

Coffre à Outils proposé

Pour favoriser la diffusion : les attributs de l'innovation

Favoriser l'étape de diffusion : les attributs de l'innovation

Les travaux de Rogers (Rogers, 1962), ont permis d'identifier cinq attributs majeurs pour favoriser la diffusion. Une innovation doit ainsi :

1. présenter **un avantage** comparativement à ce qui se fait d'ores et déjà,
2. être **compatible** avec les valeurs et les besoins des adoptants,
3. être aisément **testable** avant l'adoption,
4. être **peu complexe**,
5. fournir des **bénéfices observables**.

Par ailleurs, la mise à jour des recherches de Rogers (Young Foundation, 2011) a permis d'identifier deux attributs supplémentaires à savoir :

6. l'existence de **délais raisonnables d'implantation**,
7. l'existence d'un **processus de partage** et de **communication** efficace.

Enfin il convient de souligner la contribution de l'équipe de recherche de Greenhalgh qui souligne la nécessité de :

8. **planifier** et de **coordonner** la diffusion (Greenhalgh et al., 2004).

Sources: (Rogers, 1962; Greenhalgh, Robert, Bate, Kyriakidou, & Macfarlane, 2004; (Young Foundation, 2011))

Pour une mise en œuvre réussie : les 5 niveaux de retombées

Pour une mise en œuvre réussie : les 5 niveaux de retombées

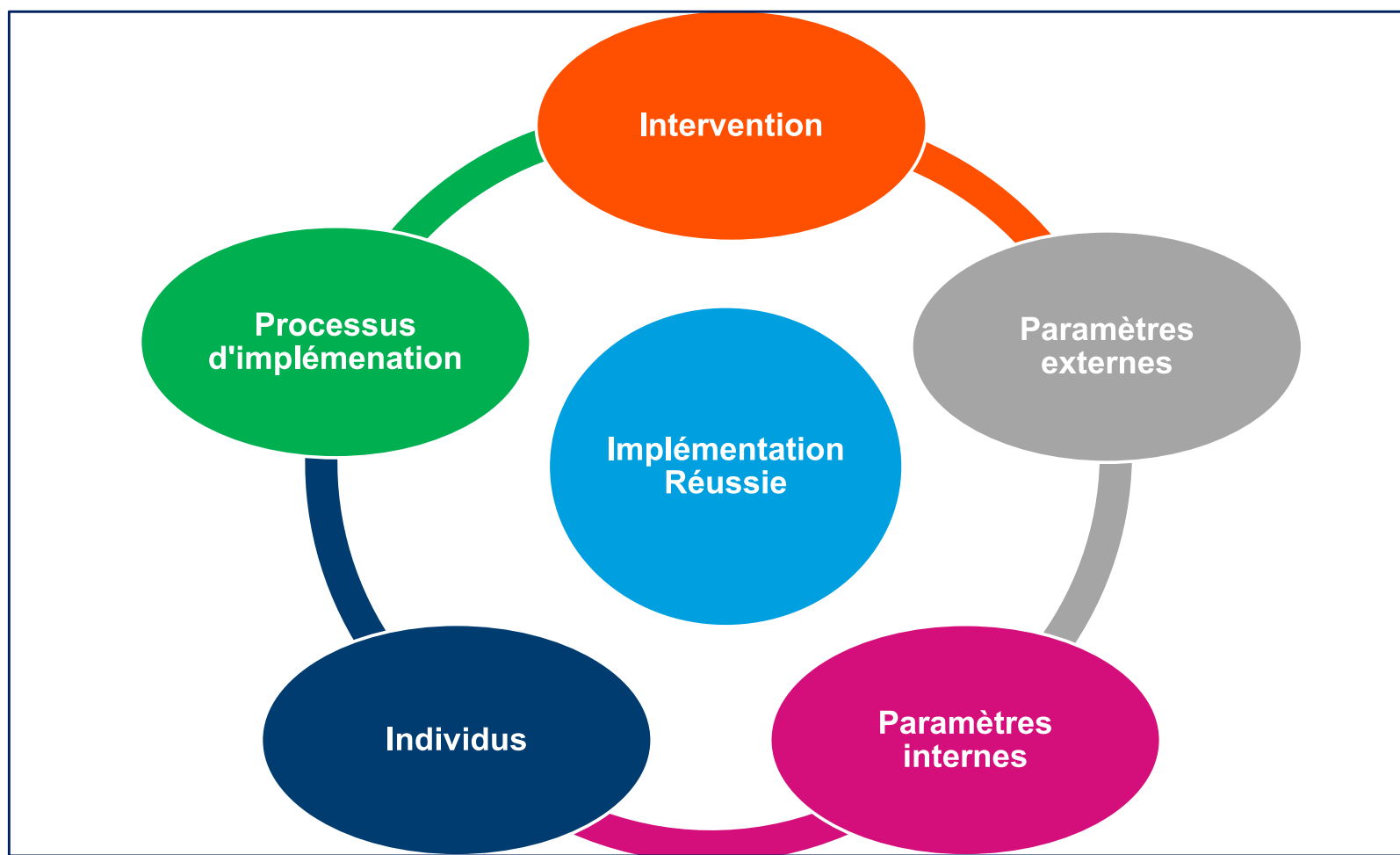
5 objectifs sont à prendre en compte pour déterminer l'impact positif de tout type de mise en œuvre, à savoir :

1. **une satisfaction du mandataire** : sentiment laissé à celui qui a commandé l'intervention
2. **un apprentissage organisationnel** : connaissance transférée à l'organisation par l'intervention
3. **un déploiement de nouvelles pratiques** : amélioration des processus vers un fonctionnement plus mature
4. **un impact sur les résultats organisationnels** : effets sur la performance de l'organisation
5. **un retour sur investissement** : ROI

Sources: (Rondeau, 2007)

Le modèle intégrateur de Damschroder (2009)

Les cinq dimensions du CFIR



CFIR : Les caractéristiques liées à l'intervention

Source d'intervention	• l'intervention a-t-elle été développée à l'interne ou à l'externe (perception des parties prenantes)?
Qualité et rigueur des preuves	• La qualité et la rigueur des preuves appuyant l'innovation sont-elles établies?
Avantage comparatif	• L'implémentaion de l'innovation est-elle perçue par les parties prenantes comme avantageuse (comparativement à une solution alternative)
Adaptabilité	• Jusqu'à quelpoint l'intervention peut-être adaptée au milieu?
Possibilité de tester	• Est-il possible de tester l'intervention à petite échelle et peut-on annuler l'implémenation au besoin?
Complexité	• Jusqu'à quel point la mise en œuvre est-elle perçue comme difficile (la durée, la portée, la radicalité, la perturbation, la centralité, la complexité et le nombre d'étapes nécessaires à la mise en œuvre)?
Qualité du design et de l'emballage	• Perception de l'excellence de la forme de l'intervention
Coût	• Quel est le coût associé à l'intervention?

CFIR : Les caractéristiques liées aux paramètres externes

Besoins des patients et ressources disponibles	• Les besoins des patients, et les ressources pour répondre à ces besoins, sont-ils bien connus et priorisés par l'organisation?
Cosmopolitisme	• Jusqu'à quel point l'organisation est connectée (en réseau) avec d'autres organisations externes?
Pression des pairs	• Existe-t-il une pression des pairs, en ce qui concerne l'implémentation de l'innovation?
Politiques et incitatifs externes	• Existe-t-il des politiques ou des incitatifs (gouvernementaux ou autre) qui pourraient influencer l'implémentation de l'innovation?

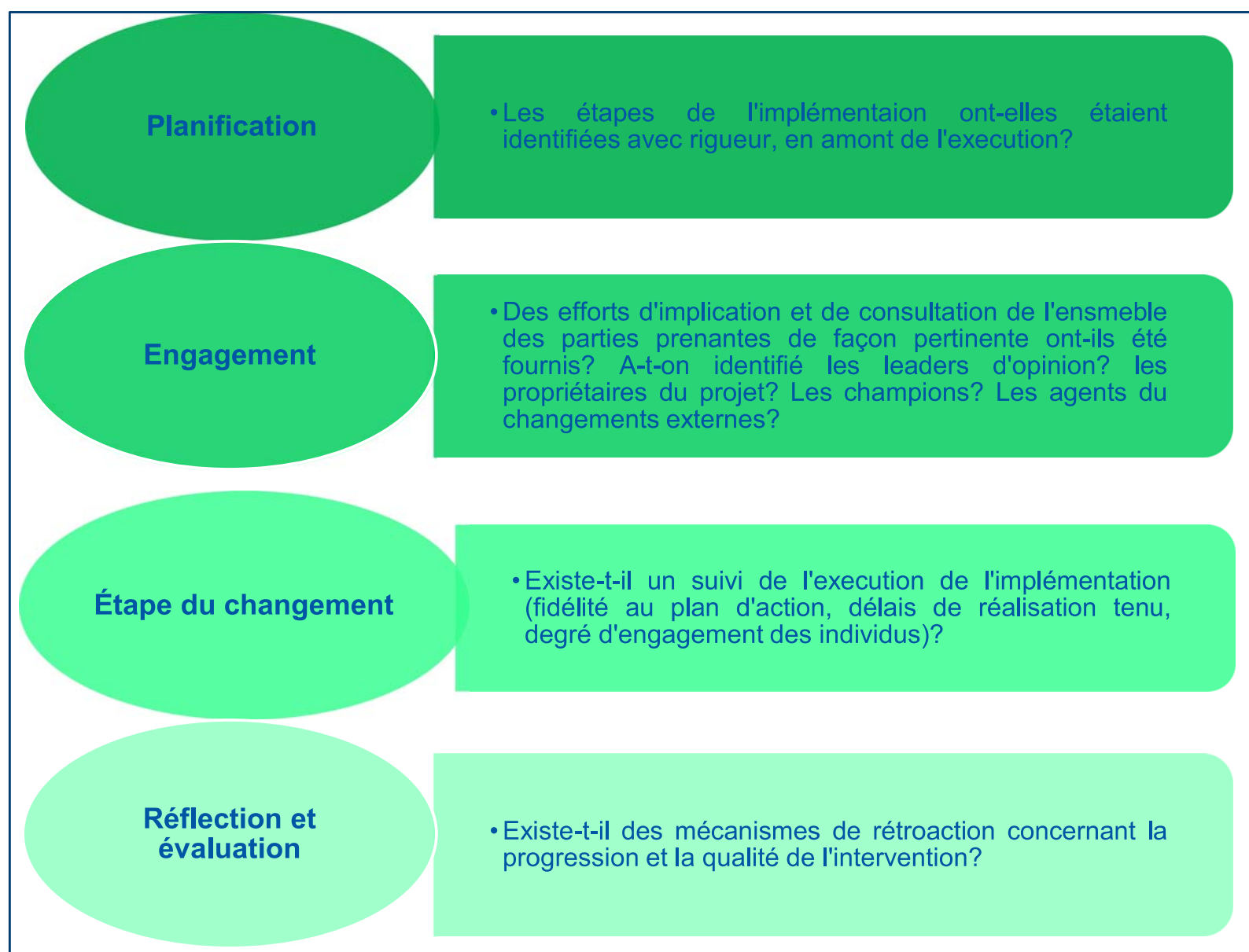
CFIR : Les caractéristiques liées aux paramètres internes

Caractéristiques structurelles	• Les équipes dans lesquels l'implémentation aura lieu sont-elles stables? Les équipes sont-elles indépendantes ou leur travail est inter-relié?
Réseaux sociaux et communication	• Les réseaux sociaux internes à l'organisation sont-ils mis à contribution? Les canaux de communication formels et informels sont-il développés et de qualités?
Culture	• Prête-t-on attention à la culture organisationnelle de l'organisation lors de l'implémentation?
Climat d'implémentation	• Le climat est-il favorable à l'implémentation d'une innovation (sentiment d'urgence, alignement entre le sens de l'intervention selon les différentes parties prenantes, priorisation, incitatifs, rétroaction, climat d'apprentissage)?
Préparation à l'implémentation	• Existe-t-il des indicateurs tangibles au sein de l'organisation, quant à l'appui de l'implémentation de l'innovation (Leadership de la haute direction, ressources disponibles, accessibilité à l'information nécessaire)?

CFIR : Les caractéristiques liées aux individus

Connaissances et croyances	• Les connaissances et croyances des individus au regard de l'innovation sont-elles positives?
Perception de compétence	• Les individus se sentent-ils compétents en ce qui à trait à l'innovation? Pensez-ils être en mesure de réaliser l'implémentation avec succès?
Étape du changement	• A quelle étape du changement les individus se trouvent-ils?
Identification à l'organisation	• Les individus s'identifient-ils à l'organisation?
Autres	• Divers

CFIR : Les caractéristiques liées au processus d'innovation



La gestion de projets

La gestion de projet en un clin d'œil

Qu'est-ce qu'un projet?

« La mise en œuvre d'un ensemble d'activités spécifiques et délimitées pour la réalisation d'objectif particulier dans un temps mesuré et un espace défini, et ce, dans le cadre d'un système de contraintes de coût, de délais, de qualité et de ressource limitées propres à celui-ci » (Farber, 2004).

Qu'est-ce que la gestion de projet?

« L'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long de la vie d'un projet en utilisant des techniques modernes de gestion pour atteindre des objectifs prédéterminés de portée, de qualité, de temps, de coût et de satisfaction des intervenants. » (Traduction libre, Roudias, 2015).

Quels sont les critères de succès d'un projet?

Six critères de succès ont été sélectionnés dans la littérature académique :

1. **La satisfaction des parties prenantes de chaque projet** (Barccarini, 1999; Julie Bérubé, 2008; White et Fortune, 2002)
 - a. Satisfaction du dirigeant ou de la gouvernance
 - b. Satisfaction du porteur ou du leader
 - c. Satisfaction du concerné ou de la partie prenante dont le travail est directement affecté
 - d. Satisfaction de l'observateur ou de la partie prenante qui va assister ou vivre le changement
2. **Le coût** (Cooke-Davies, 2002; Atkinson, 1999) : respect de ce qui a été budgété par le client
3. **Le temps** (Cooke-Davies, 2002; Atkinson, 1999) : respect des échéances fixées et attendues par l'équipe projet et le client,
4. **La qualité** (Cooke-Davies, 2002; Atkinson, 1999) : niveau de réponse à l'égard des attentes du client
5. **L'adéquation des indicateurs à l'évolution de l'environnement** (Carole Botton et coll., 2012; Neely et coll., 1995) : réévaluation des critères de succès au cours du mandat

Le gestionnaire de projet en un clin d'œil

Quel est le rôle d'un gestionnaire de projets

Pour Lemire & Litvak (2011), l'essence du rôle de gestionnaire de projets consiste :

- à **diriger** le projet au quotidien,
- à **s'assurer** du bon **déroulement**,
- à **gérer les liens** entre les diverses équipes associées au projet
- à agir en tant que **mobilisateur**.

Pour Bélanger-Martin (2016) le rôle du gestionnaire est un rôle qui doit être singulier : il est préférable de n'avoir qu'un leadership qui s'occupe de

- **formuler les buts** et les objectifs
- **justifier l'allocation** des ressources dans le projet
- **définir les rôles et les responsabilités** de l'équipe projet (leur contribution)
- **d'établir des communications** efficaces
- **développer la vision** globale et transversale du projet

Quelles sont les habiletés d'un gestionnaire de projets?

Quatre habiletés sont essentielles pour incarner le rôle du gestionnaire de projet :

1. **l'habileté interpersonnelle** : capacité à établir des rapports de coopération entre les membres de son équipe (Katz, 1955) ;
2. **l'habileté conceptuelle** : capacité de mettre en lien l'ensemble des parties de l'organisation afin d'en comprendre la dynamique (Katz, 1955) ;
3. **l'habileté technique** : capacité à maîtriser les habiletés relatives aux tâches techniques (Katz, 1955).
4. **l'habileté politique** : capacité de mettre en place un climat propice au déroulement des activités (Pinto, 2000).

Les meilleures pratiques en gestion de projets :

Les meilleures pratiques en gestion de projets

Posséder une vision commune de la gestion de projet.

Gérer un projet peut sous-entendre plusieurs façons de faire et il arrive qu'au sein d'une même équipe il puisse exister plusieurs façons de voir le projet et les façons de procéder. Il convient donc de s'assurer qu'au sein d'une même équipe de projet, il existe une vision commune qui assure une cohérence dans les actions en lien avec la gestion du changement.

Planifier le projet.

Le Project Life Cycle (PLC), qui représente la base de la majorité des cycles de vie dans la littérature, est composé de quatre étapes – initier, planifier, exécuter et clôturer – qui permettent de faire une lecture globale et structurée du projet. Lorsque suivi, ce modèle simple permet de prévoir et limiter les sources d'incertitude (Roudias, 2015). Le terrain a toutefois mis en lumière les lacunes qui peuvent exister dans la phase 2 (planifier). Les RRAPL lauréats devraient insister davantage sur cette étape lors de la phase de préparation.

Identifier un chef (ou gestionnaire) de projet et délimiter les rôles de chacun

Dans le cas de projets, les attributions au niveau des rôles peuvent être nombreuses (Lemire & Litvak, 2011; Bareil, 2016). Cependant, le rôle de gestionnaire de projet est un rôle récurrent dans la littérature qui a démontré sa valeur ajoutée en gestion (Lemire & Litvak, 2011; Bareil, 2016 ; Bélanger-Martin, 2016). Les équipes d'innovation devraient délimiter les rôles de chacun dans l'équipe et s'inspirer des habiletés et responsabilités du gestionnaire de projet mis en exergue dans la littérature (Encadré et webinaire)

Déterminer des critères de succès.

Un projet requiert, sans contredit, l'établissement de critères de succès (Barccarini, 1999; Julie Bérubé, 2008; White et Fortune, 2002 ; Cooke-Davies, 2002; Atkinson, 1999; Carole Botton et coll., 2012; Neely et coll., 1995). Le terrain mettant souvent en lumière les importantes lacunes à ce sujet, 6 critères ont été sélectionnés à partir de la littérature.



Pour aller plus loin

Webinaire Luc Bélanger-Martin

Gestion du changement

La gestion du changement en un clin d'œil

Qu'est-ce que la gestion du changement?

« Une démarche structurée et dynamique qui permet 1) **d'apporter du soutien** à la direction, aux gestionnaires, aux parties prenantes, aux membres de l'organisation et aux équipes, pour les aider à s'approprier le changement et à traverser leur propre période de transition, avec le moins de perturbations, et le plus de productivité et d'innovations possibles, et 2) **de préparer l'organisation** (systèmes, structure, culture, processus, etc.) afin qu'elle en retire tous les bénéfices anticipés. »

Les déterminants de la capacité de changement

Rondeau (1999) identifie six variables contextuelles majeures en tant que déterminants de la capacité de changement de l'organisation :

1. **La complexité du changement à réaliser** : la complexité consiste en une navigation au sein du changement qui peut s'avérer complexe et qui perturbe un engrenage organisationnel établi.
2. **La légitimité du changement** : cette variable renvoie à la pertinence perçue de la corrélation entre la transformation annoncée et la performance de l'organisation.
3. **Le niveau d'inertie** : on parle ici de l'ampleur du changement que l'organisation peut se permettre d'entreprendre sans pour autant nuire à ce qui est pour elle central à son fonctionnement, à sa nature profonde.
4. **La disponibilité des ressources** : accéder ou se réallouer des ressources de toutes sortes est vu comme un déterminant majeur de la capacité à prendre le virage nécessaire pour réaliser le changement.
5. **Les pressions de l'environnement** : il est question de l'utilisation des pressions tant restrictives que propulsives qui sont afférentes à l'initiation d'un changement.
6. **Le soutien des groupes intéressés** : par le soutien des groupes intéressés, on entend les acteurs sociaux ayant une influence faible ou forte sur l'évolution d'une organisation durant la période de transformation et qui pourrait en influencer l'implantation.

Les meilleures pratiques en gestion du changement

Les meilleures pratiques en gestion du changement

Entretenir une vision commune de la gestion du changement.

Dans le domaine de la gestion, le changement peut s'exercer dans plusieurs champs et à différents niveaux. La documentation à ce sujet affiche plusieurs divergences qui créent des écarts au niveau de sa gestion (Rondeau 2008; Johnson 2013). Il nous semble donc prioritaire, tout comme pour la gestion de projet, qu'il existe une vision commune assurant une cohérence dans les actions en lien avec la gestion du changement.

Arrimer le changement à la vision stratégique de l'établissement.

L'alignement d'un changement est un défi majeur (Rondeau, 2008; Collerette, 2013; Rondeau 2007; Autissier et Moutot, 2013; Johnson, 2013). Un désalignement peut facilement causer l'échec d'un changement, affecter les objectifs organisationnels ou avoir un impact négatif sur l'aspect financier de l'entreprise (Johnson, 2013).

Renforcer l'adhésion au changement.

En période de changement, il est important d'obtenir une masse critique de supporteurs, afin de diminuer la probabilité d'échec (Collerette et coll., 2013 ; Bareil et coll., 2016).

Identifier les maillons clés d'un changement en santé.

Comme nous l'avons mentionné, Damshröder (2009) a effectué une recherche contenant un recensement exhaustif basé sur la pratique et qui concerne les conditions de succès de la mise en œuvre dans le monde de la santé. Bien que le cadre conceptuel de cette étude soit trop vaste pour notre étude, nous avons jugé important de mettre certains éléments à contribution.

Pour aller plus loin

Webinaire Caroline Parent

Répertoire des approches et outils en gestion du changement

G. Dickson, R. Lindstrom., C. Black, D. Van der Gucht (2012) *Evidence-Informed Change Management in Canadian Healthcare Organizations*, Canadian Health Services Research Foundation

Leadership

Le leadership en un clin d'œil

Les différents styles de leadership

Comme le souligne Sonnino, le leadership, longtemps associé à la gestion ou au contrôle, a vu sa définition évoluer au cours du temps. On reconnaît aujourd'hui divers styles de leadership dont les plus fréquents dans le domaine de la santé sont le leadership transactionnel, transformationnel ou servant. Sonnino les définit ainsi :

- **Leaders transactionnels**, travaillent dans les limites et les normes existantes de l'organisation. Ils se concentrent sur l'efficacité, le contrôle, la stabilité et la prévisibilité.
- **Leaders transformationnels**, se soutiennent et se motivent les uns les autres afin de réaliser des changements et façonner l'avenir.
- **Leaders « serviteurs »**, se concentrent avant tout sur l'aspect service du fait de leur penchant naturel à aider les autres.

Pour Sonnino, si chacun de ces types a sa place dans les soins de santé, les leaders transformationnels et serviteurs sont plus susceptibles d'aider l'organisation à progresser, alors que les leaders transactionnels sont plus qualifiés pour maintenir le statu quo.

Source: Sonnino RE (2016) *Health care leadership development and training: progress and pitfalls*, Journal of Healthcare Leadership Vol 8

Les composantes du leadership partagé

Wood identifie quatre composantes majeures pour mettre en place un leadership partagé (Wood, 2005) :

- Réalisation conjointe des tâches
- Développement d'habiletés mutuelles
- Soutien émotionnel
- Interactions décentralisées/démocratiques

Source: Wood, M. S. (2005). *Determinants of shared leadership in management teams*, International Journal of Leadership Studies, 1(1), 64–85.

Les meilleures pratiques en leadership :

Les meilleures pratiques en leadership

Pour faire de la mise en œuvre d'une innovation une réussite, un leader doit :

- **Communiquer une vision** à son équipe et la **mobiliser** (Bennis, 1989)
- **Motiver son équipe et les personnes impliquées** dans le projet à accomplir les tâches exigeantes et complexes caractéristiques de l'innovation en les **habilitant** (empowering) et en créant ainsi **un changement** en son équipe (Vroom and Jago, 2007; Temri, 2000; Bryman, 1992; Kellerman et Webster, 2001)
- **Développer une bonne compréhension** des différentes situations et **s'adapter** en fonction de ces dernières (Evans, 1970); House, 1971; House et Dessler, 1974 ; House et Mitchell, 1974)
- **S'impliquer** et **s'engager** activement dans la mise en œuvre, au même titre que les gestionnaires.

Pour aller plus loin

Pearce, C.L., Conger, J.A (2002). Shared leadership: reframing the Hows and the Whys of leadership, SAGE.

Pearce, C.L. et Barkus, B. (2004). The future of leadership: combining vertical and shared leadership to transform knowledge work, Academy of Management Executive, 18, 1, 47-59.

Wang, D., Waldman, D.A., Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness, Journal of Applied Psychology, 99, 2, 181-198.

Gouvernance

La gouvernance en un clin d'œil

Qu'est-ce que la gouvernance?

« La façon dont les **décisions importantes** d'une société ou d'un organisme **sont prises**. Elle aide à définir quelles personnes devraient exercer une autorité et pour quelles raisons, quelles personnes devraient avoir voix au chapitre en ce qui concerne le processus décisionnel et la façon de rendre des comptes » (Plumtre, 2007, p.i)

Sources : Plumtre, Tim (2007). « Renforcement de la structure de gouvernance à la GRC », Institut sur la gouvernance, Ontario, Canada, 19p

Les meilleures pratiques en gouvernance :

Les meilleures pratiques en gouvernance

Pour s'assurer d'un succès dans le cadre d'une mise en œuvre d'innovation il s'agit de :

- **Mobiliser la communauté** (leadership, incitatifs, reconnaissances, travail d'équipe) en réseautant de manière active avec d'autres institutions pouvant aider la mise en œuvre et la propagation de l'innovation (Pomey, Denis et Constandriopoulos, 2008)
- **Recourir au partenariat** avec le patient de sorte que ce dernier apporte sa voix dans la réflexion et la prise de décision en ce qui concerne les enjeux de qualité et de sécurité des soins (Pomey, Denis et Constandriopoulos, 2008)
- **Optimiser l'allocation des ressources** humaines, financières, informationnelles, matérielles, structurelles et politiques (Pomey, Denis et Constandriopoulos, 2008)
- **Communiquer efficacement** en utilisant les canaux de distribution formels et informels (Pomey, Denis et Constandriopoulos, 2008)
- **Identifier les responsabilités** de chacun au sein de l'équipe noyau et élargie (Pomey, Denis et Constandriopoulos, 2008)
- Faire appel à des **outils d'évaluation** de manière systématique (Pomey, Denis et Constandriopoulos, 2008)

Pour aller plus loin

J.-M. Chabot, (2005) *La gouvernance clinique*, Annales Françaises d'Anesthésie et de Réanimation 24 53–59

M-P. Pomey, J.L. Denis, A-P. Contandriopoulos (2008) *Un cadre conceptuel d'analyse de la gouvernance clinique dans les établissements de santé*, Pratiques et organisation des soins

Brault, I., Roy D. A., Denis, J-L., (2008) *Introduction à la gouvernance clinique : historique, composantes et conceptualisation renouvelée pour l'amélioration de la qualité et de la performance des organisations de santé*. Revue Pratiques et Organisation des Soins, numéro 3.

Gestion de performance

La gestion de performance en un clin d'œil

Qu'est-ce que la gestion de la performance?

Selon Kaplan et Norton, « La mesure de la performance aide l'organisation à suivre et à comprendre sa progression vers ses objectifs, à communiquer l'avancement du changement, à préciser la réussite et l'échec, à définir les stratégies futures, à établir des balises et à démontrer la valeur ajoutée contributive des individus ».

Source : Voyer, P. (2006). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.

Ainsi,

- Pour chaque **problématique**, il est nécessaire de se doter d'un ou plusieurs **objectifs**.
- Pour chaque **objectif** il faut sélectionner un ou plusieurs **indicateurs**.
- Pour chaque **indicateur** il faut se doter **d'une cible et d'une date de réalisation**
- Pour chaque **cible** il faut se doter d'un **plan d'action**
- Pour chaque **plan d'action** il faut nommer un **responsable**

Les meilleures pratiques en gestion de la performance :

Les meilleures pratiques en gestion de la performance

Parmi les éléments qui vont optimiser les chances de succès d'un projet, il est utile de souligner l'importance de :

- **Déterminer des indicateurs de performance** au commencement de la mise en œuvre (Aguinis, 2009; Botton et al., 2012; Kaplan et Norton, 1996) et ce en lien avec les objectifs stratégiques des organisations concernées par l'innovation (Botton et al., 2012; Cardy et Brien, 2011).
- **Faire preuve** (Damschroder, 2009) ; Botton et al., 2012) en s'engageant envers l'ensemble des parties prenantes par le biais du système de mesure de performance
- **Évaluer le progrès du projet** en utilisant les indicateurs de performance susmentionnés et en les comparant aux objectifs initialement définis (Aguinis, 2009; Kaplan et Norton, 1996; Damschroder, 2009)
- **Comprendre l'avancement du projet** en attribuant des causes à l'état de l'évaluation effectuée (Cardy et Leonard, 2011; Damschroder, 2009)
- **Utiliser les informations collectées** lors de la mesure de la performance et de l'attribution causale pour **communiquer avec les personnes engagées dans le projet** en vue d'améliorer les chances de réussite du projet (Botton et al. (2012) ; Cardy et Brien, 2011; Cardy et Leonard, 2011; Damschroder, 2009) et ainsi agir et se développer (Botton et al. (2012)

Pour aller plus loin

Tableaux de bords et indicateurs de performance

Voyer, P (1999). *Tableaux de bords de gestion et indicateurs de performance*, Presses de l'Université du Québec. – Chapitre 2 et 3

Textes cités

- Aguinis, H. (2009). *Performance management* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Albury, D. (2005). *Fostering innovation in public services*, public money and management, 25(1), 51-56.
- Ambrose, Rona. (2014). *Allocution pour l'honorable, Rona Ambrose ministre de la santé – Devant l'économie des soins de santé et la nécessité d'innover*. Centre des nouvelles du Canada, Récupéré le 06 juin 2016 de <http://nouvelles.gc.ca/web/article-fr.do?nid=828259>
- AMQ (2015). *Le rôle de la profession médicale dans la gouvernance du système de santé québécois*, Médecin en action, rapport gouvernance médicale, Récupéré le 02 juillet 2016 de http://www.amq.ca/images/Prises_de_position/Rapport_Gouvernance_m%C3%A9dicale_FINAL2.pdf
- Anthony, S. (2013). *How to Really Measure a Company's Innovation Prowess*. Harvard Business Review 2013
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (2007). *Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain*. Industrial marketing management, 36(3), 349-359.
- Association for project management (2006). *APM Body of Knowledge Definitions*, Buckinghamshire (UK), Récupéré le 10 juillet 2016 <https://www.apm.org.uk/sites/default/files/Bok%20Definitions.pdf>
- Atkinson, Roger (1999). *Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, it's Time to Accept Other Success Criteria*. International Journal of Project Management, Vol. 17, No. 6, 337-342.

- Aubry, Monique., & Thuillier, Denis (2004). Le Bureau de projet: un inventaire des cadres conceptuels d'analyse de l'efficience.
- Autissier, David et Moutot Jean-Michel (2013). *Méthode de conduite du changement*, Diagnostic accompagnement pilotage, Dunod, 3^e édition, (No. hal-01135788).
- Baccarini, David (1999). *The Logical Framework Method for Defining Project Success*. Project Management Journal, Vol. 30, No. 4, p.25-32.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). *Towards a multidisciplinary definition of innovation*, Management decision, 47(8), 1323-1339.
- Bareil, Celine (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Les éditions Transcontinentales. 216 pages.
- Bareil, Céline (2016b). Diapositives Séance 3. H2016. Entretien Individuel.
- Bareil, Céline., Charbonneau, Sylvie. et Baron, Aline (2016), Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle: Récit et guide pas à pas, *Editions JFD*, 158 pages.
- Barlow, Julie., Wright, Chris., Sheasby, Janice., Turner, Andy., & Hainsworth, Jenny. (2002). Self-management approaches for people with chronic conditions: A review. Patient Education & Counseling, 48, p 177-187.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bélanger, Mathieu (2008). *Analyse des fonctions du bureau de gestion de projet de l'Agence spatiale canadienne afin d'accroître la maturité organisationnelle en gestion de projet* (Doctoral dissertation), École nationale d'administration publique, 61 pages.
- Bélanger-Martin, Luc (2016). *Webinaire Réseau-1 : La gestion de projet*, récupéré le 10 juillet 2016 de https://www.youtube.com/watch?v=HqDhK5_9wKc.

- Bennis, W. (1989). Why leaders can't lead (pp. 118-120). San Francisco: Jossey-Bass.
- BENOMAR, N.; CASTONGUAY, J.; JOBIN, MH.; LESPERANCE, F. (2016). « Catalyseurs et freins à l'innovation en santé au Québec – Rapport d'étape ». Montréal: CIRANO & Pôle santé HEC Montréal, Juillet 2016, 71 pages.
- Benomar, Nadia, Gosselin Alain, Bareil Céline, Jobin Marie-Hélène, Houle Lucie, Normand Katia (2016). *Cadre conceptuel du Laboratoire Lean Santé DRH*, Cahier de recherche n°15 – 01, Montréal, École de gestion HEC Montréal, Récupéré le 10 juillet 2016 de http://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2010/02/Cahier-de-recherche15-01-Pr%C3%A9sentation-du-cadre-conceptuel-_Laboratoire-Lean-Sant%C3%A9-DRH-_09-06-2015.pdf
- Berens, L. V., Cooper, S.A., Ernst, L.K., Martin, C.R., Myers, S., Nardi, D., et al. (2001). Quick guide to the 16 personality types in organizations: Understanding personality differences in the workplace. Telos Publications.
- Bérubé, Julie (2008). *Les contextes d'élaboration des critères de succès des projets des petites entreprises*. Mémoire. Gatineau, Université du Québec en Outaouais, Département des sciences administratives, 288 p.
- Billé, Jérôme et Soparnot Richard (2006). *La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source d'innovation ?* La Revue Des Sciences De Gestion, Vol. 1, No. 217, page 101-110.
- Bolman, T. G. et T. E. Deal (1991). «Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership, New York, Jossey-Bass
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.
- Bryde, David (2008). *Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success*, *International Journal of Project Management*, 26,800–809

- Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. Sage Publications.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Cardy, R. L., Leonard, B., & Books24x7, I. (2011). Performance management: Concepts, skills, and exercises (2nd ed.). Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.
- Carole Botton et Coll., « Système de gestion de la performance : les conditions du succès », Gestion 2000 2012/2 (Volume 29), p. 37-52. DOI 10.3917/g2000.292.0037
- Chatelin, C., & Trébucq, S. (2003). Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise: un essai de synthèse. 9e journées d'histoire de la comptabilité et du management, Paris.
- Clavet, N. J., Duclos, J. Y., Fortin, B., Marchand, S., & Michaud, P. C. (2013). *Les dépenses en santé du gouvernement du Québec, 2013-2030: projections et déterminants*. Cahier scientifique CIRANO 2013s-45.
- Collectif, Gestion de portefeuille de projets, CIGREF, Récupéré le 30 juillet 2016 de <http://cigref.typepad.fr/> [archive], CIGREF, 2006
- Collerette, Pierre, Delisle Gilles et Perron Richard (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 173 pages.
- Collerette, Pierre, Schneider Robert et Lauzier Martin. (2013). *Le pilotage du changement*, 2^e édition, Québec : Presse de l'Université du Québec, 373 pages.
- Cooke-Davies, Terry (2002). *The "Real" success factors on projects*, International Journal of Project Management, Pergamon, Vol. 20, No. 3, p.185-190.
- Cooper G., Robert (2007). *Doing it Right. Winning with New Products*. Product Development Institute Inc., Stage-Gate International, 12 p.
- Cooper G., Robert (2014). *What's next? After Stage-Gate*, Progressives companies are developing a new generation of idea to launch processes,

- Research Technology Management, Stage-Gate International, Vol.157, No. 1, p. 20-31.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). *Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top Managers*¹. British journal of Management, 17(3), 215-236.
 - Damschroder, L. J., Aron, D. C., Keith, R. E., Kirsh, S. R., Alexander, J. A., & Lowery, J. C. (2009). « Fostering implementation of health services research findings into practice: a consolidated framework for advancing implementation science. » *Implementation science*, 4(1),1.
 - Ketz de Vries, M. F. (2011). The leader on the couch: A clinical approach to changing people and organizations. John Wiley & Sons.
 - Drew, John, McCallum Blair, Roggenofer Stefan (2004). *Objectif lean : Réussir l'entreprise au plus juste: enjeux techniques et culturel*, Mckinsey et Company, Paris, d'Organisations, 279 pages.
 - Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational behavior and human performance*, 5(3), 277-298.
 - Farber, Marie-Noel (2004). *La gestion de projet dans toute sa complexité*. Montréal, Haute étude commerciale, HEC Montréal, Récupéré le 30 juillet 2016 de. <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2004no166.pdf>
 - Fernez-Walch, S., Romon, F., Cousin, V., & Ronde, T. (2006). *Management de l'innovation*, De la stratégie aux projets.
 - Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in experimental social psychology*, 1(1), 149-190.
 - Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.

- Finkelstein, S., & D'aveni, R. A. (1994). CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *Academy of Management journal*, 37(5), 1079-1108.
- Fixsen, D., Barwick, M. A., Boydell, K. M., Stasiulis, E., Ferguson, H. B. & Blase, K. (2005). *Transfert de connaissances et mise en œuvre de pratiques fondées sur des données probantes dans le domaine de la santé*, Ontario, 149 p, Récupéré le 30 juillet 2016 de http://www.kidsmentalhealth.ca/documents/PR_Transfert_de_connaissances_et_mise_en_oeuvre_de_pratiques_fondees_sur_des_donnes_probantes_dans_le_domaine_de_la_sante_mentale_pour_enfants.pdf
- Fortune et White D (2006). «Framing of project critical success factors by a systems model. » *International Journal of Project Management*, 24(1), p 53-65.
- Fritz Heider, 1958, « The psychology of interpersonal relations» , Wiley, New York
- Gabriel, Y. (2011). Psychoanalytic approaches to leadership. *The SAGE Handbook of Leadership*. London: Sage, 393-405.
- Gardner, J. (1993). *On leadership*. Simon and Schuster.
- Gendron, A. (2010). *Les habiletés politiques du chef de projet*, Montréal, HEC Montréal, Hautes Études Commerciales, 123 p. Récupéré le 2 Août 2016 de https://drive.google.com/file/d/0ByO_g1u4KkiGZ25CR3drQ3dsMlk/view
- Gouvernement du Québec (2016). *Le plan économique du Québec*, Fiance Québec, Récupéré le 10 juillet 2016 de <http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/2016-2017/fr/documents/PlanEconomique.pdf>
- Grant, Robert.M (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation*. *California Management Review*, BerkeleyHaas, Vol.33, No 3, 114-135 p.

- Greenhalgh, T., Robert, G., Bate, P., Kyriakidou, O., & Macfarlane, F. (2004). How to Spread Good Ideas A systematic review of the literature on diffusion, dissemination and sustainability of innovations in health service delivery and organisation How to Spread Good Ideas.
- Greenhalgh, Trisha, Robert Glenn, Macfarlane Fraser, Bate P, Kyriakidou Olivia (2004). *Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations*. Milbank Quarterly, 82(4), 581-629.
- Greenleaf, R. K. (1970). The Servant as Leader, The Robert K. Greenleaf Center, Indianapolis, IN.
- Greenleaf, R. K. (1972). Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1972). The institution as servant. The Robert K. Greenleaf Center, Indianapolis, IN.
- GRONN, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. Leadership Quarterly, 13(4), 423-451.
- Haines III, V. Y., & St-Onge, S. (2012). Performance management effectiveness: practices or context? The International Journal of Human Resource Management, 23(6), 1158-1175.
- Hemphill, J. K. (1949). Situational factors in leadership. Ohio State University. Bureau of Educational Research Monograph.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. Training & Development Journal.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. Administrative science quarterly, 321-339.
- House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. Contingency approaches to leadership, 29, 55.

- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 81.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). *Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research*, *Journal of Applied psychology*, 94(5), 1128.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1994) « The Nature of Man », *Journal of Applied Corporate Finance*, summer.
- Johnson, Kevin, et HEC Montréal. (2013). *Les enjeux épistémologiques et méthodologiques de la validation de modèles en gestion du changement: Une approche axiomatique-inductive pragmatique*, Collaborateur HEC Montréal, 660 p.
- Joly, Michel et Muller G. Jean-Louis (1994). *De la gestion de projet au management par projet*, Paris, AFNOR, 234 pages.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Katz, R. L (1955). *Skills of an effective administrator*, *Harvard business review*, 33(1), 33-42.
- Kellerman, B. and Webster, S.W. (2001). The recent literature on public leadership. *The Leadership Quarterly*, 12 (4). 485-514.
- Kirkpartick L, Donald (1998). *Evaluating training program: the four levels*, Second edition, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 289 pages.
- Kirkpatrick, Donald L. (1998). The four levels of evaluation. In *Evaluating corporate training: Models and issues* (pp. 95-112). Springer Netherlands.
- Kjær, A. M. (2004). *Governance*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Landry, R. et collaborateurs. (2007). *Innovation dans les services publics et parapublics à vocation sociale. Rapport de la revue systématique des écrits*. Chaire FCRSS/IRSC sur le transfert de connaissances et l'innovation.

- Laroche, H., & Nioche, J (2015). « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. » *Revue Française de Gestion*, (253), 97. doi :10.3166/RFG.160. p 81-108.
- Lemire, Nicole et Litvak Eric (2011). *L'amélioration en santé : diriger, réaliser, diffuser. Laboratoire d'expérimentation en gestion et en gouvernance (LEGG) de la santé et des services sociaux de la Montérégie*, Éditeur Longueuil : Laboratoire d'expérimentation en gestion et en gouvernance de la santé et des services sociaux (LEGG), Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie Québec, 73 pages.
- Lenfle, Sylvain., & Midler, Christophe (2003). « Management de projet et innovation », *Encyclopédie de l'Innovation*, P. Mustar et H. Penan (eds.), Paris, Economica, 2003, p. 49-69.
- Levi, D. (2011). *Group Dynamics for Teams*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewin, Kurt (1958). Group Decision And Social Change, *Social Psychology*, sous Dir. Maccoby, Newcomb and Hartley, p. 197-21, http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Lewin_Group_Decision_&_Social_Change_Readings_Psych_pp197-211.pdf
- Lott, A. J., & Lott, B. E. (1965). *Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables*, *Psychological Bulletin*, 64, 259–309.
- Maccoby, M. (1981). *The leader: A new face for American management*. Simon & Schuster.
- Maletto, Michel (2009). *La gestion du changement: Comment faire adhérer le personnel*, Éditions Saint-Martin, 138 pages.

- Martinko, M. J., Harvey, P., & Douglas, S. C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 561-585.
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 95-105.
- Mintzberg Henri, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph (1999). «Transformer l'entreprise», *Gestion, Transformer l'organisation*, Vol. 24, No. 3, p. 122-130
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Los Angeles: SAGE.
- O'Sullivan, M. (2000). The innovative enterprise and corporate governance. *Cambridge Journal of Economics*, 24(4), 393-416.
- Paquet, G. (2008). *Gouvernance: Mode d'emploi*. Montréal: Liber.
- Payne Adrian. et Frow Pennie (2005), A Strategic framework for customer relationship management, *Journal of Marketing*, 69, 4, page 167-76.
- Peelen, Ed., Jallat, Frédéric., Stevens, Éric. et Volle, Pierre. (2014), *Gestion de la relation client*, *Pearson*, 4e édition.
- Peter, Jacques (1999). L'ingénierie concourante ou simultanée dans le service. *Revue Générale Des Chemins De Fer*, page 23-34.
- Pinto K, Jeffrey (2000). *Understanding the role of politics in successful project management*, *International Journal of Project Management*, Vol. 18, No. 2, page 85-91.
- PMI (2013). *Le management des parties prenantes du projet*. Section de Lévis-Québec, Récupéré le 19 juillet 2016 de <https://pmiquebec.qc.ca/index.php/articles-du-mois/317-le-management-des-parties-prenantes-du-projet>

- Pomey MP., Denis JL., et Constandriopoulos AP., (2008). Un cadre conceptuel d'analyse de la gouvernance clinique. Regards sur la gouvernance clinique dans les établissements de santé
- Porter, G., & Beyerlein, M. (2000). Historic roots of team theory and practice. In Work teams: Past, present and future (pp. 3-24). Springer Netherlands.
- Réseau-1 Québec (2016). *Appels à projets*. Recherche et ressources, réseau de connaissances en services et soins de santé intégrés de première ligne, Récupéré le 1 juillet 2016 de <http://reseau1quebec.ca/recherche-et-ressources/soumettre-un-projet>
- Réseau-1 Québec (2016). *Aperçu*. Nos réseaux, Réseau de connaissances en services et soins de santé intégrés de première ligne. Récupéré le 30 juillet 2016 de [http://reseau1quebec.ca/nos-reseaux/ aperçu](http://reseau1quebec.ca/nos-reseaux/aperçu)
- Réseau-1 Québec (2016). *Qui sommes-nous ?* Résumé, Réseau de connaissances en services et soins de santé intégrés de première ligne. Récupéré le 01 juillet 2016 de <http://reseau1quebec.ca/qui-sommes-nous/resume>
- Réseau-1, 2016a. Qui sommes-nous ? <http://reseau1quebec.ca/qui-sommes-nous/resume/>
- Réseau-1, 2016b. Aperçu. <http://reseau1quebec.ca/nos-reseaux/aperçu/>
- Réseau-1, 2016c. Soumettre un projet. <http://reseau1quebec.ca/recherche-et-ressources/soumettre-un-projet/>
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations* (Free Press).
- Rondeau, Alain (1999). «Transformer l'organisation : Vers un modèle de mise en œuvre», *Gestion, Transformer l'organisation*, Automne, Vol. 24, No. 3, p. 148-157.
- Rondeau, Alain (2007). CETO, récupéré le 18 août 2016 de http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/seminaire_alainrondeau.pdf

- Rondeau, Alain (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes, *Télescope*, HEC Montréal, Vol.14, No. 3, 12 p.
http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_Rondeau.pdf
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Pager.
- Roudias, Jihane (2015). *Mastering Principles and Practices in PMBOK, Prince 2, and Scrum: Using Essential Project Management Methods to Deliver Effective and Efficient Projects*. Pearson FT Press, 240 pages.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). *Complex interdependence in task-performing groups*, *Journal of Applied Psychology*, 78, 61–72.
- Salois, Robert. et Benigeri, Mike. (2015), Première ligne médicale au Québec : Comparaison internationale et évolution de 2009 à 2015, *Commonwealth Fund*, Récupéré le 10 février 2016 de <http://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2016/01/S%C3%A9minaire-du-P%C3%B4le-sant%C3%A9-HEC-Montr%C3%A9al-Robert-SALOIS-CSBE-9-f%C3%A9vrier-2016.pdf>
- Shamas-Ur-Rehman (2009). *History of leadership research*. Extrait le 25 Mai 2016 de <http://scholarbank.nus.edu.sg/bitstream/handle/10635/16727/Chapter%202.pdf?sequence=5>
- Sobol, M. G., Alverson, M. & Lei, D (1999). *Barriers to the adoption of computerized technology in health care systems*. *Topics in Health Information Management*, 19, 1-19.
- St-Onge, S. (2012). *Gestion de la performance*. Montréal: Chenelière éducation.
- TEMRI, Leïla (2000). «Le processus d'innovation : une approche par la complexité» - IXème Conférence Internationale de Management stratégique - AIMS 2000 - Montpellier, 24-26 mai 2000 - 18 pages

- Tsasis, Peter et Bruce-Barrett Cindy (2008). *Organizational change through lean thinking*, Health Services Management Research, 21 (3), p 192-198.
- Turke, R. (2008). Governance: Systemic foundation and framework. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. Management Science, 32, 590–607.
- Van der Vegt, G., & Van de Vliert, E. (2002). *Intragroup interdependence and effectiveness: Review and proposed directions for theory and practice*. Journal of Managerial Psychology, 17, 50–67.
- Van der Vegt, G., Emans, B., & Van de Vliert, E. (1999). *Effects of interdependencies in project teams*, Journal of Social Psychology, 139, 202–214.
- VISINAND, Martine (2003). *Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel*, Mémoire de maîtrise, Montréal, École de gestion HEC Montréal, 147 pages.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. American psychologist, 62(1), 17.
- West, M. A. (1990). *The social psychology of innovation in groups*. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), Innovation and creativity at work (pp.309–333). Chichester, England: Wiley.
- Young Foundation (2011). *NHS chief executive's review of innovation in the NHS Summary of the responses to the Call for Evidence and Ideas*, (December), 78.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders. *Harvard Business Review*, 55, 67-78.
- Zollo, Maurizio et Winter Sidney G (2002). *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*. Organization Science, vol. 13, p 339-351.

Références

- Anderson, Donald L. (2015). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*, CA: Sage, Thousand Oaks, ISBN:9781412987745, p.148.
- Bach, G.L. (1960). An introductory Note. *Management and Corporations* 1985, Anshem, M. et Bach, G.L. (ed.), McGraw-Hill, New York, p. 1-14.
- Bareil, Céline (2008). *Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement*, Télescope, Vol. 14, No. 3, page 89-105.
- Benomar, Nadia., Castonguay, Joanne., Jobin, Marie-Hélène., & Lespérance, François. (2016). *Catalyseurs et freins à l'innovation en santé au Québec* (No. 2016rp-09). CIRANO.
- Berle, A. A., & Means, G. G. C. (1991). *The modern corporation and private property*. Transaction publishers.
- Blair, M. M., & Stout, L. A. (1999). A team production theory of corporate law. *Virginia Law Review*, 247-328.
- Castonguay, J. (2014). Évolution comparée des politiques de santé au Québec. In *LexisNexis* (Ed.), *Droit et politiques de la santé* (p. 1074). Montréal.
- Catelin, C., & Chatelin, C. (2001). Privatisation, gouvernement d'entreprise et processus décisionnel: une interprétation de la dynamique organisationnelle à travers le cas France Télécom. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(2), 63-90.
- Centre Intégré de Santé et Soins Sociaux de Laval (2016). *Enseignement et Recherche*.<http://www.cssslaval.qc.ca/le-csss-de-laval/enseignement-recherche/axes-de-recherche.html>
- Chandler, A. D., Jr. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

- CMA (2000). Application et mise en œuvre d'un tableau de bord. Mississauga, Canada.
- Cohendet, Patrick et Simon Laurent (2007). *Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 28, No.5, 587-605.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. Organizational behavior and human performance, 13(1), 46-78.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). The nature of leadership. Sage.
- Ketz de Vries, M., & Balazs, K. (2010). The shadow side of leadership. In Handbook of Top Management Teams (pp. 183-190). Palgrave Macmillan UK.
- Dodd, E. M. (1932). For whom are corporate managers trustees? Harvard law review, 45(7), 1145-1163.
- DuBrin, A. J. (2013). Leadership: Research findings, practice, and skills (7th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Easterbrook, F., & Fischel, D. (1991). The economic structure of company law. Harvard University Press. Cambridge, Ma.
- Essink, D. R. (2012, December 13). Sustainable Health Systems: the role of change agents in health system innovation. Amsterdam: Vrije Universiteit. Retrieved from <http://dare.ubvu.vu.nl/handle/1871/39641>
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. The journal of political economy, 288-307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. The journal of law & Economics, 26(2), 327-349.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance. John Wiley & Sons.

- Fligstein, N., & Calder, R. (2001). *Architecture of Markets. Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences: An Interdisciplinary, Searchable, and Linkable Resource.*
- Florida, Richard (2002). *The Rise of the Creative Class*, Kindle, Basic Books, 512 pages.
- Gillund, G., & Shiffrin, R. M. (1984). A retrieval model for both recognition and recall. *Psychological review*, 91(1), 1.
- Girard, M. (2012). *La gouvernance: Une synthèse*. Montréal: Éditions JFD.
- Glouberman, Sholom et Mintzberg Henry (2001). *Managing the care of health and the cure of disease — Part I : Différentiation*, *Health Care Manage Review*, 32 p.
Récupéré le 30 juillet 2016 de https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1998/98-49.pdf
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J., & Burns, J. M. (2004). *Encyclopedia of leadership*. Sage Publications.
- Groupe Consultatif sur l'innovation des soins de Santé (2015). *Libre cours à l'innovation : Soins de santé excellents pour le Canada*.
- Henderson, S., Kendall, E., (2011) 'Community navigators': making a difference by promoting health in culturally and linguistically diverse (CALD) communities in Logan, Queensland, *Australian Journal of Primary Care*, 17, 4
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.

- Kerzner, Harold (2014). *Project management best practices: Achieving global excellence*. Third edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 684 pages.
- Klein J, Katherine et Sorra Speer Joann (1996). *The challenge of innovation implementation*, The Academy of management review, vol. 21, No.4, p 1055-1080.
- Klein J, Katherine, Conn Buhl Amy, Sorra Speer Joann (2001). *Implementing computerized technology: An organizational analysis*, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 5, 811- 824, Récupéré le 20 juillet 2016 de http://www.management.wharton.upenn.edu/klein/documents/Klein_Conn_Sorra_2001.pdf
- LE MOIGNE, J.-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod [Afcet Systèmes], 178 pages.
- Lemieux, N. (2009). Le support offert aux gestionnaires par une équipe de gestion du changement lors de l'implantation d'un système de gestion intégré, *ProQuest Dissertations*, Récupéré le 30 juillet 2016 de <http://proxy2.hec.ca/login?url=http://search.proquest.com/docview/305094498?accountid=11357>
- Lipman, F. D., Lipman, L. K., & Books24x7, I. (2006). *Corporate governance best practices: Strategies for public, private, and not-for-profit organizations*. Hoboken, N.J: Wiley.
- Lorig, Kate, R., & Holman, Halsted. (2003). Self-management education: History, definition, outcomes, and mechanisms. *Annals of Behavioral Medicine*, 26, p 1-7.
- Lurey, J.S. et Griffin. (2013). *M. Action research : The anchor of OD practice*, New York, American Management Association, chapitre 4, p. 46-52.
- Marris, R. (1964). *The economic theory of» managerial» capitalism*. Free Press New York.

- Maslanka, Ann M., "Evolution of Leadership Theories" (2004). Masters Theses. Paper 655
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. 1982. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25: 465-499.
- Nadler A, David. et Nadler B Marc (1998). *Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*, San Francisco, Jossey-Bass Pub, 352 pages.
- Neely, Andy et coll. (1995). The Evolution of Performance Measurement Research: Development in the last decade and a research agenda for the next, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 25, No.12, p 1264-1277.
- Norrie, James et Walker Derek (2004). *A Balanced Scorecard Approach to Project Management Leadership*. *Project Management Journal*, Vol. 35, No 4, page 47-56.
- Phillips, Jack (1999). *The Consultant's Scorecard: Tracking Results and Bottom-Line Impact of Consulting Projects: Tracking Results and Bottom-Line Impact of Consulting Projects*. McGraw Hill Professional.
- PMI (2015). Pulse of the profession, récupéré le 18 août 2016 de http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2015.pdf?sc_lang_temp=fr-FR
- Prosci (2014), Best Practices in Change management, Executive Overview
- Reddin, W. J. (1967). 3-D Management style theory-typology based on task and relationships orientations. *Training and Development Journal*, 21(4), 8-17.
- Rejeb, H. B., Morel-Guimarães, L., & Boly, V. (2008). Measuring innovation best practices: Improvement of an innovation index integrating threshold and synergy effects. *Technovation*, 28(12), 838-854.

- Rhodes, R. A. (1997). Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability. Open University Press.
- Robert S. Kaplan (2008). « Conceptual Foundations of Balance Scorecard » , Handbooks of Management Accounting Research, vol.3
- Roe, M. J. (2003). Political determinants of corporate governance: Political context, corporate impact. Oxford University Press on Demand.
- Rogers, Everret (1995). *Diffusion of innovations*, 4th Edition, Free Press, New York, 518 pages.
- Rose, K. H. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fifth Edition. *Project Management Institute*, Journal, 44(3), 589 pages.
- Rosenau, J. N. (1995). Governance in the twenty-first century. *Global governance*, 1(1), 13-43.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Salancik, G. R., & Meindl, J. R. 1984. Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, 29: 238-254.
- Schumpeter, J. (1942). *Creative destruction*. *Capitalism, socialism and democracy*, 82-5.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.
- Soins de santé excellents pour le Canada. Extrait de <http://canadiensensante.gc.ca/publications/health-system-systeme-sante/report-healthcare-innovation-rapport-soins/alt/report-healthcare-innovation-rapport-soins-fra.pdf>

- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.
- St-Amant, Gilles et Renard Laurent (2003). *Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles*, Cahier de recherche, 29 pages.
- Van de Ven, H. Andrew, Poole, Marshall Scott (1995). *Explaining development and change in organizations*, *Academy of Management Review*, vol. 20, n o3, 1995, p. 510-540.
- Von Hayek, F. A. (1960). The Corporation in a Democratic Society. reprinted in Melvin Anshen and George L Bach (eds) (1985), *Management and Corporations*, McGraw-Hill, New York, 99-118.
- Yin, R. K., & Davis, D. (2007). Adding new dimensions to case study evaluations: The case of evaluating comprehensive reforms. *New directions for evaluation*, 2007(113), 75-93.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6.