

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

EXPLORATION ET RÉFLEXION SUR LES STYLES DE LEADERSHIP MISANT SUR LA BIENVEILLANCE:
ADOPTER LE LEADERSHIP PAR LA BIENVEILLANCE, EST-CE RÉALISTE?

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ(E)

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

NATHALIE FERLAND

FÉVRIER 2023

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

À Benoît Cherré et Nathalie Lemieux, vous avez su trouver les mots d'encouragements pour insuffler l'énergie nécessaire à l'achèvement de ce mémoire, les mots me manquent pour exprimer toute ma gratitude.

DÉDICACE

À manmy.

Et, à toutes les personnes bienveillantes que la
vie a mises sur ma route.

AVANT-PROPOS

La vie passe, soyons bienveillants.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE	iii
AVANT-PROPOS	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES FIGURES	vii
RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 La problématique de recherche	3
1.1 Question de recherche et sous-questions	4
CHAPITRE 2 Cadre théorique	5
2.1 Les styles de leadership	6
2.1.1 Leadership transformationnel	7
2.1.2 Leadership serviteur	9
2.1.3 Leadership spirituel	10
2.1.4 Leadership authentique	12
2.1.5 Leadership bienveillant	14
2.2 Développement du leadership.....	17
2.2.1 Observateur neutre	19
2.2.2 Ouvertures à d'autres points de vue	25
2.2.3 Démarche relationnelle et inclusive.....	29
2.2.4 Résumé.....	35
CHAPITRE 3 Méthodologie.....	38
3.1 Choix méthodologiques	38
3.1.1 Une recherche constructiviste et interprétative	38
3.1.2 Une recherche abductive	39
3.1.3 Une recherche qualitative	39
3.2 Outil de collecte de données et échantillonnage	39
3.2.1 Les entrevues semis-structurées et la grille d'entrevue.....	39
3.2.2 Les répondants	40
3.2.3 Journal de bord.....	41
3.3 Stratégie d'analyse de données	41
3.3.1 Verbatims	41
3.3.2 Codage.....	41

3.3.3	Grilles d'analyse thématique.....	42
3.4	La qualité des données de la recherche.....	43
CHAPITRE 4 Présentation des résultats.....		45
4.1	Processus de modélisation	45
4.1.1	Création de matrices	45
4.1.2	Création de schéma.....	50
4.2	Résultats	50
4.2.1	Définition de la bienveillance	51
4.2.2	Les antécédents du leadership bienveillant	52
4.2.3	Les manifestations du leadership bienveillant	56
4.2.4	Le maintien et le développement du leadership bienveillant	60
CHAPITRE 5 Discussion.....		68
5.1	Section 1 – Anticipé	68
5.2	Section 2 – Émergé et inattendu	68
5.3	Résumé	69
5.4	Avenues de recherche	75
CONCLUSION.....		78
ANNEXE A GUIDE D'ENTREVUE		80
ANNEXE B TABLEAU SYNTHÈSE FUTUR		83
ANNEXE C AVENUE DE RECHERCHE		84
ANNEXE D FRÉQUENCE MOTS-CLÉS.....		85
BIBLIOGRAPHIE		86

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Vue d'ensemble de l'agenda d'entraînement	23
Figure 2.2 Vue d'ensemble de l'agenda d'entraînement pleine conscience	32
Figure 3.1 Liste de mots-clés et légende	43
Figure 4.1 Adéquation des textes et des thèmes	46
Figure 4.2 Carte cognitive	47
Figure 4.3 Évolution des deux axes (soi et l'autre).....	47
Figure 4.4 Évolution des deux axes (soi et l'autre) intermédiaire.....	48
Figure 4.5 Version définitive: les deux axes représentés par le soi interne/au centre-l'autre à l'extérieur.....	49
Figure 4.6 Ma posture, mon ancrage	50
Figure 4.7 Tableau analyse mots-clés - Passé	55
Figure 4.8 Évolution modèle personnel	56
Figure 4.9 Tableau analyse mots-clés - Actuel	59
Figure 4.10 Continuum interne externe.....	60
Figure 4.11 Développer son leadership bienveillant.....	62
Figure 4.12 Tableau analyse mots-clés - Futur.....	64
Figure 4.13 Facteurs d'influences	65
Figure 5.1 Nuage de mots	76

RÉSUMÉ

L'évolution de la société et des milieux de travail contemporains occasionnés notamment par la diversité et la notion d'inclusion est l'occasion de favoriser l'émergence de nouveaux styles de leadership. Cette recherche s'intéresse aux styles des dernières décennies, les styles: transformationnel, serviteur, spirituel, authentique, bienveillant; en portant une attention particulière, à la notion d'éthique, de réflexivité et d'authenticité au sein du leadership. Cette recherche vise à favoriser la découverte de composantes liées au leadership bienveillant et spécifiquement l'expression de bienveillance émanant de gestionnaires. De fait, en répertoriant les manifestations de bienveillance cette recherche vise à offrir des descriptions riches pour illustrer le leadership bienveillant, tout en identifiant de mécanismes utiles au développement de compétence des leaders. Nous croyons que la prémisse selon laquelle la notion de client existe dès qu'il y a établissement d'une relation d'échange, correspondant de fait à une représentation plus étendue du terme client, soit l'ensemble des parties prenantes. Résultats anticipés : il convient d'admettre que le côté opérationnel lié au quotidien en organisation diffère selon le fait que l'on soit propriétaire ou cadre supérieur, le contexte est aussi à considérer. Méthodologie : Cette recherche s'inscrit notamment dans la mouvance dite constructiviste tel que proposé selon Bourdieu et le concept de « capital social » et son pouvoir d'influence sur l'individu (Bourdieu, 1984, 1986). De plus, l'approche abductive constitue la base de l'analyse puisqu'elle considère à la fois la théorie et à une démarche sur le terrain (Hallée et Garneau, 2019). Cette étude qualitative exploratoire favorise une analyse « définie comme une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène » (Paillé et Mucchielli, 2003, p.5). Ultimement, le nombre de participants est réduit de n=4 à n=2; cet impact découle notamment de l'évolution de la pandémie et de ses différentes limites, la possibilité d'utiliser l'entrevue en présentiel et à distance respecte les besoins des répondants. L'anticipation de certaines variables s'est avérée concluante notamment les notions suivantes ayant obtenu une fréquence plus élevée sous la forme de mots-clés: l'équipe, le respect, les valeurs. Résultats inattendus : le fait de décliner selon l'espace-temps : passé; actuel et futur nous jugeons que l'analyse offre une vision globale de la richesse de la narration sous la représentation des mots-clés. À l'instar de phrase complète, il nous est possible de suivre l'évolution d'une conversation par l'entremise de mots-clés communs à l'espace-temps (Passé : commun, communauté valeurs; Actuel : bien-être, soi, valeurs, réflexion, commun, communauté, support, mentorat, personnalité, émotion; Futur : soi, client, valeurs, investissement, lien). Quelques mots-clés ont démontré un côté inattendu, le mot-clé culture est présent exclusivement dans l'espace-temps

actuel alors que le mot-clé confiance est présent dans l'ensemble de l'espace-temps. Or, nous croyons qu'une culture forte se bâtit sur un lien de confiance fort entre les parties prenantes. En outre, la présence en parcimonie de la retraite et/ou de période de ressourcement du discours représente un facteur inattendu pour le chercheur ces deux activités de développement du leadership bienveillant nous apparaît comme incontournable à insérer dans tout porte-folio de développement organisationnel.

Mots clés : Leadership bienveillant, Développement du leadership, Ouverture à soi et à l'autre, Réflexivité, Culture, Confiance.

INTRODUCTION

L'évolution de la société et des milieux de travail contemporains occasionnés notamment par la diversité et la notion d'inclusion peut être l'occasion de favoriser l'émergence de nouveaux styles de leadership. Ainsi, en débutant par la présentation plus traditionnelle du leadership, cette recherche s'intéresse d'entrée de jeu aux styles présents dans les dernières décennies, notamment les styles: transformationnel, serviteur, spirituel, authentique, bienveillant; en portant une attention particulière, à la notion d'éthique, de réflexivité et d'authenticité au sein du leadership. À cet égard, cette démarche exploratoire se veut l'occasion de mettre en lumière les composantes d'un leadership plus humaniste, misant sur une approche positive pour guider la force de travail.

Cette recherche s'inscrit d'abord dans le développement des connaissances portant sur le leadership puis, elle vise à favoriser la découverte de composantes liées au leadership bienveillant et spécifiquement l'expression de bienveillance émanant de gestionnaires. Conséquemment, cette démarche se veut l'occasion de présenter une étendue du spectre de manifestations correspondantes allant d'évènements, d'émotions, de paroles ou encore de gestes bienveillants.

Incidemment, en répertoriant les manifestations de bienveillance cette recherche vise à offrir des descriptions riches pour illustrer le leadership bienveillant, tout en identifiant de mécanismes utiles au développement de compétence des leaders. Par ailleurs, il semble que les organisations contemporaines misent davantage sur une démarche favorisant le soutien aux clients et le bien-être des employés, laissant croire qu'un changement de mentalité est envisageable. Ainsi, nous croyons que la prémisse selon laquelle la notion de client existe dès qu'il y a établissement d'une relation d'échange (dépendance, corrélation), correspondant de fait à une représentation plus étendue du terme client, soit l'ensemble des parties prenantes (équipier; équipe; département; organisation; secteur; société).

Dans les pages suivantes, nous vous présentons selon l'ordre attendu les éléments suivants. Premièrement, le chapitre un présente la problématique de recherche suivi par la question de recherche ainsi que les sous-questions de cette dernière et soulevant de notre analyse sur le leadership misant sur la bienveillance. Secundo, le chapitre deux exhibe le cadre théorique et présente une revue de littérature permettant de dégager les éléments en adéquation avec la réflexion sur le réalisme de la bienveillance en position de leadership, le tout partagé selon deux thèmes. Le premier abordant certains styles de

leadership, les styles sélectionnés sont ceux que nous croyons comme étant ceux qui offrent un contingent significatif de bienveillance se dégageant de la littérature consultée. De fait, nous présentons les styles transformationnel, serviteur, spirituel, authentique et bienveillant. Prendre note que, le fait d'écarter le style transactionnel n'est pas fortuit et répond avant tout à un choix conscient; puisque, nous croyons que ce dernier est commun autant dans les milieux de travail que dans la littérature. Ainsi, notre énergie s'est davantage concentrée sur des styles offrant une valeur ajoutée au leadership, en adoptant une posture de bienveillance. Ensuite, le second thème aborde la notion du développement du leadership réparti selon trois axes, observateur neutre, ouvertures à d'autres points de vue, démarche relationnelle et inclusive. Tertio, le chapitre trois expose la méthodologie utilisée en débutant par les choix méthodologiques : une recherche constructiviste et interprétative; une recherche abductive; une recherche qualitative. Par la suite, nous présentons la section sur l'outil de collecte de données et d'échantillonnage ce dernier étant composé d'entrevues semis-structurées et d'une grille d'entrevue, ensuite la section sur les répondants et celui lié au journal de bord. L'avant dernière section de ce chapitre réfère à la stratégie d'analyse de données comprenant les verbatims, le codage, les grilles d'analyse thématique. Nous concluons le chapitre trois avec la section sur la qualité des données de la recherche. Quatrièmement, le chapitre quatre expose les résultats de notre recherche divisés en deux sections, le premier dévoile le processus de modélisation en décrivant d'abord la création des matrices et ensuite la création de schéma. Puis, la dernière section soumet les résultats partagés en quatre en débutant par la définition de la bienveillance, ensuite nous présentons les antécédents du leadership bienveillant suivi des manifestations du leadership bienveillant. Finalement, la dernière partie des résultats réfère au maintien et au développement du leadership bienveillant. Cinquièmement, nous présentons le chapitre cinq qui réfère à la partie discussion de notre recherche, cette dernière est partagée en trois selon l'ordre des attentes de notre recherche, dans un premier temps ce qui nous anticipions, deuxièmement ce qui a émergé et qui nous a apparue comme étant inattendu, puis finalement les avenues de recherche que nous proposons. En définitive, nous concluons ce travail par une brève conclusion ceci concluant ce travail de recherche.

CHAPITRE 1

La problématique de recherche

À cet égard, des auteurs soulignent que des styles émergents de leadership misent sur la recherche constante d'une réponse adéquate « aux besoins et attentes du client » démontrant ainsi un intérêt véritable à leur demande (Greenleaf et Spears, 2000 cité dans, Hollet-Haubert 2017, p.511). Dès lors, la démarche exploratoire propose d'inclure des retombées émanant de recherches incluant des activités originales, telles que la pratique de la pleine conscience; Carmody (2009) souligne que cette dernière favorise un « *changement de perception* » (Carmody, 2009, cité dans Brendel *et al.*, 2016, p.1061). À cet égard, il convient de mentionner que dans ce cadre-ci le client réfère à l'ensemble des parties prenantes (consommateurs, employés, gestionnaires, organisation); cependant, la notion relationnelle (supérieur/subalterne) concorde à l'essence même de cette étude sur le développement des connaissances portant sur le leadership. Bref, la présente démarche se veut l'occasion de comprendre ce que le leadership bienveillant est, comment développer ce style en organisation, quels sont les impacts sur l'individu et l'organisation; et, en définitive, comment intégrer un leadership conscientisé à une réalité opérationnelle guidée par la notion d'instantanéité au détriment de la variable temps, nécessaire au développement d'un lien relationnel de qualité. En outre, la présente recherche propose de présenter la valeur ajoutée de l'humanisme au sein du leadership bienveillant, car il apparaît que ce dernier semble coïncider à un leadership englobant, incluant des caractéristiques et mécanismes transformationnels, serviteurs, spirituels, authentiques et bienveillants émanant de ce leader.

1.1 Question de recherche et sous-questions

Dans un premier temps, cette recherche exploratoire s'intéresse aux deux questions de recherche suivantes ; primo: comment le leadership bienveillant peut-il s'exprimer dans les organisations contemporaines ? Secundo, en explorant le leadership bienveillant, comment offrir une meilleure compréhension de ce style ? Deuxièmement, les sous-questions sélectionnées ont pour objectifs de bonifier les questions précédentes; primo : comment se définit le leadership bienveillant ? Secundo, comment s'exprime le leadership bienveillant ? Tertio, quels sont les contextes où le leadership bienveillant peut s'exprimer ? Et, finalement quelles sont les pratiques de développement du leadership bienveillant, ainsi que les composantes favorisant la bienveillance ?

CHAPITRE 2

Cadre théorique

Le cadre théorique est présenté en deux grandes sections; d'abord, par la présentation et définition des styles de leadership les plus récents soient les styles : transformationnel, serviteur, spirituel, authentique et bienveillant. La deuxième section s'attarde au développement du leadership et s'intéresse plus particulièrement au développement individuel et organisationnel ainsi que les conséquences ou retombées s'y attachant. À cet égard, il semble pertinent de mentionner qu'en ce qui a trait aux conséquences du développement, la revue de littérature propose des éléments, des compétences et des caractéristiques émanant du leadership bienveillant; toutefois, elle présente aussi ceux provenant des autres styles à l'étude, selon la prémisse que le leadership bienveillant est englobant.

Il convient en débutant de souligner le lien étroit entre les notions de pouvoir et d'influence à celui du leadership. À cet égard, le concept de pouvoir selon Stoner et Freeman (1985, cité dans Sousa et Van Dierendock, 2017) consiste à « la capacité d'influencer les individus et les groupes notamment en termes de comportements ou d'attitudes ». D'autre part, la définition du leadership proposé par Yukl (2006) réfère au « processus d'influencer les autres de manière à ce qu'ils comprennent et acquiescent, ce qui doit être fait et la façon de le faire, un processus de facilitation individuel et collectif à des objectifs communs »¹ (Yukl, 2006, p.8, cité dans Sousa et Van Dierendock, 2017, p.18).

Parmi toutes les définitions proposées du leadership, celle retenue dans ce mémoire est la définition du concept tel que proposé à même le modèle à cinq niveaux selon Collins (2001) :

« 1) Personne très compétente (basé selon contribution lié au talent, connaissance, compétences et les bonnes habitudes de travail); 2) Participation active à l'équipe (capacité individuel à contribuer aux objectifs d'équipes et à travailler en équipe); 3) Le gestionnaire compétent (gestion des ressources humaines et matérielles alignée aux objectifs communs); 4) Leader efficace (capacité générer de l'engagement à l'aide d'une vision inspirante); 5) Dirigeant (le paradoxe entre une volonté professionnelle et l'humilité). » (Sousa et Van Dierendock, 2017, p.18).

¹ Lorsque l'œuvre originale est dans une autre langue que le français, la traduction est libre de l'auteur.

Par ailleurs, la littérature découlant du développement des ressources humaines soulignent que le leadership est conceptuellement composé comme étant « une capacité ou une compétence, émanant d'une relation entre un leader et un suiveur, ou comme un processus sociale évolutif » (Edwards et Turnbull, 20013b, p.49 cité dans Turner et Baker, 2018, p.473).

2.1 Les styles de leadership

Au courant des dernières décennies plusieurs recherches se sont intéressées à l'étude du leadership, ses composantes, son développement, les retombées et l'évolution du concept. Tout d'abord, mentionnons la contribution du travail précurseur de Warren G. Bennis permettant une meilleure compréhension de l'exercice du leadership, travail émanant de la vaste expérience-conseil notamment auprès de quatre présidents de la Maison-Blanche (Nkakleu *et al.*, 2017). Son apport a permis notamment de mettre les bases du changement dans les modes de fonctionnement des organisations. Pour Bennis (1989), il est impératif de différencier le leader et le gestionnaire; selon lui « le cadre sait ce qu'il doit faire alors que le leader sait ce qu'il faut faire » (Nkakleu *et al.*, 2017, p.482). De même, des études contemporaines démontrent qu'il a une incidence entre la présence de comportements contraire à l'éthique, des objectifs élevés de performances et l'ambiance de travail; cela étant quelques éléments ayant un impact sur l'organisation (Paterson et Huang, 2019; Welsh *et al.*, 2019 ; Zaal *et al.*, 2019; cités dans Rui et Xinqi, 2020). Song *et al.* (2012, cité dans Turner et Baker, 2018) soulignent que le leadership est un levier décisif de succès lors du changement organisationnel, notamment, par l'implantation de pratiques de ressources humaines (comme des activités de développement favorisant l'engagement). Par ailleurs, les études récentes offrent un terreau propice à une réflexion s'attardant à la recherche de concordance, entre les théories du leadership et celle émanant du développement des ressources humaines (Waite, 2014 cité dans Turner et Baker, 2018). De plus, il s'avère important de soutenir les praticiens des ressources humaines dans leurs démarches pour développer « une culture organisationnelle qui encourage l'apprentissage, des valeurs humanistes, et la performance » (Egan *et al.*, 2017, p.396, citées dans Turner et Baker, 2018).

En outre, dans le cadre de ce mémoire portant sur le leadership bienveillant, quatre types de leadership seront d'abord abordés soit : transformationnel, serviteur, authentique, spirituel, et puis le leadership bienveillant. Sans être exhaustive, cette liste présente les styles s'inscrivant dans une philosophie de bienveillance guidée par un sens profond d'éthique humain.

2.1.1 Leadership transformationnel

Parmi toutes les définitions proposées, celle retenue dans ce mémoire est répertorié dans la recherche de Sayer (2018) expliquant ce modèle comme étant « centré sur le changement et la transformation des gens. Misant sur quatre facteurs clés qui compose le leadership transformationnel soit: l'influence idéalisée (charisme), l'inspiration, la stimulation intellectuelle, et la considération individualisée » (Bass et Riggio, 2006; Northouse, 2016, cité dans Sayer, 2018, p. 34).

À partir des travaux de Burns en 1978, Brown et Trevino (2006) définissent le leadership transformationnel comme étant une source d'inspiration pour les employés et où ce leader est guidé par un principe de moralité, la capacité à voir au-delà de soi, une approche ayant comme prémices le bien commun et la collaboration. D'ailleurs, ce style est caractérisé selon l'expression des quatre « *Is* » soit : « l'influence idéalisée (charisme), l'inspiration, la simulation intellectuelle, et la considération individualisée » (Bass, 1995; Avolio *et al.*, 1991 cité dans Dion, 2012 et cité dans Sayer, 2018). Toutefois, ce leader utilise son charisme principalement dans l'expression de son rôle auprès de l'autre; ultimement, ici l'autre prend un nouveau sens. À cet égard, Sarros et Santora (2001, cité dans Dion, 2012) souligne que ce style est d'abord et avant tout centré sur le leader et l'atteinte de ses objectifs organisationnels, et donc tributaire de la force de travail (contribution). De ce point de vue, il semble plausible que ce style ait eu la cote dans les dernières années, devenant une des théories du leadership le plus répandue (Northouse, 2016, cité dans Sayer, 2018). Il est d'ailleurs privilégié par les programmes de développement des ressources humaines selon Turner et Baker (2018). En contrepartie, d'autres requièrent la non-utilisation de ce style (van Knippenberg et Sitkin, 2013). Quatre justifications sont alors présentées:

- 1) le manque de clarté dans la définition du concept multidimensionnel, la sélection et l'agencement de ces dernières favorisant l'émergence du style; 2) le modèle causal apparaît non valide, spécifiquement l'influence inhérente des dimensions; 3) la mise en œuvre et la conception vont à l'encontre des répercussions et du style (dichotomie); 4) l'absence de résultats empiriques démontrant le caractère distinct des composantes, découlant de l'utilisation itérative d'un outil de mesure invalidant la démarche » (van Knippenberg et Sitkin, 2013, pp.1-2).

Bref, une approche inductive fut priorisée au sein des modèles liés à ce style (Yukl, 1999 cité dans van Knippenberg et Sitkin, 2013) leur conférant ainsi davantage une logique de classification. Pour remédier à cette situation, van Knippenberg et Sitkin (2013, p.10) proposent d'aborder « la facette

multidimensionnelle comme étant intrinsèque au concept, en identifiant les critères des composantes (inclusion, exclusion); en définissant l'agencement des composantes (hiérarchie du construit); en excluant les comportements (conséquences) de la facette multidimensionnelle (concept) » (van Knippenberg et Sitkin, 2013, p.10).

Évolution du concept

Le style de leadership transformationnel fait partie des théories du leadership répertoriée par Avolio *et al.* (2009) qui coïncide avec l'arrivée du vingt-et-unième siècle, cette étude corrobore d'ailleurs les caractéristiques mentionnées précédemment des quatre « I » (Bass, 1995; Avolio *et al.*, 1991 cité dans Dion, 2012 et cité dans Sayer, 2018). Enfin, la résultante de ce travail permet même de dégager que les modèles émergents de leadership (transformationnel et charismatique) ont la capacité de transformer les subordonnés, notamment leur motivation et leur performance (cité dans Turner et Baker, 2018). Par ailleurs, ce style est plus présent au sein des cultures occidentales, une culture individualiste où dans les faits la relation personnelle (leader/subordonné) est tributaire des retombées liées au travail. De plus, ce leader a confiance en leurs équipes et leurs compétences ; une approche misant sur l'autonomie, constituant ainsi une distinction du concept (Cheng *et al.*, 2004, cité dans Bedi, 2020).

Éthique

Pour tout dire, ce qui circonscrit ce style est le sens moral qui guide ce leader, et ultimement, la capacité de ce dernier à inspirer et à utiliser un leadership personnalisé (propre à l'individu) (Parveen et Adeinat, 2019, cité dans Rui et Xinqi, 2020). Il est démontré que l'éthique (principes moraux et intégrité) y est inhérente, ce type de leader considère les répercussions des décisions qu'il prend, une caractéristique est qu'il est attentif à l'autre, ainsi ce style devient une référence de modèle (Brown et Trevino, 2006). Certains soulignent que le leadership éthique en est l'extension, car il est conduit par une volonté d'accroissement du sens moral et éthique (Odom et Green, 2003; Sama et Shoaf, 2008; cités dans Dion, 2012). À cet égard, Bowie (2000, cité dans Dion, 2012) souligne des similitudes avec la représentation du leader kantien puisqu'il favorise l'éclosion de leader. À l'inverse, la face cachée associée à la propension de transformer l'individu, la popularité de ce style est un terrain fertile à l'apparition de leader qui tend à exploiter la force de travail à son avantage. Dans ce cas-ci, la ligne est mince malgré des similitudes avec ce style; dans les faits, ce leader correspond au côté narcissique d'une personne en position d'autorité (Bass, 1998, cité dans Sayer, 2018).

2.1.2 Leadership serviteur

Parmi toutes les définitions proposées, celle retenue dans ce mémoire est celle Spears (2002, cité dans Sayer, 2018) présentant le modèle selon :

« dix comportements incluant 1) l'écoute; 2) l'empathie; 3) la guérison (l'introspection); 4) la conscience; la fonction de direction 5) la persuasion; 6) la conceptualisation; 7) la prévoyance (l'attention à la communauté); 8) l'intendance; 9) l'engagement au développement des gens et; 10) bâtir/renforcer la communauté » (Sayer, 2018, p.30).

Ce style se définit selon le principe de partage du pouvoir; ici le leader perçoit son rôle comme étant celui qui est au service de leurs subalternes, l'atteinte d'objectifs organisationnels est la pierre angulaire (Raes *et al*, 2015, cité dans Turner et Baker, 2018). De plus, la recherche de Hollet-Haudebert (2017) sur le leadership souligne l'intérêt vers les styles émergents de la part de maints auteurs; en effet, il semble intéressant de souligner qu'ils parlent d'un leadership caractérisé par l'attention au client, ses attentes et ses besoins. Ici, ce style y est décrit sous l'appellation « leadership attentif ou leadership au service des autres » faisant écho à la prémisse proposée par Greenleaf et Spears (2002, cité dans Hollet-Haudebert, 2017), un leadership dont les fondements renvoient à l'humain et son bien-être. Une démarche ayant comme finalité une intention altruiste et sincère intrinsèquement liée à la capacité du leader à porter assistance à leurs subalternes. Aussi, la définition de ce style est appuyée selon un modèle théorique composé de comportements misant sur l'action et intégrant la vertu morale de l'humilité (Sousa et van Dierendonck, 2017). Quant au leadership attentif proposé par Hollet-Haudebert (2017), il amène sous les projecteurs l'altruisme et l'empathie; considérant ces dernières comme des valeurs irrévocables, coïncident en contrepartie au fait que la gestion par les valeurs est remise en question par les organisations (Dolan, Garcia et Richley, 2006, cité dans Hollet-Haudebert, 2017; Sayer, 2018).

Évolution du concept

Les origines et l'évolution du concept du leadership serviteur sont bien décrites par Hollet-Haudebert (2017) :

le leadership attentif éclaire de façon originale des aspects de la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977) et de la théorie de l'échange social (Blau, 1964) en soulignant l'impact du mimétisme et de l'exemplarité du manager sur le subordonné. Premièrement, selon la théorie de l'apprentissage social, les individus progressent en façonnant leurs attitudes, leurs valeurs et leurs comportements en fonction des modèles de rôles présents

dans leur environnement (Wood et Bandura, 1989). Les subordonnés auront plutôt tendance à reproduire les comportements des leaders d'autant qu'ils les considèrent comme crédibles. Le leadership attentif permet donc d'observer un modèle de manager crédible car les subordonnés peuvent percevoir leur motivation à être altruiste (Brown, Treviño et Harrison, 2005). Deuxièmement, les leaders attentifs sont motivés pour servir humblement les autres sans rien attendre en retour, ce comportement serait alors reproduit par les subordonnés, et, en se basant sur la théorie de l'échange social, cette réciprocité inspirerait un « cycle de service » à l'image d'un cercle vertueux (Blau, 1964 ; Graham, 1991). (Hollet-Haudebert, 2017, p.513).

Éthique

Selon Sayer (2018), il existe un lien entre l'éthique et le leadership serviteur, notamment parce que malgré le fait que l'individu soit au centre de la démarche, les retombées peuvent rayonner à l'ensemble de la collectivité (effet d'entraînement). À cet égard, Greenleaf (1970, cité dans Sayer, 2018) considère que le leader serviteur a le cœur sur la main et démontre une responsabilité sociale envers la communauté, spécialement envers les plus défavorisés; ce qui amène ce leader à considérer le développement individuel et collectif. Incidemment, Sousa et van Dierendonck (2017) soulignent l'incidence de ce style sur l'engagement, particulièrement dans les postes de haute direction, plus spécifiquement lorsqu'il y a démonstration d'action et d'humilité émanant du leadership serviteur. En contrepartie, du point de vue opérationnel, ce style démontre des lacunes pour les cadres intermédiaires et semble moins pertinent pour favoriser l'engagement (Sousa et van Dierendonck, 2017).

2.1.3 Leadership spirituel

Parmi toutes les définitions proposées, celle retenue dans ce mémoire est celle présentée par Fry (2003), mentionnons que ce style est tributaire de sa capacité à créer une vision; et ultimement, une culture, grâce à ce que les auteurs nomment « la survie spirituelle telle qu'illustrée :

- 1) Création d'une vision organisationnelle, lié au sentiment d'avoir une mission, les membres ont l'impression que leur vie a un sens, que leur travail fait une différence.
- 2) L'établissement d'une culture organisationnelle et sociale sur la base de l'amour altruiste ou les leaders et les subalternes sont habités du soin véritable, sont concernés, reconnaissent à la fois soi-même et les autres, générant un sentiment d'appartenance, le fait d'être entendu et apprécié. (Fry, 2003, p.711).

Le style spirituel s'inscrit dans une démarche de manifestation de « valeurs spirituelles du leader » (Sharma *et al.*, 2019, p.721) misant notamment sur « le caractère réflexif ainsi que sur l'éthique et la compassion » (Reave, 2005, p.663 cité dans Brown et Trevino, 2006, p.599). Incidemment, les manifestations de ce leadership émergent d'une recherche sur dix leaders reconnus comme étant précurseurs des droits de l'homme; cette recherche parle de valeurs universelles répertoriées selon Kriger et Hanson (1999) dont « l'honnêteté, l'humilité, la confiance, la gratitude, l'indulgence, le don de soi » (cité dans Parameshwar, 2005, p.709). Ce style s'avère notamment, une manière de transcender les blocages personnels au service d'une cause plus grande que soi (Parameshwar, 2005). Pour d'autres l'agent moteur du leader spirituel provient davantage de l'altruisme, l'essence même où réside la notion de prendre soin de l'autre (Brown et Trevino, 2006). Cependant, il convient d'admettre que la notion de spiritualité peut être aisément identifiée à tort à la religion, limitant un potentiel d'utilisation au sein d'organisation (Sharma *et al.*, 2019).

À l'évidence le caractère unique de ce style réfère à l'impulsion entre plusieurs éléments, par exemple, l'agent motivationnel (individuel/collectif) notamment en termes de valeurs, de comportements, favorisant le sentiment d'appartenance au groupe; résultante d'une vision claire (Fry, 2003).

Évolution du concept

Le style spirituel s'inscrit dans une réalité résultant de la mondialisation, une époque caractérisée par l'évolution des changements sociaux, et, de ce fait, par le besoin d'une vision plus intégrative et holistique du leadership où, l'humain est considéré dans son entièreté, soit : « le corps (physique), l'intellect (logique/pensée rationnelle), le cœur (émotions, sentiments), l'esprit » (Moxley, 2000; cité dans Fry, 2003, p.694). Or, le leadership spirituel coïncide à une nécessité commune; d'une part, pour le leader et d'autre part, pour le subalterne; dans les faits, il convient de parler de « survie spirituelle » (Fray, 2003, p.694) essentielle à toute transformation, surtout en termes d'engagement et de productivité. Ainsi, il devient possible de faire un lien avec le principe de l'organisation apprenante Fry (2003). À cet égard, ce leader possède une connaissance globale de lui-même (forces/faiblesses) émanant d'une démarche autocritique, réflexive et flegmatique; conséquemment, il semble pertinent de croire que ce dernier soit le leadership de convenance d'un avenir découlant de cette époque (Nkakleu *et al.*, 2017). Or, les organisations dites traditionnelles (gestion centralisée) utilisant les récompenses extrinsèques et la peur pour motiver les employés sont à l'antipode de « la survie spirituelle » (Draft et

Lengel, 1998; cité dans Fry, 2003, p.717). En contrepartie, le thème de l'amour altruiste mentionné précédemment, associé aux domaines de la psychologie positive et de la médecine rapporte que l'amour a la capacité d'outrepasser les émotions les plus néfastes pour l'humain; soit : la peur, la colère, le sentiment d'échec et l'orgueil (Allen, 1972; Jones, 1995; Keys, 1990; Seligman et Csikszentmihalyi, 2000; Snyder et Ingram, 2000 ; cité dans Fry, 2003). Or, un fait intéressant est de noter que ces émotions découlent toutes de la peur de perdre (Fry, 2003).

Éthique

L'éthique occupe une place prépondérante au sein du leadership spirituel car il mise d'abord et avant tout sur une approche réfléchie, basée sur l'intégrité, et ultimement le don de soin (Sharma *et al*, 2019). D'ailleurs, il est intéressant de noter qu'en exerçant un leadership de réflexion; selon les prémices d'intégrité et d'altruisme, cela correspond avec la dimension éthique du leadership (Brown et Trevino, 2006). En outre, par l'entremise de la conversation, le leader agit comme guide, il fait confiance à l'intelligence, à la prise de décision de chaque individu. Il croit qu'en faisant preuve de transparence, en ayant une approche participative, toute personne a la capacité d'assumer des responsabilités, d'assumer sa vie (Powers, 1979; cité dans Fry, 2003). En définitive, Brown et Trevino (2006) démontrent qu'il y a un lien étroit entre l'éthique (leader, leadership) et notamment les valeurs d'honnêteté et d'intégrité, la communication et la prise décision (Sharma *et al.*, 2019).

2.1.4 Leadership authentique

Parmi toutes les définitions proposées, celle retenue dans ce mémoire est en quelque sorte une synthèse soit :

Un comportement de leader qui s'appuie sur des capacités psychologiques et un climat éthique positif, et qui encourage le développement des ressources pour avoir une meilleure conscience de soi. Par l'internalisation de perspectives morales, le traitement équilibré de l'information et la transparence relationnelle, ces leaders favorisent l'épanouissement personnel [traduction libre] p.94. (Gardner, Avolio, Luthans, May et Walumbwa, 2005; Luthans et Avolio, 2003), Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing et Peterson (2008, cité dans Roch, 2018, p. 292)

Plusieurs définitions du leadership authentique apparaissent dans la littérature au courant des dernières années. Certains parlent de leader transparent et ouvert à l'expérience qui met tout en œuvre pour construire une organisation tournée vers le futur (Jensen et Luthans, 2006, cité dans Dion, 2012). Avolio,

Luthans, et Walumbwa (2004) souligne que ce leader est « conscient de lui et des autres » en termes de morale et de valeurs, connaissance, et forces; conscient du contexte dans lequel ils évoluent » (cité dans Brown et Trevino, 2006, p.599).

Par ailleurs, le fait d'être authentique n'exclut pas la capacité de ce leader d'être éthique; en effet une de ces distinctions réfère à sa propension à voir en kaléidoscope « des points de vue différents, en gardant ses valeurs morales centrales » à son processus décisionnel (Brown et Trevino, 2006, p.599). En revanche, il semble qu'une des plus grandes difficultés de ce style réside dans le flou entourant la définition du mot « authentique »; à sa plus simple expression, Taylor (1992, cité dans Dion, 2012) souligne que l'authenticité correspond au fait d'être sincère et réfère au fait d'être cohérent avec soi-même « ce qui nous rend différents des autres » (Dion, 2012, p.6). Or, il est aussi intéressant de rapporter que l'influence de la culture et de la religion, émanant de l'orient et de l'occident, a une incidence sur l'interprétation même de ce mot (Dion, 2012, p.6).

Évolution du concept

L'évolution de l'étude du concept du leadership au courant du dernier siècle fut l'occasion de favoriser l'émergence d'approches constructives qui incluent le leadership authentique. À l'aube des années 90, la complexité auxquels les entreprises sont confrontées s'éloigne des approches de leadership connues, ceci favorise l'émergence de « l'approche processuelle » selon Petitgrew (1990, cité dans Roch, 2018), ainsi l'organisation doit être à la fois à même de prévoir autant que de suivre « l'évolution dynamique » du contexte. D'ailleurs, Lewis (2000, cité dans Roch, 2018) note que l'accélération liée aux changements en organisation; et la complexité des ces derniers, requière pour le leader d'être à même de considérer la notion de paradoxe « aux cadres d'interprétation de la réalité ». La présence de paradoxes dans l'organisation peut représenter un blocage or, il est possible d'outrepasser ce passage obligé. Smith et Lewis (2011, cité dans Roch, 2018) parlent de « dépasser l'attitude défensive » par l'entremise d'une gestion de la complexité (cognitif, comportemental), la personne doit être en mesure de « reconnaître et comprendre les interrelations entre les composantes d'un paradoxe ». À cet égard, nous croyons intéressant de souligner la notion de genre que note Kernis et Goldman (2006) lié aux :

multiples facettes ou représentations de soi [...] les acteurs ne sont pas masculins ou féminins, introverties ou extrovertis [...] les individus possèdent invariablement les deux aspects à un certain degré. En développant la conscience de soi, les gestionnaires peuvent se sensibiliser au fait qu'ils possèdent de multiples facettes contradictoires. (Roch, 2018).

Le leadership authentique semble indissociable du prisme positif émanant du concept même du leadership bienveillant (Sayer, 2018). En définitive, l'évolution de ce style confirme l'importance d'accompagner les gestionnaires authentiques; pour Shamir et Eilam (2005, cité dans Roch, 2018), le développement doit être continu et miser sur « l'approche réflexive » ayant comme objectif ultime la connaissance de soi.

Éthique

Le leader authentique mise d'abord et avant tout sur le bien commun outrepassant ainsi son intérêt, il est attentif au respect de l'éthique et des droits individuels (Zhu *et al.*, 2004, cité dans Dion, 2012). Ainsi, la composante sociale est intrinsèque au leadership authentique puisqu'il tient compte des conséquences décisionnelles, tout comme le style éthique (Brown et Trevino, 2006). À cet égard, il ressort de cela que, puisque ce leader est conscient de ses propres limites, il est à même de tolérer celles de l'autre (Dion, 2012). Certains auteurs rappellent que l'esprit de corps favorise l'abnégation de même que la fidélité et la vertu, il est d'ailleurs démontré qu'il y a une forte relation entre la cohésion et ce style par l'entremise de l'abnégation (Valsania *et al.*, 2012 cité dans Bandura *et al.*, 2019). En outre, le leadership authentique est constitué d'un ensemble de comportements recherchant des retombées positives. Ultiment, pour faire en sorte qu'un individu exploite son plein potentiel en développant la conscience de soi, de manière que le sens moral soit inhérent au leader (Carasco-Saul *et al.*, 2015, Richardson et Denton 2005, cité dans Turner et Baker, 2018). Une distinction de ce style se résume à l'aptitude à trouver « l'adéquation à la fois entre les objectifs, la relation (leader, subalterne) et en dernier lieu le développement de l'individu » (Walumbwa *et al.*, 2008, cité dans Bandura *et al.*, 2019, p.186). En procédant de la sorte, les parties prenantes consentent ensemble à un but commun (Bandura *et al.*, 2019). Or, cet angle fait partie des lacunes organisationnelles liées au développement des ressources humaines souligné par Turner et Baker (2018). En effet, la manifestation de comportements authentiques émanant du leader soit, la capacité à exprimer son point de vue et une conduite éthique irréprochable (ex. dans les prises de décision et la rétroaction) a une incidence sur la qualité de l'échange, tout en ayant des répercussions à la fois sur la cohésion et la confiance (Bandura *et al.*, 2019).

2.1.5 Leadership bienveillant

Bien que la définition présentée dans la recherche de Chan (2017) est selon nous à sa plus simple expression soit « la capacité du leader à démontrer une aide personnalisée, et de s'intéresser à la fois au

bien-être familial des employés qu’au bien-être de leurs employés » (Wang et Cheng, 2010, cité dans Chan, 2017, p.899). Nous retenons dans ce mémoire, parmi toutes les définitions proposées, celle de Karakas et Sarigollu (2012) soit :

« un processus de cercle vertueux favorisant les initiations positives de changement dans l’organisation par l’entremise de a) la prise de décision éthique; b) la création de sens; c) insuffler l’espoir en favorisant le courage en les actions positives; d) laisser un impact positif à la communauté au sens large. » (Karakas et Sarigollu, 2012, p.537).

Malgré le fait que les écrits scientifiques sur le leadership bienveillant s’avèrent rarissimes, ce style semble populaire chez les professionnels lorsqu’une recherche est effectuée en ligne. À cet égard, ce concept est souvent présenté selon une approche marketing proposée sous différents médias répertoriés sous les mots clés « leadership bienveillant » sur le web². Une version synthétisée y est présentée, allant même à titrer un paragraphe « *Fast management vs slow management* » ce dernier présentant le « management bienveillant »³.

Évolution du concept

D’abord, la bienveillance se définit du point étymologique « *bene volens* » soit vouloir le bien de l’autre. Le domaine du management présente une variété de manifestations de bienveillance du leader habité par l’idée de faire le bien dans l’action; intrinsèquement lié au cycle coopération- entraide et dans le respect de principe éthique. De plus, pour certains auteurs, la bienveillance constitue une valeur universelle, toutes cultures confondues (est/ouest) (Blome et Paulraj 2013; Cappelletti *et al.*, 2010; Cullen *et al.*, 2003; Karakas et Sarigollu 2012, 2013; Mayer *et al.*, 1995; Mayer et Davis 1999; Melé 2009, 2011; Victor et Cullen 1987, 1988 cité dans Mercier et Deslandes, 2019). À cet égard, le leadership bienveillant découle du style paternaliste émanant du confucianisme, un des fondements du leadership bienveillant résulte de ce dernier, soit l’importance associée au caractère « mutuel et la réciprocité des relations sociales » (Zhang, Huai, et Xie, 2015, p.26; cité dans Sayer, 2018, p.18). Le leader paternaliste se définit selon « les principes de : la bienveillance, l’autoritarisme, le sens moral (abnégation); il devient

²Tiré de:

<https://www.google.com/search?nfpr=1&q=leadership+bienveillant&spell=1&sa=X&ved=2ahUKEwiiooKR6ZvsAhXsRd8KHYoJAAsQBSgAegQICxAt&biw=1065&bih=1354>, consulté le 4 octobre 2020 à 16 heures 44.

³ Tiré de : <https://www.forbes.fr/management/comment-devenir-un-manager-bienveillant/>, consulté le 4 octobre 2020 17 heures.

dès lors une figure patriarcale grâce à l'établissement d'une relation de qualité (leader/subalterne) » (Bedi, 2020, pp.964-971). D'ailleurs, l'importance de développer un lien relationnel fort favorise l'engagement entre les parties impliquées, un peu à l'image du mortier renforçant la fondation d'une construction. À cet égard, malgré le fait que la théorie de l'échange leader-membre « *Leader Member Exchange (LMX)* » souligne l'importance d'une relation de qualité au travail (respect, confiance, engagement) (Graen et Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe, et Wayne, 1997; Gerstner et Day, 1997 cité dans Bedi, 2020). Il ressort de cela que le leader paternaliste considère l'ensemble des répercussions émanant de l'échange social, il utilise un mode autoritaire de gestion pour consolider la relation et l'engagement; à l'opposer d'un mode participatif distinctif au « *LMX* » (Pellegrini *et al.*, 2010; Graen et Scandura, 1987; Schriesheim, Neider, et Scandura, 1998; Uhl-Bien et Maslyn, 2005 cité dans Bedi, 2020). Compte tenu de ce qui précède, il peut s'avérer utile de savoir que la classification de Turner et Baker (2018) offrent une synthèse mixte de la littérature scientifique et celle des praticiens en développement des ressources humaines, permettant l'identification des manques à combler. L'analyse de cet exercice permet de souligner que malgré l'absence du leadership bienveillant. Sa définition offre des similitudes avec la notion de communauté et révèle la valeur ajoutée de la composante (formelle, informelle) émanant du leader (Friedrich *et al.*, 2014, cité dans Turner et Baker, 2018).

Éthique

Le point de vue éthique est considéré dans la littérature qui s'intéresse à la bienveillance et son leadership, et réfère à la notion de détachement puisque le mandataire n'attend rien en retour de sa bienveillance (MacIntyre 1981, cité dans Mercier et Deslandes, 2019). De même, Mercier et Deslandes (2019) proposent trois mouvances éthiques expliquant les manifestations de bienveillance soit « la vertu éthique, l'utilitarisme et la déontologie ». Ils soulignent que le principe de réciprocité constitue une sorte de prolongement de la composante éthique, puisque le lien affectif perdure par l'entremise de la bienveillance. À l'inverse, la littérature existante abordant la déontologie est rarissime sous l'angle de la bienveillance. Néanmoins, ces derniers précisent que selon une règle d'or de la « bienveillance déontologique », il en résulte une professionnalisation, puisque la bienveillance est inhérente aux fonctions professionnelles, notamment en relation avec l'équipe de gestionnaires (Mercier et Deslandes, 2019, pp.127-130). Certains auteurs définissent le leadership bienveillant selon une conception du leadership ayant comme prémices le bien commun, alors que d'autres parlent de processus propice à générer des changements organisationnels, les piliers étant « la moralité, la spiritualité, la vitalité et la

communauté » (Karakas et Sarigollu, 2012, p.539); de plus, ce dernier est décliné sous quatre leviers en adéquation avec ces piliers (moralité, spiritualité, vitalité, communauté) soit :

(a) la prise de décisions éthiques (b) la création de sens (c) inspirer l'espoir et favoriser le courage dans l'action positive (d) avoir des retombées positives pour la collectivité » de ce fait, l'ensemble de l'œuvre engendre « un cercle vertueux » d'initiative positiviste. (Karakas et Sarigollu, 2012, p.537).

C'est pourquoi il convient de dire que l'environnement de travail est propice à la démonstration de bienveillance émanant du leader, ce dernier agit selon une approche essai/erreur de type pas à pas, tel un mentor attentif. À vrai dire, il ressort de cela qu'il s'agit d'une occasion d'apprentissage, et représente ultimement un plan de carrière évolutif, et personnalisé. Ce style de leader anticipe, prévoit du temps et de la disponibilité pour la dimension personnelle de l'équipe, il fait preuve de compassion tel un membre de la famille (Zhang *et al.*, 2015; cité dans Sayer 2018). À cet égard, dans le but de toucher l'imaginaire collectif, la devise respective associée aux piliers (moralité, spiritualité, vitalité, communauté) est suivie des attentes respectives émanant du leader est présentée ici-bas:

DEVISES : 1) de la parole aux actes, fait aux autres ce que vous aimeriez que l'on vous fasse 2) être conscient de soi, créer du sens 3) promeut et stimule le changement, vision d'ensemble 4) servir les intérêts de la communauté, contribuer à la société

LEADER : 1) valeurs/éthiques (moralité) 2) les paysages intérieurs et actions spirituelles (spiritualité) 3) création de changements positifs au sein de l'organisation et du monde (vitalité) 4) contributions en termes de société et de communauté (communauté). (Karakas et Sarigollu, 2012, pp. 539-540).

Compte tenu de ce qui précède, ce modèle est à la fois synergique et complémentaire, en adéquation avec une approche humaniste, notamment car tout n'est pas noir ou blanc, ce principe s'efforçant à bonifier l'humain (Karakas et Sarigollu, 2012).

2.2 Développement du leadership

Au courant des dernières décennies les études scientifiques et les publications professionnelles abondent sur le sujet du développement du leadership. Certains de ces écrits démontrent que la haute direction des organisations bénéficierait à être attentive à leur leadership et leur développement; en effet, il ressort de cela qu'ils sont intimement liés aux changements dans l'organisation (Gast et Lansink, 2015). De fait, il est impératif de mieux saisir les savoirs tacites, notamment la résolution de problème,

considérant l'importance de ces connaissances pour mener à bien différents projets en organisation. À cet égard, Gast et Lansink (2015) proposent les approches suivantes « 1. Inclure la force de travail au niveau stratégique; 2. Relier les silos par les liens sociaux; 3. Inclure les clients clés dans la conversation ; 4. Centraliser la force de vente pour augmenter les ventes ». Selon ces auteurs, ces approches engendrent l'apparition de « ruches digitales » - des pôles numériques favorisant l'utilisation « d'outils numériques de collaborations », une manière de soutenir l'engagement à travers l'organisation en favorisant un échange de type « horizontal ». De ce fait, il ressort de cela que l'illustration d'un écosystème de partage numérique est appropriée (Gast et Lansink, 2015). À cet égard, Gast et Lansink (2015) notent que l'ère des médias sociaux s'avère une période de grande influence sur les employés, ces derniers étant de plus en plus en terrain connu, et de plus en plus friand. Cet avènement numérique a une incidence sur l'engagement des employés, ceci polarise toutefois certains gestionnaires ayant la responsabilité d'instaurer des pratiques favorisant l'engagement; les outils numériques organisationnels faisant partie inhérente du processus les hautes instances sont invitées à considérer le tout. Ainsi, pour ces auteurs il est souhaitable que tout chef d'entreprise maîtrise les trois savoirs suivants :

diriger tout en lâchant-prise (encourager toute forme de participation, débridée autant qu'imprévisible); l'introspection (analyse de l'écart entre l'effet anticipé et ce qui est); être plus attentif (une approche de type agile, d'une rétroaction transparente et rapide) (Gast et Lansink, 2015, pp.78-79).

D'ailleurs, il apparaît nommément que les notions de transparence, d'inclusion et d'égalité sont propices à l'apparition de « mécanismes psychologiques, telles que la pression et la reconnaissance sociale » (Gast et Lansink, 2015, p.79). De fait, chaque ruche agit en quelque sorte comme un déclencheur de changement organisationnel (Gast et Lansink, 2015).

À l'instar des ruches digitales, plusieurs outils marketing profitent de l'engouement professionnel pour le leadership bienveillant conjugué au numérique; certains consultants offrant des capsules vidéo accessibles sur différentes plateformes numériques, telles que Gael Chatelain-Berry sur Vimeo⁴.

Dans le même ordre d'idées, faisant suite à notre brève analyse de la littérature il nous apparaît qu'au fil du temps l'importance significative du leadership bienveillant se concrétise dans les différents écrits (scientifique/professionnel). Incidemment, Cohen (2013) parle même de changement de rapport

⁴ Tiré de <https://www.gchatelain.com/qui-suis-je>, consulté le 26 avril 2021 à 14 heures 21.

(cadre/travail) en soulignant au préalable que ce passage est ardu. L'apprentissage du leadership bienveillant requiert notamment de la réceptivité de la part de l'apprenant sans quoi le processus est voué à l'échec, et en outre ultimement l'assise de cet apprentissage repose sur la justice (Cohen, 2013). En définitive, il semble approprié de citer Sun Tsu pour illustrer les caractéristiques de ce leader « les qualités de sagesse, d'équité, d'humanité, de courage et de sévérité du général. » (Cohen, 2013, p.99). Ultimement, le leader fait face à une réalité managériale de plus en plus socialement complexe; nommément l'émergence du doute ou encore du cynisme. Aristote parle de « sagesse pratique » se définissant comme étant « la négociation d'intérêt diamétralement opposé, l'utilisation de la créativité face aux obstacles dans un effort de bâtir un futur meilleur et plus durable » (Zhu *et al.*, 2016, p. 610, cité dans Steckler et Waddock, 2018, p.172). L'étude exploratoire de Stecker et Waddock (2018) s'intéresse à la création d'un espace sécuritaire d'expression pour la personne, et plus spécifiquement à l'émergence de la bienveillance au sein du leadership; par la manière dont le leader se donne et offre l'espace (accéder à la bienveillance par l'espace sécuritaire) (Steckler *et al.*, 2018). Ainsi, dans cet ordre d'idée les pages suivantes répertorient différentes options découlant d'une telle philosophie et espèrent être à même de faire des liens entre le cadre théorique et le récit des participants à l'étude.

Les prochaines trois sous-sections viennent, présenter l'analyse, de la revue de littérature; sans être exhaustives, nous croyons que deux axes de développement démontrent un potentiel intéressant pour le leader exerçant le leadership bienveillant. Les axes sont : le soi et l'autre. Ainsi, le premier axe réfère aux thématiques suivantes : l'ambiguïté; la pleine conscience; les émotions; l'écoute active et les conversations; les retraites. Ensuite, le deuxième axe réfère aux thématiques suivantes : l'observateur neutre; l'ouverture à d'autres points de vue; la démarche relationnelle et inclusive. En outre, la sélection des éléments présentés découle autant de l'intuition que d'une analyse rigoureuse de la fréquence de mot clé présente dans les différents textes scientifiques, il va de soi que la sélection des mots-clés est liée aux thématiques proposées en amont.

2.2.1 Observateur neutre

Il semble opportun d'amorcer cette section portant sur le développement du leadership bienveillant par cette notion de l'observateur neutre. Cela nous apparaît comme étant inhérent à ce style de gestion et à l'implantation de relations éthiques. Ainsi, faisant écho au développement de la variable émotionnelle présenté en amont; nous croyons essentiel de considérer une gestion de proximité, personnalisé et ouvert à l'autre comme étant adéquat au contexte managérial contemporain. La littérature parle de

vertu « relationnelle et éthique » (Mercier *et al.*, 2019, p.132) combinant à la fois la dimension formelle (Karakas et Sarigollu, 2013) et informelle de la gestion (cité dans Mercier *et al.*, 2019). En effet, considérant les défis divergents du monde des affaires (marché, social) auxquels le leader est confronté, il est réaliste de croire qu'un espace de réflexion soit utile à une prise de décision juste (Pache et Chowdhury 2012; Zhu *et al.* 2016, cité dans Steckler et Waddock 2018). Nous croyons ainsi que cet espace soutient la notion d'observateur neutre en offrant une manière saine d'amorcer une réflexion en prenant une distance (émotion/individu/contexte).

Pour ce faire, certains auteurs parlent notamment d'une stratégie basée la prise d'une série de pause momentanée et d'activités au travail et dans les temps libres (ressourcement, récupération) (Fritz *et al.*, 2011; Trougakos et Hideg, 2009; Tougakos *et al.*, 2008; Sonnentag *et al.*, 2008; Fritz et Sonnentag, 2005, cité dans Steckler et Waddock 2018), notamment axés sur des actions positives (relationnelle, émotionnelle) pour ultimement soutenir le leader (Sonenshein et Dutton, 2009, cité dans Steckler et Waddock 2018). La littérature mentionne l'utilité de la bienveillance du point de vue « rationnel » selon Clark et Riis (2008, cité dans Bruna Bazin 2018) puisqu'elle tend à faire ressortir le meilleur en chacun. Pour ce faire, McAllister (1995, cité dans Bruna Bazin 2018) parle d'une démarche en trois actions tournées vers l'autre afin de se préoccuper du bien-être des autres favorisant la réflexion tel que résumé « l'attention et la sensibilité (besoins, intérêts); protéger (intérêts); éviter l'exploitation des autres au détriment de notre intérêt personnel » (Bruna Bazin 2018, p.584). À cet égard, l'analyse des textes démontre qu'il y a un lien entre la résilience et la gestion des émotions et que dans les deux cas il est possible d'en faire le développement, sans aucune discrimination doit-on ajouter (observateur neutre).

Dans les pages suivantes, nous présentons les idées-clé que nous avons répertoriées en considérant les deux axes (soi/autre) présentés en amont, les idées-clé sont déclinées de la sorte : les émotions; la pleine conscience; la gestion de l'ambiguïté et des émotions; et finalement espace de réflexion.

Les émotions

Pour cela, Chesley et Wylson (2016, p.326) se sont intéressés à trois types d'activités favorisant la résilience et son développement c'est-à-dire « la compréhension (empathie/soutien dans les relations); le coaching (manière nouvelle de percevoir et normaliser l'anxiété et la détresse en période ambiguë); l'engagement volontaire (implication; clarté du rôle; changement de la composition des équipes)».

D'ailleurs, l'apprentissage d'une gestion saine des émotions est corroboré par plusieurs chercheurs dans différents domaines; certains allant même jusqu'à parler de la notion de « compétence de la régulation d'émotion » (Edelman et van Knippenberg, 2017, p.754), rarement utilisée en développement du leadership; et ce, malgré des résultats probants liés à l'efficacité du leadership et son amélioration (Ashkanasy et Humphrey 2011; Gardner *et al.*, 2011; Humphrey 2012; Humphrey *et al.*, 2008; Rajah *et al.*, 2011, cité dans Edelman et Van Knippenberg, 2017). Ainsi, nous soupesons l'influence indéniable de la congruence (la raison et le cœur) provenant du leader sur les subalternes, et ultimement sur son leadership. À cet effet, la littérature parle notamment de deux stratégies servant à réguler les émotions; la première identifiée sous l'appellation « action de surface » (Edelman et van Knippenberg, 2017, p.748) renvoie explicitement à la notion de congruence puisqu'ici le leader refoule les émotions, sans manifestation d'émotion; la seconde présentée selon l'appellation « action profonde » renvoie à la capacité à d'abord observer l'émotion (ressentir) puis, trouver l'adéquation entre ce qui est requis et ce qui est, ici le leader modifie l'expérience émotionnelle en s'ajustant à la manifestation prescrite, plus près de ce qui est authentique (Grandey, 2000; Hülshager et Schewe, 2011, cité dans Edelman et Van Knippenberg, 2017).

La pleine conscience

Également, il y a un lien entre ce que nous croyons être la théorie sociale et la capacité à réguler les émotions; Hooijberg et al (1997, cité dans Hernandez *et al.*, 2011) illustrent ce fait par l'entremise de ce qu'ils nomment « *leaderplex* », une entité composée de trois dimensions : cognitive; complexité comportementale; complexité sociale; d'ailleurs, cette dernière dimension corrobore notamment Edelman et Van Knippenberg (2017) puisqu'elle renvoie à la notion de régulation chez soi et chez l'autre (Hernandez *et al.*, 2011). Dans le même ordre d'idées, la littérature souligne aussi la place de la pleine conscience dans la capacité du leader à être un observateur neutre; puisqu'elle favorise le développement de l'attention, ce dernier « porte son attention sur le ici et maintenant » (Brown et Ryan, 2003, p.825 cité dans Chesley et Wylson, 2016, p.318). Le leader est en quelque sorte disponible, prédisposé à tout changement éventuel auquel l'organisation est confrontée (Anderson et Ackerman-Anderson, 2010; Gärtner, 2013; Ray, Baker et Plowman, 2011 cité dans Chesley et Wylson, 2016, p.318). L'étude de Kabat-Zinn (2003, cité dans Brendel *et al.*, 2016) démontre entre autres des liens entre le leader, la prise de risque, la pleine conscience et la résilience. Sur ce sujet, certains notent qu'il faut outrepasser « quatre obstacles pour arriver à développer la résilience [...] incluant ne pas être dans le

déni, améliorer sa conscience pour entrevoir des alternatives, être ouvert aux stratégies expérientielles favorisant un état de « *breakout* »; se libérer des doctrines comme l'exécution exemplaire » (Hamel et Valikangas (2003, p. 54 cité dans Brendel *et al.*, 2016, pp.1058-1059). À cet effet, une étude s'intéressant à la pleine conscience démontre une différence déterminante chez les personnes ayant un résultat élevé (pleine de conscience); ces dernières possèdent une volonté d'inclusion supérieure, cette distinction renvoie autant à la notion d'inclusion (employé) qu'à la notion de flexibilité (équipe), ultimement ces leaders s'assurent que l'employé fait partie intégrante du changement (Chesley et Wylson, 2016).

La gestion de l'ambiguïté et des émotions

À cet égard, considérant que le changement est une réalité itérative, il est souhaitable d'outiller la force de travail conséquemment, un des éléments qui ressort de la littérature renvoie au concept d'ambiguïté puisqu'il est au cœur de tout changement. D'entrée de jeu, il semble important de noter que tout changement ne se fait pas sans douleur (physique, émotionnel, neurologique). Pour ce faire, il convient d'admettre que l'interprétation usuelle liant la douleur et l'ambiguïté n'aide pas la gestion du changement; nonobstant, la littérature souligne l'utilité essentielle de l'ambiguïté, de fait être dans ce type de contexte favorise notamment la résilience, et ce, bien au-delà du cadre professionnel (Gill, 2003; Gioia *et al.*, 2012; Rock et Schwartz, 2007 cité dans Chesley et Wylson, 2016). Également, il semble adéquat de réitérer l'importance d'une saine gestion des émotions, pour tous bien évidemment, et particulièrement pour le leader. La charge mentale élevée, la prise de décision découlant d'une logique diamétralement opposée (marché, sociale) sont quelques un des facteurs pouvant bénéficier de la gestion des émotions. Sur ce sujet, un élément de la littérature nous semble pertinent dans une optique de développement de compétence chez le leader. Considérant que ces derniers sont confrontés à la prise de décision en situation de crise, il semble donc opportun d'intégrer un outil à la fois théorique et pragmatique (Ciarrochi et Mayer, 2007 cité dans Edelman et Van Knippenberg, 2017) sous l'appellation « schéma émotionnel » présentée par Caruso et Salivey (2004, cité dans Edelman et Van Knippenberg, 2017). Les balises présentées par ce dernier permettent l'identification (émotions) et une compréhension du lien de cause à effet (cognition) par l'entremise de deux questions « Qu'elle est la situation? Qui est impliqué? » . Le tout décliné en quatre étapes qui renvoient à l'intelligence émotionnelle ayant comme objectif d'identifier, de comprendre la provenance et l'évolution de l'émotion, ultimement mieux comprendre de l'impact de cette dernière sur la réflexion. Pour ce faire, des activités de développement supportant une gestion saine des émotions sont mises en pratique; par

exemple, la compétence « action profonde » grâce à la régulation des émotions. Ici, l'activité se résume à pratiquer le principe de contagion émotionnelle (en trois cycles consécutifs) : 1) deux personnes assises face à face ayant chacun un rôle prédéterminé (1=dit non; 2=dit oui) l'expression faciale négative est requise pour la personne 1, de plus le ressenti de la personne 2 correspond à un sentiment de positif; 2) au second tour, chaque personne utilise la stratégie « action profonde » l'émotion et le sentiment sont identiques; 3) évaluation du transfert selon le principe de contagion (expérience cycle 1 vs cycle 2) » (Edelman et Van Knippenberg, 2017, pp.748-755) (voir la figure 2.1).

Figure 2.1 Vue d'ensemble de l'agenda d'entraînement

Program of the training	Time spent (min)
Introduction and theory explaining of emotions and management	20
Blueprint exercise	45
Evaluation Blueprint	15
Introduction emotion management and the explanation of the Yes/No exercise	10
Yes/No exercise	10
Round one	
The explaining of the theory behind surface and deep acting	15
The participants were asked to develop a deep acting strategy	5
Yes/No exercise	
Round two	
Implementation intention based on the Blueprint situation	30

Tiré de Edelman et Van Knippenberg, 2017, p.753.

À noter que cet exercice permet d'autre part de prendre conscience de la force de la contagion, et de l'effet domino en organisation; et ultimement de sa force, en tout temps, et particulièrement en période de changement organisationnel (restructuration). Incidemment, il s'avère que la régulation des émotions est intrinsèquement liée à l'efficacité du leadership; son apprentissage constitue donc un élément à valeur ajoutée, maximisant de fait le retour sur investissement de programme de formation, et ultimement le développement organisationnel (Edelman et Van Knippenberg, 2017). Or, il s'avère aussi que la littérature révèle que le leader empathique est outillé de manière à favoriser une conversation constructive, nommément en période changement voir même lors de l'évaluation de rendement (Meinecke et Kauffeld, 2018).

Espace de réflexion

D'autre part, des personnes ayant expérimenté la pleine conscience disent être plus en contrôle et avoir une pensée plus claire; ultimement, d'être mieux équipé pour répondre adéquatement aux autres. Sur ce sujet, une étude confirme que la mise en pratique (pleine conscience) en milieu de travail constitue un levier de changement puissant, particulièrement en termes de résonance (personne/programme) (Hugh-Jones *et al.*, 2018). Dans le même ordre d'idées, la littérature propose aussi que le développement du leader inclue l'utilisation de retraite, nous croyons que les suivantes constituent celles offrant une valeur ajoutée en lien avec la notion d'observateur neutre. Dans un premier temps, la retraite réflexive se veut l'occasion pour le leader d'utiliser une variété d'activité personnelle dite contemplative (spirituelle, méditative) ou physique (la marche, le vélo) ayant comme objectif de s'offrir du temps et de l'espace « juste pour moi » une manière de faire le plein et d'améliorer la conscience de soi (Steckler et Waddock, 2018, pp.177-179). Secundo, la retraite inspiratrice se veut quant à elle l'occasion d'utiliser une variété d'activité dite artistique ou esthétique (l'art, l'expression créative, l'expérience en nature) ayant comme objectif cette fois-ci de réaliser qu'il y a un lien à quelque chose de plus grand, l'opportunité de se connecter aux idées émergentes en retrait des activités professionnelles usuelles, ce que la littérature identifie comme un « espace sacré » (Steckler et Waddock, 2018, pp.177-190). Sur ce sujet, les pratiques contemplatives comme le « *mindfulness-based stress reduction – MBSR* » présentées par Kabat-Zinn (1982, 1990, 2003 cité dans Brendel *et al.*, 2016) découlent de Vipassanā (méditation de l'intuition), misant sur la création d'un espace propice à recevoir l'intuition, car l'esprit est détendu et disponible, ce qui influence grandement la façon d'être du leader.

Selon King (2008, cité dans Sharma *et al.*, 2018, pp.717-719) il existe huit valeurs « l'intégrité, la fiabilité, l'engagement, la gentillesse, la justice sociale, la force de caractère, l'humilité et l'endurance » toutes utiles au développement d'un leadership éthique. En somme, Malphurs (2004, cité dans (Sharma *et al.*, 2018, pp.717-719).) démontre que plusieurs apprentissages ne peuvent être enseignés que par la pratique, les valeurs font partie de cette catégorie, de même il apparaît qu'une personne se développe par ses actions. En définitive, cette section offre des moyens différents et variés d'expérimenter, pour ultimement développer les compétences recherchées chez le leader, compétences intrinsèquement liées au leadership bienveillant, propices à la réalité contemporaine découlant d'un environnement en perpétuel changement.

2.2.2 Ouvertures à d'autres points de vue

La bienveillance est au cœur de la notion de l'éthique surtout, car le leader, par l'entremise de pratique informelle et formelle, joue un rôle prépondérant dans la diffusion de la bienveillance ce qui a un effet sur l'ensemble de l'organisation, et ultimement sa culture (Ardichvili et al., 2009 cité dans Mercier et Deslandes, 2019). En revanche, la majorité de la force de travail considère que la bienveillance est appropriée pour les organisations aisées; puisque dans les faits il s'agit d'un luxe (bien-être versus performance). Les gestionnaires ont tendance à restreindre son utilisation au seul moment de rétroaction, une manière pour la direction d'exercer son contrôle (Mercier et Deslandes, 2019), nous croyons que ceci démontre bien le côté paradoxal auquel le leader est confronté. Selon Anscombe (2005, cité dans Mercier et Deslandes, 2019), une démarche utilitaire équivaut à la conformité des rôles sociaux de l'époque; alors que la notion de bienveillance requiert d'outrepasser les limites de l'organisation dite traditionnelle, comme dans le cas d'une utilisation sélective de la bienveillance (leadership) par exemple lors de l'évaluation des employés. De ce fait, la notion de « performance » prend une nouvelle forme et le gestionnaire doit notamment ajuster sa définition de rendement, point de vue corroboré par l'appellation « inverser la tendance » proposée par Ghoshal (2005, p. 86 cité dans Mercier et Deslandes, 2019, p.138).

Dans les pages suivantes, nous présentons les idées-clé que nous avons répertoriées en considérant les deux axes (soi/autre) présentés en amont, les idées-clé sont déclinées de la sorte : le contexte de la rétroaction; l'humilité; la pleine conscience et finalement le loci.

Le contexte de la rétroaction

Dans le contexte des rétroactions entre le leader et ses employés, un des éléments émergents de l'analyse de la littérature est « l'humanisme authentique » dans sa globalité (Melé, 2016). Dans un contexte de croissance individuelle, toutes activités de croissance individuels favorisant une meilleure compréhension du bien commun et de la dignité humaine soutien la continuité du changement (c.f., Chinchilla et Garcia 2017; Goldman Schuyler 2010 cité dans Steckler et Waddock, 2018, p.173). Or, il apparaît qu'une telle démarche (croissance individuelle) est diamétralement opposée à la réalité opérationnelle contemporaine (ratio gestionnaire employé qui augmente année après année). Une des manières de développer cette propension chez le leader consiste à offrir des opportunités d'apprentissage propre au contexte, particulièrement en termes expérientiel (réflexion, flexibilité,

compassion, collaboration) (Karakas *et al.*, 2013). Dès lors, il peut s'avérer essentiel d'entamer une réflexion sur la définition de l'autre; non seulement en terme de société, mais aussi en terme organisationnel, il est vrai que la tendance à ramener tout à soi circonscrit l'expérience, car ultimement l'autre demeure idem à soi, alors qu'une relation implique l'autre qui n'est pas soi (Asland, 2007 : 222-223 cité dans Bruna et Bazin, 2018, p.584). Aussi, la grande difficulté que confère l'utilisation de « principe de bienveillance » est réduite au fait que l'autre coïncide à une catégorisation simpliste; d'une part l'employé; d'autre part le gestionnaire, cette aseptisation augmente la distance hiérarchique contraire à ce qui est recherché : un lien relationnel fort (Bevan et Corvellec, 2007, p.213 cité dans Bruna et Bazin, 2018, p.584). Selon l'école de pensée de Levinas, un changement fondamental au niveau de l'éthique est que chaque personne est imputable de l'autre, un principe ancré à même la justice et la dignité humaine, nommée « l'humanisme de l'autre » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015 cité dans Bruna et Bazin, 2018, p.586). Ceci permettrait alors à l'organisation de tendre vers l'atteinte l'équilibre (bienveillance/justice) dans le travail quotidien de gestion (Bruna et Bazin, 2018, pp.584-586).

L'humilité

Afin de participer à une mutation en ce sens, l'empathie semble être une émotion offrant une prédisposition interpersonnelle contrecarrant une stratégie dite traditionnelle (Dietz et Kleinlogel, 2014). Ceci évoque, l'importance de permettre au leader d'expérimenter avec des approches qui correspondent à une réalité contemporaine. Un programme de formation prometteur inspiré des principes guidant les Nations Unies auxquels les formateurs (gestion) et universités souscrivent, est basé sur des valeurs dont l'un des fondements est l'abolition de la discrimination toutes formes confondues. Le cadre de formation offert est en adéquation avec six éléments soient : les objectifs; les valeurs; les méthodes; la priorisation des recherches; les partenariats; les conversations », un programme misant sur « des valeurs mondiales de conscientisation, responsabilité sociale, et de pérennité » (Adams et Petrella, 2010; Rasche, 2009; Rasche and Kell, 2010 cité dans Karakas *et al.*, 2013, pp.802-804).

Pour ce faire, il semble opportun de croire que valeur et vertu vont de pair au cœur de toute organisation souhaitant agir selon ces principes. Or, la valeur ajoutée de l'humilité est peu reconnue et quasi absente de la littérature, spécialement celle sur le partage de connaissances (Anand *et al.*, 2019). Malgré le fait que l'efficience lié au partage de connaissances soit réduite à la relation (employé, employeur) nous croyons qu'une attention particulière à la croissance de cet atout puisqu'il est la pierre

angulaire d'une organisation agile (Anand *et al.*, 2019). L'incidence de la responsabilité sociale démontre que le monde des affaires doit s'y moduler et le leader n'y échappe pas; d'ailleurs son rôle prend une place prépondérante à titre de gardien de la confiance et de la justice, surtout auprès d'une force de travail intergénérationnelle auquel la démonstration d'humilité peut s'avérer utile (Maak 2007; Pless 2007; Wade-Benzoni *et al.*, 2010 cité dans Pless et Maak, 2011). Pour ce faire, l'importance de développer des liens sociaux forts est essentielle, la modestie d'une personne agit comme levier en créant un « nœud social » chacun d'eux favorisant la force du groupe, autant que le transfert de connaissance (Kruse *et al.*, 2014; Zhang et Jiang, 2015; Reagans et McEvily, 2003 cité dans Anand *et al.*, 2019, p.1222).

La pleine conscience

Or, un des défis d'un environnement en perpétuel changement réside dans la notion d'ambiguïté découlant de la complexité d'une telle réalité, le domaine du développement organisationnel soutient l'importance d'établir une relation de confiance, il est impératif que le leader maîtrise cet apprentissage; une bonne dose de lâcher-prise aidant (Avolio *et al.*, 2009 cité dans Brendel *et al.*, 2016). C'est pourquoi, il est impératif que la personne favorise la conscientisation de lui-même dans son entièreté (corps, esprit), apprendre à prendre soin de soi permet d'être disponible à de nouvelles options, de nouveaux discours. L'angle itératif lié à la prise en charge volontaire de soi supporte « la spirale ascendante » se résumant à être un choix positif et bénéfique (Hugh-Jones *et al.*, 2018, pp.478-480). À cet égard, il y a peu de données corroborant les bienfaits potentiels découlant de la pratique de la pleine conscience, cet outil possède un angle expérientiel à ne pas ignorer (Brendel *et al.*, 2016). D'ailleurs, une étude confirme que certains leaders arrivent à relativiser l'ambiguïté des subalternes; dépouillant ainsi la préconception négative qui y est associée, les leaders ayant un résultat élevé lié à la pleine conscience ont une perception enclin et ouverte à l'ambiguïté favorisant le processus de changement (Chesley et Wylson, 2016). À propos, ces leaders utilisent les forces naturelles des employés pour les garder disposer au changement, leur capacité d'adaptation et le fait d'être à même de réévaluer les besoins, ils sont disposés à soutenir l'équipe (Chesley et Wylson, 2016). Bref, l'ambiguïté est un passage obligé et parfois nécessaire, pour tout dire troublant pour tout leader y étant confronté, doublement demandant, car cela requiert une perception nouvelle (mentalité) des membres (Reger, Mullane, Gustafson, et DeMarie, 1994, cité dans Chesley et Wylson, 2016).

Le Loci

À ce propos, Meindl *et al* (1985, cité dans Hernandez *et al.*, 2011) se sont intéressés à la notion d'ambiguïté liée à la création de sens chez le subalterne en s'attardant sur la complexité même du concept de leadership. Et, particulièrement son influence directe ou indirecte sur les parties prenantes et en parlant du développement du leadership, Hernandez *et al.* (2011, p.1182) définissent « cinq loci la personnalité, la conscience de soi, l'autorégulation; mais incluent aussi les interactions entre le loci et les suiveurs et le contexte » , l'adéquation d'activités d'apprentissage du leadership semble pertinente. À sa plus simple expression, le locus du leadership est « la source d'où provient le leadership [...] les théories du leadership divisées selon cinq loci : leader; suiveurs; la dyade suiveuse/leader; collective; contexte » (Hernandez *et al.*, 2011, pp.1166-1167). Cela étant dit, si dans les faits la personne est un loci il devient possible qu'on le devienne (leader); des études contemporaines corroborent partiellement cela, le leadership « découle à 30% de l'hérédité et 70% provient de l'expérience » (consulter Arvey, Zhang, Avolio, et Krueger, 2007; Avolio, Rotundo, et Walumbwa, 2009; McCauley, 2001; Morgeson et Hofmann, 1999 cité dans Hernandez *et al.*, 2011). Donc, une réflexion en ce sens peut permettre l'identification des loci clés et leurs mécanismes, le but étant d'avoir un impact significatif sur le développement du leader (Hernandez *et al.*, 2011, pp.1181-1182). À cet égard, ceci rejoint les propos des principes provenant des Nations Unies sur les valeurs humaines universelles qui nécessitent un regard nouveau sur les modes d'apprentissage notamment l'expérimentation permettant à l'apprenant d'innover à sa manière (Karakas *et al.*, 2013). Le recrutement et l'apport stratégique d'une organisation sont complémentaires s'il faut considérer l'angle de l'esprit de corps d'une équipe. À cet égard, considérant l'impact du partage de connaissances sur le travail (efficience), il convient d'identifier la démonstration d'humilité au préalable; la résultante tend à favoriser une culture d'équipe (Prime et Salib, 2014; Baldoni, 2009 cité dans Anand *et al.*, 2019). En effet, un des moyens pour véhiculer cette valeur (l'humilité au cœur de la mission organisationnelle) réside en la capacité du leader à favoriser un environnement propice à son éclosion (Ferguson, 2013 cité dans cité dans Anand *et al.*, 2019), notamment en instaurant « un climat d'autonomisation » (Ou *et al.*, 2014 cité dans Anand *et al.*, 2019, p.1231) . D'ailleurs, deux concepts émergent de la littérature sur ce sujet qui renvoie à la connaissance et à une réponse humble, l'art de mettre l'humilité au premier plan semble apparent (Anand *et al.*, 2019). Dès lors, dans l'optique d'ouverture à l'autre, Dietz et Kleinlogel (2014) notent que la norme à considérer réfère à l'éthique organisationnelle positive et donc l'adéquation des pratiques et actions est non négligeable. Pour cela, une étude propose d'intégrer un protocole décisionnel (rationnel/émotionnel); à cet égard « la présence

d'inconfort (émotion) peut identifier une décision contraire à l'éthique, conséquemment le fait de prendre conscience de cet inconfort peut permettre de révéler autre chose (sous-jacent) » (Dietz et Kleinlogel, 2014, p.468).

2.2.3 Démarche relationnelle et inclusive

Dans cette intention, le leadership serviteur préconise la mise en place d'un climat éthique bienveillant puisque les bénéfiques profitent à tous, et selon Cullen *et al.* (2003, cité dans Mercier et Deslandes, 2019) une approche conséquentialiste est à favoriser. À ce propos, des études dans le domaine de la gestion soulignent l'importance qu'occupe la philosophie proposée par Lavinias; une conduite morale dans le respect de la diversité, plus humaniste, corroborant ainsi la nécessité de la bienveillance en gestion. En particulier, en faisant en sorte que l'équipe de gestionnaire soit le prolongement d'un environnement de travail éthique par la promotion de la justice organisationnelle (Bruna et Bazin, 2018).

Dans cette section, les éléments sélectionnés de la littérature s'éloignent d'un discours enclin à la présomption selon laquelle le leadership découle expressément d'une catégorisation élitiste d'employés. D'ailleurs, Avolio (2007, cité dans Brendel *et al.*, 2016) note qu'une théorie récente du leadership considère que ce dernier résulte davantage d'un phénomène social. De surcroît, Maak et Pless (2006a, b cités dans Pless et Maak, 2011) corroborent cet angle en ajoutant que cela engendre une perception nouvelle de la dimension sociale au sein du leadership; où la création d'un réseau de relations inhérent à ce dernier implique de ce fait un leader qui soigne et synchronise les liens nécessitant l'apprentissage de rôles nouveaux. Pour cela, la bienveillance demeure un atout à privilégier et développer; notamment dans le cadre de rencontre d'évaluation, certains parlent même d'une norme consensuelle convenue entre les parties prenantes et souscrivant un « chemin de la bienveillance » (Mercier et Deslandes, 2019, p.135).

Dans les pages suivantes, nous présentons les idées-clé que nous avons répertoriées en considérant les deux axes (soi/autre) présentés en amont, les idées-clé sont déclinées de la sorte : le contexte de la rétroaction; la pleine conscience; les retraites; l'humilité et finalement l'écoute active et les conversations.

Le contexte de la rétroaction

La bienveillance demeure un atout à privilégier et développer notamment dans le cadre de rencontre d'évaluation, certains parlent même d'une norme consensuelle convenue entre les parties prenantes et souscrivant à un « chemin de la bienveillance » (Mercier et Deslandes, 2019, p.135). Ceci évoque une subtilité émanant de la littérature en ce qui a trait à l'utilisation de pronom lors de telles rencontres; ainsi l'utilisation du pronom « nous » soupèse un langage inclusif et une démarche favorisant une sensibilisation en ce sens est souhaitable chez le leader (Meinecke et Kauffeld, 2019). Également, une étude fait ressortir que des styles occidentaux tels que le leadership éthique le leadership de responsabilité et le leadership bienveillant ont une incidence sur « les comportements malhonnêtes, car ils en préviennent l'apparition » (Rui et Xinqi, 2020, p.734). Tout cela est bien beau, maintenant comment soutenir l'apprentissage de la bienveillance, la littérature démontre notamment qu'une gestion saine des émotions est une des clés qui tend à établir un environnement qui y est propice, pour celui agissant comme leader. Ainsi, Pescosolido (2002, cité dans Hernandez *et al.*, 2011) note qu'au sein d'une cellule de travail; la personne qui a la capacité de moduler une réponse émotionnelle adéquate parvient à guider le groupe. Barsade (2002, cité dans Hernandez *et al.*, 2011) va dans le même sens en soutenant que la collaboration, le sentiment de bien performer et le fait d'avoir moins de désaccords résultent de la concordance entre un état émotionnel positif et un meilleur fonctionnement de l'équipe (Hernandez *et al.*, 2011). De plus, une personne qui est en mesure d'avoir une réponse positive face au changement émane de « son équilibre émotionnel » sa capacité d'être attentive (Gärtner, 2013 cité dans Chesley et Wylson, 2016) et du fait qu'une organisation s'assure d'avoir « un contexte réceptif aux changements » (Gärtner, 2013, p. 61 cité dans Chesley et Wylson, 2016). À cet égard, le fait de se connecter au moment présent favorise un état de réceptivité chez le pratiquant une manière de « prendre du recul » un atout soutenant l'intelligence émotionnelle (Sauer et Kohls. 2011, p.299 cité dans Chesley et Wylson, 2016).

La pleine conscience

Une étude note un effet rempart contre la fatigue chronique (Karatsoreos et McEwen, 2011 cité dans Hugh-Jones *et al.*, 2018), aspect non négligeable considérant l'impact à long terme de l'épuisement professionnel sur l'organisation et sur l'individu. Justement, plusieurs études corroborent le lien entre la pleine conscience et la réduction de stress par l'entremise du « MBSR – *Mindfulness-based stress*

reduction » ; notamment, la pratique hebdomadaire de la pleine conscience « contribue à réduire l'anxiété (attribut personnel), pour ce faire quarante-cinq minutes sont requises » (Kabat-Zinn, 1982, 1990, 2003 cité dans Brendel *et al.*, 2016, pp.1060-1067). D'ailleurs, une version adaptée au contexte professionnel est disponible dès 2011, sous l'appellation « *MBSR-Mindfulness at Work* » un programme découlant du travail de Kabat-Zinn (1990, 2009, cité dans Hugh-Jones *et al.*, 2018, p.476), « une série d'activités sont proposées sur une durée de huit semaines dont : des méditations guidées, de la documentation pour la pratique hors du travail » .

Il ressort de cela que le comportement ayant un impact significatif réfère au fait d'être en mesure d'établir des liens de confiance au sein de communautés bienveillantes (Russel, 2001 cité dans Karakas *et al.*, 2013). Respectant cet esprit, une étude auprès d'étudiants a permis à ces derniers d'intégrer la théorie « sens de responsabilité civique » à la pratique « activité communautaire » par l'entremise de résolution de problème de société (Karakas *et al.*, 2013, pp.811-812). Ultimement, il apparaît souhaitable de favoriser le développement du leadership bienveillant par le développement de la responsabilité civique.

Sampl *et al.* (2017) propose un programme de pleine conscience structuré en dix séances. La figure 2.2 présenté ici-bas détaille le contenu de ces séances. On constate ici, aussi tout comme dans le cas du tableau de Edelman et Van Knippenberg (2017) en amont, un programme pour soutenir une posture de conscientisation. Une des différences entre ces deux programmes réfère à la durée pour Sampl *et al.* (2017); le programme dure dans le temps alors que pour celui proposé par Edelman et Van Knippenberg (2017) inclus des exercices allant de 5 minutes à 45 minutes. Les deux programmes offrent un potentiel de transférabilité au quotidien.

Figure 2.2 Vue d'ensemble de l'agenda d'entraînement pleine conscience

Table 1 Overview of the mindfulness-based self-leadership training and its single sessions

Session 1: mindful self-targeting	Session 6: mindful examination preparation
Introduction and psychoeducation: stress, mindfulness, self-leadership SL1: Behavior-focused strategies: self-goal setting M1: Perception: breathing, exercise 1 SL1: Behavior-focused strategies: self-observation	Reflection of the last week and repetition M5: Dissociation from thoughts: exercise 1 SL1: Behavior-focused strategies: self-instruction SL2: Constructive thought pattern strategies: visualization of the reward
Session 2: application in daily life	Session 7: mindful emergency strategies
Reflection of the last week and repetition M1: Perception: transfer of mindfulness into daily life routines (e.g., mindful eating) M1: Perception: body scan, exercise 2 SL1: Behavior-focused strategies: self-cueing	Reflection of the last week and repetition M5: Dissociation from thoughts: exercise 2 M1: Perception: mindful relaxing strategies during the stressful time SL1 & 2: Individual emergency strategies out of the learned skills SL2: Constructive thought pattern strategies: visualization of successful behavior
Session 3: attention to one's assumptions	Session 8: calming down thoughts
Reflection of the last week and repetition M2: Attention: exercise 1 SL2: Constructive thought pattern strategies: evaluating beliefs and assumptions	Reflection of the last week and repetition M5: Dissociation from thoughts: exercise 3 SL2: Constructive thought pattern strategies: visualization of successful behavior
Session 4: mindful self-efficacy	Session 9: transfer to daily life 1
Reflection of the last week and repetition M3: Acceptance: exercise 1 M4: Momentum of thoughts: exercise 1 SL2: Constructive thought pattern strategies: visualization of skills SL1: Behavior-focused strategies: self-observing	Reflection of the last week and repetition Application and transfer into daily life
Session 5: mindful behavior adaption	Session 10: transfer to daily life 2
Reflection of the last week and repetition M3: Acceptance: exercise 2 SL2: Constructive thought pattern strategies: visualization of skills SL1: Behavior-focused strategies: goal setting and learning-strategies concerning daily workload SL1 & 3: Intrinsic motivation: self-reward and natural reward strategies M4: Momentum of thoughts: exercise 2	Reflection of the last week and repetition Application and transfer into daily life Reflection of the learned skills and final discussion

The numerals (M1–M6; SL1–SL3) refer to the number of each module and its sequential order

M mindfulness treatment, SL self-leadership treatment

Source : Tiré de Sampl *et al.*, 2017, p.1398

La notion relationnelle (supérieur/subalterne) inhérente au leadership requière la présence de lien solide. À cet égard, la force des liens développés au contact de la bienveillance porte l'appellation « vertu relationnelle » (Mayer *et al.*, 1995; Mayer et Davis, 1999 cités dans Mercier et Deslandes, 2019). Il ressort que l'éthique et la confiance sont étroitement liées selon l'école de pensée proposée par Levinas; un ensemble de relations éthiques prenant assise sur la rencontre de l'autre en contexte de travail. L'interaction entre supérieur/subalterne qui dans les faits, développe un sentiment de fraternité, outrepassant le rôle aseptisé et générique d'un gestionnaire, ici le rôle de la confiance doit transparaître dans de toute organisation; et ce, à travers le prisme de la « gestion de la confiance » (Bruna et Bazin, 2018, pp.581-582). À cette fin, nous croyons qu'il importe de développer et soutenir l'éthique, et les relations de confiances le tout menant ultimement à la bienveillance. Il n'y a qu'un pas à faire pour intégrer la notion de l'éthique communicative, incidemment ici aussi l'intention bienveillante du leader favorise « un comportement juste et équitable » (Karakose, 2007 cité dans Sharma *et al.*, 2018, p.720). Or, une problématique fondamentale en accord avec l'école de pensée de Levinas réfère à la définition même de l'autre, soit ce qui le compose (crainte, besoin) et les répercussions (responsabilité, imputabilité) découlant de la réponse du gestionnaire (Pless et Maak, 2011).

Les retraites

De ce point de vue, le gestionnaire s'engage à créer un espace sécuritaire de conversation constructive. Une démarche misant sur la pratique d'activités réflexives semble adéquate; comme dans le cas de retraites « réflexive mettent le soi en relation avec le soi » ou « relationnelle mettent le soi directement en relation avec d'autres », selon ce principe le leader agit sur le changement (Steckler et Waddock, 2012, pp.187-188). Ainsi, une des approches proposées pour soutenir les personnes réfère à leurs capacités à être dans le ici et maintenant; or, la pratique de la pleine conscience est un des outils (réflexifs) disponibles à même le coffre d'outils relationnels pouvant aider l'individu à identifier, comprendre et ultimement agir sur le changement (Steckler et Bartunek, 2012 cité dans Steckler et Waddock, 2012). À cette fin, Brendel (2016) note l'importance d'intégrer formellement cette pratique (pleine conscience) au travail par exemple à l'heure du repas. Or, malgré la simplicité de l'exercice proposé, il convient de noter que les agendas chargés des gestionnaires sont aux antipodes de l'objectif: ralentir le mental. En revanche, il semble approprié de croire que c'est exactement la pratique journalière qui tend à ralentir voire libérer cette charge mentale. Une respiration méditative où l'attention première est la respiration, ici le pratiquant est assis en ayant les yeux fermés, il faut en quelque sorte se détacher des pensées selon Chaskalson (2011, cité dans Brendel *et al.*, 2016). D'ailleurs, il ressort que les bienfaits découlant de la pratique de la pleine conscience outrepassent l'organisation en tant que telle (relation, bien-être, performance) (Dane, 2011; Brown *et al.*, 2007 cité dans Brendel *et al.*, 2016). Nous croyons en quelque sorte que de se connecter à soi c'est être en relation; et donc le premier pas amorçant une relation riche, un état de disponibilité à soi/autre. Dans le même ordre d'idées, d'autres outils favorisent la propension à être en relation ainsi la retraite présente deux dimensions soient « de sensibilisation et de conscientisation des systèmes » . D'une part la personne et son réseau, ce qui le soutien émotionnellement et d'autre part, la personne au sein du système, soit entre autres les interdépendances, ces opportunités de retraite soutiennent l'engagement (esprit, cœur) (Steckler et Waddock, 2012, p.182).

L'humilité

En termes de connexion au sein de la relation supérieure/subalterne, Naif-Marouf (2007 cité dans Anand *et al.*, 2019) note l'importance de développer une relation riche, notamment par une gestion de proximité, consolidant de fait un lien affectif indéniable. Également, un élément se dégage du monde de

la recherche et semble incontournable pour les organisations; une meilleure compréhension de la notion d'humilité, il y a fort à parier que cela sous-entend une interprétation philosophique diamétralement opposée (oriental, occidental) or rien n'est plus faux puisque cette dernière est considérée comme une vertu (Chiu *et al.*, 2014; Ou *et al.*, 2014; Owens *et al.*, 2013 cité dans Anand *et al.*, 2019). Or, à sa plus simple expression l'humilité renvoie à un choix, la manière dont une personne appréhende son monde (travail, vie), une série de choix Nielsen et Marrone (2018 cité dans Anand *et al.*, 2019). À cet égard, Prime et Salib (2014 cités dans Anand *et al.*, 2019) présente une approche de leadership de type « *fishbowl* » utiliser comme mécanisme de développement au sein d'une culture de l'humilité; ici les gestionnaires sont disponibles pour une période de questions/réponses non planifiée avec la force de travail, il s'agit ici de présenter un leader humble, plus humain.

L'écoute active et les conversations

Également, ce moment d'interaction permet de faire un lien avec la capacité de communication des gestionnaires, la valeur ajoutée de la conversation empathique se résume à sa capacité à générer une compréhension commune; notamment lors de l'évaluation (rendement, changement), une communication empathique consolide à la fois les besoins et les différentes opinions. Dès lors, il semble adéquat de proposer qu'une telle compétence soit considérée dans les pratiques ressources humaines (sélection, promotion) (Meinecke et Kauffeld, 2019). En outre, il semble pertinent de souligner qu'une approche positive est en adéquation avec le développement de relations riches notamment sur la base des forces de chacun, en ce sens le leader par son engagement positif tend à tout mettre en œuvre pour consolider l'organisation. À cette fin, l'enquête appréciative et les ateliers en gestion de changement organisationnel sont quelques-uns des outils soutenant les leaders (Karakas *et al.*, 2013).

Par ailleurs, un élément récurrent à ne pas sous-estimé réfère à la manifestation d'émotions chez le leader et la répercussion sur les subalternes, trois phénomènes nécessitent une attention pour l'organisation soit la contagion, l'intériorisation et l'expérience telle qu'illustré « le besoin d'amélioration de la performance transmise par la colère du leader résultant de la performance de l'équipe » (Bono et Iles 2006; Hatfield *et al.*, 1994; Van Kleef *et al.*, 2009 cités dans Edelman et Van Knippenberg, 2017, p.749).

2.2.4 Résumé

En résumé, les pages précédentes présentent des styles misant sur la bienveillance au sein du leadership notamment les styles transformationnels, serviteurs, spirituels, authentiques et bienveillants. Dans la première partie de ce chapitre, en introduction nous présentons la définition du concept de leadership retenue dans ce mémoire, soit celui proposé par Collins (2001) :

« 1) Personne très compétente (basé selon contribution lié au talent, connaissance, compétences et les bonnes habitudes de travail); 2) Participation active à l'équipe (capacité individuel à contribuer aux objectifs d'équipes et à travailler en équipe); 3) Le gestionnaire compétent (gestion des ressources humaines et matérielles alignée aux objectifs communs); 4) Leader efficace (capacité générer de l'engagement à l'aide d'une vision inspirante); 5) Dirigeant (le paradoxe entre une volonté professionnelle et l'humilité). » (Sousa et Van Dierendock, 2017, p.18).

Nous nous attardons ensuite à présenter sous deux sections distinctes, les cinq styles de leadership dans un premier temps et celle sur le développement du leadership. La première présente successivement les définitions retenues dans ce mémoire pour chacun des styles en y ajoutant les sous-sections suivantes : évolution du concept; éthique. La section sur le développement du leadership présente une revue de littérature exhibant trois thèmes : observateurs neutre (les émotions; la pleine conscience; la gestion de l'ambiguïté et des émotions; espace de réflexion); ouvertures à d'autres points de vue (le contexte de la rétroaction; l'humilité; la pleine conscience; le loci); démarche relationnelle et inclusive (le contexte de la rétroaction; la pleine conscience; les retraites; l'humilité; l'écoute active et les conversations). Le tout sélectionné selon deux axes de développement du leadership bienveillant : le soi; l'autre.

D'abord, la première définition est celle du style transformationnel tel qu'expliqué par Sayer (2018) :

« centré sur le changement et la transformation des gens. Misant sur quatre facteurs clés qui compose le leadership transformationnel soit: l'influence idéalisée (charisme), l'inspiration, la stimulation intellectuelle, et la considération individualisée » (Bass et Riggio, 2006; Northouse, 2016, cité dans Sayer, 2018, p.34).

La définition du style serviteur retenue est celle de Spears (2002, cité dans Sayer, 2018) :

« dix comportements incluant 1) l'écoute; 2) l'empathie; 3) la guérison (l'introspection); 4) la conscience; la fonction de direction 5) la persuasion; 6) la conceptualisation; 7) la prévoyance (l'attention à la communauté); 8) l'intendance; 9) l'engagement au développement des gens et; 10) bâtir/renforcer la communauté » (Sayer, 2018, p.30).

La définition conservée du style spirituel est celle présentée par Fry (2003) :

- 1) Création d'une vision organisationnelle, lié au sentiment d'avoir une mission, les membres ont l'impression que leur vie a un sens, que leur travail fait une différence.

- 2) L'établissement d'une culture organisationnelle et sociale sur la base de l'amour altruiste ou les leaders et les subalternes sont habités du soin véritable, sont concernés, reconnaissent à la fois soi-même et les autres, générant un sentiment d'appartenance, le fait d'être entendu et apprécié. (Fry, 2003, p.711).

La définition retenue du style authentique est celle offerte par Roch (2018) :

Un comportement de leader qui s'appuie sur des capacités psychologiques et un climat éthique positif, et qui encourage le développement des ressources pour avoir une meilleure conscience de soi. Par l'internalisation de perspectives morales, le traitement équilibré de l'information et la transparence relationnelle, ces leaders favorisent l'épanouissement personnel [traduction libre] p.94. (Gardner, Avolio, Luthans, May et Walumbwa, 2005; Luthans et Avolio, 2003), Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing et Peterson (2008, cité dans Roch, 2018, p. 292)

Finalement, la définition favorite du leadership bienveillant est celle selon Karakas et Sarigollu (2012) :

« un processus de cercle vertueux favorisant les initiations positives de changement dans l'organisation par l'entremise de a) la prise de décision éthique; b) la création de sens; c) insulfer l'espoir en favorisant le courage en les actions positives; d) laisser un impact positif à la communauté au sens large. » (Karakas et Sarigollu, 2012, p.537).

La thématique liée au développement du leadership offre une combinaison d'outils, de moyens favorisant l'apparition/le maintien de la bienveillance au sein du leadership soit : observateur neutre; ouvertures à d'autres points de vue; démarche relationnelle et inclusive. Il convient d'admettre que la combinaison contient des éléments communs présentés distinctement. De fait, les raisons sous-jacentes de ce choix consistent à visuellement démontrer l'interdépendance entre les thèmes et certaines sous-sections (les émotions; la pleine conscience; la gestion de l'ambiguïté et des émotions; espace de réflexion); (le contexte de la rétroaction; l'humilité; la pleine conscience; le loci); (le contexte de la rétroaction; la pleine conscience; les retraites; l'humilité; l'écoute active et les conversations). En outre, nous croyons que cette proposition offre un potentiel systémique en terme de relation entre son contenu, les styles, l'individu, l'organisation et son développement. En définitive, la présente démarche

se veut l'occasion de comprendre ce que le leadership bienveillant est, comment développer ce style en organisation, quels sont les impacts sur l'individu et l'organisation; et, en définitive, comment intégrer un leadership conscientisé à une réalité opérationnelle guidée par la notion d'instantanéité au détriment de la variable temps, nécessaire au développement d'un lien relationnel de qualité.

CHAPITRE 3

Méthodologie

La présente recherche opte pour une approche exploratoire portant sur le leadership bienveillant et elle s'intéresse particulièrement à la concordance entre la trame narrative du leader bienveillant et les théories émergentes du leadership contemporain. Ainsi, les prochaines lignes présentent les choix méthodologiques sélectionnés pour cette recherche, dans un premier temps la notion du constructivisme est présentée. Ensuite, une explication justifiant l'utilisation de l'approche abductive met en lumière la notion pragmatique découlant de la démarche est exposée. De plus, le choix de l'importance d'une recherche qualitative est démontré en fin de sous-section. Par la suite, les sections suivantes incluent l'outil de collecte de données (les entrevues; la grille d'entrevue; les répondants) vient ensuite la présentation de la stratégie d'analyse de données (verbatim; journal de bord; codage; grille d'analyse thématique) et finalement la section sur la qualité des données de la recherche. En outre, l'ensemble des composantes méthodologiques est développé ici-bas.

3.1 Choix méthodologiques

3.1.1 Une recherche constructiviste et interprétative

La revue de littérature présentée comme cadre théorique est constituée selon l'esprit et l'intention d'offrir au lecteur des composantes misant sur une mouvance dite constructiviste tel que proposé selon Bourdieu. D'ailleurs, l'intuition ancrée à même cette recherche réfère à la notion de capital humain lié au concept même du « capital social » et le pouvoir de son influence sur l'individu (Bourdieu, 1984, 1986).

Selon Prévost et Roy (2015, p. 29), la recherche constructiviste s'apparente également à l'interprétativisme et où « pour l'interprétativisme ce sera avant tout de la [réalité] comprendre à partir du point de vue des acteurs et pour le constructivisme, il s'agira essentiellement de la construire ». Nous désirons donc dans cette recherche, à l'instar de Prévost et Roy (2015), connaître la réalité de leaders bienveillants, leurs représentations du leadership ainsi que leurs interprétations.

Ultimement, la recherche espère offrir une matière riche, utile et réflexive aux différents intervenants oeuvrant notamment dans le développement de programmes de formation continue dans un optique de développement organisationnel.

3.1.2 Une recherche abductive

Il convient de mentionner que l'approche abductive correspond avec l'essence de l'étude puisqu'elle s'intéresse à la fois à la théorie et à l'approche préconisée sur le terrain (Hallée et Garneau, 2019). Et donc, favorise l'observation de la démarche pragmatique du leader en organisation, soutenant ainsi une démarche qualitative favorisant la prise de conscience et la découverte des connaissances qui compose et définit ce dernier dans son entièreté (vécu, formation, expérience). De plus, la stratégie de recherche utilise aussi l'approche inductive puisqu'elle s'enquière à l'interprétation de la narration (Catelin, 2004), tout comme elle s'inspire également de l'approche déductive puisqu'elle vise à observer des réalités (Catelin, 2004). Bien entendue, l'abductive, bien que créative, est incertaine et imprévisible afin d'appréhender ce qui surprend ou étonne (Catelin, 2004).

3.1.3 Une recherche qualitative

La présente recherche s'avère une recherche qualitative exploratoire, soit « explorer certaines questions [...] que peut difficilement aborder le chercheur qui recourt à des méthodes quantitatives » (Deslauriers et Kérisit, 1997, p. 88). L'analyse qui s'en suit peut se définir, pour reprendre les mots de Paillé et Mucchielli (2003, p. 5), « l'analyse qualitative [...] peut être définie comme une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène ».

3.2 Outil de collecte de données et échantillonnage

3.2.1 Les entrevues semis-structurées et la grille d'entrevue

Considérant les choix méthodologiques précédemment présentés (recherche constructiviste, abductive et qualitative), l'entrevue semi-structurée a été choisie comme outil de collecte de données. Une grille d'entrevue, présente en *Annexe A*, a été élaboré à partir du contexte théorique. Cette grille a été construite de façon à favoriser la réflexion et l'expression du leadership en organisation. Les répondants ont été invités à faire un voyage intérieur, à effectuer un devoir de mémoire de leur expérience de leadership bienveillant. Composée de douze questions présélectionnées, la construction de la grille d'entrevue a favorisé le discours et la narration découlant de l'angle expérientiel du leader, l'objectif ultime étant de connaître les composantes du leadership bienveillant, et spécifiquement la manière dont s'exprime la bienveillance du leader en organisation. Ainsi, l'identification des manifestations de bienveillance peut être à même d'effectuer l'adéquation entre des éléments du cadre théorique et la

réalité sur le terrain, cette étape apparaît essentielle pour établir les bases de notre analyse visant à enrichir les pratiques du développement organisationnel. La question de recherche est composée selon deux questionnements soit :

- Comment le leadership bienveillant peut-il s'exprimer dans les organisations contemporaines?
- En explorant le leadership bienveillant, comment offrir une meilleure compréhension de ce style?

La collecte de données s'est donc effectuée à l'aide d'un questionnaire visant à répondre aux sous-questions suivantes : Comment se définit le leadership bienveillant? Comment s'exprime le leadership bienveillant? Quels sont les contextes où le leadership bienveillant peut s'exprimer? Quelles sont les pratiques de développement du leadership bienveillant, ainsi que les composantes favorisant la bienveillance?

3.2.2 Les répondants

Une recherche sur les médias sociaux et l'utilisation d'internet est préconisée pour la recherche de participants à cette étude. Dans un premier temps l'appellation *leader bienveillant* est les mots clés utilisés pour identifier des leaders bienveillants; la prémisse recherchée se résume en quelque sorte à localiser ceux et celles; qui notamment, participe activement à la bienveillance au sein de leur organisation.

Comme critères de sélection, à priori, les répondants devaient occuper leurs fonctions depuis minimalement cinq années et être à même d'exercer l'autorité managériale, notamment la supervision d'une équipe composée d'un minimum de trois employés. La sélection des participants priorise tout organisation confondu et ne soustrait donc aucun secteur d'activité, il en va de même pour ce qui est de la taille et du nombre d'employés de l'organisation. Cependant, notre démarche envisage un nombre limité de leader puisque ce dernier doit déjà être perçu comme un leader bienveillant au sein de la communauté tout en respectant les critères présentés en amont. Ultiment, le nombre de participants fut réduit de n=4 à n=2; cet impact découle notamment de l'évolution de la pandémie lié aux différentes limites occasionnées par la réalité actuelle. Enfin, une rencontre s'est effectuée en présentielle et l'autre en mode virtuel pour respecter les besoins des deux répondants. Les entrevues ont été d'une durée moyenne d'une heure chacune.

3.2.3 Journal de bord

À partir des recherches de répondants où plusieurs sites web et médias sociaux ont été consultés, à la suite des entrevues puis tout au long de l'analyse des données, un journal de bord a été utilisé. À l'instar de Bernard et Vanlint (2021, p. 245), « le journal de bord [s'est avéré] un outil précieux pour exercer le travail de construction de savoirs situés ». Le journal de bord a permis de soutenir la réflexion et d'amorcer l'analyse par des « écrits intermédiaires » (Bernard et Vanlint, 2021, p. 255), tout en permettant « l'articulation théorique de la recherche [et] de garder une trace de l'ensemble des intuitions, des réflexions et des décisions qui auront mené à la production des résultats » (Bernard et Vanlint, 2021, p. 263). Le journal de bord fait donc partie intégrante de la collecte et de l'analyse de données. La section suivante viendra détaillée davantage son utilisation et ses apports.

3.3 Stratégie d'analyse de données

La stratégie d'analyse de données s'est structurée autour de quatre grandes activités, le tout détaillée dans les sections suivantes. Ceci correspond d'ailleurs aux trois flux suggérés par Miles et Huberman (2003) soient : la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration/vérification des conclusions.

3.3.1 Verbatims

La retranscription des entrevues en verbatims fut l'occasion de favoriser l'émergence de thèmes dont certains identiques au cadre théorique. D'ailleurs, la prise de note en parallèle à même un journal de bord fut propice à l'émergence d'idées, de mots clés et d'intuition découlant de l'étude, utile pour l'analyse subséquente des données.

3.3.2 Codage

Dès la rédaction des verbatims, des codes ont émergé. Le processus de codage s'est ensuite stabilisé à la suite de deux lectures attentives des verbatims. Les principaux codes utilisés sont : définition, effets, émotions, inclusion, relationnel. Bien que d'apparence simple, une attention particulière a été accordée au codage car tel que précisé par Miles et Huberman (2003, p. 112) « la codification relève de l'analyse ».

3.3.3 Grilles d'analyse thématique

D'entrée de jeu, la revue de littérature fut à même de dégager des thématiques récurrentes dont : l'ambiguïté ; la pleine conscience ; les émotions ; l'écoute active et la conversation ; les retraites. Ainsi, ces thématiques ont permis la création de matrices comme grille d'analyse pouvant être utile à la recherche d'adéquation entre les verbatims et le cadre théorique; et, ainsi dégager les composantes soutenant le leadership bienveillant. Les conseils de Miles et Huberman (2003) sur les règles empiriques pour la construction de matrices, l'entrée des données et l'analyse des données ont particulièrement aidé au bon déroulement de l'analyse des données.

Outre les matrices, des cartes cognitives ont également été réalisées ce qui a apporté une vision sur la complexité du phénomène étudié qu'est le leadership bienveillant (Miles et Huberman, 2003). Nous appuyant également sur Patton (2015) :

Nous apprenons par les histoires. Les histoires parlent de ce que nous savons. Les histoires que le groupe partage définissent le groupe. Les histoires que les membres du groupe partagent aux nouveaux et se répète entre eux sont les fenêtres par lesquelles l'essence du groupe apparaît. Sans histoires communes, il n'y a pas de groupe. (tiré de Halcolm's *Stories and More Stories And Still More Stories*, cité dans Patton 2015, p.217).

Ainsi, nous présentons à la Figure 3.1 une liste de mots-clés faisant office de synthèse; espérant de fait révéler l'histoire de la trame narrative des participants, et lorsque possible proposer une illustration synthétisant le tout. Finalement, des diagrammes contextuels ont aussi amené une compréhension sur différents éléments significatifs pour les répondants où ces éléments étaient mis en relation entre eux (Miles et Huberman, 2003).

Figure 3.1 Liste de mots-clés et légende

<p>Ici, nous présentons les mots-clés du journal de bord (points communs cas1 et cas2), le cadre théorique et les verbatims.</p> <p>Légende : Orange = CAS 2 Vert = CAS 1 Surligné = les deux Italique = 1 seul des deux *= même fréquence/mot clé</p> <p style="text-align: center;">ACTUEL</p> <p>Question 5 : QUOI/COMMENT, la définition de bienveillance</p> <p>Lien mots-clés (fréquence) entre le journal de bord et cadre théorique : communication = 3; conversation = 9; écoute = 3; respect = 5; bien-être = 6; culture = 10; empathie = 6; empathique = 3; accompagner = 1; climat = 3; interpersonnel = 1; difficulté = 2.</p> <p>De ces mots-clés lien (fréquence) avec les verbatims : CAS 2 : communication = 5; conversation = 0; écoute = 8; respect = 3; *bien-être = 1; culture = 1; empathie = 3; accompagner = 0; climat = 2; difficulté = 3.</p> <p>CAS 1 : communication = 3; conversation = 2; écoute = 5; respect = 14; *bien-être = 1; culture = 4; empathie = 2; accompagner = 8; climat = 1; difficulté = 2.</p>

Ces différents exercices analytiques ont ainsi permis la condensation des données qui « renvoie à l'ensemble des processus de sélection, centration, simplification, abstraction et transformation des données « brutes » figurant dans les transcriptions de notes de terrain » (Miles et Huberman, 2003, p. 29).

3.4 La qualité des données de la recherche

La qualité de la recherche peut s'évaluer selon quelques critères : l'éthique, la validité, la rigueur, la cohérence, la transférabilité et la fidélité (Prévost et Roy, 2015). Au niveau de l'éthique, un certificat éthique a été obtenu auprès de l'UQAM. Les répondants étaient libre de consentir à participer ; le respect de vie privée et la confidentialité de l'information ont été préservées.

Au niveau de la validité pour une recherche qualitative, il s'agit de « la capacité d'une procédure à produire une réponse adéquate à une problématique clairement définie » (Prévost et Roy, 2015, p. 74). Bien que les répondants se limitent à deux, l'aspect exploratoire de la recherche nous permet de considérer les données suffisantes. Bien entendu, des limites sont présentes, limites qui seront présentés ultérieurement.

La rigueur de la recherche dépend notamment du chercheur où il doit « jugé crédible et intègre par les parties prenantes à la démarche, et être conscient des présupposés liés à son expérience et à sa formation » (Prévost et Roy, 2015, p. 75). Nous avons également porté une attention particulière à bien cerner, décrire et analyser les propos recueillis auprès des répondants (Prévost et Roy, 2015).

La cohérence fait référence entre autre à la cohérence de l'argumentation et la cohérence de la démarche (Prévost et Roy, 2015). La complémentarité de nos choix méthodologiques et le soucis de bien mener la démarche nous amènent à un niveau de cohérence souhaité afin de répondre aux questions de recherche.

La transférabilité est un autre élément important de la qualité de la recherche. Tel que présenté ultérieurement, il a été possible de présenter des « leçons tirées de l'étude » (Prévost et Roy, 2015, p. 75). De plus, la démarche abductive adoptée a permis une comparaison avec la littérature, élément également important pour la transférabilité (Prévost et Roy, 2015).

Finalement, « la fidélité porte sur la rigueur des techniques et des instruments de collecte de données ou d'observation » (Prévost et Roy, 2015, p. 77). Tel que mentionné précédemment, une attention particulière et rigoureuse a été portée aux considérations méthodologiques, et ce, tout au long du processus de recherche.

CHAPITRE 4

Présentation des résultats

La présentation de nos résultats ici-bas découle autant de l'intuition, d'inspiration que d'une analyse rigoureuse émanant des différents textes scientifiques et le récit des participants. Ainsi, dans les prochaines sections nous exposons les résultats émanant de la démarche abductive présentée précédemment. La lecture de Steckler et Waddock (2018, p.175) fut l'occasion pour nous de reconfirmer l'importance pour le leader de poser les conditions idéales à un contexte « d'espace sécuritaire d'expression » . Ainsi, dans l'esprit découlant d'une telle philosophie notre étude exploratoire espère faire des liens entre les différents thèmes référant aux deux axes soit : 1) l'ambiguïté; la pleine conscience; les émotions; l'écoute active et les conversations; les retraites. 2) l'observateur neutre; l'ouverture à d'autres points de vue; la démarche relationnelle et inclusive; et, le récit des participants à l'étude. En outre, nous croyons que les deux axes de développement (le soi et l'autre) présentés en amont représentent un levier pour tout leader exerçant le leadership bienveillant.

4.1 Processus de modélisation

Le processus de modélisation est évolutif et constant lors de cette recherche exploratoire ; dans un premier temps, la création de matrices composées d'éléments de synthèse dégagée des textes scientifiques fut un outil de coordination et d'adéquation d'une grande utilité. Secundo, l'ajout de schéma intégratif s'est avéré un mécanisme autant de clarification, de validation que de vulgarisation associé développement du leadership bienveillant. Finalement, les différentes activités à l'étude émanent des lectures scientifiques et proposent la recherche d'adéquation avec la narrative des participants.

4.1.1 Création de matrices

Dans un premier temps, la création de matrice s'est enclenchée au moment de la sélection des textes scientifiques à cette étape un document synthèse fut créé. Ce fichier synthèse (matrice) répertorie la littérature scientifique et non scientifique liée aux deux sections principales du cadre théoriques (styles de leadership et développement du leadership). La figure 4.1 donne un exemple de cette matrice, ce fichier répertorie l'introduction et la conclusion des textes en version intégrale, à ce point-ci la mise en caractère gras favorise l'indentification rapide des mots-clés favorisant l'émergence de thèmes suscitant

notre intérêt soit les deux axes : le soi (interne) et l'autre (externe) ainsi que leur développement. Ainsi, en partant du principe de client présenté en amont, soit celle où la notion de client existe dès qu'il y a création d'une relation d'échange, cette dernière réfère donc à l'ensemble des parties prenantes (le soi et l'autre). Incluant, à la fois la relation de soi face à soi autant que celle du soi face à l'autre. Ici, nous croyons que le leadership bienveillant en est le pilier; d'une part, par la notion de réflexivité; d'autre part, par la notion d'être juste. Nous inspirant du fonctionnement des moteurs de recherche traditionnels (mots-clés) nous avons répertoriés des mots à fréquence élevée (caractères gras) et sélectionnée des mots apparentés en adéquation avec les styles de leadership émanant de la revue de littérature. Ensuite, un principe idem est reproduit en permutation (textes émanant des mots-clés) pour la section développement du leadership selon deux axes : le soi (interne) et l'autre (externe), autant que faire se peut respectant la définition du mot ontologie « PHILOS science de l'être en soi » selon le Larousse (2019, p. 607). Et, ultimement ceci favorise la sélection des textes de notre étude.

Figure 4.1 Adéquation des textes et des thèmes

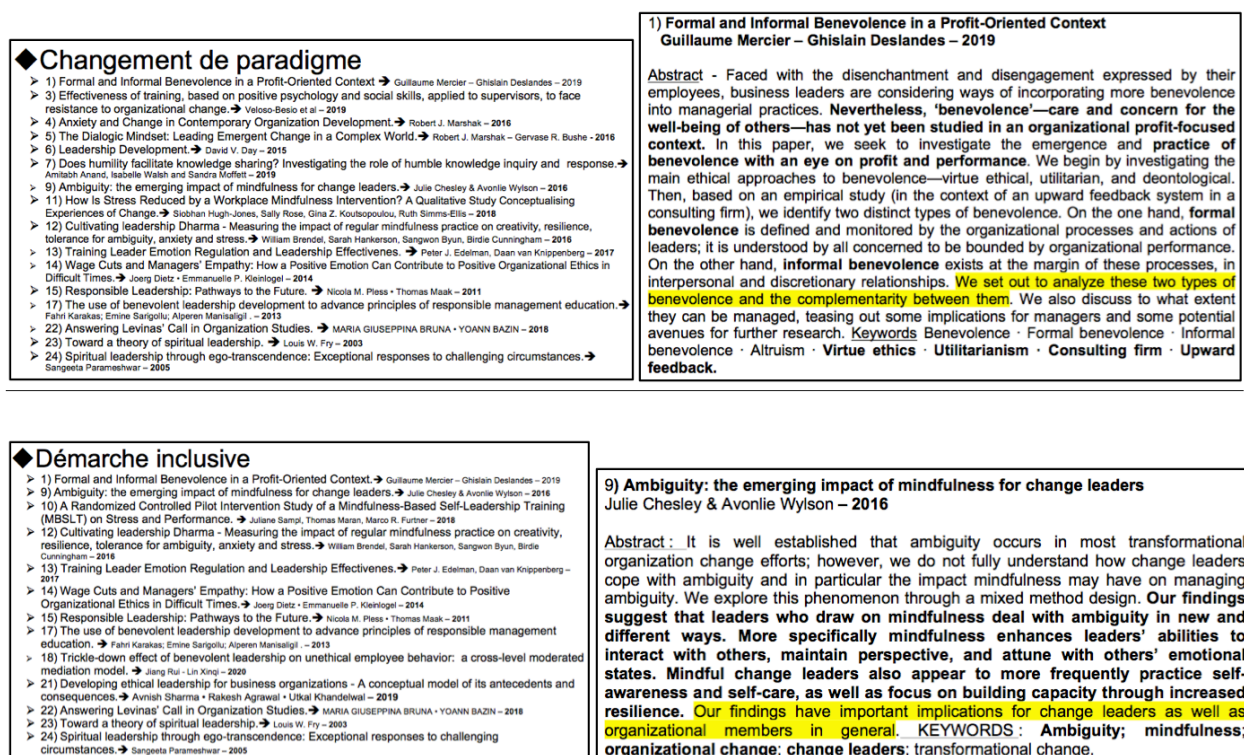
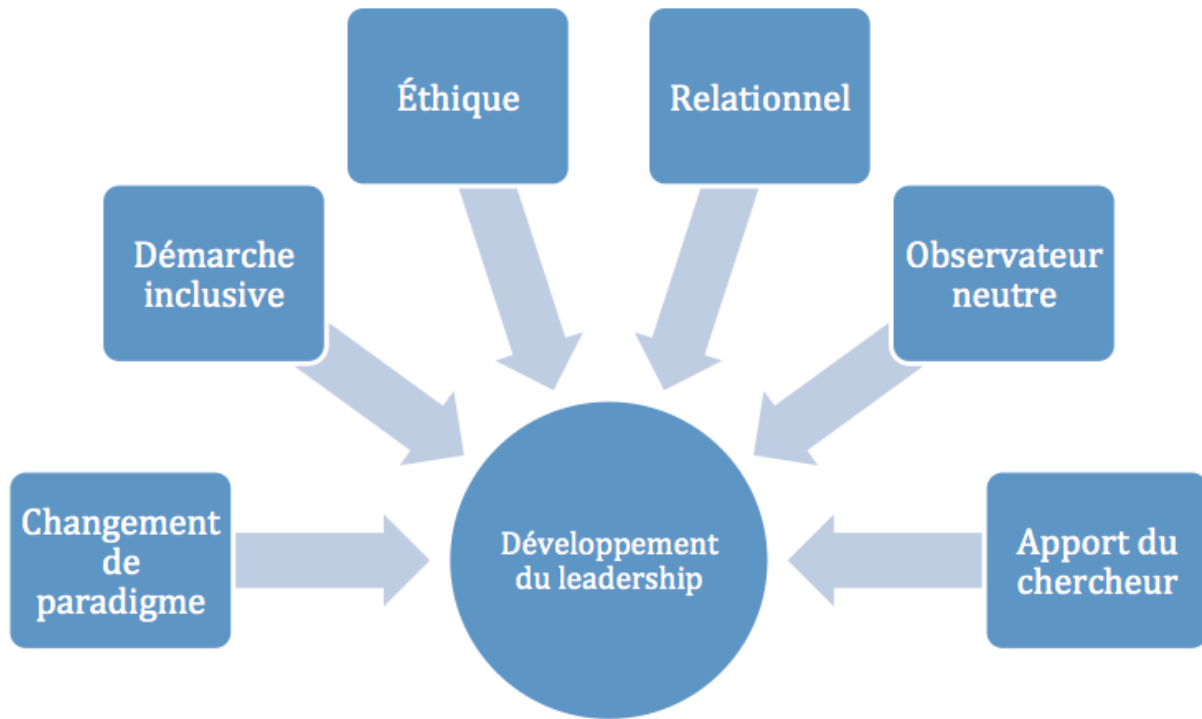


Figure 4.2 Carte cognitive



La figure 4.2 en amont propose une des cartes cognitives ayant favorisées la clarification des thèmes, l'évolution de ces derniers notamment sur le développement du leadership est passé de : changement de paradigme ; démarche inclusive ; éthique ; relationnel ; observateur neutre ; apport du chercheur à une version intermédiaire ici-bas.

Figure 4.3 Évolution des deux axes (soi et l'autre)

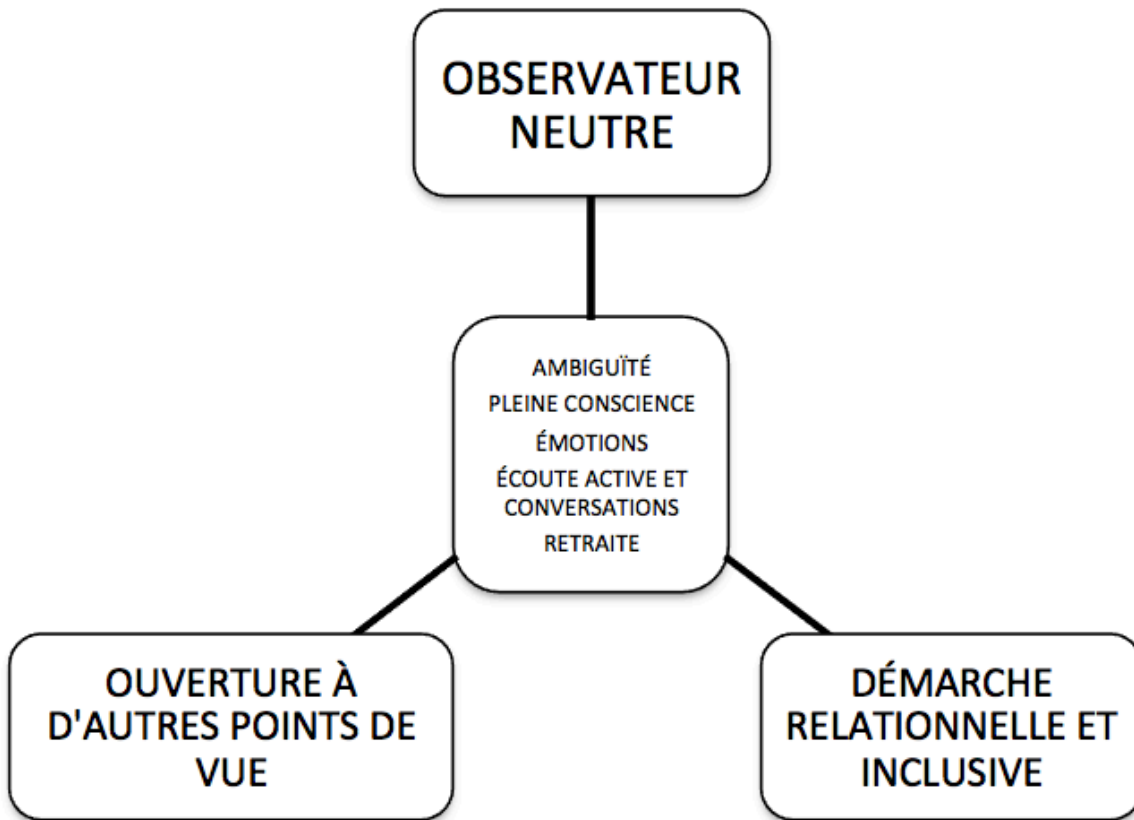
	Ouverture à d'autres points de vue	Démarche inclusive	Relationnel	Observateur neutre
Ambiguïté	→			
Pleine conscience	→			
Émotions	→			
Écoute active et conversations	→			
Retraite	→			

La figure 4.4, soit : les deux axes (le soi : ambiguïté, pleine conscience, émotions, écoute active et conversations, retraite ; et l'autre : observateur neutre, ouverture à d'autres points de vue, démarche inclusive et relationnelle). Cette figure intermédiaire favorise l'évolution tout au long de notre recherche, si bien qu'elle prend une dernière forme intermédiaire présentée en la figure 4.4 avant d'atteindre une version finale.

Figure 4.4 Évolution des deux axes (soi et l'autre) intermédiaire

	Ouverture à d'autres points de vue	Démarche relationnelle et inclusive	Observateur neutre
Ambiguïté	—————→		
Pleine conscience	—————→		
Émotions	—————→		
Écoute active et conversations	—————→		
Retraite	—————→		

Figure 4.5 Version définitive: les deux axes représentés par le soi interne/au centre-l'autre à l'extérieur

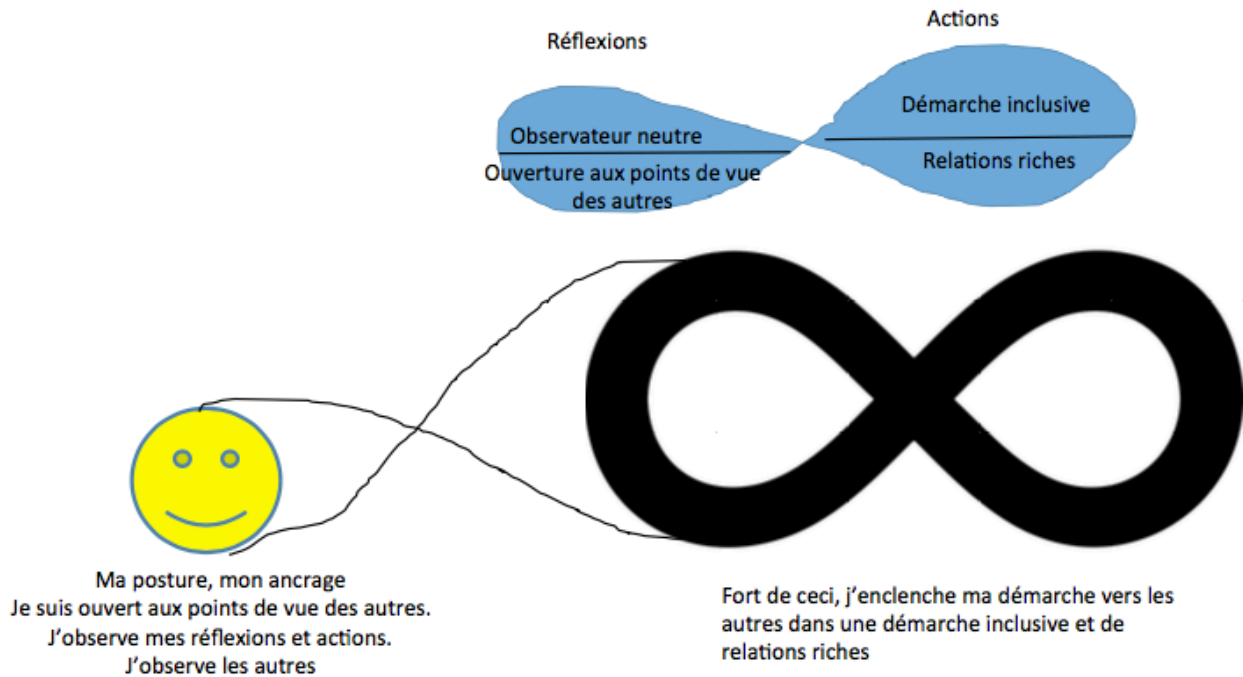


Encore une fois, nous inspirant du fonctionnement des moteurs de recherche traditionnels (mots-clés) nous avons répertoriés des mots à fréquence élevée et sélectionnée des mots apparentés en adéquation avec la revue de littérature et les verbatims des participants. Ensuite, selon les deux axes les sous-thèmes émanent de l'analyse des verbatims répertoriés à même une matrice: le soi (interne : ambiguïté, pleine conscience, émotions, écoute active et conversations, retraites) et l'autre (externe : observateur neutre, démarche relationnelle et inclusive, ouverture à d'autres points de vue), tout cela en respectant la définition du mot ontologie « PHILOS science de l'être en soi » selon le Larousse (2019, p. 607). De plus, Ciulla (2004) souligne qu'en considérant « l'influence que les leaders peuvent avoir sur la vie des autres (bonne ou mauvaise) il convient d'admettre que l'éthique est au cœur même du leadership », (Ciulla, 2004, cité dans Avolio *et al.*, 2008, p.94). De fait, cette version de la matrice correspond à la fois à la notion de conscience de soi (processus d'introspection) autant qu'à la notion éthique (processus décisionnel) et, nous croyons rejoint donc l'esprit proposé par Ciulla (2004). Ultiment, les versions successives de matrices illustrent bien le caractère réflexif lié à l'étude exploratoire et l'évolution du cadre théorique de notre recherche.

4.1.2 Création de schéma

Le schéma intégratif présenté à la figure 4.6 s'est avéré un mécanisme de vulgarisation que nous croyons puissant démontrant le processus du développement du leadership bienveillant. En effet, cette dernière illustre la posture itérative du leadership bienveillant au quotidien, nous estimons que cela peut-être utiliser comme un guide ramené à sa plus simple expression, voir même une certaine forme de mantra. Une manière pour le leader de se rendre disponible, un quotidien à la fois stratégique autant qu'opérationnel doit-on ajouter. Dans un souci constant de respect, nous avons également porté une attention particulière à bien cerner, décrire et analyser les propos recueillis auprès des répondants (Prévost et Roy, 2015).

Figure 4.6 Ma posture, mon ancrage



4.2 Résultats

La présentation des résultats est divisée selon trois espaces-temps en concordance avec le guide d'entrevue, le passé (Les antécédents du leadership bienveillant); l'actuel (Les manifestations du leadership bienveillant); le futur (Le maintien et le développement du leadership bienveillant). Pour débiter cette section, nous présentons la définition de la bienveillance selon le point de vue des participants découlant de leur cheminement en débutant par une reformulation synthétisé du discours narratif, suivi d'une citation, suivi de la présentation des mots-clés correspondant à la notion de « *story*

telling » et lorsque qu'approprié une illustration vulgarisant le trame narrative. L'optique de présentation s'inspire du principe d'une histoire où chaque espace-temps révèle le fil de la narration et le vécu du participant représenté selon une série de mots-clés. Prendre note que la sélection des mots-clés découle d'une matrice développée selon la fréquence d'apparition de ces derniers. De fait, respectant le principe d'entendre, nous avons gardé pour la section résultats ceux étant présent à la fois dans le discours, le journal de bord ainsi que dans le cadre théorique (voir *Annexe B*). Ultimement, les mots-clés ayant obtenu une fréquence de zéro sont présentés ultérieurement dans la section réservée aux avenues de recherches futures. Finalement, les mots-clés ayant une fréquence plus élevée ou commune sont présentés à même la section discussion. Prendre note que l'astérisque identifie un lien commun entre les participants.

4.2.1 Définition de la bienveillance

La bienveillance se résume à une attention quotidienne portée à l'autre notamment; par l'entremise de l'écoute, d'empathie et de ressentie, une manière de découvrir l'équipe par les gens qui la compose. En outre, être sensible aux aléas de la vie auquel le personnel fait face et aussi réserver un temps de célébration dans les moments de joie.

Cas 1

[...] moi je pense que c'est tous les jours qu'il faut que tu aies de la bienveillance parce qu'à chaque jour [...] Donc, moi la bienveillance moi je la voit pas comme une action ciblée, mais je la vois comme une action globale tu sais. [...] Fait que c'est ça pour moi, la bienveillance c'est vraiment une question que ça doit être constant, selon moi [...] Fais que, encore une fois je reviens à la base de la bienveillance selon moi, c'est de connaître ton équipe, leur parler, puis de voir ce qu'ils ont de besoin [...].

La présentation des mots-clés ici-bas correspond à la fréquence avec le journal de bord, le cadre théorique et le verbatim (la bienveillance : le quoi, le comment, le quand), prendre note que l'astérisque identifie un lien commun entre les participants.

Communication = 3; conversation = 2; écoute = 5; respect =14; *bien-être = 1; culture = 4; empathie = 2; accompagner = 8; climat = 1; difficulté = 2.

Cas 2

[...] Je pense que la bienveillance c'est d'aller parler à tout le monde, d'être à l'écoute, de s'intéresser à eux là, je pense, que c'est dans des petits gestes du quotidien, je pense que c'est une façon d'être là. D'avoir de l'empathie pour les gens, fais que de ressentir leurs émotions et pouvoir les aider, que ce soit dans les moments difficiles ou de célébrer avec eux dans les moments aussi où ils sont heureux [...].

Voir la présentation des mots-clés ici-bas correspondant à la fréquence avec le journal de bord, le cadre théorique et le verbatim (la bienveillance : le quoi, le comment, le quand), prendre note que l'astérisque identifie un lien commun entre les participants.

Communication = 5; écoute = 8; respect = 3; *bien-être = 1; culture = 1; empathie = 3; climat = 2; difficulté = 3.

L'analyse démontre que les mots-clés ayant un lien commun à la fois entre les participants, et la revue de littérature réfèrent en quelque sorte à l'état recherché ou résultant de l'expression de la bienveillance soit le bien-être. Le tout ordonné aux mots à fréquence élevés comme le respect, l'écoute, accompagner, la culture, la communication, l'empathie et finalement la difficulté et le climat. Ainsi, nous présentons un résultat offrant une définition bonifiée de la bienveillance, la phrase que nous proposons intuitivement est : le leader habité d'un sens profond de respect use de l'écoute pour accompagner la force de travail à bâtir une culture, une culture forte misant sur la communication, l'empathie relativement à la difficulté vécue par toute personne favorisant ainsi un climat bienveillant.

4.2.2 Les antécédents du leadership bienveillant

La pierre angulaire des antécédents se présente sous la thématique de la limite et plus spécifiquement du respect de ses limites et celle de l'autre. Incidemment, la notion de crise comme élément déclencheur est aussi bien sentie dans le discours, tout autant que l'importance de l'écoute, de l'humilité ainsi que celle de la distance professionnelle. De fait, une manière d'arriver à faire la part des choses semble prépondérante à l'enclenchement ou à l'éveil de l'importance du développement du leadership bienveillant.

Cas 1

[...] une employée dont le conjoint est décédé pendant la pandémie, une jeune [...] Puis après ça j'ai eu des départs en « *burn-out* » puis, ça pour moi ça a été ça a été difficile pour moi parce que heu autant bien moi je pense que j'ai beaucoup d'empathie. Puis dès fois

c'est peut-être un peu difficile; fais que j'ai tendance à peut-être prendre à être un peu maternaliste dès fois je dirais heu avec mes employés [...] ce que j'ai fait bien au lieu de le prendre toute seule; parce que ça fais presque que « nombre d'année » que j'ai mon entreprise et que les ressources humaines c'était strictement moi qui les gérais, là je suis allé m'accompagner [...] parce que j'avais de la difficulté à séparer productivité, et rentabilité puis garder justement se coté là leadership plus proche de mes employés. Parce que là, j'étais c'était rendu que c'était moi que ça affectait, tu sais comme là leurs problèmes c'était rendu que ça m'affectait moi [...] j'ai délégué ça à l'externe. Parce que pour moi, je n'étais pas capable « pause » j'étais plus capable en fait d'avoir ces 2 chapeaux-là; là d'être « *bon cop bad cop* » en même temps [...] je fais pas juste me décharger de l'autre côté, mais je fais juste m'accompagner maintenant avec quelqu'un, tu sais pour gérer ses situations un peu plus conflictuelles. Puis, je dirais que ça aide beaucoup parce que ça permet autant à l'employé de s'exprimer encore plus ouvertement sur qu'est-ce qu'il vit, de pouvoir départager les choses avec une personne qui est neutre. Puis, bien après ça ça rend la discussion beaucoup plus facile, je dirais heu c'est pas nécessairement agréable tout le temps, mais je veux dire c'est beaucoup plus facile, parce qu'on a enlevé beaucoup de l'émotivité pure; pour se concentrer sur le problème, les faits, puis rester dans une optique constructive plutôt que dans une optique de frustration. [...] mais là tu sais je voyais qu'il n'y avait plus nécessairement la performance attendue puis il y avait de l'abus aussi à certain point, fait qu'en mettant quelqu'un d'autre qui était capable de faire la part des choses. Bien là je voyais, c'est tu moi qui perçois comme de l'abus ou; je sais si c'est clair un peu ce que je vous dis là, mais c'est ça ça été vraiment là ou est-ce que j'ai pris connaissance de mes limites moi en tant que gestionnaire, comme au niveau de l'implication avec mes employés, ça a été vraiment les 2 années de covid là, ou est-ce que là bon tu veux garder l'esprit d'équipe, tout le monde est en télétravail là, tu veux aider tes employés parce que tu sais qu'ils vivent certaines situations, mais en même temps, ça t'affecte tellement que c'est ta productivité qui vient pas [...] Fait que pour moi ça ça été l'élément changeant, puis de travailler non plus comme une famille, mais plus comme une équipe, que comme une famille, parce que bon une famille t'endure dès fois des fois des comportements que t'endurerais pas de partenaire d'affaires mettons. Tandis que, dans une équipe tu travailles tous ensemble vers un but commun [...] reprendre mon rôle aussi de leader et me mettre quelqu'un entre les deux et puis après ça bien pouvoir continuer à moi à rester zen et à aimer ce que je fais. [...].

Voir la présentation des mots-clés ici-bas correspondant à la fréquence avec le journal de bord, le cadre théorique et le verbatim (le passé, antécédents, construction, évolution de son style de leadership) , prendre note que l'astérisque identifie un lien commun entre les participants.

Succès = 4; *commun = 1; *communauté = 1; équipe = 33; écoute = 5; participatif = 2; force = 3; *valeurs = 12; affaire = 13; constructive = 1; développement = 2; conversation = 2; ouverture = 1; mentor = 3; humilité = 3; humble = 1; force(s) = 3; solide = 2; gestion des émotions = 1; limite(s) = 3; respect = 14; distance = 1; climat = 1; confiance = 1; empathie = 2; peur = 2; rôle = 8; neutre = 1.

Cas 2

[...] oui, j'ai une expérience en fait avec une personne que j'avais recruté à l'époque, et puis pour qui j'avais beaucoup d'ambition parce que je trouvais qu'elle avait vraiment beaucoup de potentiel, et puis en fait, je faisais, de la projection par rapport à moi, en me disant, j'étais jeune, j'étais au début de ma carrière. J'avais de l'ambition pour elle, mais elle n'avait pas cette ambition-là, fa que ça m'a à un moment donné un peu explosé dans le visage, de me rendre compte qu'elle avait pas le gout elle d'avoir plus de responsabilités elle souhaitait avoir une vie de famille, elle ne se voyait pas prendre, monter dans la hiérarchie. Fa que ça a été une leçon un peu d'humilité pis de me dire, il faut pas que je compare, faut pas que je mette les autres au même niveau que moi, fa que ça m'a ouvert l'esprit là sur, en fait chaque personne est différente et tout le monde ne veut pas la même chose. J'ai eu un exercice aussi 360 heu qui a été faits, puis quand j'ai lu les constats bien ça disait que je n'étais pas très accessible. Puis que comme j'étais très exigeante envers moi-même bien les gens sentaient qu'ils devaient être parfait, donc ça aussi ça m'a éclairée sur bien gérer les attentes et puis d'être plus, je pensais que j'étais accessible, mais dès fois on se rend pas compte quand on est dans des postes de direction, que juste le titre tout ça même si on se pense ouvert, bien ça crée quand même une distance avec les gens, il faut trouver d'autre façon de, d'aller, en fait d'aller créer de l'ouverture là pis de me rendre accessible, de m'ouvrir plus aussi par ce je m'étais beaucoup protégée, fa que d'accepter d'être vulnérable, d'accepter de parler de moi du coté personnel, fa que ça été une grande leçon. J'en ai eu plusieurs à travers ma carrière, mais je dirais mémorable, que ça s'en est une grande leçon [...] Je dirais aussi quand j'ai fait mon « diplôme x », je suis retournée aux études « année x », j'ai fait un « diplôme » [...] j'avais pas terminé l'université à ce moment-là, j'avais des regrets, fais que je voulais me, tu peux voir comment, et puis j'avais été « nombre d'années » au même endroit [...] Donc, ça a été intéressant de pouvoir côtoyer d'autres personnes, de différents milieux, de différentes expériences [...]

Voir la présentation des mots-clés ici-bas correspondant à la fréquence avec le journal de bord, le cadre théorique et le verbatim (le passé, antécédents, construction, évolution de son style de leadership), prendre note que l'astérisque identifie un lien commun entre les participants.

Collaboration = 2; succès = 3; *commun = 1; *communauté = 1; équipe = 5; écoute = 8; autonomie = 1; *valeurs = 12; affaire = 2; développement = 4; ouverture = 7; expérience = 4; humilité = 2; limite(s) = 4; respect = 3; distance = 2; observer = 1; climat = 2; confiance = 4; empathie = 3; résilience = 2; peur = 3.

Un fait intéressant à observer l'ensemble des variables associées à la version finale proposée en amont est touché (2 axes : soi et l'autre).

Nous présentons également ici-bas un tableau synthèse des mots-clés découlant de la narration des participants selon un ordre prédéfini de questions (guide d'entrevue). Ainsi, il semble adéquat de présenter le tout dans le but d'aider à clarifier, et de favoriser une meilleure compréhension de la vision, de la philosophie de gestion personnelle des participants. La première partie chaque tableau (Actuel; Passé; Futur) contient la synthèse de chacune des sous-questions et thèmes de même que la fréquence des mots-clés. Prendre note que l'astérisque identifie un lien commun entre les participants.

Figure 4.7 Tableau analyse mots-clés - Passé

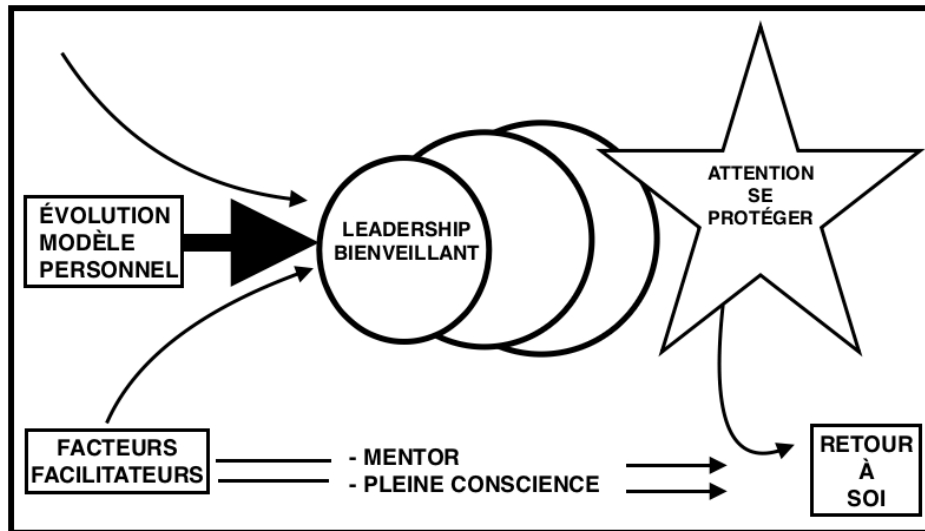
PASSÉ

*= Même fréquence/mot clé

Questions et thèmes	Mots-clés	Fréquence
Q1 (i)	*Commun/Communauté	1
Q2 (i)	*Valeurs	12
Q3 (i)	-	-

Questions et thèmes	Mots-clés	Fréquence
Q1 (i)	Équipe	33
	Écoute	8
	Succès	4
	Force	3
	Collaboration/Participatif	2
	Commun/Communauté/Autonomie	1
Q2 (i)	Affaire	13
	Valeurs	12
	Ouverture	7
	Développement/Expérience	4
	Mentor/Humilité/Forces	3
	Conversation/Solide	2
	Constructive/Humble/Gestion des émotions	1
Q3 (i)	Respect	14
	Rôle	8
	Limite/Confiance	4
	Empathie/Peur	3
	Distance/Climat/Résilience	2
	Observer/Neutre	1

Figure 4.8 Évolution modèle personnel



Ainsi, l'analyse démontre que les mots-clés ayant un lien commun à la fois entre les participants, et la revue de littérature sont : commun et communauté, et réfèrent en quelque sorte à l'évolution du style de leadership où la manière dont le leader s'est bâti soit : d'où il vient. Le tout ordonné aux mots à fréquence élevés comme l'équipe, le respect, affaire, les valeurs, l'écoute, et finalement le rôle. Nous présentons un résultat offrant une définition que nous croyons bonifiée reflétant les antécédents et l'évolution du style de leadership, ainsi la phrase que nous proposons intuitivement est : le leader se bâtit à même la communauté, cette dernière mise sur la notion du commun et où l'équipe prévaut, l'esprit d'équipe étant guidé par le respect et le sens des affaires tout en démontrant le respect des valeurs, et l'importance du rôle chacun. Ultimement, le leader bienveillant est un facilitateur qui n'hésite pas à demander l'aide d'un mentor, ou, pratiquer le retour à soi grâce notamment à la pleine conscience.

4.2.3 Les manifestations du leadership bienveillant

La notion principale qui émerge du discours est l'idée d'inclure le personnel dans le processus décisionnel (inclusif). Et, aussi certaines valeurs non négociables et nécessaires à l'établissement d'un climat de travail sain soient le respect, la communication et l'empathie liée la force de travail. En outre, les manifestations peuvent aller de petits gestes en passant par la création d'une espace sécuritaire de parole, espace favorisant l'établissement du lien de confiance et jusqu'à l'idée de redonner à la communauté via le mentorat pour un leadership bienveillant.

Cas 1

[...] S'il y a un évènement marquant, on se rencontre tous les jours à 11h pour parler puis voir c'est quoi l'état dans lequel les gens sont, s'ils ont besoin de quelque chose, s'ils ont juste besoin de ventiler dans l'équipe. [...] il y a aussi une des règles ici c'est que c'est tolérance zéro pour tout ce qui est violence; mais quand je dis tolérance zéro là, c'est pas juste une valeur vitrine qu'on met sur le mur là [...] si la discussion devient agressive ou quoi que ce soit, elles ont le droit de raccrocher au téléphone, tu sais poliment en disant écoute là la conversation, mais elles ont le droit en tout temps de mettre fin à une conversation. [...] Fait qu'elles ont quand même ce pouvoir-là de pas se sentir pris entre l'arbre et l'écorce, s'il y a une situation qui les dérange elles savent que je vais être en arrière d'eux [...] tout le monde est au courant que s'il y a une situation problématique bien qu'y sera pas tout seul [...] je suis beaucoup je suis beaucoup impliquée heu auprès des femmes « tel secteur » donc, là je m'implique, je suis « tel titre - telle organisation » [...] Donc, on parlait des des des des dans quel contexte professionnel [...] De faire prendre conscience aux gens-là, que c'est bien beau d'être dans tes bureaux, c'est bien beau d'être, d'avoir ton « personnel » d'avoir « tel titre » ou bien d'être, mais que c'est le temps que tu descends puis que tu vois ce qui se passe sur le terrain. Tu sais moi j'ai l'opportunité, parce que mon entreprise est « à l'étape x » fait que je ne suis pas complètement déconnectée; puis que je le vois puis je l'entends [...] Parce que, l'idée selon moi l'idée du leadership bienveillant c'est de ne pas arriver avec des solutions toutes faites, mais de faire participer ton groupe à qu'est-ce qui ferait une différence pour eux [...].

Voir la présentation des mots-clés ici-bas correspondant à la fréquence avec le journal de bord, le cadre théorique et le verbatim (l'actuel, les manifestations, quand, les freins et les obstacles) , prendre note que l'astérisque identifie un lien commun entre les participants.

communication = 3; conversation = 2; écoute = 5; respect =14; *bien-être = 1; culture = 4; empathie = 2; accompagner = 8; climat = 1; difficulté = 2; limite = 3; *soi = 2; autre = 5; changement = 5; outil = 2; conscience = 3; humble = 1; réalité = 1; opération = 1; *valeurs = 12; valeur = 2; humilité = 3; *réflexion = 1; intégrité = 4; succès = 4; participatif = 2; équipe = 33; vision = 3; *commun = 1; *communauté = 1; soutien = 1; support =1; partage = 3; confiance = 1; mentor = 3; *mentorat = 1; bienveillance = 13; attention = 2; crise = 2; *personnalité = 1; distance = 1; gestion des émotions = 1; *émotion = 1; force = 3.

Cas 2

[...] pour moi c'est une posture mentale d'écoute, d'empathie, de collaboration, d'humilité, d'ouverture sur les autres [...] C'est des valeurs d'inclusion, de communication, d'intégrité et de respect qui amène un leadership inclusif là. Je suis loin d'être parfaite, mais disons que ce

sont les valeurs que je pratique [...] ma dernière expérience chez « l'organisation x » on avait « une personne » qui était un peu; comment je dirais ça, il avait certaine difficulté de déficience, c'est « cette personne » qui était affecté à aller chercher [...] c'est « cette personne » rentrait les paniers dans « tel service », « cette personne » s'occupait un peu de l'entretien; en fait, lui avait pas heu je me suis rendu compte qu'il n'y avait pas d'équité salariale, j'ai réalisé que « cette personne » était là depuis longtemps et « cette personne » gagnait moins cher que des nouveaux venus, en plus « cette personne » se promenait avec des sacs de vidanges autour de ses bottes parce que ses bottes étaient finies, « cette personne » n'avait pas de gants. Fais que je suis allée lui acheter, je me suis occupée de l'équiper pour pas que « cette personne » est froid dehors. [...] Je pense que c'est dans toute sorte de gestes, des petits gestes, de plus grands gestes, un exemple récemment je fais aussi beaucoup de mentorat donc des fois je trouve que j'ai moins de temps, mais j'en prends quand même parce que ça me fait plaisir de redonner [...].

Voir la présentation des mots-clés ici-bas correspondant à la fréquence avec le journal de bord, le cadre théorique et le verbatim (l'actuel, les manifestations, quand, les freins et les obstacles), prendre note que l'astérisque identifie un lien commun entre les participants.

Communication = 5; écoute = 8; respect = 3; *bien-être = 1; culture = 1; empathie = 3; climat = 2; difficulté = 3 ; limite = 4; *soi = 2; autre = 10; changement = 3; organisation = 4; stratégie = 3; outil = 1; conscience = 2; *valeurs = 12; Humilité = 2; *réflexion = 1; sociale = 3; inclusion = 1; intégrité = 1; succès = 3; équité = 7; équipe = 5; *commun = 1; *communauté = 1; confiance = 4; *mentorat = 1; responsabilité sociale = 2; quotidien = 1; bienveillance = 8; crise = 1; *personnalité = 1; distance = 2; *émotion = 1; émotionnelle = 1.

Un fait intéressant à observer l'ensemble des variables associées à la version finale proposée en amont est touché (2 axes : soi et l'autre).

Nous présentons également ici-bas un tableau synthèse des mots-clés découlant de la narration des participants selon un ordre prédéfinie de questions (guide d'entrevue). Ainsi, il semble adéquat de présenter le tout dans le but d'aider à clarifier, et de favoriser une meilleure compréhension de la vision, de la philosophie de gestion personnel des participants. La première partie du tableau actuel contient la synthèse de chacune des sous-questions et thèmes de même que la fréquence des mots-clés.

Figure 4.9 Tableau analyse mots-clés - Actuel

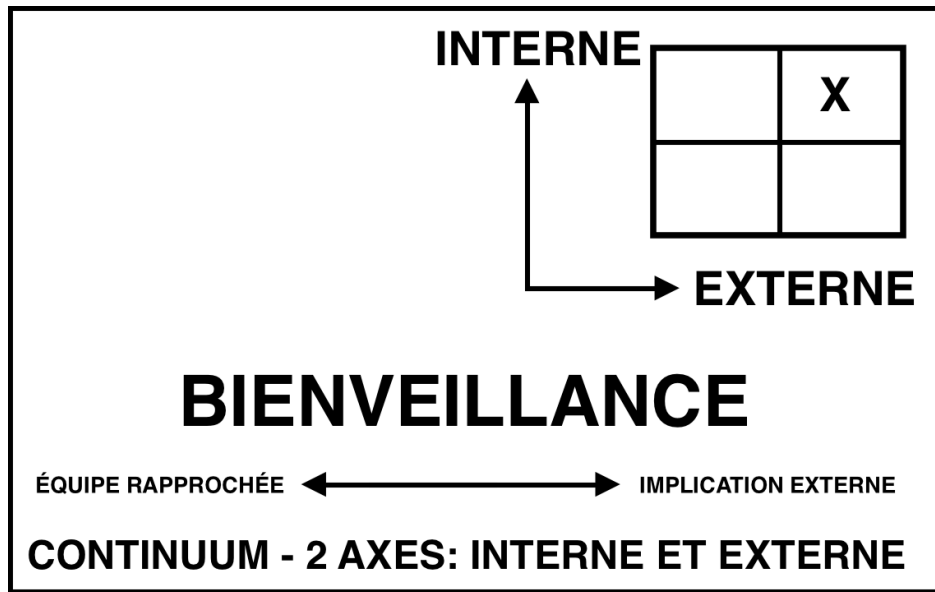
ACTUEL

*= Même fréquence/mot clé

Questions et thèmes	Mots-clés	Fréquence
Q5 Quoi/Comment	*Bien-être	1
Q4 Quand	*Soi	2
	*Valeurs	12
Q1 (o) Manifestation	*Réflexion/Commun/Communauté/Support	1
Q2 (o) Quand	*Mentorat	1
Q3 (o) Freins/Obstacles	*Personnalité/Émotion	1

Questions et thèmes	Mots-clés	Fréquence
Q5 Quoi/Comment	Respect	14
	Écoute/accompagner	8
	Communication	5
	Culture	4
	Empathie/Difficulté	3
	Climat/Conversation	2
	Bien-être	1
Q4 Quand	Respect	14
	Valeurs	12
	Autre	10
	Changement	5
	Limite/Organisation/Culture	4
	Stratégie/Conscience	3
	Soi/Climat/Outil/Valeur	2
	Humble/Réalité/Opération	1
Q1 (o) Manifestation	Équipe	33
	Respect	14
	Écoute	8
	Équité	7
	Communication	5
	Confiance/Intégrité/Succès	4
	Sociale/Humilité/Vision/Partage	3
	Conversation/Participatif	2
	Réflexion/Commun/Communauté/Support	1
Q2 (o) Quand	Bienveillance	13
	Mentor	3
	Crise	2
	Mentorat	1
Q3 (o) Freins/Obstacles	Équipe	33
	Respect	14
	Distance	2
	Personnalité/Émotion/Émotionnelle/Soutien	1

Figure 4.10 Continuum interne externe



Notre analyse démontre que les mots-clés ayant un lien commun à la fois entre les participants, et la revue de littérature sont : bien-être, soi, valeurs, réflexion, commun, communauté, support, mentorat, personnalité, émotion, et réfèrent en quelque sorte à la manière dont s’exprime le leadership, quand et ce qui fait obstacle à la bienveillance est : comment, quand et ce qui freine le leader (interne et externe). Le tout ordonnancé aux mots à fréquence élevés comme l’équipe, le respect, bienveillance, les valeurs, et finalement l’autre. Nous présentons un résultat offrant une définition que nous croyons bonifiée reflétant l’état actuel (le présent), ainsi la phrase que nous proposons intuitivement est : le leader exprime la bienveillance en prenant d’abord contact à soi, par la réflexion, et la capacité d’offrir une gestion saine de ses émotions ou en demande du mentorat, ultimement la recherche du bien-être (interne); et, au contact de l’autre dans le respect des valeurs communes en offrant d’ailleurs de l’aide sous différentes formes (externe).

4.2.4 Le maintien et le développement du leadership bienveillant

La dimension formelle et informelle est présente en termes de formation continue dans le discours analysé et nous en soulignons d’ailleurs son importance. D’ailleurs, l’idée d’être à jour ressort aussi de la narration en termes de développement de compétences sous la forme de mentorat ou de coaching (gestion des émotions, gestion des attentes, gestion de crise) notamment selon l’appellation « *soft skills* ». En outre, un fait ressort comme étant prédominant réside à la fois dans la notion de prise de conscience (réflexion) que dans celui du dépassement et sa capacité à favoriser le développement de la

résilience. En définitive, le fait de grandir comme humain par l'exercice de ce dépassement enclenche un changement de perception de soi et de l'environnement dans lequel le leadership bienveillant évolue.

Cas 1

[...] Moi c'est super important l'éducation en continu que ce soit autant au niveau du technique que de l'informel, je donne de la formation aussi en même temps ça me permet de me garder à jour en donnant des formations. [...] sur ça fait drôle à dire, mais sur le leadership bienveillant. Donc, c'est vraiment « l'organisation x » extraordinaire fais qu'on donne beaucoup d'outils, justement comment comment bien accompagner nos employés, comment nous comme leader de de prendre notre place puis s'imposer sans être sans être dictateur. Tu sais c'est la communication non violente, on a eu des cours aussi par rapport à ça. En fais-moi depuis ce temps-là, tu sais on parlait au début des changements que j'ai opéré dans mon leadership bien cet accompagnement-là avec « l'organisation x » justement ça commencé en début de pandémie, puis c'est grâce aussi à cet accompagnement-là que j'ai pu tu sais un prendre conscience de l'effet d'une trop grande empathie ou sympathie, en tout les cas-là disons. Puis comment moi me protéger comme comme chef d'entreprise, mais comment rester en lien avec mes employés puis d'avoir une meilleure relation, au niveau heu au niveau d'une meilleure gestion des émotions ou gestion des crises mettons. Fais que oui, pour moi oui pour moi à 100% la formation c'est essentiel, puis de l'accompagnement aussi en mentorat parce que comme leader t'es tout seul pis souvent t'ose pas parler de ce que tu vis, parce que c'est d'afficher ta vulnérabilité si tu en parles trop avec tes employés ou si tu dis que t'as un problème ça peut créer du stress puis tout ça, mais. Je me suis pris un mentor bien depuis quelque année avec bon celle que je vous disais tout à l'heure, qui était une chef d'entreprise extraordinaire. Puis comment gérer les attentes aussi, fais que ça prend de l'accompagnement, tu peux pas rester toute leur comme leader, soit tu te prends des cours ou tu te prends un mentor ou un coach pour t'aider parce sinon, ça devient trop lourd, puis tu perds là tu perds ta perspective c'est prenant les ressources humaines [...] Oui bien moi c'est pas mal, ça reviens à ce que je disais, bien connaître ton équipe, bien savoir, aussi c'est quoi, les compétences à l'interne puis tu sais : profil, valeurs, puis compétences (bien pas compétences techniques), mais les « *soft skills* » là [...].

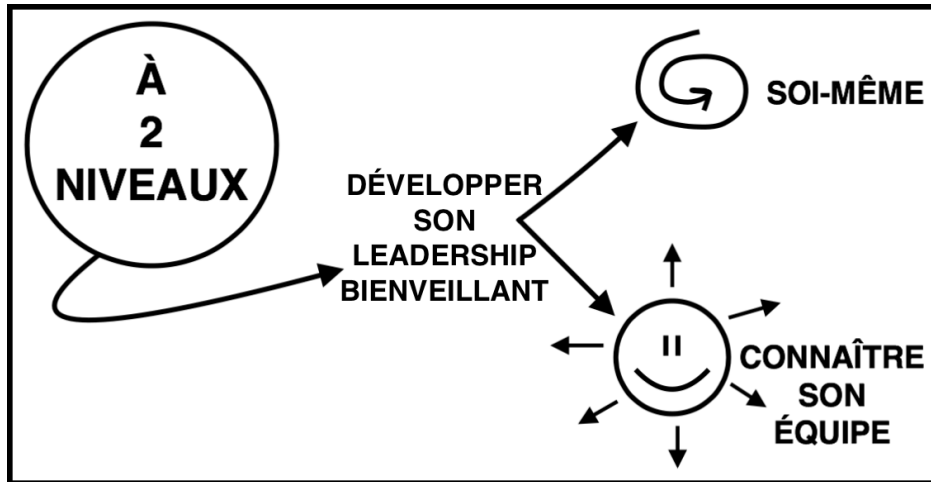
Voir la présentation des mots-clés ici-bas correspondant à la fréquence avec le journal de bord, le cadre théorique et le verbatim (le futur), prendre note que l'astérisque identifie un lien commun entre les participants.

***Lien = 1; *client = 8; relation (lles)= 3; limite(s) = 3; confiance = 1; changement = 5; écoute = 5; développement = 2; formation = 8; accompagner = 8; outil = 2; *soi = 2; autre = 5; *valeurs = 12; partage = 3; conversation = 2; besoin(s) = 18; éthique = 2; comp (plémentaire/plémentarité) = 1; *investissement = 1; respect = 14; valeur = 2; compétence(s) = 9; gestion des émotions = 1**

En conclusion : *valeurs = 12; valeur = 2; compétence(s) = 9; *lien = 1; conversation = 2; gestion des émotions = 1.

Un fait intéressant à observer l'ensemble des variables associées la version finale proposée en amont est touché à l'exception de la pleine conscience de l'axe du soi (2 axes : soi et l'autre).

Figure 4.11 Développer son leadership bienveillant



Notre analyse démontre que les mots-clés ayant un lien commun à la fois entre les participants, et la revue de littérature sont : les valeurs, le soi, l'investissement et le lien, et réfère au maintien et au développement du leadership. Le tout ordonné aux mots à fréquence élevés comme l'équipe, les besoins, le respect, les valeurs, l'autre, et finalement les compétences. Notre résultat offre une définition que nous croyons améliorée reflétant le processus d'un développement en continue (le futur), ainsi la phrase que nous proposons intuitivement est : le leader se connaît et il connaît son équipe, et ce dernier arrive à convaincre l'organisation de l'importance de l'investissement en la force de travail, et en leurs compétences, une manière de maintenir un lien fort entre le leader, les individus, l'équipe et ultimement l'organisation.

Cas 2

[...] Je pense que je me remets tout le temps en question-là et pour voir comment je peux m'améliorer. Comment je peux être une meilleure personne, dans la vie de tous les jours [...] Puis de me mettre en danger dans différente situation là, ça me fait grandir, j'ai je pense que j'ai beaucoup appris sur moi-même à un moment donné quand j'ai décidé, j'avais fait un coaching « de tel type », et ça m'avait demandé si j'avais des rêves quel serait-il si je me

mettais aucune limite/barrière. Je, avais 2 : de faire une maîtrise puis l'autre c'était d'acheter « l'organisation x ». Alors, je me suis dit que je ferais les deux, fait que j'ai monté un projet d'acquisition [...] va y lance toi. Je pense de pousser mes limites, de voir jusqu'où je peux aller, puis de pas avoir de regret, fait que j'ai décidé de partir un projet d'acquisition, ça m'a appris beaucoup sur moi-même, sur ma résilience sur comment se créer, comment créer un réseau; donc la peur de parler en public et bon étant « une personne introvertie », comment on développe des liens et comment on en vient à parler aux gens dans un cocktail, heu. Ne pas y aller à reculons pis se dire au mon dieu, et se préparer une liste de sujets d'avance [...] faits que donc différente chose comme ça que j'ai fait au fil du temps pour me développer et être mieux dans ma peau, dans différente situation bien c'est ça tester mes limites voir jusqu'où je pouvais aller, puis y eu des choses qu'y on moins bien marché et y en a d'autres qu'y ont bien marché fait que ça donne confiance. Puis les échecs on se dit pourquoi ça a moins bien marché? Après ça, ça permet de faire une réflexion aussi et puis de faire les choses différemment dans le futur, je pense que c'est en constante évolution là pour essayer d'être meilleur là [...] je pense que les gens ont pas le choix un peu d'être bienveillant par qu'il n'y en a pas d'employés, donc ils réalisent tout à coup que les employés c'est une ressource indispensable, on peut pas vivre sans eux. Je pense qu'il y a eu un peu plus de bienveillance aussi sur la santé mentale, parce que la même les dirigeants sont affectés, parce que là c'est dure là de gérer une entreprise en temps de covid. Je pense qu'il y a un peu plus d'ouverture à de la bienveillance [...].

Voir la présentation des mots-clés ici-bas correspondant à la fréquence avec le journal de bord, le cadre théorique et le verbatim (le futur), prendre note que l'astérisque identifie un lien commun entre les participants.

Complexe = 1; *client = 1; inter (action-dépendance-relation) = 1; réseau = 1; limite(s) = 4; confiance = 4; évolution = 2; changement = 3; écoute = 8; développement = 4; formation = 1; coaching = 1; outil = 1; *soi = 2; autre = 10; *valeurs = 12; besoin(s) = 3; collaboration = 2; *investissement = 1; respect = 3; *lien = 1.

Un fait intéressant à observer l'ensemble des variables associées la version finale proposée en amont est touché à l'exception de la pleine conscience de l'axe du soi (2 axes : soi et l'autre). Il semble adéquat de présenter le tout dans le but d'aider à clarifier, et favoriser une meilleure compréhension de la philosophie de gestion des participants. La partie du tableau futur contient la synthèse de chacune des sous-questions et thèmes de même que la fréquence des mots-clés.

Figure 4.12 Tableau analyse mots-clés - Futur

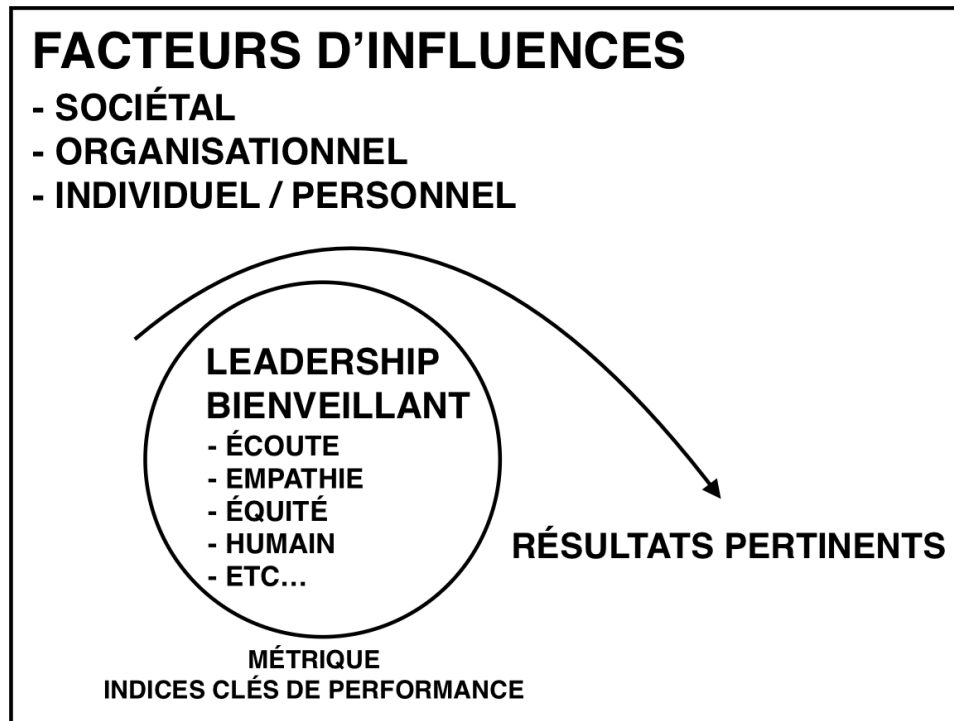
FUTUR

*= Même fréquence/mot clé

Questions et thèmes	Mots-clés	Fréquence
Q6 Construction/Évolution	*Soi/Client (C1 et C2)	1
Q7	-	-
Q8 Pistes futures pour bienveillance	*Valeurs	12
	*Soi	2
	*Investissement	1
Q9 Développement	*Valeurs	12
	*Lien	1
Q Conclusion	*Soi	2

Questions et thèmes	Mots-clés	Fréquence
Q6 Construction/Évolution	Autre	10
	Écoute/Client/Formation/Accompagner	8
	Changement	5
	Limite/Confiance/Développement	4
	Évolution/Soi/Outil	2
	Complexe/Inter (action,dépendance)/Réseau/Coaching	1
Q7	-	-
Q8 Pistes futures pour bienveillance	Besoins	18
	Respect	14
	Valeurs	12
	Autre	10
	Écoute	8
	Partage	3
	Collaboration/Soi/Conversation/Éthique	2
	Investissement	1
Q9 Développement	Valeurs	12
	Compétences	9
	Relationn(elles)	3
	Conversation/Valeurs	2
	Lien/Inter (action,dépendance)/Réseau/Gestions des émotions	1
Q Conclusion	Équipe	33
	Besoin	3
	Autre	2
	Humain	1
	Communication/Changement	5
	Vision	3
	Conversation/Humilité/Société	2

Figure 4.13 Facteurs d'influences



Notre analyse démontre que les mots-clés ayant un lien commun à la fois entre les participants, et la revue de littérature sont : les valeurs, le soi, l'investissement et le lien, et réfère en quelque sorte au maintien et au développement du leadership. Le tout ordonné aux mots à fréquence élevés comme l'équipe, les besoins, le respect, les valeurs, l'autre, et finalement les compétences. Cependant, notre résultat offre une représentation différente pour ce participant, présentée à la Figure 4.13 et nous croyons que la définition améliorée ici-bas reflétant le processus d'un développement en continue (le futur), ainsi la phrase que nous proposons intuitivement est : le leader reconnaît les facteurs d'influences (interne et externe); ainsi ce dernier analyse à la fois les indices clés présent à même le tableau de bord, analyse son ressenti, ses émotions tout en faisant la part des choses guidée par une prise de décision juste, une manière pour le leader d'atteindre les résultats escomptés.

En résumé, en présentant les résultats divisés selon trois espaces-temps correspondant au passé (Les antécédents du leadership bienveillant) ; l'actuel (Les manifestations du leadership bienveillant) ; le futur (Le maintien et le développement du leadership bienveillant) nous estimons être à même de dégager une vision globale et holistique du leadership bienveillant et de son développement, ultimement son évolution. En outre, nous offrons au lecteur pour terminer la section résultat les phrases intuitivement proposées pouvant être utilisées comme maxime aux apprenants.

Les antécédents du leadership bienveillant (passé), la Figure 4.8 Évolution du modèle personnel :

le leader se bâtit à même la communauté, cette dernière mise sur la notion du commun et où l'équipe prévaut, l'esprit d'équipe étant guidé par le respect et le sens des affaires tout en démontrant le respect des valeurs, et l'importance du rôle chacun. Ultimement, le leader bienveillant est un facilitateur qui n'hésite pas à demander l'aide d'un mentor, ou, pratiquer le retour à soi grâce notamment à la pleine conscience.

Les manifestations du leadership bienveillant (actuel), la Figure 4.10 Continuum interne-externe :

le leader exprime la bienveillance en prenant d'abord contact à soi, par la réflexion, et la capacité d'offrir une gestion saine de ses émotions ou en demande du mentorat, ultimement la recherche du bien-être (interne); et, au contact de l'autre dans le respect des valeurs communes en offrant d'ailleurs de l'aide sous différentes formes (externe).

Le maintien et le développement du leadership bienveillant (futur), la Figure 4.12 Développer son leadership bienveillant :

le leader se connaît et il connaît son équipe, et ce dernier arrive à convaincre l'organisation de l'importance de l'investissement en la force de travail, et en leurs compétences, une manière de maintenir un lien fort entre le leader, les individus, l'équipe et ultimement l'organisation.

Le maintien et le développement du leadership bienveillant (futur), la Figure 4.13 Facteurs d'influences :

le leader reconnaît les facteurs d'influences (interne et externe); ainsi ce dernier analyse à la fois les indices clés présent à même le tableau debord, analyse son ressentie, ses émotions tout en faisant la

part des choses guidée par une prise de décision juste, une manière pour le leader d'atteindre les résultats escomptés.

CHAPITRE 5

Discussion

Premièrement, la présentation de la section discussion s’amorce par la section anticipée faisant référence aux éléments anticipés émanant de cette recherche. Secundo, la section suivante présente les éléments offrant un angle inattendu ou encore ayant émergé au fur et à mesure de l’évolution de notre recherche exploratoire. En dernier lieu, nous nous attardons sur les mots-clés ayant obtenu une fréquence de zéro en considérant les avenues de recherche futures.

Par ailleurs, si certaines questions ont obtenu des réponses divergentes il convient de considérer en l’occurrence l’importance; à la fois du contexte, que celui de l’état d’esprit des participants nous croyons à la prépondérance de l’influence du contexte. La question additionnelle contenu à la fin du guide d’entrevue fut utile puisqu’elle fut à même d’offrir un espace aux participants pour exprimer la synthèse de leurs points de vue. Cette occasion a favorisé autant la validation que la confirmation de nos résultats.

5.1 Section 1 – Anticipé

Durant l’analyse et tout au long de notre recherche, nous avons espéré trouver la trace de la pratique de la pleine conscience dans le quotidien des organisations misant sur le leadership bienveillant. Or, cette avenue s’est avérée anémique et apparue sous la forme de proposition de cours offert à l’externe pour le personnel. Il convient d’admettre que le côté opérationnel lié au quotidien en organisation diffère selon le fait que vous êtes propriétaire ou cadre supérieur par exemple, le contexte est aussi une variable non négligeable par ailleurs. En revanche, l’anticipation de certaines variables s’est avérée concluantes notamment les notions suivantes ayant obtenue une fréquence plus élevée sous la forme de mots-clés: l’équipe, le respect, les valeurs. À cet égard, le mot-clé valeurs est le seul commun à l’ensemble de l’œuvre (cadre théorique, journal de bord, verbatims).

5.2 Section 2 – Émergé et inattendu

Le fait de décliner selon l’espace-temps : passé; actuel et futur nous jugeons que l’analyse offre une vision globale de la richesse de la narration sous la représentation des mots-clés. À l’instar de phrase complète, il nous est possible de suivre l’évolution d’une conversation en constatant la présence de mots-clés communs à l’espace-temps (Passé : commun, communauté valeurs; actuel : bien-être, soi, valeurs, réflexion, commun, communauté, support, mentorat, personnalité, émotion; futur : soi, client,

valeurs, investissement, lien). D'ailleurs, quelques mots-clés ont démontré un côté inattendu en effet le mot-clé culture est présent exclusivement dans l'espace-temps actuel alors que le mot-clé confiance est présent dans l'ensemble de l'espace-temps. Or, nous croyons qu'une culture forte se bâtit sur un lien de confiance fort entre les parties prenantes, un sujet de recherche futur semble pointer son nez. En outre, la présence en parcimonie de la retraite et/ou de période de ressourcement du discours représente un facteur inattendu pour le chercheur ces deux activités de développement du leadership bienveillant nous apparaît comme incontournable à insérer dans tout porte-folio de développement organisationnel.

5.3 Résumé

En résumé, notre analyse permet d'effectuer des liens entre le leadership bienveillant, la devise présentée par Karakas et Sarigollu 2012 et notamment les maximes découlant de l'analyse des verbatim proposée en amont. Ainsi, nous proposons que le passé, l'actuel et le futur soient interdépendants, interreliés et complémentaires d'ailleurs la revue de littérature permet de réaliser que l'apprentissage de ce leadership requière du temps et de l'attention, idem en tout point au principe de mentor attentif envers l'autre (leadership bienveillant). De plus, notre revue de littérature confirme que le développement du leadership mise d'abord et avant tout selon le principe expérientiel, nous présentons notre point de vue dans les pages suivantes. À cet égard, nous croyons que le respect de l'esprit proposé par Karakas et Sarigollu (2012) réside en la devise respective associée aux piliers (moralité, spiritualité, vitalité, communauté) est suivie des attentes respectives émanant du leader est présentée ici-bas:

DEVISES : 1) de la parole aux actes, fait aux autres ce que vous aimeriez que l'on vous fasse
2) être conscient de soi, créer du sens 3) promeut et stimule le changement, vision d'ensemble 4) servir les intérêts de la communauté, contribuer à la société

LEADER : 1) valeurs/éthiques (moralité) 2) les paysages intérieurs et actions spirituelles (spiritualité) 3) création de changements positifs au sein de l'organisation et du monde (vitalité) 4) contributions en termes de société et de communauté (communauté). (Karakas et Sarigollu, 2012, pp. 539-540).

Pour débiter nous présentons la définition de la bienveillance que nous retenons dans ce mémoire, parmi toutes les définitions proposées, celle présentée par Mercier et Deslandes (2019) se définit du point étymologique « *bene volens* » soit vouloir le bien de l'autre. Le domaine du management présente une variété de manifestations de bienveillance du leader habité par l'idée de faire le bien dans l'action; intrinsèquement lié au cycle coopération- entraide et dans le respect de principe éthique. De plus, pour certains auteurs, la bienveillance constitue une valeur universelle, toutes cultures confondues

(est/ouest) (Blome et Paulraj 2013; Cappelletti *et al.*, 2010; Cullen *et al.*, 2003; Karakas et Sarigollu 2012, 2013; Mayer *et al.*, 1995; Mayer et Davis 1999; Melé 2009, 2011; Victor et Cullen 1987, 1988 cité dans Mercier et Deslandes, 2019). À cet égard, la définition synthétisée de la bienveillance qui émane de l'analyse des verbatim est en concordance avec celle de Mercier et Deslandes (2019). En effet, selon les participants la bienveillance se résume à une attention quotidienne portée à l'autre notamment; par l'entremise de l'écoute, d'empathie et de ressentie, une manière de découvrir l'équipe par les gens qui la compose. Et, ultimement, être sensible aux aléas de la vie auquel le personnel fait face notamment.

La version définitive (Figure 4.5) synthétise l'ensemble de l'œuvre de notre recherche exploratoire, dans les pages suivantes nous présentons les concordances entre le cadre théorique, les résultats et nos idées. En débutant, nous soulignons que la notion systémique nous apparaît comme étant inhérente à la version définitive proposée en amont, puisque les deux axes (soi interne/au centre et l'autre à l'extérieur) sont propres à la personne, une personne évoluant au contact de soi et de l'autre. À cet égard, nous constatons une concordance entre la Figure 4.5 et les notions de transparence, d'inclusion et d'égalité telle que proposée par Gast et Lansink (2015) ces auteurs mentionnent qu'il est impératif qu'un chef d'entreprise maîtrise les savoirs suivants :

diriger tout en lâchant-prise (encourager toute forme de participation, débridée autant qu'imprévisible); l'introspection (analyse de l'écart entre l'effet anticipé et ce qui est); être plus attentif (une approche de type agile, d'une rétroaction transparente et rapide) (Gast et Lansink, 2015, pp.78-79).

Il est clair que pour nous la notion d'inclusion implique une attention au concept non binaire discuté plus loin. D'ailleurs, nous inspirant de l'étude exploratoire de Stecker et Waddock (2018) qui s'intéresse à la création d'un espace sécuritaire d'expression, et plus spécifiquement à l'émergence de la bienveillance au sein du leadership; par la manière dont le leader se donne et offre l'espace (accéder à la bienveillance par l'espace sécuritaire) (Steckler et Waddock, 2018). Nous estimons que la concordance entre ce que Stecker et Waddock (2018) proposent et nos résultats sont apparents. À noter que par souci de continuité nous respectons l'ordre de présentation du chapitre sur les résultats; cependant, considérant la complémentarité de la version définitive (Figure 4.5.) nous estimons qu'un modèle (test) de développement du leadership bienveillant puisse être répliqué dans l'ordre autant que dans le désordre.

Ainsi, les maximes émanant de l'analyse des verbatim (passé, actuel, futur) sont soumises en version synthétisée en débutant par le passé (Démarche relationnelle et inclusive - Les antécédents). Cette

section révèle la synthèse qui émane de l'analyse des verbatim en soulignant l'importance significative pour le leader de se construire à même sa communauté, dans le respect des valeurs et de l'importance du rôle de chaque personne. Ici, nous constatons la présence de la notion sociale autant dans la trame narrative des participants que dans la revue de littérature ce qui nous permet de confirmer ce résultat probant. Avolio (2007, cité dans Brendel *et al.*, 2016) note qu'une théorie récente du leadership considère que ce dernier résulte davantage d'un phénomène social. Maak et Pless (2006a, b cités dans Pless et Maak, 2011) corroborent cet angle en ajoutant que cela engendre une perception nouvelle de la dimension sociale au sein du leadership; où la création d'un réseau de relations inhérent à ce dernier implique l'apprentissage de rôles nouveaux. Pour cela, la bienveillance demeure un atout à privilégier et à développer; notamment dans le cadre de rencontre d'évaluation, certains parlent même d'une norme consensuelle convenue entre les parties prenantes et souscrivant un « chemin de la bienveillance » (Mercier et Deslandes, 2019, p.135). Ensuite, la notion d'humilité et son développement nous apparaissent comme étant le fondement d'une démarche relationnelle et inclusive. L'adéquation entre cet élément dégagé des verbatim et la revue de littérature apparaît sous la forme d'un mécanisme de développement d'une culture de l'humilité; Prime et Salib (2014 cités dans Anand *et al.*, 2019) présente une approche de leadership de type « *fishbowl* » les gestionnaires sont disponibles pour une période de questions/réponses impromptue avec les employés, l'objectif consiste à présenter un leader humble, plus humain. De plus, l'importance de l'écoute est bien sentie dans la trame narrative des participants, d'ailleurs les notions d'écoute active et celle des conversations, est corroborée dans notre revue de littérature. Meinecke et Kauffeld (2019) notent que la communication empathique consolide à la fois les besoins et les différentes opinions favorisant ainsi une compréhension commune, nous croyons qu'il s'agit ici d'une valeur ajoutée à considérer. Ensuite, l'analyse des verbatim dégage un autre élément essentiel qu'est la capacité pour le leader d'être à même de faire la part des choses. De fait, le cadre théorique confirme cet état, en effet Pescosolido (2002, cité dans Hernandez *et al.*, 2011) note qu'au sein d'une cellule de travail; la personne qui a la capacité de moduler une réponse émotionnelle adéquate parvient à guider le groupe. Barsade (2002, cité dans Hernandez *et al.*, 2011) va dans le même sens en soutenant que la collaboration, le sentiment de bien performer et le fait d'avoir moins de désaccords résultent de la concordance entre un état émotionnel positif et un meilleur fonctionnement de l'équipe (Hernandez *et al.*, 2011). En outre, nous croyons qu'il importe de développer et soutenir l'éthique, et les relations de confiance le tout menant ultimement à la bienveillance. Il n'y a qu'un pas à faire pour intégrer la notion de l'éthique communicative, incidemment ici aussi l'intention bienveillante du leader favorise « un comportement juste et équitable » (Karakose, 2007 cité dans Sharma *et al.*, 2018,

p.720). Or, une problématique fondamentale en accord avec l'école de pensée de Levinas réfère à la définition même de l'autre, soit ce qui le compose (crainte, besoin) et les répercussions (responsabilité, imputabilité) découlant de la réponse du gestionnaire (Pless et Maak, 2011).

Secundo, en ce qui concerne l'actuel (Observateur neutre - Les manifestations), cette section révèle la synthèse qui émane de l'analyse des verbatim en soulignant que le leader recherche ultimement le bien-être (interne) selon deux continuums (interne-externe) dans le respect des valeurs communes notamment en offrant de l'aide sous multiples formes (externe). Ici, nous constatons que la notion de relation éthique qui ressort intuitivement de l'analyse des verbatim est en adéquation avec la revue de littérature et réfère à « vertu relationnelle et éthique » (Mercier *et al*, 2019, p.132). De plus, nous sommes en mesure de confirmer l'adéquation à la notion de recherche du bien-être qui émane de l'analyse des verbatim et la démarche en trois actions de McAllister (1995, cité dans Bruna Bazin 2018). Une démarche tournée vers l'autre supportant la réflexion soit « l'attention et la sensibilité (besoins, intérêts); protéger (intérêts); éviter l'exploitation des autres au détriment de notre intérêt personnel » (Bruna Bazin 2018, p.584). D'ailleurs, les multiples formes proposées à même la synthèse (verbatim) incluent la création d'un climat de travail sain supporté; à la fois par les notions de respect, de communication, d'empathie; et par le fait de favoriser l'établissement d'un lien de confiance fort. Ici, nous constatons l'adéquation avec notre revue de littérature et un des aspects qui ressort réside en l'apprentissage d'une gestion saine des émotions allant même jusqu'à parler « compétence de la régulation d'émotion » (Edelman et van Knippenberg, 2017, p.754). Ainsi, nous croyons que la capacité de développer cette compétence soutient le leader dans sa recherche constante de congruence (la raison et le cœur), un moyen utile pour conserver un lien de confiance notamment. À cet effet, la littérature renvoie à deux stratégies de régulation, la première identifiée comme « action de surface » (Edelman et van Knippenberg, 2017, p.748) ici le leader refoule en ne manifestant pas les émotions; la seconde identifiée comme « action profonde » où la capacité à observer (ressentir) et trouver la concordance entre ce qui est requis et ce qui est, ici le leader s'ajuste conséquemment (Grandey, 2000; Hülshager et Schewe, 2011, cité dans Edelman et van Knippenberg, 2017). En revanche, bien que nous ayons anticipé un lien favorable découlant de notre intuition entre notre revue de littérature sur la pleine conscience et l'analyse des verbatim, le résultat s'avère non concluant. En contrepartie, il nous apparaît qu'il y a un lien étroit entre la sous-section intitulée espace de réflexion et celle de la gestion des émotions et de l'ambiguïté. En effet, selon les deux continuums dégagés des verbatim (interne-externe) la concordance avec certains éléments de la revue de littérature semble apparente, notamment

la notion de changement présente en organisation. La littérature note l'utilité de l'ambiguïté et son importance dans le développement de la résilience; outrepassant le contexte professionnel, puisque l'ambiguïté est au centre du changement et que ce dernier ne se fait pas sans douleur (physique, émotionnel, neurologique) (Gill, 2003; Gioia *et al.*, 2012; Rock et Schwartz, 2007 cité dans Chesley et Wylson, 2016). Le leader en organisation étant confronté à une logique diamétralement opposée lors de son processus décisionnel, nous soupesons que la gestion des émotions est le fondement d'une prise de décision découlant d'une intention juste. À cet égard, nous estimons qu'il y a concordance entre la notion opérationnelle présente dans la narration des participants, et un outil à la fois théorique et pragmatique (Ciarrochi et Mayer, 2007 cité dans Edelman et van Knippenberg, 2017) sous l'appellation « schéma émotionnel » présentée par Caruso et Salivey (2004, cité dans Edelman et Van Knippenberg, 2017). Ce dernier permet d'identifier les émotions ainsi qu'une compréhension du lien de cause à effet nommément la cognition à l'aide de deux questions « Quelle est la situation? Qui est impliqué? » (Edelman et Van Knippenberg, 2017, pp.748-755). D'ailleurs, la capacité à communiquer de manière adéquate en période de changement (contexte d'ambiguïté) concorde à ce que la littérature révèle en lien avec le leader empathique et sa capacité à encourager une conversation constructive nommément lors de l'évaluation de rendement (Meinecke et Kauffeld, 2018). La notion du respect des valeurs communes présentées en amont trouve écho dans la revue de littérature, en effet King (2008, cité dans Sharma *et al.*, 2018, pp.717-719) note qu'il existe huit valeurs « l'intégrité, la fiabilité, l'engagement, la gentillesse, la justice sociale, la force de caractère, l'humilité et l'endurance » toutes utiles au développement d'un leadership éthique. De plus, Malphurs (2004, cité dans (Sharma *et al.*, 2018, pp.717-719).) démontre que plusieurs apprentissages ne peuvent être enseignés que par la pratique, les valeurs font partie de cette catégorie. En outre, nous estimons que l'absence de manifestation (lorsque requis); peut-être en soi une manifestation, puisqu'elle offre un espace, il s'agit ici de laisser la place à la personne un moyen d'être dans son entièreté, dans la même intention que l'empathie.

Tertio, le futur (Ouverture à d'autres points de vue - Le maintien et le développement), la synthèse qui émane de l'analyse des verbatim souligne que le leadership bienveillant se bâtit par la connaissance de soi et de l'autre, l'apprentissage de compétences, et donc la capacité d'être en mesure de maintenir la force du lien qui unit les parties prenantes. Ultimement, la capacité pour le leader à reconnaître les facteurs d'influences (interne et externe) constitue en soi à la fois l'analyse du tableau de bord, autant que le ressentie et les émotions, le tout servant à guider une prise de décision juste et éclairée aligner aux objectifs. Ici, nous constatons la présence des notions de formation continue, de compétences « *soft*

skills » et de réflexion autant dans la trame narrative des participants que dans la revue de littérature nous permet de confirmer ce résultat concordant. Au sujet du développement du leadership, Hernandez *et al.* (2011, p.1182) définissent « cinq loci : la personnalité, la conscience de soi, l'autorégulation; mais incluent aussi les interactions entre le loci ainsi que les suiveurs et le contexte », l'adéquation d'activités d'apprentissage du leadership semblent pertinente. À sa plus simple expression, le locus du leadership est « la source d'où provient le leadership [...] les théories du leadership divisées selon cinq loci : leader; suiveurs; la dyade suiveuse/leader; collective; contexte » (Hernandez *et al.*, 2011, pp.1166-1167). Des études contemporaines sur le leadership stipulent que ce dernier « découle à 30% de l'hérédité et 70% provient de l'expérience » (consulter Arvey, Zhang, Avolio, et Krueger, 2007; Avolio, Rotundo, et Walumbwa, 2009; McCauley, 2001; Morgeson et Hofmann, 1999 cité dans Hernandez *et al.*, 2011). Sur ce sujet, la synthèse qui émane de l'analyse des verbatim met cela en lumière notamment, car la narration fait état d'un changement de perception de soi et de son environnement, par l'entremise de l'expérience du dépassement. Nous estimons que cela correspond à ce que nous identifions comme étant un cycle (apprentissage/réflexion/évolution) un peu à l'image du changement. De fait, la concordance avec la revue de littérature est corroborée, en effet dans un contexte de croissance individuelle, toutes activités de croissance individuelle favorisant une meilleure compréhension du bien commun et de la dignité humaine soutient la continuité du changement (c.f., Chinchilla et Garcia 2017; Goldman Schuyler 2010 cité dans Steckler et Waddock, 2018, p.173). Une des manières de développer cette propension chez le leader consiste à offrir des opportunités d'apprentissage propre au contexte, particulièrement en termes expérientiels (réflexion, flexibilité, compassion, collaboration) (Karakas *et al.*, 2013). Il peut s'avérer essentiel d'entamer une réflexion sur la définition de l'autre; non seulement en terme de société, mais aussi en terme organisationnel, il est vrai que la tendance à ramener tout à soi circonscrit l'expérience, car ultimement l'autre demeure idem à soi, alors qu'une relation implique l'autre qui n'est pas soi (Asland, 2007 : 222-223 cité dans Bruna et Bazin, 2018, p.584). Par ailleurs, la notion de crise évoquée dans la narration notamment la gestion de crise nous permet de faire un lien avec la revue de littérature. En effet, un des défis d'un environnement en perpétuel changement réside dans la notion d'ambiguïté découlant de la complexité d'une telle réalité, le domaine du développement organisationnel soutient l'importance d'établir une relation de confiance, il est impératif que le leader maîtrise cet apprentissage (pleine conscience); une bonne dose de lâcher-prise aidant (Avolio *et al.*, 2009 cité dans Brendel *et al.*, 2016). C'est pourquoi, il est impératif que la personne favorise la conscientisation de lui-même dans son entièreté (corps, esprit), apprendre à prendre soin de soi permet d'être disponible à de nouvelles options, de nouveaux discours. L'angle itératif lié à la prise en charge

volontaire de soi supporte « la spirale ascendante » se résumant à être un choix positif et bénéfique (Hugh-Jones *et al.*, 2018, pp.478-480). À cet égard, il y a peu de données corroborant les bienfaits potentiels découlant de la pratique de la pleine conscience, cet outil possède toutefois un angle expérientiel à ne pas ignorer (Brendel *et al.*, 2016). En définitive, notre revue de littérature confirme que le développement du leadership bienveillant passe par l'acquisition de compétences découlant d'activités expérientielles.

5.4 Avenues de recherche

En outre, nous croyons intéressant de proposer l'utilisation des mots-clés ayant obtenu une fréquence d'apparition nulle comme avenues de recherche futures (voir *Annexe C*) selon la prémisse d'un possible discours inhibé ou bien l'utilisation d'un vocable plus près d'une réalité opérationnelle empirique. En effet, certains de ces derniers étaient apparents dans le cadre théorique autant que dans le journal de bord et sont pourtant devenus exclus, absents de la narration. À cet égard, il semble important de souligner que dans le contexte d'une recherche exploratoire sur le leadership bienveillant la variable contexte doit être considéré comme essentiel. D'ailleurs, il nous est apparu évident que l'absence de lien entre certaines questions et entre les répondants réfère autant au contexte que de l'état d'esprit des participants. Et, occasionnant ainsi des réponses fortes différentes. De plus, selon l'idée d'une recherche exhaustive subséquente s'intéressant aux notions suivantes (gestion des émotions, gestion de crise, développement de la réflexivité) nous croyons possible d'inclure ces notions dans un contexte de développement organisationnel, considérant notre revue de littérature cela semble approprié. À cet égard, Alvesson et Blom (2019, p.29) souligne « un bon leadership exige la capacité de réfléchir sur soi, de la prévenance et être en mesure d'identifier ses carences » et pour cela nous croyons que l'intégration des activités présentées dans cette recherche soit notamment approprié au contexte actuel et futur. D'ailleurs, certaines organisations professionnelles favorisent différentes options pouvant soutenir la bienveillance comme celle proposé par Sylvie Ménard, CRHA sur ce que la psychologie positive offre

s'intéresse surtout à la santé et au bien-être, à ce qui rend les humains résilients, heureux, optimistes. Son objectif est de promouvoir l'épanouissement (en anglais : « *flourishing* ») et

l'accomplissement de soi (en anglais : « *fulfillment* »), au niveau individuel, des groupes, des institutions et de la société.⁵

De plus, nous présentons également ici-bas selon une représentation sous forme de nuage de mots-clés émanant à la fois de la narration des participants, du journal de bord et de la revue de littérature, la fréquence (plus élevé) de chaque mots-clé y est d'ailleurs inclus. Il semble approprié de présenter le tout dans le but de favoriser une meilleure compréhension de ce que cette recherche nous permis de découvrir soit particulièrement en termes de développement du leadership bienveillant. Nous espérons ainsi offrir une matière riche et brute servant de tremplin à de nouvelles avenues de recherche.

Figure 5.1 Nuage de mots

ÉQUIPE (33)
BESOINS (18)
RESPECT (14)
BIENVEILLANCE/AFFAIRE (13)
VALEURS (12)
AUTRE (10)
COMPÉTENCES (9)
**ÉCOUTE/CLIENT/FORMATION/ACCOMPAGN
ER (8)**
ÉQUITÉ/OUVERTURE (7)
COMMUNICATION/CHANGEMENT/ (5)
**LIMITE/CONFIANCE/DÉVELOPPEMENT/EXPÉRIENCE/S
UCCÈS/INTÉGRITÉ/ORGANISATION/CULTURE/(4)**
**RELATIONNELLES/BESOIN/VISION/PARTAGE/EMPATHIE/PEUR
/ MENTOR/HUMILITÉ/FORCES/SOCIALE/VISION/PARTAGE /
STRATÉGIE/CONSCIENCE/EMPATHIE/DÉFFICULTÉ (3)**
**CONVERSATION/HUMILITÉ/SOCIÉTÉ/AUTRE/VALEURS/COLLABORATION/
/ÉTHIQUE/ÉVOLUTION/OUTIL/ DISTANCE/CLIMAT/RÉSILIENCE/SOLIDE/
PARTICIPATIF/CRISE/VALEUR (2)**
**HUMAIN/LIEN/INTER (ACTION, DÉPENDANCE)/RÉSEAU/GESTION DES ÉMOTIONS/
INVESTISSEMENT/COMPLEXE/COACHING/CLIENT/SOI/OBSERVER/NEUTRE/
CONSTRUCTIVE/HUMBLE/ COMMUN/COMMUNAUTÉ/AUTONOMIE/
PERSONNALITÉ/ÉMOTION/ÉMOTIONNELLE/SOUTIEN/MENTORAT/RÉFLEXION/SUPPORT/
RÉALITÉ/OPÉRATION/BIEN-ÊTRE (1)**

⁵ Tiré de : <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-21-no-3/psychologie-positive-remede>, consulté le 29 août 2022 à 15 heures 56.

En outre, la thématique de la bienveillance dans les rapports sociaux sous l'angle du genre (homme, femme - Différences) apparaît propice; cependant, considérant la notion d'inclusion présentée en amont nous croyons que cela s'avère une avenue de recherche future. Nous croyons que l'évolution de la société actuelle ainsi que celui des milieux de travail favorise une discussion, voire une réflexion incontournable entourant les rapports sociaux notamment sous le prisme de la non binarité. À cet égard, l'arrivée de l'écriture inclusive est un signe des temps soulignant l'évolution de la société en générale. Nous croyons qu'il y a ici un potentiel de continuité avec la notion proposée dans notre version définitive selon deux axes (Figure 4.5) en lien avec le développement de la capacité à être un observateur neutre. Une des limites de notre recherche est directement liée avec l'absence d'études longitudinales dans le temps autant que celle d'inclure un plus grand nombre de participants, et d'une plus grande variété d'organisation. De plus, nous estimons que des études excluant la notion de genre correspondent à une manière de savoir si la bienveillance et la notion d'attention porter à l'autre sont en adéquation avec d'autres critères. À cet égard, la recherche de Prowse *et al.* (2022) stipule l'absence de consensus lié à la définition du leadership (Northouse, 2018, cité dans Prowse *et al.*, 2022). De plus, une mention que nous croyons importante émane de cette recherche et réfère aux différences entre les genres selon Berg *et al.* (2012) en parlant de la notion non binaire « une conception binaire du leadership, tentant une correspondance dans la dualité masculin/féminin » une perception renforçant notamment les stéréotypes lié à ce qu'est un leader (Berg *et al.*, 2012, cité dans Prowse *et al.*, 2022, p.776). D'ailleurs, une problématique en lien avec la littérature sur le leadership réfère « aux discours divergents; notamment, en excluant la notion de contrôle, les études féministes et finalement la notion de pouvoir » de la revue de littérature (Acker, 1990, cité dans Prowse *et al.*, 2022, p.777). En outre, nous estimons que l'influence de cette avenue de recherche est en adéquation avec le leadership bienveillant, en effet, Babiak et Bajcar (2019) stipule que les comportements d'un leader ne sont pas nécessairement en adéquation au genre. Notamment, les hommes pratiquant le leadership bienveillant obtiennent une meilleure performance des individus et de leurs équipes, en opposition, un style autoritaire mis de l'avant par une femme obtient un résultat diamétralement opposé (Wang *et al.*, 2013, cité dans Babiak et Bajcar, 2019, p.8802). Selon Babiak et Bajcar (2019), plusieurs facteurs doivent être pris en considération comme l'environnement (interne/externe) et leurs forces divergentes, et, la présence d'une multitude de styles au sein de l'organisation. En définitive, nous espérons que notre recherche exploratoire offre un porte-folio d'activités de développement émanant de la littérature scientifique référant de près à la notion de bienveillance et son leadership, une manière de cultiver le leadership bienveillant.

CONCLUSION

Cette recherche exploratoire espère offrir aux futurs chercheurs quelques références et outils présentés dans la section développement du leadership utiles à l'élaboration de recherches subséquentes à la fois quantitative et qualitative respectant l'esprit de notre recherche soit : une philosophie de bienveillance guidée par un sens profond d'éthique humain misant sur le développement du leadership bienveillant. Premièrement, le chapitre un présente la problématique de recherche suivi par la question de recherche ainsi que les sous-questions de cette dernière et soupesant de notre analyse sur le leadership misant sur la bienveillance. Secundo, le chapitre deux exhibe le cadre théorique et présente une revue de littérature permettant de dégager les éléments en adéquation avec la réflexion sur le réalisme de la bienveillance en position de leadership, le tout partagé selon deux thèmes. Le premier abordant certains styles de leadership, les styles sélectionnés sont ceux que nous croyons comme étant ceux qui offre un contingent significatif de bienveillance se dégageant de la littérature consultée. De fait, nous présentons les styles transformationnel, serviteur, spirituel, authentique et bienveillant. Prendre note que, le fait d'écarter le style transactionnel n'est pas fortuit et répond avant tout à un choix conscient; puisque, nous croyons que ce dernier est commun autant dans les milieux de travail que dans la littérature. Ainsi, notre énergie s'est davantage concentrée sur des styles offrant une valeur ajoutée au leadership, en adoptant une posture de bienveillance. Ensuite, le second thème aborde la notion du développement du leadership réparti selon trois axes, observateur neutre, ouvertures à d'autres point de vue, démarche relationnelle et inclusive. Tertio, le chapitre trois expose la méthodologie utilisée en débutant par les choix méthodologiques : une recherche constructiviste et interprétative; une recherche abductive; une recherche qualitative. Par la suite, nous présentons la section sur l'outil de collecte de données et d'échantillonnage ce dernier étant composé d'entrevues semis-structurées et d'une grille d'entrevue, ensuite la section sur les répondants et celui lié au journal de bord. L'avant dernière section de ce chapitre réfère à la stratégie d'analyse de données comprenant les verbatims, le codage, les grilles d'analyse thématique. Nous concluons le chapitre trois avec la section sur la qualité des données de la recherche. Quatrièmement, le chapitre quatre expose les résultats de notre recherche divisés en deux sections, le premier dévoile le processus de modélisation en décrivant d'abord la création des matrices et ensuite la création de schéma. Puis, la dernière section soumet les résultats partagés en quatre en débutant par la définition de la bienveillance, ensuite nous présentons les antécédents du leadership bienveillant suivi des manifestations du leadership bienveillant. Finalement, la dernière partie des résultats réfère au maintien et au développement du leadership bienveillant. Cinquièmement, nous

présentons le chapitre cinq qui réfère à la partie discussion de notre recherche, cette dernière est partagée en trois selon l'ordre des attentes de notre recherche, dans un premier temps ce qui nous anticipions, deuxièmement ce qui a émergé et qui nous ai apparue comme étant inattendu, puis finalement les avenues de recherche que nous proposons. En définitive, nous concluons ce travail par une brève conclusion ceci concluant ce travail de recherche.

Cette recherche fut l'occasion pour nous de répondre aux questions de recherche soit; primo : comment le leadership bienveillant peut-il s'exprimer dans les organisations contemporaines ? Secundo, en explorant le leadership bienveillant, comment offrir une meilleure compréhension de ce style ? De suite, les sous-questions sélectionnées ayant pour objectifs de bonifier les questions précédentes; primo : comment se définit le leadership bienveillant ? Secundo, comment s'exprime le leadership bienveillant ? Tertio, quels sont les contextes où le leadership bienveillant peut s'exprimer ? Et, finalement quelles sont les pratiques de développement du leadership bienveillant, ainsi que les composantes favorisant la bienveillance ? Ultimement, nous constatons que le potentiel de miser sur le leadership bienveillant existe bel et bien au sein de certaines organisations, il suffit d'y croire et d'investir dans la force de travail; et donc, il s'avère que cet option soit réaliste. Et ce, malgré le fait que les dirigeants soient confrontés à des paradigmes d'affaires divergents.

Nous croyons que chacun de nous est le mentor de quelqu'un d'autre ainsi donc puissions-nous rendre à la communauté toute la bienveillance qu'elle mérite en cet ère post pandémie. En définitive, Qu'est-ce que le leadership bienveillant? En résumé, nous pensons que ce style est en quelque sorte en adéquation avec ce dont une personne a besoin soit : être entendu (écouter); être respecté (exister); être reconnu (vu); être (devenir). De plus, nous proposons notamment que le développement des savoirs demeure essentiel tout en investissant par ailleurs sur l'apprentissage du savoir devenir.

ANNEXE A

GUIDE D'ENTREVUE

En premier lieu, merci d'avoir accepté de participer à cette recherche c'est infiniment apprécié. En considérant la nature de ma concentration en développement organisationnel, je m'intéresse plus directement au développement du leadership et plus spécifiquement à la notion de bienveillance. La présente démarche consiste à prendre connaissance des composantes (vécu, formation, évènement, expérience) qui habitent le leader bienveillant, en découvrir la matière, être témoin du passage du temps, en constatant ce qui le compose et le définit. De l'échec à la passion, ce qui fait en sorte que le leader se redécouvre constamment, spécifiquement la manière et les manifestations dans le quotidien du leader en organisation. Ultimement, j'espère corroborer l'adéquation entre la revue de littérature sélectionnée pour cette recherche et votre partage d'expérience.

D'entrée de jeu, la durée de l'entrevue est approximativement d'une heure trente minutes. Ensuite, il convient de mentionner que l'ensemble de la documentation utilisée pour cette démarche s'effectue dans le respect de la confidentialité attendue, notamment l'anonymisation de l'entièreté du contenu est prévue.

À ce point-ci, il convient de souligner que vous pouvez à tout moment mettre fin à l'entrevue ou l'interrompre sans aucune pression de la part de l'intervieweur. De plus, votre accord et requis à la fois pour l'enregistrement et la réponse suite à la lettre d'information (signature).

Pour débiter, bien vouloir confirmer en répondant « oui » lorsque la phrase suivante sera complétée; et ce, dans le but d'autoriser l'enregistrement de l'entrevue, se tenant à Montréal, le X 2021, à X heures, l'intervieweur est Nathalie Ferland.

Questionnaire

Les questions sélectionnées s'inscrivent dans la démarche d'une entrevue semi-structurée et s'intéresse à l'interprétation de la narration découlant du vécu du participant.

Je vous invite à faire un voyage intérieur, à effectuer en quelque sorte un devoir de mémoire sur votre expérience de leadership.

En introduction :

- 1) Pouvez-vous nous parler d'un ou des éléments décisifs ayant fait que vous avez choisi une carrière en tant que gestionnaire?
- 2) Parlez-moi de rencontres, de paroles ou de moments qui furent déterminants dans votre cheminement professionnel, en tant que gestionnaire.
- 3) Si vous aviez à identifier une ou des expériences ayant marqué un changement dans votre style de leadership, quelles seraient-elles? Seriez-vous en mesure d'en parler.

Questions ouvertes :

- 1) Comment s'exprime votre leadership? Comment pourriez-vous résumer votre leadership?
- 2) À quel moment avez-vous fait preuve de bienveillance?
- 3) Seriez-vous en mesure de nommer ce qui vous empêche d'être bienveillant?
- 4) Dans quel contexte (professionnel) avez-vous été en mesure de démontrer de la bienveillance?
- 5) Parlez-moi de la manière dont vous démontrez de la bienveillance (professionnelle, formel ou informel), au sein de votre leadership.
- 6) Parlez-moi de l'influence du développement personnel sur votre parcours professionnel en tant que gestionnaire
- 7) Croyez-vous que le style de leadership bienveillant soit propice au monde des affaires actuelles?
Expliquer
- 8) Selon vous, que manque-t-il à l'organisation pour qu'un gestionnaire opte pour un leadership bienveillant.
- 9) Selon vous, de quelles façons serait-il possible de développer ou soutenir le leadership bienveillant?

ANNEXE B
TABLEAU SYNTHÈSE FUTUR

FUTUR

*= Même fréquence/mot clé

Questions et thèmes	Mots-clés	Fréquence
Q6 Construction/Évolution	*Soi/Client (C1 et C2)	1
Q7	-	-
Q8 Pistes futures pour bienveillance	*Valeurs	12
	*Soi	2
	*Investissement	1
Q9 Développement	*Valeurs	12
	*Lien	1
Q Conclusion	*Soi	2

Questions et thèmes	Mots-clés	Fréquence
Q6 Construction/Évolution	Autre	10
	Écoute/Client/Formation/Accompagner	8
	Changement	5
	Limite/Confiance/Développement	4
	Évolution/Soi/Outil	2
	Complexe/Inter (action,dépendance)/Réseau/Coaching	1
Q7	-	-
Q8 Pistes futures pour bienveillance	Besoins	18
	Respect	14
	Valeurs	12
	Autre	10
	Écoute	8
	Partage	3
	Collaboration/Soi/Conversation/Éthique	2
	Investissement	1
Q9 Développement	Valeurs	12
	Compétences	9
	Relationn(elles)	3
	Conversation/Valeurs	2
	Lien/Inter (action,dépendance)/Réseau/Gestions des émotions	1
Q Conclusion	Équipe	33
	Besoin	3
	Autre	2
	Humain	1
	Communication/Changement	5
	Vision	3
	Conversation/Humilité/Société	2

ANNEXE C

AVENUE DE RECHERCHE

Question additionnelle // Mots-clés à zéro

CAS 1 :

société; idéalisé(e); intention bienveillante

CAS 2 :

vision; idéalisé(e); conversation; information; intention bienveillante.

1 mot-clé commun (Cadre théorique/Journal de bord/Verbatims) = **Valeurs**

Mots-clés ayant la fréquence la plus élevée (Cadre théorique/Journal de bord/Verbatims) = **Équipe – Respect – Valeurs**

83 mots = Non commun aux participants (un ou l'autre) (Cadre théorique/Journal de bord/Verbatims) :

Organisation - Stratégie

Pleine conscience - Réflexive - Retraite - Sociale - Inclusion

Équité - Égalité - Commune - Attentif - Présence - Disponibilité

Disponible - Réciprocité - Responsabilité sociale - Quotidien - Holistique

Narcissique - Émotionnelle - Collaboration - Inspiration - Inspirationnelle

Silo - Horizontal - Autonomie - Autonomisation – Congruence - Connecter

Rétroaction - Opération - Apprentissage - Valeur - Expérientiel (le) - Participatif - Expérience

Vision - Accompagner - Constructive - Humble - Soutien - Servir humblement- Support

Observer - Partage - Établir relation de confiance - Solide - Établir

Rôle - Résilience - Mentor - Épuisement - Neutre - Lâcher prise

Attention - Clarté des rôles - Lien

Conversation constructive

Gestion des émotions

Saine - Force - Complexe

Comp (plémentaire/plémentarité) - Construction

Relation (Iles) - Inter (action-dépendance-relation) - Éthique

Réseau - Essai-erreur

Évolution - Évaluation

Coaching - Ambiguïté - Ressentie

Compétence(s) - Conversation - Réalité

ANNEXE D
FRÉQUENCE MOTS-CLÉS

Ici, nous présentons les mots-clés du journal de bord (points communs cas1 et cas2), le cadre théorique et les verbatims.

Légende :

Orange = CAS 2

Vert = CAS 1

Surligné = les deux

Italique = 1 seul des deux

*= même fréquence/mot clé

ACTUEL

Question 5 : QUOI/COMMENT, la définition de bienveillance

Lien mots-clés (fréquence) entre le journal de bord et cadre théorique :

communication = 3; conversation = 9; écoute = 3; respect = 5; bien-être = 6; culture = 10; empathie = 6; empathique = 3; accompagner = 1; climat = 3; interpersonnel = 1; difficulté = 2.

De ces mots-clés lien (fréquence) avec les verbatims :

CAS 2 : communication = 5; conversation = 0; écoute = 8; respect = 3; *bien-être = 1; culture = 1; empathie = 3; accompagner = 0; climat = 2; difficulté = 3.

CAS 1 : communication = 3; conversation = 2; écoute = 5; respect = 14; *bien-être = 1; culture = 4; empathie = 2; accompagner = 8; climat = 1; difficulté = 2.

BIBLIOGRAPHIE

- Alvesson, M., et Blom, M. (2019). Beyond leadership and fellowship: Working with a variety of modes of organizing. *Organizational Dynamics*, 48, pp.28-37.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.12.001>.
- Anand, A., Walsh, I. et Moffett, S. (2019). Does humility facilitate knowledge sharing? investigating the role of humble knowledge inquiry and response. *Journal of Knowledge Management*, pp.1218-1244. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0353>.
- Babiak, J., Bajcar, B. (2019). *Gender differences in leadership styles : who leads more destructively?* Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 13-14 November 2019, Madrid Spain.
- Bareil, C. (2014, 6 octobre). *Les organisations se transforment et le développement organisationnel évolue*. CRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.
<https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/les-organisations-se-transforment-et-le-developpement-organisationnel-evolue>.
- Bandura, C. T., Kavussanu, M. et Ong, C. W. (2019). Authentic leadership and task cohesion : the mediating role of trust and team sacrifice. *Group Dynamics : Theory, Research, and Practice*, 23(3-4), pp.185-194, <https://doi.org/10.1037/gdn0000105>.
- Bedi, A. (2020). A Meta-Analytic Review of Paternalistic Leadership. *Applied Psychology*, 69, 3, pp. 960-1008.
- Bernard, M.-C. et Vanlint, A. (2021). Savoirs situés et emploi du journal de bord : des leviers pour l'écrit du qualitatif en sciences humaines et sociales. Dans Forget, M.-H. et Malo, A. (dir.) (Se) Former à et par l'écriture du qualitatif. PUL, pp. 243-267.
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction: critique sociale du jugement. (Ser. Le sens commun). Éditions de minuit.*
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. Dans J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). New York: Greenwood Press.
- Brendel, W., Hankerson, S., Byun, S. et Cunningham, B. (2016). Cultivating leadership Dharma. *The Journal of Management Development*, 35(8), pp.1056-1078.
- Brown, M. E. et Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp.595-616.
- Bruna, M. G., et Bazin, Y. (2018). Answering Levinas' call in organization studies: answering levinas' call in organization studies. *European Management Review*, 15(4), pp.577–588.
<https://doi.org/10.1111/emre.12137>

- Catellin, S. (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Mermès*, 39(2), pp.179-179. <https://doi.org/10.4267/2042.9480>
- Chan, S. C. H. (2017). Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinates' performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 38, 7, pp.897-911.
- Chatelain-Berry, G. (2021). *Qui suis-je?* Gaël Chatelain-Berry. Auteur, conférencier, chroniqueur, consultant. <https://www.gchatelain.com/qui-suis-je>.
- Chesley, J. et Wylson, A. (2016). Ambiguity: the emerging impact of mindfulness for change leaders. *Journal of Change Management*, 16(4), pp.317-336.
- Cohen, R. H. (2013). Plaidoyer pour un leadership bienveillant. *L'expansion Management Review*, 148, pp.1-90. <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-1-page-90.htm>
- Deslauriers, J.-P. et Kérist, M. (1997). Devis de recherche et échantillonnage. Dans Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer et Pires, *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Gaétan Morin éditeur, pp. 88-111.
- Dietz, J. et Kleinlogel, E. P. (2014). Wage cuts and managers' empathy: how a positive emotion can contribute to positive organizational ethics in difficult times. *Journal of Business Ethics*, 119(4), pp.461-472. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1836-6>
- Dion, M. (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), pp.4-24.
- Edelman, P. J. et van, K. D. (2017). Training Leader Emotion Regulation and Leadership Effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), pp.747-757.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), pp.693-727.
- Gast, A. et Lansink, R. (2015). Digital hives : creating a surge around a change. *Mckinsey Quarterly*, 2(2), 71-79. <https://www.mckinsey.com/quarterly/the-magazine/2015-issue-2-mckinsey-quarterly>.
- Hallée, Y. et Garneau, J. M.É. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et method de recherché: de l'origine à aujourd'hui. *Recherche Qualitatives*, 38(1), 124-140. <https://doi.org/10.7202/1059651ar>
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., et Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), pp.1165-1185. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009>.
- Hollet-Haudebert, S. (2017). Servant leadership : le nouvel eldorado? Dans Frimousse, S., et Le Bihan, Y. (Eds.). *Réinventer le leadership* (Ser. Collection académie des sciences de management de paris). Editions EMS Management et Société, pp.510-521.
- Hugh-Jones, S., Rose, S., Koutsopoulou, G. Z., et Simms-Ellis, R. (2018). How Is Stress Reduced by a Workplace Mindfulness Intervention? A Qualitative Study Conceptualising Experiences of Change. *Mindfulness*, 9(2), pp.474-487.

- Karakas, F. et Sarigollu, E. (2012). Benevolent Leadership: Conceptualization and Construct Development. *Journal of Business Ethics*, 108(4), pp.537-553.
- Karakas, F., Sarigollu, E., et Manisaligil, A. (2013). The use of benevolent leadership development to advance principles of responsible management education. *Journal of Management Development*, 32(8), pp.801-822.
- Larousse. (2019). *Mini dictionnaire*. Larousse.
- Meinecke, A. L. et Kauffeld, S. (2019). Engaging the hearts and minds of followers: leader empathy and language style matching during appraisal interviews. *Journal of Business and Psychology*, 34(4), pp.485–501. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9554-9>.
- Mercier, G. et Deslandes, G. (2019). Formal and Informal Benevolence in a Profit-Oriented Context. *Journal of Business Ethics* 2020, 165(1), pp.125-143.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2^e édition. De Boeck.
- Ménard, S. (2018, 1^{er} août). *La psychologie positive : un remède aux angles morts stratégiques*. CRHA, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-21-no-3/psychologie-positive-remede>.
- Nkakleu, R., Plane, J.-M. et Tchankam, J.-P. (2017). Leadership spirituel et renouveau du management? Dans Frimousse, S. et Le Bihan, Y. (Eds.). *Réinventer le leadership* (Ser. Collection académie des sciences de management de paris). Editions EMS Management et Société, pp.481-489.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Parameshwar, S. (2005). Spiritual leadership through ego-transcendence : exceptional responses to challenging circumstances. *Leadership Quarterly*, 16 (5), pp.689-722.
- Patton, M.Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods : integrating theory and practice* (Frouth). SAGE.
- Pless, N. M. et Maak, T. (2011). Responsible leadership: pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), pp.3–13. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1114-4>.
- Prévost, P. et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Prowse, J. Prowse P. et Perrett, R. (2022). 'Women take care and men take charge' : the case of leadership and gender in the public and commercial services union. *Economic and Industrial Democracy* 2022, 43(2), pp.773-792. <https://doi.org/10.1177/0143831X209436682>.
- Roch, J.M. (2018). Le leader authentique : un acteur incontournable de la gestion des contradictions en contexte de changement. Dans Lauzier, M. et Lemieux, N. (dir.). *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences*. Presse de l'Université du Québec, pp.279-303.

- Rui, J. et Xinqi, L. (2020). Trickle-down effect of benevolent leadership on unethical employee behavior: a cross-level moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), pp.721-740.
- Sampl, J., Maran, T. et Furtner, M. R. (2017). A randomized controlled pilot intervention study of a mindfulness-based self-leadership training (mbslt) on stress and performance. *Mindfulness*, 8(5), pp.1393–1407. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0715-0>
- Sayer, N. E. (2018). *Benevolent Leadership and Upward Spirals of Positive Change: A mixed-methods study*. Ph.D. thesis, *Benedictine University*.
- Schetting, H. (2017, 10 février). *Comment devenir un manager bienveillant en 6 points clés?* Forbes.Fr. <https://www.forbes.fr/management/comment-devenir-un-manager-bienveillant/>.
- Sharma, A., Agrawal, R. et Khandelwal, U. (2019). Developing ethical leadership for business organizations : a conceptual model of its antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6), pp.712-734. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0367>.
- Sousa, M. et Van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of interaction between humility, action, and hierarchical power follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 141 (1), pp.13-25. DOI 10.1007/s10551-015-2725-y.è.
- Steckler, E. L. et Waddock, S. (2018). Self-sustaining practices of successful social change agents : a retreats framework for supporting transformational change. *Humanistic Management Journal*, 2(2), pp.171-198. <https://doi.org/10.1007/s41463-017-0031-9>.
- Turner, J. R. et Baker, R. (2018). A review of leadership theories: identifying a lack of growth in the HRD leadership domain. *European Journal of Training and Development*, 42, pp.470-498.
- Van Knippenberg, D. et Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic-Transformational Leadership Research : Back to the Drawing Board? *Academy of Management Annals*, 7(1), pp.1-60. DOI: 10.1080/19416520.2013.759433.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Garner, W.L., Wernsing, T.S., et Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), pp.89-126. <https://doi.org/10.1177/01492063078913>.