et des professionnels, ce manuel dresse un panorama complet des activités liées à la GRH. Il fait le point sur les grandes théories, les tendances actuelles, les meilleures pratiques et les enjeux du marché du travail. Les principaux défis de la GRH y sont abordés sous tous les angles et décortiqués dans un esprit de synthèse et de vulgarisation.



Studer, Q., Hagins, M. et Cochrane, B. S. (2014). **La puissance de la mobilisation : créer une culture d'investissement personnel et d'harmonie.** *Healthcare Management Forum*, 27(1 suppl.), S88-S97.

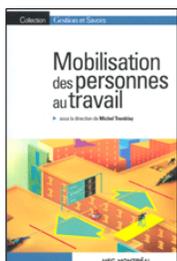
Résumé : Le gouvernement canadien convient officiellement de l'importance de la mobilisation du personnel pour prodiguer de meilleurs soins. Les données probantes démontrent que la mobilisation est liée à de meilleurs résultats financiers, à une plus grande sécurité des patients et à de meilleurs résultats cliniques. Dans le milieu de la santé, les leaders doivent créer des cultures organisationnelles favorisant une meilleure mobilisation des employés et des médecins, de meilleurs soins cliniques et des coûts moins élevés. Le présent article expose les recherches et l'expérience sur les avantages de la mobilisation, explore l'approche de Studer Group pour améliorer à la fois la mobilisation et la qualité, et transmet les résultats obtenus par les partenaires canadiens de l'entreprise. De plus, il énonce quelques-uns des éléments fondamentaux qui, ensemble, créent les cultures de mobilisation nécessaires au sein des organisations.





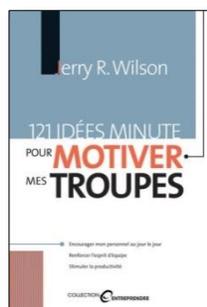
Tremblay, J.-L. (2010). **La performance par le plaisir**. Montréal, Québec : Éditions Transcontinental.

Résumé : Manque criant de médecins, roulement de personnel effarant, climat de travail malsain, déficit accumulé de trois millions de dollars : le diagnostic était consternant au Centre hospitalier de Rouyn-Noranda quand Jean-Luc Tremblay en a pris les rênes. Pourtant, deux ans plus tard, l'établissement était devenu un modèle. Comment un seul homme a-t-il pu opérer un tel miracle ?



Tremblay, M. (Dir.). (2012). **Mobilisation des personnes au travail**. Montréal, Québec : Revue Gestion.

Résumé : Les plus grandes œuvres humaines et les progrès les plus significatifs au plan social et économique ont souvent été le fruit d'une mobilisation d'une masse de personnes ayant une cause commune. Les organisations civiles, tant privées, publiques qu'associatives, comptent aussi, et plus que jamais, sur la mobilisation de leur personnel pour assurer leur existence et pour bénéficier d'un avantage concurrentiel. Toutefois, la mobilisation se décrète rarement et très difficilement. Mobiliser les personnes au travail requiert un paradigme de gestion qui rompt avec un certain nombre de croyances bien établies. La performance collective prend le pas sur les motivations individuelles et la nature des contributions va au-delà du bon rendement dans les postes individuels de travail.



Wilson, J. R. (2008). **121 idées minute pour motiver mes troupes**. Montréal, Québec : Éditions Transcontinental.

Résumé : Déployez-vous beaucoup d'énergie à inciter vos employés à donner le meilleur d'eux-mêmes afin d'atteindre les résultats escomptés? Malgré tous vos efforts, avez-vous l'impression de ne jamais y parvenir? Si oui, adoptez les 121 idées minute suggérées par Jerry R. Wilson et validées par des milliers de professionnels aux États-Unis, au Canada et dans plusieurs autres pays. Dans un marché concurrentiel où la performance est primordiale, le constant roulement de personnel peut entraîner des conséquences graves : perte de productivité, baisse des revenus, insatisfaction de la clientèle. Pour contrer ce phénomène, vous devez utiliser des techniques de motivation éprouvées afin que vos troupes parviennent à un haut degré d'engagement. Présentées sous forme de capsules, les idées mises de l'avant dans ce livre se prêtent à une exécution immédiate. Pas de chapitres fastidieux ni d'explications interminables: que des activités concrètes, réalistes et faciles à appliquer pour donner le goût à vos employés de se dépasser chaque jour.





Balogun, J. (2003). **From blaming the middle to harnessing its potential : creating change intermediaries.** *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.

Résumé : Middle managers have been under attack as organizational downsizing and reengineering have reduced their number. They are also frequently portrayed as obstructive and resistant to change. However, recent research suggests that managers at middle levels in organizations may be able to make a strategic contribution. Data from research on how managers in an organization undergoing transformation experience change are used to build on this existing research to demonstrate that middle managers fulfil a complex 'change intermediary' position during implementation. The findings reveal that a key aspect of this position is the need for middle managers to engage in a range of activities to aid their interpretation of the change intent. This interpretation activity then informs the personal changes they attempt to undertake, how they help others through change, how they keep the business going during the transition and what changes they implement in their departments. The interpretation aspect of their role is often overlooked, leading to workload issues and role conflict. These findings offer an alternative perspective on perceived middle manager resistance and lead into suggestions for future research and organizational implications.



Balogun, J. et Johnson, G. (2004). **Organizational restructuring and middle manager sensemaking.** *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.

Résumé : This longitudinal, qualitative study examined "sensemaking" during an imposed shift from hierarchical to decentralized organization. We identified a "replacement" pattern of schema development in which middle managers moved from shared through clustered sensemaking, to shared but differentiated sensemaking. Our findings provide evidence that different change processes lead to different patterns of schema development. Further, they highlight the socially negotiated nature of schema change and the significance of middle managers' lateral social interactions in shaping change in the absence of senior management.



Béliveau, J. (2013). **Middle managers' role in transferring person-centered management and care.** *The Service Industries Journal*, 33(13-14), 1345-1362.

Résumé : This paper presents a study of the role of middle managers in the knowledge transfer related to a person-centered management and care approach at a physical rehabilitation center. This qualitative research comprises a multi-case study, representing the six middle managers of the organization studied. The main findings generated by this research indicate that despite top management's efforts to disseminate a person-centered approach throughout the organization, the knowledge transfer process mainly depends on the absorptive capacity of middle managers. When middle managers have the capacity to absorb the person-centered approach, often because it is compatible with their values and current practices, this capacity is expressed mainly through their behavioral exemplarity. The results of the study also engender an intervention model illustrating the key role of middle managers in the transfer of a person-centered management and care approach. The model includes macro- and micro-contextual elements that facilitate the transfer.

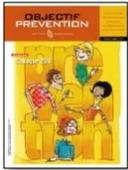




Béliveau, J. et Champagne, F. (Dir.). (2016). **Guide de mise en oeuvre et de pérennisation d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne dans les organisations de santé et de services sociaux.** Sherbrooke, Québec : Éditions de l'Université de Sherbrooke ; Montréal, Québec : Éditions de l'Université de Montréal.

Résumé : Le guide de mise en oeuvre et de pérennisation d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne dans les organisations de santé et de services sociaux est issu d'un projet de recherche mené auprès de cinq établissements membres du Réseau Planetree Québec. Il constitue un outil visant à soutenir les organisations dans leurs efforts de mise en oeuvre d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne.

Texte intégral : http://www.medsp.umontreal.ca/IRSPUM_DB/pdf/30313_GuidePlanetree.pdf



Bonneau, É. (2011). **La crème dans le biscuit « Oreo », vous connaissez?** *Objectif Prévention*, 34(4), 16-17.

Résumé : Le rôle du cadre intermédiaire dans la promotion du bien-être au travail, dans la stimulation de la créativité et dans la motivation des employés, au Centre de réadaptation Estrie, lequel applique les principes de gestion du Réseau Planetree. (Texte issu du colloque de l'ASSSTSAS tenu à Boucherville en mai 2011.)



Burnes, B. et Jackson, P. (2011). **Success and failure in organizational change : an exploration of the role of values.** *Journal of Change Management*, 11(2), 133-162.

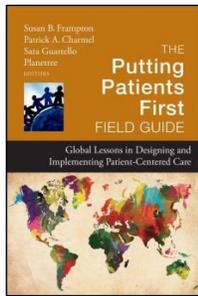
Résumé : One of the most remarkable aspects of organizational change efforts is their low success rate. There is substantial evidence that some 70% of all change initiatives fail. This article explores the argument that a potentially significant reason for this is a lack of alignment between the value system of the change intervention and of those members of an organization undergoing the change. In order to test this assertion, the article begins by reviewing the change literature with regard to the impact of values on success and failure. It then examines Graves' Emergent Cyclical Levels of Existence Theory and uses this as the basis of a method for identifying and aligning value systems. The article then presents the results from case studies of two change initiatives in different organizations. These support both the method and the assertion that value system alignment may be an important factor in the success of organizational change initiatives. The article concludes with recommendations for further research.



Dumas, L. (2012). **La gestion à la manière Planetree au Centre de réadaptation Estrie, ou le secret du biscuit Oréo.** *Le Point en santé et services sociaux*, 8(2), 54-55.

Résumé : Comment la philosophie Planetree, un modèle humaniste de soins et de gestion développé dans les années 1970, se vit du point de vue du personnel dans cet établissement de soins.





Dumas, L. et Poulin, M.-C. (2013). **Culture change and the employee experience.** Dans S. B. Frampton, P. A. Charmel et S. Guastello (dir.), *The putting patients first field guide : global lessons in designing and implementing patient-centered care* (p. 195-212). San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Résumé du livre : The Putting Patients First Field Guide: Global Lessons in Designing and Implementing Patient Centered Care is the ultimate real-world guide to how hospitals, long-term care communities and integrated health care systems around the world are operationalizing the fundamental dimensions of a patient-centered culture, including access to information, family involvement, healing environments, employee and physician engagement, patient advocacy and more. Edited by Susan Frampton and Patrick Charmel of Planetree, a nonprofit consulting and research organization dedicated to patient centered care, the book represents a concrete pathway to patient-centered excellence, using lessons from organizations around the world. By featuring real life examples of providers from nearly every continent, this book will underscore the adaptability of a patient-centered approach to accommodate cultural nuances while addressing the universal desire for patients and family members across cultures for holistic health care experiences that promote humanity, partnership and transparency.



Frampton, S. B., Charmel, P. A., Guastello, S., Dumas, L., Lebœuf, D. et Poulin, M.-C. (2013). **L'humain au cœur de l'expérience : recueil de pratiques de soins et de gestion en santé.** Laval, Québec : Guy Saint-Jean éditeur.

Résumé : Le Réseau Planetree Québec, dont la mission est de soutenir le développement de cultures de soins, de services et de méthodes de gestion axés sur l'humain, est fier de présenter L'Humain au cœur de l'expérience, adaptation française de The Putting Patients First Field Guide. Puisant dans plus de trois décennies de pratiques gagnantes au sein d'établissements de santé de partout au monde, cet ouvrage invite tous les acteurs et actrices du milieu de la santé à contribuer au développement d'environnements de travail sains, humains et performants. Par-dessus tout, il nous convainc que le savoir-être doit, plus que jamais, y guider le savoir-faire.: Le Réseau Planetree Québec, dont la mission est de soutenir le développement de cultures de soins, de services et de méthodes de gestion axés sur l'humain, est fier de présenter L'Humain au cœur de l'expérience, adaptation française de The Putting Patients First Field Guide. Puisant dans plus de trois décennies de pratiques gagnantes au sein d'établissements de santé de partout au monde, cet ouvrage invite tous les acteurs et actrices du milieu de la santé à contribuer au développement d'environnements de travail sains, humains et performants. Par-dessus tout, il nous convainc que le savoir-être doit, plus que jamais, y guider le savoir-faire.



Rouleau, L. (2005). **Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day.** *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.

Résumé : This paper looks at the workings of ongoing primary sensemaking and sensegiving micro-practices by which middle managers interpret and sell strategic change at the organizational interface. Through middle managers' routines and conversations related to the implementation of a strategic change in a top-of-the-line clothing company, the article shows how they contribute to renewing links with stakeholders, in particular clientele, by drawing on their tacit knowledge. Interpretative analysis of these routines and conversations highlights four micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: translating the orientation, overcoding the strategy, disciplining the client, and justifying the change. The paper outlines a practice perspective of sensemaking and sensegiving. It ends by suggesting the necessity of looking at middle managers' role as interpreters and sellers of strategic change at the micro level for a better understanding of their contribution in sustaining competitive advantage through their everyday activities.





Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W. J., Lord, R. G., Treviño, L. K., ... Peng, A. C. (2012). **Embedding ethical leadership within and across organization levels.** *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053-1078.

Résumé : We develop and test a model linking ethical leadership with unit ethical culture, both across and within organizational levels, examining how both leadership and culture relate to ethical cognitions and behaviors of lower-level followers. The data were collected from 2,572 U.S. Army soldiers representing three organizational levels deployed in combat. Findings provide limited support for simple trickle-down mechanisms of ethical leadership but broader support for a multilevel model that takes into account how leaders embed shared understandings through their influence on the ethical culture of units at various levels, which in turn influence followers' ethical cognitions and behavior. The influences of ethical leadership occur not only directly, among immediate followers within a unit, but also indirectly, across hierarchical levels, through the cascading of ethical culture and senior leaders' influences on subordinate leader behavior. We discuss scholarly and practical implications for understanding how leaders transmit ethical influence both down and across large organizations.



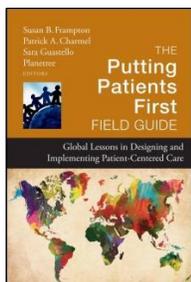
Schimmel, R. et Muntslag, D. R. (2009). **Learning barriers : a framework for the examination of structural impediments to organizational change.** *Human Resource Management*, 48(3), 399-416.

Résumé : The body of knowledge on organizational learning is believed to be large and fragmented. Therefore, this knowledge seems to be of limited use to practitioners. We, however, present an alternative review of the most important publications on organizational learning that deals explicitly with learning barriers. The structural causes of problems with organizational learning are related to malfunctioning components of the cybernetic learning system of the organization. Thus, it became clear that the body of knowledge on organizational learning is less fragmented and does not contain any contradictions. This resulted in our construction of a framework in which the major contributions on organizational learning are integrated. It allows practitioners to use strengths of multiple theories to analyze change management problems.



Simons, T. L. (1999). **Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership.** *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 89-104.

Résumé : Behavioral integrity is the perceived fit between espoused and enacted values. We propose that the maintenance of behavioral integrity is a highly problematic and consequential element of the successful management of change. Support for this view is drawn from the literatures on management fads, transformational leadership, trust and source credibility. Practical implications are developed.



van den Beuken, J. et Dumas, L. (2013). **Creating lasting organizational change : turning hopes into reality.** Dans S. B. Frampton, P. A. Charmel et S. Guastello (dir.), *The putting patients first field guide : global lessons in designing and implementing patient-centered care* (p. 175-194). San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Résumé du livre : The Putting Patients First Field Guide: Global Lessons in Designing and Implementing Patient Centered Care is the ultimate real-world guide to how hospitals, long-term care communities and integrated health care systems around the world are operationalizing the fundamental dimensions of a patient-centered culture, including access to information, family involvement, healing environments, employee and physician engagement, patient advocacy and more. Edited by Susan Frampton and Patrick Charmel of Planetree, a nonprofit consulting and research organization dedicated to patient centered care, the book represents a concrete pathway to patient-centered excellence, using lessons from organizations around the world. By featuring real life examples of providers from nearly every continent, this book will underscore the adaptability of a patient-centered approach to accommodate cultural nuances while addressing the universal desire for patients and family members across cultures for holistic health care experiences that promote humanity, partnership and transparency.



