



Renforcer le  
**leadership de proximité**

Synthèse des  
connaissances

Mai 2019

## AUTEURES

---

**JULIE DUSSAULT**, Ph. D., professionnelle en ETMISSS

**SYLVIE ST-JACQUES**, Ph. D., responsable scientifique

## GESTIONNAIRE DU MANDAT

---

**CATHERINE SAFIANYK**, M. Sc.: MBA (c), chef de service de l'ETMISSS et de la bibliothèque

## COLLABORATRICES

---

**MARIE-MARTHE GAGNON**, M. Sc., bibliothécaire

**KARINE BINETTE** et **NANCY BENOIT**, techniciennes en arts graphiques

**ANNE-MARIE TOURVILLE**, technicienne en administration (révision linguistique)

### Le présent document doit être cité comme suit :

Dussault, J. et St-Jacques, S. (2019). *Renforcer le leadership de proximité. Synthèse des connaissances*. UETMISSS, CIUSSS de la Capitale-Nationale, 10 pages

Une production de l'Unité d'évaluation des technologies et mode d'intervention en santé et services sociaux (UETMISSS) du Centre Intégré Universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale Nationale.

Direction de l'enseignement et des affaires universitaires.

### PRODUCTION

© Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale

525, boulevard Wilfrid-Hamel

Québec (Québec) G1M 2S8

Téléphone : 418 529-9141

Télécopieur : 418 649-3721

[www.ciusss-capitalnationale.gouv.qc.ca](http://www.ciusss-capitalnationale.gouv.qc.ca)

Dépôt légal : 2<sup>e</sup> trimestre 2019

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-84024-4 (PDF)

## SOMMAIRE

La gestion de proximité dans les milieux de la santé et des services sociaux est devenue un incontournable pour la santé et le bien-être des employés. À cet effet, un modèle conceptuel a été élaboré à partir de la littérature mettant en perspective la notion de proximité qui s'inscrit dans la relation employé-gestionnaire (p.4). Des pratiques de leadership favorables à la création d'un climat de soutien et de compréhension au travail sont suggérées (p.5) de même que des interventions susceptibles d'entraîner des effets positifs chez les individus et dans les milieux de travail, tels l'engagement, le bien-être et la performance (p.5). Les situations plus particulières d'exercice du leadership de proximité dans un contexte de gestion à distance (physique) (p.6) et pour les cadres supérieurs ou de la haute direction sont également abordées (p.7).

## CONTEXTE

Le plan d'action 2018-2020 du Centre intégré de santé et de services sociaux (CIUSSS) de la Capitale-Nationale place la santé et le bien-être pour tous au centre de ses piliers du Vrai Nord. En cohérence avec la démarche Entreprise en santé, la Direction des ressources humaines et des communications (DRHC) de l'établissement est responsable d'un projet visant le développement des pratiques de leadership de ses cadres. Ce projet a plus spécifiquement pour objectif de renforcer les pratiques exemplaires du leadership de proximité afin de susciter l'engagement des personnes. C'est dans ce contexte que la DRHC s'est adressée à l'UETMISSS du CIUSSS de la Capitale-Nationale pour répondre à la question suivante : « Quelles pratiques de leadership de proximité sont favorables au sentiment d'engagement, à l'atteinte des objectifs et à la performance des membres des équipes dans le contexte du CIUSSS de la Capitale-Nationale? »

À la suite d'une consultation organisationnelle, le CIUSSS de la Capitale-Nationale s'est doté d'une définition de la gestion de proximité. Dans l'établissement, exercer une gestion de proximité : « c'est être disponible pour guider, soutenir, responsabiliser et reconnaître chaque personne au sein de l'équipe afin de dispenser l'offre de soins et de services ».

## MÉTHODE

Une revue narrative utilisant une approche basée sur certaines méthodes systématiques a été réalisée à partir de recherches :

- » Dans les bases de données PsychInfo, ABI/INFORM Global, *Web of Science*
- » Sur Internet (exemples) : CRGSS, Pôle Santé, *Google* et *Google Scholar*

Une attention particulière a été portée aux revues systématiques de la littérature et aux documents de synthèse. La qualité méthodologique des documents n'a pas été formellement évaluée.

## RÉSULTATS

### Documents repérés

Quatre documents ont été repérés par la recherche documentaire et ont attiré l'attention en raison de la pertinence de leur contenu et de leur substantialité.

- Une étude scientifique appuyée sur des théories reconnues en sciences sociales et des organisations s'intéresse au sens donné au concept de distance dans les pratiques de gouvernance des soins de santé et des services sociaux (Stoopendaal, 2015). Trois cas y sont approfondis : une organisation de soins et de soutien en santé mentale (1 600 employés sur 120 sites), un hôpital général (2 500 employés sur 5 sites) et un centre d'hébergement et de soins de longue durée (1 000 employés sur 6 sites).
- Deux revues systématiques avec méta-analyses ont été repérées. La première porte sur une approche du leadership axé sur le soutien à l'autonomie au travail. Couvrant toutes les années de publication jusqu'en octobre 2016, 72 documents sont inclus, pour un total de 32 870 participants (Slemp, Kern, Patrick et Ryan, 2018). La deuxième concerne l'efficacité d'interventions sur l'engagement au travail. La recherche documentaire couvre toutes les années de publication jusqu'en mai 2015. Les 20 études retenues ont été menées dans une grande diversité de pays, de milieux de travail et auprès de populations hétérogènes (Knight, Patterson et Dawson, 2017).
- Un guide de pratique sur la gestion de proximité dans un contexte de distance et multisite a été élaboré par le CIUSSS de l'Estrie-Centre hospitalier Universitaire de Sherbrook. Ce document est principalement inspiré de travaux menés par l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS) et de deux anciens centres de santé et de services sociaux (CSSS) et aussi de réflexions et d'échanges sur le sujet auxquels ont participé des gestionnaires (Leblanc et Poulin, 2017).

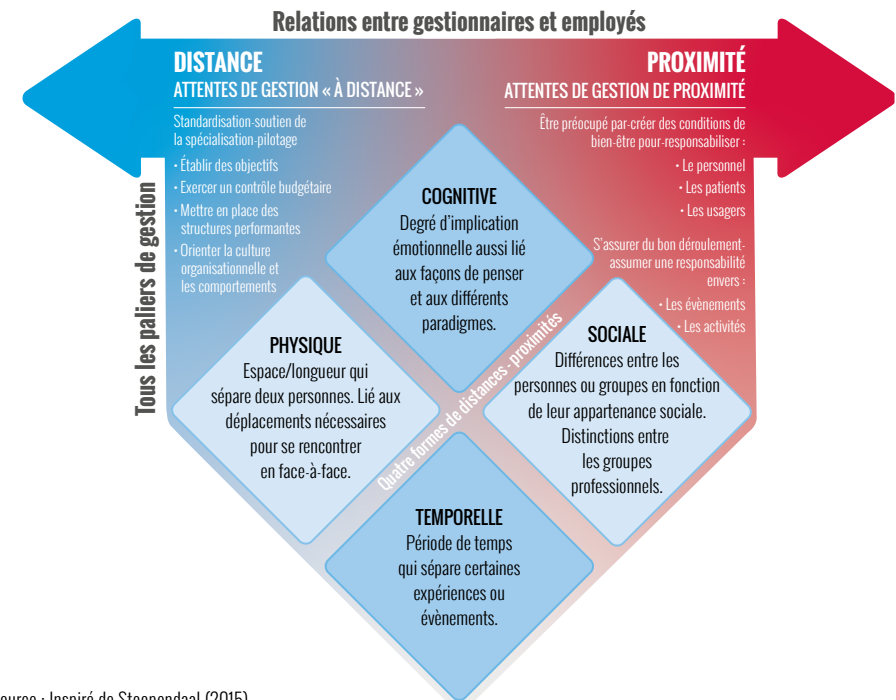
### Modèle conceptuel

Exercer à la fois une gestion de proximité avec les employés tout en assumant des tâches de gestion « à distance » est une réalité largement observée dans les organisations de soins de santé et de services sociaux (Stoopendaal, 2015). La **figure 1** illustre l'exigence d'équilibre que prescrit ce double rôle attendu de la part des gestionnaires.

La proximité entre les gestionnaires et leurs employés est souhaitable dans les milieux de travail, mais la distance entre eux est également essentielle. En effet, ces relations se construisent de façon dynamique et s'inscrivent dans le continuum distance-proximité en fonction des situations et de la configuration des milieux de travail. Les gestionnaires et les employés dans leurs relations au quotidien s'adonnent à des actions qui visent à se distancier ou à se rapprocher les uns des autres, de manière à réaliser le travail prescrit. D'ailleurs, la façon dont ils perçoivent la distance qui les sépare est influencée par leurs comportements mutuels.

La perception de proximité entre un employé et son gestionnaire est complexe. Elle implique notamment quatre principales formes de distances qui coexistent dans les pratiques organisationnelles : sociale, physique, temporelle et cognitive (Antonakis et Atwater, 2002; Collinson, 2005; Collinson et Collinson, 2009).

Figure 1 : Continuum distance-proximité de la dynamique organisationnelle



Source : Inspiré de Stoopendaal (2015)

**Pratiques de leadership**

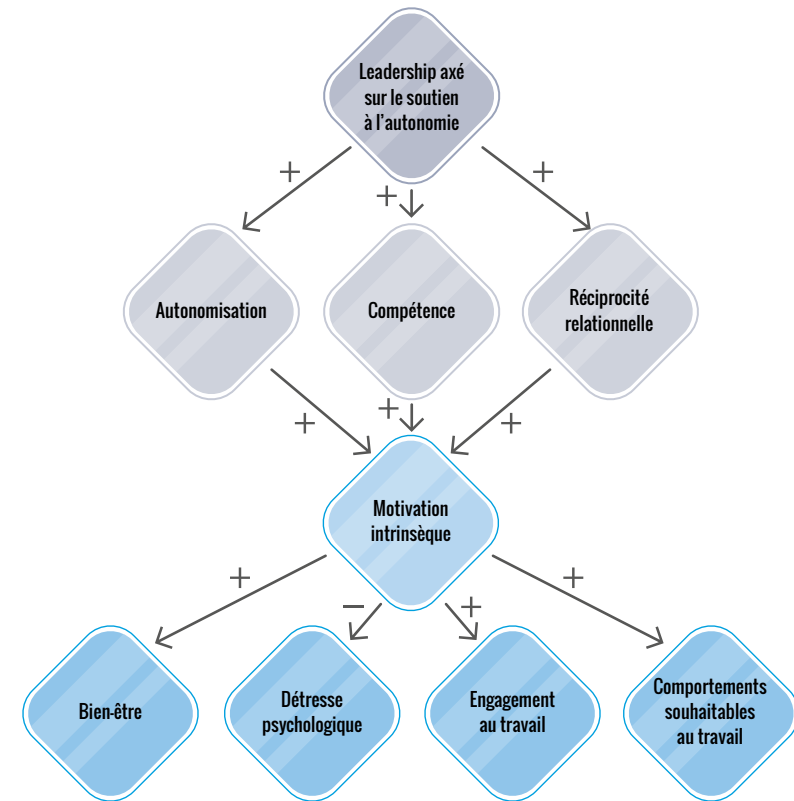
Les attentes de gestion de proximité par rapport aux gestionnaires sont de se préoccuper des membres du personnel, de créer des conditions de bien-être pour eux et de les responsabiliser. Or, le leadership axé sur le soutien à l'autonomie est incarné par des gestionnaires qui adoptent un ensemble de comportements (tableau 1) qui favorisent un climat de soutien et de compréhension au sein de la relation employé-gestionnaire (Gilbert et Kelloway, 2014). Les nombreuses recherches scientifiques sur ce type de leadership montrent qu'il est fortement et positivement corrélé à la motivation intrinsèque au travail (Slemp et coll., 2018). C'est-à-dire que son adoption incite les employés à développer un plus grand intérêt pour leur travail et à éprouver du plaisir en lien avec l'activité de travail elle-même. Cette relation s'explique par le fait que les besoins fondamentaux associés à une bonne santé psychologique sont comblés : soit, l'autonomisation, la compétence et la réciprocité relationnelle. Ultimement, ce processus motivationnel entraîne des retombées positives sur la santé du personnel (plus de bien-être et moins de détresse psychologique) et pour le travail (davantage d'engagement, de comportements proactifs et sociaux positifs ainsi qu'une meilleure performance au travail), tel qu'illustré à la figure 2.

**Tableau 1 : Pratiques de leadership favorables à un climat de soutien et de compréhension**

Besoins fondamentaux	Définition	Exemples de comportements
<b>Autonomisation (empowerment)</b>	Adoption de comportements en fonction des intérêts personnels, ou par l'expression de soi, et compatibles avec ses propres valeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partager avec les employés le contrôle et l'influence sur la manière dont le travail est effectué</li> <li>Accorder aux employés une certaine liberté de choix dans la conception de leurs tâches</li> <li>Tolérer les échecs et les envisager comme une occasion d'apprentissage</li> <li>Effectuer des rétroactions en évitant de se placer en position de contrôle</li> <li>Communiquer de manière informelle plutôt qu'adopter une posture de contrôle</li> <li>Utiliser des incitatifs pour reconnaître le travail bien fait</li> <li>S'intéresser aux employés et tenter de comprendre leur point de vue</li> <li>Éliminer les règles excessives</li> </ul>
<b>Compétence</b>	Sentiment d'efficacité dans le travail, d'atteinte des résultats attendus et de réussite dans les tâches plus difficiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Répartir les tâches en fonction des compétences et des habiletés individuelles</li> <li>Offrir des formations et du soutien adéquat à son personnel</li> <li>Discuter et convenir d'objectifs réalisables avec ses employés</li> <li>Assigner des tâches intéressantes qui permettent de développer de nouvelles compétences</li> <li>Offrir une rétroaction sur une base régulière</li> <li>Enlever les obstacles qui empêchent la performance</li> </ul>
<b>Réciprocité relationnelle</b>	Sentiment d'être lié aux autres, d'interdépendance avec les autres et besoin d'entretenir des relations significatives et d'appartenir à un groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser le travail en équipe</li> <li>Établir un climat de respect mutuel entre les employés</li> <li>Créer une interdépendance dans le travail entre les membres d'une équipe</li> <li>Établir des objectifs d'équipe</li> <li>Tenir des réunions de façon régulière</li> <li>Encourager la coopération, et non la compétition</li> <li>Parler uniquement de façon positive à propos des employés qui sont absents</li> <li>Adopter un style de communication efficace et partager l'information</li> <li>Organiser des activités destinées à améliorer les relations de groupe (team-building)</li> </ul>

Gilbert et Kelloway (2014); dans Slemp et coll. (2018)

**Figure 2 : Diagramme montrant les relations entre le leadership axé sur le soutien à l'autonomie et les autres variables**



Source : Slemp et coll. (2018)

**Interventions**

Les études scientifiques montrent que des interventions menées dans les milieux de travail (tableau 2) peuvent entraîner des effets positifs chez les individus et sur le travail, tels l'engagement, le bien-être et la performance (Knight et coll., 2017). Ces objectifs, poursuivis par une approche de gestion de proximité, peuvent être atteints dans un contexte où les demandes de travail ne sont pas excessives à long terme. Il est à noter que toutes les interventions présentées au tableau 2, sauf une, ont été expérimentées en groupes, ce qui empêche de se prononcer sur l'efficacité d'interventions individuelles.

**Tableau 2 : Interventions ayant un impact sur l'engagement au travail**

Catégories	Références
<p><b>Consolidation des ressources personnelles des employés</b> (ex. : programmes pour améliorer l'estime de soi, le sentiment d'efficacité personnel, la résilience, l'optimisme, l'autonomisation, les forces individuelles, l'efficacité personnelle)</p>	(Aikens et coll., 2014; Calitz, 2010; Imamura et coll., 2015; Oude Hengel, Blatter, Joling et Bongers, 2012; Proper et Bongers, 2014; Strijk, Proper, Van Mechelen et Van Der Beek, 2013)
<p><b>Amélioration des ressources du travail pour les employés</b> (ex. : interventions visant à améliorer le soutien social des supérieurs et des collègues, les opportunités de développement, les rétroactions, l'ergonomie de l'environnement de travail, les outils de travail)</p>	(Carter, 2008; Chen, Westman et Eden, 2009; Ouweneel, Le Blanc et Schaufeli, 2013; Sodani, Yadigari, Shfia-Abadi et Mohammadi, 2011; Vuori, Toppinen-Tanner et Mutanen, 2012)
<p><b>Formations sur le leadership pour les supérieurs immédiats</b> (ex. : ateliers, réflexions personnelles et en groupe visant à améliorer les compétences et les habiletés de leadership)</p>	(Angelo et Chambel, 2013; Biggs, 2011; Biggs, Brough et Barbour, 2014; Kmieci, 2010; Rigotti et coll., 2014)
<p><b>Promotion de la santé pour les employés</b> (ex. : interventions visant la réduction du stress, programmes axés sur la pleine conscience, promotion des saines habitudes de vie)</p>	(Cifre, Salanova et Rodriguez-Sanchez, 2011; Coffeng et coll., 2014; Naruse et coll., 2015)

Knight et coll. (2017)

**Contexte de distance physique**

Les enjeux auxquels font face les gestionnaires qui ont des employés dans différentes installations et sur plusieurs quarts de travail sont complexes et demandent beaucoup de doigté et de savoir-faire (Leblanc et Poulin, 2017). Ayant un style de gestion nécessairement participatif, ces gestionnaires se doivent d'impliquer les employés dans les décisions qui les concernent, de les soutenir dans l'atteinte de leurs objectifs et d'accorder une grande importance à leur bien-être. Les façons d'agir de ces gestionnaires sont principalement définies par une approche de coaching et par la coordination du travail.

Quatre principaux défis sont reliés à la gestion de proximité dans un contexte de travail à distance et multisite. Ces défis et des pistes d'actions pour les relever sont présentés dans le **tableau 3**.

**Tableau 3 : Pistes d'action pour relever les défis de gestion de proximité dans un contexte multisite**

Défis	Pistes d'actions
<p><b>Organiser sa présence (physique et virtuelle) auprès de son équipe en fonction des priorités et en prévoyant une marge de manœuvre pour les imprévus</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimer réalistement son temps de transport et d'attente et se donner une marge de manœuvre</li> <li>• Valider les besoins et les attentes réels en lien avec sa présence physique</li> <li>• Assurer une certaine équité de temps de présence auprès des employés</li> </ul>
<p><b>Maintenir une communication bidirectionnelle avec son équipe en utilisant les moyens de communication appropriés et adaptés au contexte de distance</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer régulièrement avec ses employés (téléphone, courriel, texto, conférence téléphonique)</li> <li>• Transmettre des informations claires et détaillées et s'assurer de leur compréhension</li> <li>• Faire connaître les outils contenant les informations de l'établissement (ex : intranet) pour les responsabiliser et se dégager</li> <li>• Tenir des rencontres d'équipes en présentiel. Déterminer leur fréquence en fonction de la réalité du service</li> <li>• Tenir des rencontres individuelles en face à face. Déterminer leur fréquence en fonction de la réalité du service</li> <li>• Légitimer les échanges, ne pas les voir comme des pertes de temps</li> <li>• Écouter, ne pas interrompre, tolérer le silence, reformuler les propos et ne pas terminer les phrases des autres</li> <li>• Favoriser un sentiment de soutien en démontrant que vous vous souciez du bien-être des employés</li> <li>• Prévoir un mode de fonctionnement en cas de non-disponibilité ou lors d'urgence</li> <li>• Connaître les avantages et les limites des outils disponibles et choisir ceux qui sont le mieux adaptés selon le contexte, le public visé et le message à transmettre</li> <li>• Utiliser les courriels et les options de messagerie judicieusement</li> </ul>
<p><b>Mobiliser son équipe en soulignant les contributions et en appuyant/ créant des occasions de socialisation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chercher à connaître ses employés (défis, forces, intérêts, besoins, attentes, etc.)</li> <li>• Passer du temps dans une installation dans le but de mieux comprendre la culture organisationnelle</li> <li>• Faire ressortir les réalisations de l'équipe, les « bons coups »</li> <li>• Promouvoir l'esprit d'équipe et rappeler régulièrement les valeurs de l'équipe</li> <li>• Créer des occasions de socialisation où les employés peuvent échanger entre eux</li> </ul>
<p><b>Assurer un niveau de supervision et d'encadrement favorisant le développement de l'autonomie de l'équipe et l'atteinte des objectifs fixés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire confiance aux membres de son équipe</li> <li>• Renoncer à contrôler uniquement la présence ou l'assiduité au travail et mettre l'effort sur des objectifs précis et mesurables à atteindre, sur l'évaluation des résultats obtenus, sur le suivi et les correctifs à apporter</li> <li>• Veiller à la performance des employés, par une dynamique de responsabilisation, de soutien à l'autonomie, de confiance, plutôt que dans une logique de surveillance</li> <li>• S'assurer que le personnel des équipes multisites connaisse en tout temps la personne à qui ils doivent se référer, tant au niveau clinique qu'au niveau administratif lorsque le gestionnaire, qui est leur supérieur hiérarchique, n'est pas présent dans leur installation</li> <li>• Nommer, au besoin, des chefs d'équipe pour faciliter la coordination et diffuser l'information</li> <li>• Confier de nouvelles responsabilités à ses employés, les impliquer dans la recherche et la mise en place de nouvelles solutions</li> <li>• Déléguer efficacement</li> </ul>

Leblanc et Poulin (2017)

Dans son guide de pratiques, le CIUSSS de l'Estrie-CHUS (Leblanc et Poulin, 2017) propose également des outils utiles qui visent à :

- A) Effectuer une démarche avec l'équipe dans le but de se doter d'un plan de gestion de proximité selon son contexte
- B) Élaborer un plan de gestion de proximité dans un contexte de distance
- C) Préciser les objectifs de communication
- D) Sélectionner les moyens de communication en fonction de l'objectif
- E) Déléguer efficacement

**Particularités pour les cadres supérieurs et de la haute direction**

Les stratégies adoptées par les cadres supérieurs et de la haute direction pour gérer l'équilibre entre la distance et la proximité organisationnelles sont présentées dans le **tableau 4**. Leur application a été observée empiriquement dans des contextes de gouvernance des soins de santé et de services sociaux de type multisite (Stoopendaal, 2015).

**Tableau 4 : Stratégies des cadres supérieurs et de la haute direction pour gérer la proximité**

Formes de distances	Mécanismes de gestion	Exemples de pratiques de gestion des cadres supérieurs et de la haute direction
Physique	<b>Liaisons</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partager et produire des documents (budgets, énoncés de politiques et protocoles)</li> <li>• Assurer sa présence sur les sites</li> <li>• S'assurer de la présence d'autres gestionnaires ou d'experts pour être représentés sur les sites</li> <li>• Établir des contacts réguliers par courriel avec le personnel</li> <li>• Tenir un journal d'entreprise</li> <li>• Établir un système d'information de gestion</li> </ul>
Cognitive	<b>Médiations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduire le langage de gestion en termes accessibles pour les gens du terrain</li> <li>• Rédiger les politiques de l'organisation de manière à ce qu'elles puissent être facilement opérationnalisées dans les soins et services</li> <li>• Encourager la tenue de réunions d'employés d'horizons variés et de gestionnaires de différents paliers autour de projets</li> </ul>
Physique, sociale, cognitive et temporelle	<b>Moments de réunions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir des lieux neutres où tenir des réunions avec les personnes en provenance de divers sites</li> <li>• Tenir des réunions régulières ou spéciales autour de thématiques spécifiques</li> <li>• Rencontrer les membres du personnel en assistant de façon ponctuelle aux réunions où ils siègent</li> </ul>
Sociale et cognitive	<b>Frontières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir certaines frontières organisationnelles entre différents lieux, services ou paliers de gestion, lorsque requis</li> <li>• Dans l'approche de soins multidisciplinaires, réserver des tâches spécifiques en fonction des expertises et établir des limites claires tout en s'assurant de la cohérence et de l'intégration des soins</li> <li>• Octroyer une plus grande autonomie et latitude décisionnelle aux gestionnaires et aux professionnels sous leur responsabilité pour leur démontrer leur confiance</li> </ul>

Stoopendaal (2015)

**DISCUSSION**

Cette synthèse des connaissances est la première étape d'un projet prioritaire inscrit dans le pilier du Vrai Nord de la valorisation des personnes qui a pour but le développement d'un milieu sain et stimulant qui favorise la santé, la participation et le développement des personnes dans le but de contribuer à la réalisation de la mission du CIUSSS de la Capitale-Nationale. Les informations rapportées dans cette synthèse inspireront les réflexions sur le style de leadership, le savoir-être, les qualités et les comportements utiles à l'adoption d'une gestion de proximité en concordance avec le sens que les cadres de cet établissement lui octroient. Cette synthèse sera également utile pour les autres établissements du réseau de la santé et des services sociaux pour lesquels la gestion de proximité s'est aussi imposée en réponse aux exigences de bien-être et de prévention de la santé psychologique des employés. Puisqu'il est largement reconnu que la motivation des employés est influencée par les comportements des gestionnaires (Gilbert et Kelloway, 2014), l'expérimentation du leadership de proximité devrait susciter un grand intérêt et être porteuse de sens et de succès.

**RÉFÉRENCES**

Aikens, A. K., Astin, R. J., Pelletier, M. K., Levanovich, Y. K., Baase, M. C., Park, M. Y. et Bodnar, M. C. (2014). Mindfulness Goes to Work: Impact of an Online Workplace Intervention. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56 (7), 721-731. doi: 10.1097/JOM.000000000000209

Angelo, R. et Chambel, M. (2013). An intervention with firefighters to promote psychological occupational health according to the Job Demands-R sources Model. *REVISTA DE PSICOLOGIA SOCIAL*, 28(2), 197-210.

Antonakis, J. et Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13 (6), 673-704. doi: 10.1016/S10489843(02)00155-8

Biggs, A. (2011). *A Longitudinal Evaluation of Strain, Work Engagement, and Intervention Strategies to Address the Health of High-Risk Employees*. Griffith University.

Biggs, A., Brough, P. et Barbour, J. P. (2014). Enhancing Work-Related Attitudes and Work Engagement: A Quasi-Experimental Study of the Impact of an Organizational Intervention. *International Journal of Stress Management*, 21 (1), 43-68. doi: 10.1037/a0034508

Calitz, T. M. (2010). *An empowerment programme to regain positive work engagement for social workers in the North West Province*. (Potchefstroom Campus of the North-West University, South Africa).

Carter, R. (2008). *Improving employee engagement and performance: Self-efficacy based intervention*. Sydney: Macquarie University, Graduate School of Management.

Chen, S., Westman, M. et Eden, D. (2009). Impact of enhanced resources on anticipatory stress and adjustment to new information technology: a field-experimental test of conservation of resources theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14 (3), 219-230. doi: 10.1037/a0015282



- Cifre, E., Salanova, M. et Rodriguez-Sanchez, A. (2011). Dancing between Theory and Practice: Enhancing Work Engagement through Work Stress Intervention. *HUMAN FACTORS AND ERGONOMICS IN MANUFACTURING & SERVICE INDUSTRIES*, 21(3), 269-286. doi: 10.1002/hfm.20232
- Coffeng, K. J., Hendriksen, M. I. J., Duijts, A. S. F., Twisk, R. J. W., Van Mechelen, L. W. et Boot, L. C. R. (2014). Effectiveness of a Combined Social and Physical Environmental Intervention on Presenteeism, Absenteeism, Work Performance, and Work Engagement in Office Employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 258-265. doi: 10.1097/JOM.0000000000000116
- Collinson, D. (2005). Questions of Distance. *Leadership*, 1(2), 235-250. doi: 10.1177/1742715005051873
- Collinson, D. et Collinson, M. (2009). 'Blended Leadership': Employee Perspectives on Effective Leadership in the UK Further Education Sector. *Leadership*, 5(3), 365-380. doi: 10.1177/1742715009337766
- Gilbert, S. L. et Kelloway, E. K. (2014). Dans M. Gagné (dir.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (p. 181-198). New York: Oxford University Press.
- Imamura, A. K., Kawakami, A. N., Furukawa, A. T., Matsuyama, A. Y., Shimazu, A. A., Umanodan, A. R., . . . Kasai, A. K. (2015). Effects of an Internet-Based Cognitive Behavioral Therapy Intervention on Improving Work Engagement and Other Work-Related Outcomes: An Analysis of Secondary Outcomes of a Randomized Controlled Trial. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(5), 578-584. doi: 10.1097/JOM.0000000000000411
- Kmiec, J. J., Jr. (2010). *A study of the effectiveness of a pilot training program in an organizational setting: An intervention for work engagement. database.* (The University of Southern Mississippi, Ann Arbor).
- Knight, C., Patterson, M. et Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792-812. doi: 10.1002/job.2167
- Leblanc, J. et Poulin, A.-M. (2017). « Guide de pratique sur la gestion de proximité dans un contexte de distance. » Direction administrative de la recherche, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie-Centre Hospitalier universitaire de Sherbrooke, 36p.
- Naruse, T., Taguchi, A., Kuwahara, Y., Nagata, S., Sakai, M., Watai, I. et Murashima, S. (2015). The effect of skill mix in non-nursing assistants on work engagements among home visiting nurses in Japan. *Journal of Nursing Management*, 23(4), 532-541. doi: 10.1111/jonm.12167
- Oude Hengel, K. M., Blatter, B. M., Joling, C. I. et Bongers, P. M. (2012). Effectiveness of an intervention at construction worksites on work engagement, social support, physical workload, and need for recovery: results from a cluster randomized controlled trial. *BMC public health*, 12(1), 1008. doi: 10.1186/1471-2458-12-1008
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. et Schaufeli, W. (2013). Do-it-yourself An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International*, 18(2), 173-195. doi: 10.1108/CDI-10-2012-0102
- Proper, K. I. et Bongers, P. M. (2014). Effectiveness of a worksite mindfulness-based multi-component intervention on lifestyle behaviors. *The International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 11(1). doi: 10.1186/1479-5868-11-9
- Rigotti, T., Holstad, T., Mohr, G., Stempel, C., Hansen, E., Loeb, C., . . . Perko, K. (2014). *Rewarding and sustainable health-promoting leadership. tRe-Su-Lead Consortium Report.* Germany: Federal Institute for Occupational Safety and Health. University of Leipzig.
- Slemp, G., Kern, M., Patrick, K. et Ryan, R. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706-724. doi: 10.1007/s11031-018-9698-y
- Sodani, M., Yadigari, E., Shfia-Abadi, A. et Mohammadi, K. (2011). Effectiveness of group-based creativity acquisition on job self-efficacy in a welfare organization in Iran In F. Tao (Ed.). *Social Science and Humanity*, 5, 34-35.
- Stoopendaal, A. (2015). Managing different forms of distances in Dutch healthcare organizations. *Journal of health organization and management*, 29(7), 1080-1097. doi: 10.1108/JHOM-08-2014-0141
- Strijk, J. E., Proper, K. I., Van Mechelen, W. et Van Der Beek, A. J. (2013). Effectiveness of a worksite lifestyle intervention on vitality, work engagement, productivity, and sick leave: results of a randomized controlled trial. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 39(1), 66-75. doi: 10.5271/sjweh.3311
- Vuori, J., Toppinen-Tanner, S. et Mutanen, P. (2012). Effects of Resource-Building Group Intervention on Career Management and Mental Health in Work Organizations: Randomized Controlled Field Trial. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 273-286. doi: 10.1037/a0025584





**UETMISSS**

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux  
de la Capitale-Nationale



**Centre intégré  
universitaire de santé  
et de services sociaux  
de la Capitale-Nationale**

**Québec**

