

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ENTRAÎNEMENT À LA PRÉSENCE ATTENTIVE ET  
DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP AUTHENTIQUE

ESSAI DOCTORAL

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE

PAR

CÉCILE RENUCCI

MAI 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cet essai doctoral 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.12-2023). 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

J'aimerais tout d'abord remercier Louis Baron, qui me permet d'accomplir mon plus grand souhait d'être psychologue. Merci d'avoir reconnu et cru en ma capacité à réaliser ce beau projet, et d'avoir toujours priorisé mes besoins aux tiens. Ton implacable authenticité a éveillé ma créativité ; tu as été pour moi une source d'inspiration, et je te souhaite de continuer de transmettre cette aura à d'autres. Ta patience, ton soutien sans réserve et ta bienveillance inconditionnelle m'ont aidée à devenir une personne plus confiante et autonome. Je ne te remercierai jamais assez.

Merci à Mario Cayer, qui m'a ouvert les portes de cet incroyable terrain de recherche et sans qui ce projet n'aurait jamais pu voir le jour. Votre générosité m'a permis d'avoir accès à une pépite d'or et je vous en suis très reconnaissante.

Un grand merci également à tous les participants de cette recherche avec lesquels j'ai pu discuter de longs moments. Je m'estime extrêmement privilégiée d'avoir recueilli vos témoignages touchants. Merci de vous être montrés vulnérables et de m'avoir partagé vos ressentis honnêtes face à votre évolution au sein de ce programme.

Un projet d'une telle envergure ne peut être réalisé sans le soutien inestimable de ses amis. Un grand merci tout d'abord à mes amies du groupe SSRI : Alexandra, Anda, Emma, Gabrielle, Geneviève, Louisia et Taline, et c'est avec émotion que j'ai envie de vous dire que le dernier oiseau a finalement pris son envol. Merci à mes amies de toujours, Florine, Valérie et Zeina, qui ont été là pour me motiver et me soutenir à maintes reprises. Je ne sais pas ce que je ferais sans vous et j'ai hâte de m'aventurer dans les prochains chapitres de ma vie à vos côtés. Et finalement, un merci chaleureux à mon amie Lara Manganelli. Lara, je n'aurais jamais cru rencontrer une personne comme toi dans ce programme. Tu es certainement la seule personne qui puisse vraiment comprendre ce que j'ai vécu les 9 dernières années. Je te remercie de m'avoir accompagnée dans cette épreuve difficile, tu es tout simplement extraordinaire. Merci d'être là.

Merci à ma famille. Maman, Papa, Héloïse et Baptiste, vous m'avez apporté un soutien précieux et je tiens à vous exprimer ma plus grande gratitude. Que ce soit par votre présence, vos encouragements, votre accueil ou vos conseils, ou tout simplement votre amour, vous avez été mes piliers à la réalisation de ce

projet. Un merci tout spécial à ma mère, qui s'est particulièrement investie dans la réalisation de ce projet. Sans toi, il n'aurait pas pu aboutir.

Finalement, je tiens à remercier de tout mon cœur mon mari, Steven, qui a été la force tranquille derrière ce projet. Merci de m'avoir tout donné durant ces dernières années, et de m'avoir montré le chemin de la persévérance. Ton regard admiratif et serein, ton soutien inconditionnel et ta patience infinie m'ont permis de croire en moi.

## DÉDICACE

À ma fille Lana, qui m'a donné la force de terminer ce projet, et dont la joie et la bonne humeur infallible m'ont apporté de la lumière et du courage dans les moments plus difficiles.

À mon mari Steven, tu as été mon point d'ancrage dans cette tempête, ce travail est autant le tien, et je te dédie cet accomplissement.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
DÉDICACE .....	iv
TABLE DES MATIÈRES .....	v
LISTE DES FIGURES .....	vii
LISTE DES TABLEAUX .....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 CONTEXTE THÉORIQUE .....	3
1.1 Le leadership.....	3
1.1.1 Les théories du leadership.....	3
1.1.1.1 Les théories centrées sur les caractéristiques et les traits du leader .....	3
1.1.1.2 Les théories comportementales et les styles de leadership.....	4
1.1.1.3 Les théories contingentes du leadership.....	5
1.1.1.4 Les théories contemporaines du leadership.....	5
1.2 L'authenticité.....	8
1.2.1 Perspective philosophique.....	8
1.2.2 Perspective psychologique .....	9
1.3 Le leadership authentique .....	12
1.3.1 Définition du leadership authentique.....	12
1.3.2 Perspectives du leadership authentique .....	14
1.3.2.1 Perspective individuelle.....	15
1.3.2.2 Perspectives des membres et de l'organisation .....	16
1.3.3 Effets du leadership authentique .....	17
1.4 Programmes de développement du leadership.....	18
1.5 La présence attentive.....	22
1.5.1 Conceptualisation de la présence attentive .....	23
1.5.1.1 Conception uni dimensionnelle .....	23
1.5.1.2 Conception bi dimensionnelle .....	23
1.5.1.3 Conception pluri dimensionnelle.....	23
1.5.2 La méditation de type présence attentive.....	26
1.5.3 Effets de la présence attentive .....	27
1.5.4 La présence attentive et la compassion envers soi .....	27
1.5.5 Mécanismes d'action de la présence attentive .....	28
1.5.5.1 1 <sup>er</sup> mécanisme d'action : la décentration .....	29
1.5.5.2 2 <sup>e</sup> mécanisme d'action : la régulation de soi .....	29
1.5.5.3 3 <sup>e</sup> mécanisme d'action : la clarification des valeurs .....	31
1.5.5.4 4 <sup>e</sup> mécanisme d'action : la flexibilité psychologique .....	31
1.5.5.5 5 <sup>e</sup> mécanisme d'action : l'exposition .....	31

1.5.6	La présence attentive et le développement du leadership .....	32
1.6	Présentation de l'étude .....	34
CHAPITRE 2 ENTRAÎNEMENT À LA PRÉSENCE ATTENTIVE ET DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP AUTHENTIQUE.....		36
2.1	Résumé .....	36
2.2	Introduction .....	37
2.3	Revue de la documentation .....	38
2.3.1	Authenticité .....	38
2.3.2	Leadership authentique.....	39
2.3.3	Stratégies d'intervention favorisant le développement du leadership .....	40
2.3.3.1	Dialogue en groupe .....	41
2.3.3.2	La pratique de la présence attentive .....	41
2.3.4	Présence attentive et compassion envers soi.....	43
2.4	Méthodologie .....	44
2.4.1	Devis et procédure.....	44
2.4.1.1	Caractéristiques du programme de formation .....	44
2.4.2	Participants .....	45
2.4.3	Mesures .....	46
2.5	Résultats .....	47
2.5.1	Analyses préliminaires .....	47
2.5.2	Test des hypothèses .....	48
2.6	Discussion .....	50
2.6.1	Implications pour la recherche et la pratique.....	50
2.6.2	Limites et pistes pour les recherches futures .....	54
CHAPITRE 3 DISCUSSION GÉNÉRALE .....		55
3.1	Rappel des objectifs et résumé des résultats .....	55
3.2	Implications théoriques et pratiques.....	55
3.2.1	Le développement de la présence attentive du leader .....	55
3.2.2	Le développement du leadership authentique .....	56
3.2.3	Le développement de l'authenticité du leader.....	61
3.2.4	Le développement de la compassion envers soi du leader .....	61
3.2.5	Programmes de développement du leadership .....	63
3.3	Limites et futures recherches .....	66
CONCLUSION.....		69
ANNEXE A QUESTIONNAIRES .....		70
ANNEXE B FORMULAIRE DE CONSENTEMENT .....		77
ANNEXE C ÉTHIQUE.....		79
RÉFÉRENCES.....		80

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Modèle de l'authenticité .....	11
---	----



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Différentes conceptions de la présence attentive.....	25
Tableau 2.1 Statistiques descriptives et matrice des variables à l'étude.....	48
Tableau 2.2 Statistiques descriptives et résultats de test-t appariés.....	49
Tableau 2.3 Statistiques descriptives et coefficients de corrélation de Pearson .....	50
Tableau 3.1 Bienfaits et difficultés associés à la pratique de la méditation selon les participants .....	65

## RÉSUMÉ

L'objectif de cet essai doctoral est d'examiner les liens existants entre la participation à un programme de développement du leadership basé sur une pratique régulière de la présence attentive, et le développement de la présence attentive, du leadership authentique, de l'authenticité et de la compassion envers soi des participants. Les données ont été obtenues en utilisant un devis longitudinal multi-cohortes à deux temps de mesures, auprès de 35 participants suivant un programme de développement du leadership. Ce programme se déroule sur 11 mois, à raison de 18 journées par année, et a pour objectif d'aider les gestionnaires à développer une meilleure conscience de soi, de leur entourage et de leur environnement afin de pallier les demandes exigeantes du contexte actuel de gestion. Pour ce faire, il propose différentes activités de formation expérientielle, comme des exercices, des discussions et des réflexions personnelles et inclut une pratique assidue de la méditation (25 minutes par jour, 6 jours sur 7). Les participants ont été invités à compléter des questionnaires au début et à la fin de ce programme de formation. Des tests-t pour échantillons appariés ont été effectués, ainsi que des corrélations sur l'évolution des variables à l'étude. Les résultats indiquent une augmentation de la présence attentive, du leadership authentique, de l'authenticité ainsi que de la compassion envers soi des participants. Ils indiquent également que l'évolution de la présence attentive est liée à celle des autres variables à l'étude. L'originalité de cette étude est qu'elle est l'une des rares à s'intéresser aux stratégies d'interventions visant le développement du leadership authentique et à investiguer l'effet de la présence attentive sur le développement du leadership. De plus, elle est l'une des seules à mesurer le développement de l'authenticité et de la compassion envers soi chez le leader.

Mots clés : Leadership authentique, Développement du leadership, Présence attentive, Authenticité, Compassion envers soi.

## INTRODUCTION

Dans un contexte de gestion caractérisé par une complexité et une volatilité croissantes, les leaders d'aujourd'hui sont confrontés à des défis sans précédent. Il est maintenant plus que nécessaire que ces derniers se dotent de capacités personnelles leur permettant de bien naviguer dans l'incertitude. D'autre part, au tournant des années 2000, une série de scandales financiers a ébranlé la confiance envers les organisations, poussant les investisseurs à privilégier l'intégrité morale et éthique de ces dernières ainsi que la transparence de leurs dirigeants. Désormais, il incombe aux leaders de rebâtir la confiance au sein des entités organisationnelles, en adoptant une démarche empreinte de constance et d'intégrité. Dans ce contexte émerge le concept de leadership authentique qui implique que le leader démontre une compréhension profonde de ses propres valeurs et convictions morales, lui permettant d'agir de manière cohérente et fidèle à lui-même (Avolio et Gardner, 2005). Certains chercheurs soulignent la complexité du leadership authentique et de son développement, qui nécessite de la part du leader une capacité d'introspection, ainsi qu'une compréhension plus profonde des principes moraux et éthiques (Cooper *et al.*, 2005). Ainsi, même si les qualités propres à ce style de leadership peuvent aider les leaders à naviguer dans le contexte de gestion actuel, la capacité des programmes de formation traditionnels à les développer demeure questionable.

En ce sens, bien que les organisations investissent massivement dans le développement de leurs leaders, les stratégies de formation utilisées peinent à démontrer leur efficacité (Ford *et al.*, 2018). À cet effet, un rapport publié par The Conference Board of Canada (2018) révèle que 51 % des 127 organisations canadiennes interrogées considèrent le développement du leadership comme une priorité stratégique, mais seulement un tiers d'entre elles jugent leurs pratiques de développement du leadership efficace. Afin de combler cet écart, il devient nécessaire de s'intéresser à ces pratiques et à leur capacité de soutenir le leader dans son développement.

Cet essai doctoral vise à aborder cet enjeu, en proposant de s'intéresser à la méditation de type présence attentive comme méthode de développement du leadership. À cet effet, de nombreux auteurs (Griffith *et al.*, 2015; Sauer et Kohls, 2011) soutiennent que cette méthode, qui consiste à porter son attention à son expérience du moment, en adoptant une attitude d'acceptation et de curiosité (Kabat-Zinn, 2003), peut améliorer la conscience de soi des leaders et leur qualité de présence. De ce fait, ces derniers seraient plus enclins à ralentir, et prendre des décisions éclairées et basées sur leurs convictions profondes.

D'autant plus que la présence attentive est associée au développement de qualités telles que l'authenticité (Leroy *et al.*, 2013), et la compassion envers soi (Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2016), soit la capacité à se donner de la bienveillance et ce, même dans ses moments de souffrance et d'échec (Neff, 2003a). Ces qualités pourraient aider les leaders d'aujourd'hui à adopter d'une part, des comportements intègres et cohérents, qui sont à la base du style de leadership authentique, et d'autre part, une bienveillance nécessaire lors de prise de décisions difficiles.

Ainsi, connaissant les bénéfiques potentiels à la pratique de la méditation de type présence attentive, et l'enjeu de trouver des méthodes de développement du leadership efficaces, et en particulier du leadership authentique, cet essai doctoral s'intéresse à investiguer les liens existants entre un entraînement à la présence attentive, et le développement du leadership authentique, de l'authenticité et de la compassion envers soi du leader. Pour ce faire, cet essai doctoral vise à mesurer l'évolution de leaders participants à un programme de formation basé sur une pratique assidue de la méditation de type présence attentive, dont l'objectif est de les soutenir dans le développement de leur conscience de soi, de leur entourage et de leur environnement.

Le présent essai doctoral est structuré de la manière suivante. Le chapitre 1 établit un cadre théorique, dressant en premier lieu un historique de différentes théories du leadership, suivi d'une présentation des concepts d'authenticité, celui du leadership authentique, et explore les connaissances actuelles sur l'efficacité des programmes de développement du leadership. Par la suite, le chapitre 1 expose le concept de présence attentive et ses liens avec la compassion envers soi. Il conclut finalement par une présentation des objectifs de recherche. Par la suite, le chapitre 2 présente l'article empirique effectué dans le cadre de cet essai doctoral. Pour terminer, le chapitre 3 enchaîne avec une discussion générale, qui résume les résultats de l'étude et en présente les implications théoriques et pratiques. Les limites de l'étude ainsi que quelques pistes pour les futures recherches sont également présentées.

# CHAPITRE 1

## CONTEXTE THÉORIQUE

### 1.1 Le leadership

Le leadership suscite depuis plusieurs décennies l'intérêt de la communauté scientifique. Cet attrait pour le leadership est partagé dans la pratique étant donné son incidence documentée sur la satisfaction, la productivité, l'engagement, la performance et la rétention des employés (Lok et Crawford, 2001; Rad et Yarmohammadian, 2006; Voon *et al.*, 2011; Warrick, 1981; Williams et Hazer, 1986). Il n'y a par ailleurs aucun consensus existant dans la littérature scientifique sur sa définition, la conception du leadership ayant été abordée selon de nombreuses perspectives à travers le temps. Dans cet essai, le leadership sera défini comme étant « un processus d'influence sociale et mutuelle où plusieurs acteurs s'engagent dans une interaction au service de l'accomplissement d'un objectif collectif » [Notre traduction] (DeRue et Myers, 2014, p. 834). Dans cette section seront présentées quelques théories du leadership les plus connues, dans le but de mieux situer celle du leadership authentique, sur laquelle portera cet essai.

#### 1.1.1 Les théories du leadership

##### 1.1.1.1 Les théories centrées sur les caractéristiques et les traits du leader

Historiquement, l'étude du leadership a pris racine dans les années 1900 avec une perspective basée sur les traits et les caractéristiques innés et hors du commun du leader, qui le distingue des autres hommes. Le leader était alors vu comme un homme exceptionnel (i.e. « *The Great Man* »), né avec une capacité à diriger, qui lui permet d'accomplir de grandes choses et de façonner l'histoire. L'étude du leadership visait donc à découvrir ces caractéristiques en analysant le parcours et les accomplissements de ces hommes, comme par exemple, Martin Luther King, Napoléon Bonaparte et Gandhi (Harrison, 2017). Cependant, cette théorie a été délaissée, ayant plusieurs lacunes comme un manque de rigueur scientifique, et l'absence de considération de la place de la femme dans ces rôles de leadership. Dans la même lignée, les théories sur les traits s'attardent à l'étude des caractéristiques personnelles du leader. La plus influente est celle de Stogdill (1948), qui a passé en revue une centaine d'études afin de déterminer quels étaient les traits et caractéristiques des leaders qui réussissaient à s'accomplir. Il en conclut que, bien que certains traits distinguent les leaders des autres (ex : intelligence, sociabilité, confiance, initiative), la contribution de ces traits à leurs succès dépend de la situation. En somme, ces approches ont permis de remarquer la présence de qualités importantes chez les leaders, mais ont pour lacune de ne pas prendre en considération le contexte dans lequel ils opèrent.

### 1.1.1.2 Les théories comportementales et les styles de leadership

Ainsi, la recherche a évolué vers les théories comportementales, qui abordent plutôt le leadership en fonction des actions posées par le leader. Dans cette vision, le leader adopte une certaine façon de se comporter qui lui est propre (un style) et qui reste stable. À cet effet, les recherches menées par les groupes d'études de l'Ohio State et de l'Université du Michigan ont contribué à la compréhension des styles de leadership et de leur impact sur les performances des groupes. Le premier groupe d'études a identifié deux dimensions opposées d'ensemble de comportement des leaders soit : l'orientation vers la tâche (i.e. *initiating structure*) et l'orientation vers les relations (i.e. *consideration*). L'orientation vers les relations implique les comportements des leaders qui favorisent un rapport positif avec leurs employés, basé sur la communication, le respect et la compréhension de leurs besoins, tandis que l'orientation vers la tâche fait référence aux comportements des leaders qui mettent l'accent sur la réalisation des objectifs par l'organisation et la planification du travail, la critique et l'initiation d'idées, la définition des rôles et l'assignation des tâches (Warrick, 1981). De façon similaire, le groupe d'études de l'Université du Michigan identifie deux styles de leadership, soit celui orienté vers la production (réalisation des objectifs et productivité, utilisation de sanctions); et celui orienté vers les personnes (relations personnelles, soutien et satisfaction des membres) qui est lié à une meilleure satisfaction des employés. Bien que ces recherches aient permis d'identifier des comportements de leadership spécifiques et de comprendre leurs impacts sur la productivité et la satisfaction des employés, elles ont le désavantage d'en avoir une vision polarisée. Cependant, les études menées par ces deux groupes mènent à la création de la populaire théorie de la grille managériale de Blake *et al.* (1962), qui propose cinq styles de leadership en fonction des deux axes bidimensionnels précédemment mentionnés, soit une préoccupation vers la tâche et la productivité et une préoccupation vers les personnes. Ainsi, selon la présentation de ce modèle vue par Plane (2015a) le style participatif met l'accent sur les membres et leur bien-être et la construction d'un bel environnement de travail mais néglige les résultats. Le leader cherche à plaire à son équipe et évite les conflits. Le style autoritaire se préoccupe davantage de la production, mais peu des personnes et du développement de bonnes relations de travail. Ce style de leader mise sur la maximisation de la productivité au détriment des besoins de ses membres, ce qui entraîne de l'insatisfaction. Le style laxiste « laissez-faire » est désengagé, se préoccupant peu des résultats et des relations interpersonnelles. Dans ce cas, le leader prend peu de décisions et est peu impliqué dans les relations de travail. Le style intermédiaire équilibre la préoccupation pour la production et celle pour les personnes mais les efforts mis par le leader sont modérés et ne permettent pas d'atteindre des résultats optimaux. Le leader utilise surtout le compromis et la négociation pour atteindre l'équilibre. Finalement, le style démocratique intégrateur, met l'accent à la fois sur la

production et sur les personnes, et ainsi sur un bel environnement de travail dans lequel la concentration se porte sur l'atteinte des résultats organisationnels. Ce style de leadership est fondé sur le travail en équipe, la confiance et le respect.

Ainsi, les outils issus des théories comportementales aident les leaders à évaluer leurs comportements selon différents axes de tendances comportementales. Cela leur offre l'opportunité de prendre conscience de leur propre style de gestion et de l'ajuster en conséquence. Cependant, leur limite principale est qu'ils ne prennent pas en compte le contexte de gestion. En effet, il est difficile de prédire l'efficacité du leader en considérant seulement ses comportements. Ainsi, les chercheurs ont commencé à s'intéresser de plus près au contexte et aux situations entourant leurs prises de décisions, donnant naissance aux théories contingentes.

#### 1.1.1.3 Les théories contingentes du leadership

Dans cette nouvelle perspective, le leadership se définit comme la capacité du leader à adapter ses comportements à ce que requièrent les situations. La théorie contingente la plus populaire est celle du leadership situationnel (Hersey et Blanchard, 1969). Ce modèle propose que le style de leadership le plus efficace varie en fonction du degré de maturité des employés, évaluée selon leurs niveaux de maturité psychologique (confiance en soi) et professionnelle (compétence et savoir-faire; Plane, 2015b). Ainsi, les leaders doivent adapter leur style de leadership en fonction des besoins et des capacités de chaque individu. Par exemple, face à un membre non compétent et peu confiant, le leader devra se comporter de manière directive, en fournissant des informations précises et en supervisant le travail du membre. Le leader dans ce cas se centre sur la tâche (Plane, 2015b). À l'opposé, un membre compétent et autonome dans son travail aura besoin d'un style de leadership responsabilisant. Le leader doit dans ce cas centrer ses comportements sur la relation, en soutenant son membre. L'apport principal des théories contingentes est qu'elles permettent de comprendre qu'un leader efficace n'adopte pas un style figé mais l'adapte plutôt en fonction du contexte.

#### 1.1.1.4 Les théories contemporaines du leadership

Alors que les théories du leadership sur la contingence ont mis en évidence l'importance de tenir compte du contexte et des facteurs situationnels dans le leadership, les théories du leadership contemporaines soulignent l'importance pour les leaders de s'adapter constamment aux besoins changeants des individus et des organisations. Ainsi, ces théories mettent l'accent sur des aspects plus larges que les caractéristiques individuelles et les comportements spécifiques du leader, en s'attardant à l'impact de ses

relations avec les membres, l'équipe et l'organisation et sur la performance et le bien-être collectif. Ces théories s'attardent aussi sur l'aspect dynamique du leadership, qui implique une adaptation constante à son environnement pour répondre aux défis. Ainsi, le leadership n'est pas statique mais en constant mouvement, et peut se développer.

De plus, les années 2000 ont été marquées par la naissance du mouvement de la psychologie positive, qui s'intéresse au fonctionnement optimal de l'être humain. Ce mouvement a encouragé l'émergence de l'étude des comportements organisationnels positifs, qui se définit comme étant :

L'étude et l'application des forces et des capacités psychologiques des ressources humaines orientées positivement qui peuvent être mesurées, développées et gérées efficacement pour l'amélioration des performances dans le lieu de travail d'aujourd'hui [Notre traduction] (Luthans, 2002, p. 59)

Ces principes appliqués au leadership donnent naissance à des théories de leadership positif, qui ont toutes les mêmes fondements théoriques. Les leaders positifs encouragent le maintien de niveaux de performance optimaux chez les employés en étant porteurs de sens, de valeurs et d'intégrité (Avolio et Gardner, 2005), tout en favorisant des comportements qui contribuent au bien-être et à l'épanouissement personnel (Blanch *et al.*, 2016). Cette section introduira brièvement les trois principaux styles de leadership positif.

Parmi les théories les plus récemment étudiées dans la communauté scientifique se trouve le leadership servant, concept ayant vu le jour dans les années 70 et qui suscite un intérêt marqué depuis quelques années (Northouse, 2015). Le leader servant inspire ses employés, en endossant une vision sur le long terme et en fixant des objectifs clairs, tout en entretenant un climat favorable à leurs atteintes (van Dierendonck et Nuijten, 2011). Son style de leadership se concentre non seulement sur les objectifs organisationnels mais aussi sur le développement et l'épanouissement de ses employés. D'une part, il est au service de l'autre et porte à cœur le bien commun. D'autre part, il joue son rôle de leader en favorisant l'autonomie, la responsabilisation et la collaboration et il a le courage de prendre des risques en remettant en question les façons de faire préétablies.

Parallèlement, le leader transformationnel (Bass et Avolio, 1994) est un leader charismatique, porteur d'une vision puissante qui inspire, motive et engage ses employés à regarder au-delà de leurs intérêts personnels en se concentrant sur des objectifs communs au groupe. Il stimule intellectuellement les



membres de son équipe, ce qui leur permet d'avoir l'espace nécessaire au développement de solutions créatives. Il apporte également une considération individualisée à chaque personne, leur permettant de travailler sur le développement de leur plein potentiel. Ce style de leadership est souvent mis en contraste avec le leadership dit transactionnel (Bass, 1985), qui prône une approche plus traditionnelle. En effet, le leader transactionnel met l'accent sur la clarté des rôles, la supervision et la gestion de la performance. Ce style, centré sur les échanges avec les employés, utilise des récompenses pour les motiver et des mesures correctives pour les recadrer. Ainsi, contrairement au style de leadership transformationnel, le style de leadership transactionnel ne favorise pas l'autonomie et la créativité des membres de l'équipe et peut affecter la satisfaction des employés (Bass, 1990). Finalement, le style de leadership transformationnel partage des caractéristiques communes avec le leadership servant, à savoir qu'ils sont tous deux concernés par leurs employés. Ce qui les distingue, c'est la façon de percevoir leur rôle : le leadership servant est avant tout axé sur le fait d'être au service de ses employés, tandis que le leader transformationnel vise à amener les employés à s'engager au service des objectifs organisationnels (Stone *et al.*, 2004).

Par ailleurs, de nombreux scandales financiers et éthiques vécus au début des années 2000 ont suscité des inquiétudes quant à la crédibilité des dirigeants et ébranlé la confiance du public. Conséquemment, l'intégrité, la transparence et la capacité des leaders à agir en accord avec leurs valeurs morales sont devenues des qualités prisées chez ces derniers, conduisant à l'apparition dans les écrits d'une nouvelle typologie du leadership, qui fera le sujet du présent essai doctoral : le leadership authentique. Selon Avolio et Gardner (2005), le leader authentique a une compréhension profonde de lui-même et de ses valeurs, qui donne un point d'ancrage à son évolution. Par les actions qu'il pose, il transmet ses valeurs et inspire les membres de son équipe à atteindre leur plein potentiel. Cette conception du leadership intègre plusieurs composantes de différentes formes positives de leadership, notamment le leadership servant et transformationnel décrit précédemment. Il se distingue cependant des autres par la manière dont le processus d'influence s'exerce : tandis que le leader servant influence en se mettant au service de l'autre et en favorisant le bien commun, le leadership transformationnel motive par un charisme et une vision forte. Le leader authentique, pour sa part, inspire par son authenticité, ses valeurs et sa capacité à se remettre en question. Afin de mieux saisir ce style de leadership, il est nécessaire de retourner dans les origines théoriques du concept d'authenticité.

## 1.2 L'authenticité

Bien qu'il prenne racine dans les anciennes traditions philosophiques de la Grèce antique, le concept d'authenticité a gagné en popularité auprès du public et des chercheurs dans les dernières décennies, comme en font état les nombreuses publications scientifiques et populaires sur le sujet (Lehman *et al.*, 2019). L'authenticité peut être définie par le fait d'être « [...] cohérent du point de vue de ses expressions extérieures et de ses valeurs et croyances internes » [Notre traduction] (Lehman *et al.*, 2019, p. 6.), tandis que le comportement non-authentique implique que l'individu, motivé par le besoin d'être accepté et de se présenter de manière favorable à l'autre, compromet son « vrai soi » en agissant de manière fautive (Harter, 2002). Ce regain d'intérêt pour l'idée d'être « vrai avec soi-même » peut être expliqué par divers changements culturels et sociaux dont la mondialisation et l'impact de l'ère numérique et des réseaux sociaux. L'individu moderne a ainsi besoin de se reconnecter avec lui-même, afin de renforcer son identité et de reconstruire des relations authentiques. Comme mentionné par Novicevic *et al.* (2006) :

Le concept d'authenticité prend de l'importance à une époque où les individus confrontés à des pressions sociales conflictuelles se retrouvent piégés dans des dilemmes moraux engendrés par l'évolution complexe de la civilisation moderne [Notre traduction] (p. 65)

Ainsi, la complexité de nos sociétés modernes interconnectées pousse les individus, assaillis par de nombreuses sollicitations sociales et éthiques, à s'adapter à une multitude de rôles sociaux et de soi possible, mettant à risque la préservation de leur authenticité et de leur santé psychologique (Harter, 2002). Dans un tel contexte, plusieurs auteurs relatent les bienfaits de l'authenticité : elle est effectivement associée au bonheur et au bien-être (Wood *et al.*, 2008), à un meilleur fonctionnement psychologique, et notamment des niveaux plus élevés d'estime de soi, de satisfaction de vie et une réduction des affects négatifs (Goldman et Kernis, 2002). Elle est également associée à une réduction de l'anxiété, de la dépression et du stress (Sheldon *et al.*, 1997). De plus, l'authenticité dans les relations est associée, d'une part, à une meilleure satisfaction dans la relation, et d'autre part, à des niveaux plus faibles d'anxiété et de dépression, et à des niveaux plus élevés de confiance en soi et de satisfaction (Lopez et Rice, 2006).

### 1.2.1 Perspective philosophique

L'authenticité a été étudiée à travers le temps selon plusieurs courants du domaine de la psychologie et de la philosophie, rendant sa conceptualisation complexe (Novicevic *et al.*, 2006). Tout d'abord, les fondations théoriques du concept d'authenticité prennent racine dans les travaux des philosophes de la

Grèce antique comme Socrate ou Aristote. Avec son précepte populaire « Connais-toi toi-même », Socrate met en lumière l'importance de la compréhension et l'examen de soi. Dans cette optique, l'être humain se doit d'utiliser sa raison pour se connaître, ce qui lui permettra d'accéder à la sagesse et au bonheur. Aristote quant à lui, insiste sur l'importance des actions qui doivent être en accord avec son vrai soi. Sa contribution au concept d'authenticité est donc de faire le lien entre la connaissance de soi et le comportement autorégulé qui suit : le fait de se connaître permet d'orienter les actions et les choix de chaque individu. La pensée de ces philosophes s'inscrit dans le courant de l'eudémonisme, qui implique que l'atteinte du bonheur, qui passe par le développement personnel, est l'objectif ultime de l'existence humaine. Afin d'accéder à ce bonheur, l'individu doit aller au-delà de la recherche du plaisir immédiat et de la fuite de la souffrance en s'engageant plutôt dans une quête de la vérité et de l'équilibre intérieur (Kernis et Goldman, 2006). Dans cette optique, le fonctionnement authentique de l'individu, qui est lié à la capacité de vivre sa vie en accord avec ses propres valeurs et croyances, devient une façon d'atteindre ce bonheur eudémonique (Lehman *et al.*, 2019).

Par la suite, les existentialistes Sartre (1943) et Heidegger (1927/1962) ont enrichi le concept d'authenticité en mettant en avant l'idée que l'individu fait des choix autodéterminés au sein d'une société offrant de multiples possibilités. Les décisions qu'il prend dans un contexte social donné parmi toutes les possibilités qui s'offrent à lui sont le reflet de la personne qu'il est (Kernis et Goldman, 2006). Selon ces auteurs existentialistes, l'authenticité est un concept interactionnel (en rapport à l'autre et à la société), et implique de vivre en accord avec ses propres valeurs et convictions, tout en étant conscient des impacts de ses choix et actions sur les autres (Fortin, 2015). L'individu authentique ne peut agir uniquement en fonction de ses propres besoins et désirs, sans tenir compte des considérations morales et éthiques.

En somme, dans cette perspective philosophique de l'authenticité, l'individu authentique agit selon un idéal moral malgré les obstacles qu'il croise en s'efforçant de balancer ses besoins personnels avec ses responsabilités sociales, ce qui en fait une perspective interpersonnelle de l'authenticité.

### 1.2.2 Perspective psychologique

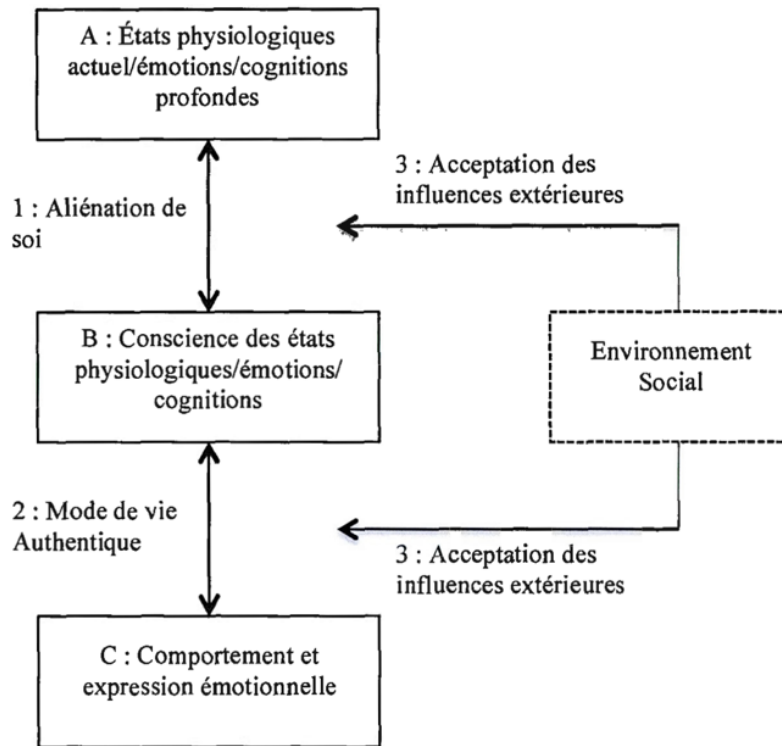
La perspective psychologique de l'authenticité, quant à elle, prend racine dans les approches humanistes et réfère à une dimension intrapersonnelle mettant l'accent sur le concept de soi : l'individu authentique fait des choix basés sur son propre système de valeurs, plutôt que de se conformer aux attentes sociales ou aux normes imposées par les autres (Novicevic *et al.*, 2006). Elle peut se définir comme :

Le fait de s'approprier ses expériences personnelles, qu'il s'agisse de pensées, d'émotions, de besoins, de désirs, de préférences ou de croyances. Le fait d'être « vrai » implique que l'individu agisse en accord avec lui-même et s'exprime d'une façon qui est conforme à ses pensées et à ses sentiments [Notre traduction] (Harter, 2002, p. 382)

Ainsi, l'authenticité de l'individu devient l'expression de ses propres convictions, tout en acceptant la responsabilité de ses décisions (Novicevic *et al.*, 2006).

Barrett-Lennard (1998) propose une conception de l'authenticité centrée sur la personne qui conduit à une explication plus claire et détaillée du concept. Cette dernière est basée sur les travaux de Rogers (1961), qui mettent l'accent sur la congruence, soit dans quelle mesure l'individu est conscient et réceptif à toutes les parties de ses propres expériences et dans quelle mesure il les communique de façon transparente. Ainsi, dans le modèle tripartite de Barrett-Lennard (1998), présenté dans la Figure 1.1, l'authenticité concerne la cohérence entre trois niveaux de l'expérience d'une personne soit (a) son expérience réelle (états physiologiques, émotions et cognitions), (b) sa conscience symbolisée (la conscience de ses états physiologiques, émotions et cognitions) et (c) son comportement extérieur et sa communication (ses comportements et ses expressions émotionnelles). Afin d'aboutir à la cohérence entre ces trois niveaux d'expérience, l'individu fait l'expérience de l'aliénation de soi, du mode de vie authentique et de l'acceptation de l'influence des autres. *L'aliénation de soi* réfère à un sentiment inévitable de déconnexion avec soi-même, résultant d'un manque de congruence entre son expérience réelle (a) et la conscience de cette expérience (b). *Le mode de vie authentique* est le fait de vivre et se comporter d'une manière qui est en accord avec son vrai soi et ses valeurs. Il représente la congruence entre la conscience de son expérience (b) et ses comportements (c). Finalement, *l'acceptation de l'influence des autres* implique le niveau de conformité aux attentes externes ou aux normes sociétales, qui peut impacter l'expérience d'aliénation de soi et le mode de vie authentique de la personne. En combinant ces trois dimensions, le modèle tripartite de Barrett-Lennard (1998) offre une vision plus complète et intégrée de l'authenticité en examinant non seulement la relation de la personne à elle-même, mais aussi sa relation avec les autres et le monde environnant. Cela permet de mieux comprendre comment l'authenticité peut être vécue et exprimée de manière différente dans divers contextes et situations.

Figure 1.1 Modèle de l'authenticité (Barrett-Lennard, 1998)



Dans l'effort d'opérationnaliser la notion d'authenticité, Kernis et Goldman (2006) proposent une conceptualisation en quatre composantes interdépendantes qui porte davantage sur les caractéristiques individuelles, soit la conscience de soi, le traitement objectif de l'information, le comportement et l'orientation relationnelle. La composante de *la conscience de soi* implique une motivation de l'individu à connaître son « vrai soi », ce qui comporte tous les aspects de son soi, qu'ils soient agréables ou non. En connaissant les différentes facettes de soi, l'individu pourra les intégrer dans un tout cohérent. La composante du *traitement objectif de l'information* de l'individu authentique concerne l'idée qu'il soit objectif face à ce qui se présente à lui, que ce soit dans son expérience interne (ex : pensées, émotions) ou externe. En étant plus impartial dans l'évaluation des informations qui viennent à lui, l'individu authentique ne limite pas ses options, ce qui l'amène à vivre plus d'expériences et à avoir une perception plus précise de lui-même. Puis, la composante du *comportement* réfère au fait de se comporter en accord avec son « vrai soi », par opposition à un comportement influencé par les normes sociales, ou l'obtention d'un confort immédiat (ie : fuite des punitions et recherche des récompenses). Finalement, *l'orientation relationnelle* est le fait de rechercher l'authenticité dans les relations avec les autres, et d'ainsi se présenter à l'autre de façon véridique et ouverte. Ainsi, cette approche a permis d'introduire une perspective plus

détaillée de l'authenticité en tant que construit multidimensionnel, qui propose une compréhension du concept d'authenticité qui va au-delà de la simple congruence entre le soi intérieur et le soi extérieur. Cette conceptualisation de l'authenticité représente d'ailleurs une référence importante pour les travaux sur le leadership authentique de Gardner *et al.* (2005) et de Walumbwa *et al.* (2008).

### 1.3 Le leadership authentique

#### 1.3.1 Définition du leadership authentique

Comme en font état Gardner *et al.* (2011) dans leur vaste revue de la documentation sur le leadership authentique, de nombreuses définitions de ce concept ont été proposées au fil des années. Les premières références à l'authenticité dans la littérature scientifique sur le leadership sont apparues dans les années 60, dans les écrits de Rome et Rome (1967), qui proposent une conception philosophique de l'authenticité organisationnelle, exercée à travers le leadership, mettant en avant l'importance de la prise de responsabilité, de l'acceptation de la finitude et de l'incertitude, ainsi que de la participation responsable à la communauté élargie.

C'est dans les années 2000 qu'un intérêt soutenu des chercheurs et des praticiens pour le concept de leadership authentique a émergé, initié par les écrits de Bill George (2003). Ce dernier a mis en lumière l'importance d'avoir une bonne connaissance de soi, en tant que leader, et d'agir conformément à ses valeurs, afin de diriger avec passion, compassion, et cœur, tout en établissant des relations durables et profondes, et en restant cohérent et autodiscipliné. Selon George, ces caractéristiques sont essentielles pour les leaders, afin de guider des organisations intègres et durables dans un contexte de gestion en crise. Les leaders authentiques aspirent à servir les autres à travers leur leadership, et se soucient de fournir les ressources nécessaires aux autres pour qu'ils puissent faire la différence.

Le développement du concept du leadership authentique s'est poursuivi après la création d'un programme de recherche organisé par Gallup International Institute (GLI) dans les années 2000, ce qui a permis de travailler sur une définition plus précise. L'un des travaux initiaux les plus influents est celui de Luthans et Avolio (2003), dont la perspective est basée sur une jonction théorique entre le comportement organisationnel positif, le leadership transformationnel et les travaux sur la prise de perspective éthique et morale. Ainsi, dans leur proposition, le leader authentique est empreint de caractéristiques psychologiques positives telles que l'optimisme, la confiance, la résilience et l'espoir. Les hauts niveaux d'authenticité atteints par le leader authentique impliquent qu'il sait qui il est, en quoi il croit et agit en

cohérence avec cette connaissance, tout en étant transparent. Il démontre donc une conscience de soi et se comporte de façon autorégulée, ce qui lui permet un développement personnel positif. Finalement, il est tourné vers l'avenir, est moral et sert de modèle au développement positif de ses membres, dont il fait une priorité.

Par la suite, les mêmes auteurs (Avolio *et al.*, 2004) élargissent leur modèle en s'intéressant aux mécanismes sous-jacents qui permettent aux leaders authentiques d'exercer une influence sur leurs membres. Pour ce faire, ils insistent sur l'importance des émotions positives véhiculées par le leader authentique, ainsi que sa capacité à endosser des valeurs morales élevées, et à être honnête et intègre dans ses relations. Ils définissent ainsi le leader authentique comme quelqu'un qui :

Est profondément conscient de sa façon de penser et d'agir et qui est perçu par les autres comme étant conscient de ses propres perspectives morales et de ses valeurs, de ses connaissances, de ses forces ainsi que celles des autres, qui a conscience du contexte dans lequel elles agissent, qui montre de l'assurance, de l'espoir, de l'optimisme, de la résilience et un caractère moral très fort [Notre traduction] (Avolio *et al.*, 2004, p. 802)

Dans le souci de faire une distinction claire entre les différents concepts et de créer une définition mesurable du leadership authentique, Cooper *et al.* (2005) ont apporté des critiques sur la conception du leadership authentique précédemment mentionnée. En effet, d'après ces auteurs, il est nécessaire de dissocier les capacités psychologiques telles que l'espoir, la résilience et l'optimisme de la définition du leadership authentique. À cet effet, ils argumentent que ces dernières pourraient plutôt être étudiées en tant que variables médiatrices aux différents styles de leadership, et non comme partie intégrante.

En parallèle, Ilies *et al.* (2005) s'intéressent aux effets de l'authenticité et du leadership authentique sur le bien être eudémonique (soit centré sur la réalisation du potentiel humain et l'épanouissement personnel) du leader et des membres de l'organisation. Basé sur les travaux de Kernis (2003) sur l'authenticité, ils proposent un modèle précis du leadership authentique en présentant quatre composantes caractéristiques de ce style, soit (1) une conscience de soi, qui implique la connaissance de tous les aspects de soi, même contradictoires ainsi que la compréhension de leurs impacts sur les pensées, émotions et comportements. (2) Un processus non biaisé, qui concerne la capacité à traiter l'information de manière objective et équilibrée en évitant les biais. Cela implique non seulement d'adopter une approche ouverte et équitable dans la prise de décisions et dans les interactions avec les autres mais aussi de rechercher activement des situations ou des expériences qui ont le potentiel de remettre en question les croyances

et qui représentent des opportunités de développement et d'apprentissage. La troisième composante est un comportement authentique (3) : il s'agit d'aligner ses actions avec ses valeurs et de se comporter de manière cohérente avec ses convictions, plutôt que d'agir dans le but de plaire aux autres ou d'éviter des conséquences. Finalement, (4) une orientation relationnelle authentique, soit la volonté de rechercher et d'entretenir des relations positives basées sur l'ouverture, la confiance, la transparence et l'honnêteté.

Dans la même lignée, Gardner *et al.* (2005) proposent un modèle de développement du leadership authentique, dont le point central est que le leader authentique encourage le développement de l'authenticité chez ses membres grâce à sa conscience de soi développée, sa capacité à se réguler et son comportement exemplaire positif et inspirant pour les autres. Dans ce modèle, plusieurs caractéristiques importantes sont associées à la capacité d'autorégulation du leader, soit un processus de régulation internalisé (internalisation des valeurs, normes et objectifs), un traitement équilibré de l'information, une transparence relationnelle et un comportement authentique. Cette définition du leadership authentique se concentre moins sur les aspects psychologiques positifs et détient des similarités avec celle proposée par Ilies *et al.* (2005).

Ainsi, la définition du concept de leadership authentique s'est progressivement consolidée autour de plusieurs dimensions sous-jacentes. Le programme de recherche du Gallup International Institute a finalement permis d'aboutir à la conception et la validation du modèle du leadership authentique selon quatre dimensions clés de Walumbwa *et al.* (2008), qui définit le leadership authentique comme :

Un modèle de comportement chez les leaders qui s'appuie sur des capacités psychologiques positives et un climat éthique positif, afin de favoriser une plus grande conscience de soi, une perspective morale intériorisée, un traitement équilibré de l'information et une transparence relationnelle de la part des leaders à l'égard de ses membres, favorisant un développement personnel positif [Notre traduction] (p. 94)

### 1.3.2 Perspectives du leadership authentique

Comme en font état Cooper *et al.* (2005), la conceptualisation du leadership authentique implique différents niveaux d'acteurs, soit le leader lui-même (perspective individuelle), ses membres ainsi que l'organisation dans laquelle il opère (perspective des membres et de l'organisation).



### 1.3.2.1 Perspective individuelle

Comme mentionné précédemment, les travaux de Walumbwa *et al.* (2008) proposent un construit multidimensionnel, basé sur les travaux des précédents groupes d'études sur le leadership authentique (Avolio et Gardner, 2005; Gardner *et al.*, 2005; Ilies *et al.*, 2005) et de Kernis (2003) sur l'authenticité. Cette conceptualisation du leadership authentique a été choisie dans le cadre de cet essai. Étant multi-composante, elle a l'avantage de bien saisir la complexité du construit, en plus d'inclure une définition intégrative s'appuyant sur les travaux des chercheurs précédents. Ainsi, cette perspective du leadership authentique repose sur quatre dimensions individuelles.

La première dimension, *la conscience de soi*, implique une compréhension par le leader de lui-même, du monde qui l'entoure et de son impact sur celui-ci. Il a ainsi une capacité de réflexion sur ses valeurs, son identité, ses émotions, ses motivations et ses objectifs, ce qui lui permet d'avoir une compréhension de ses forces et faiblesses, ainsi que des différentes facettes du soi. Enfin, il est en mesure de mieux se connaître à travers ses contacts avec les autres et d'être conscient de son impact sur l'autre (Kernis, 2003).

La deuxième dimension, *la transparence relationnelle*, renvoie à la sincérité avec laquelle il se dévoile aux autres. Cela réfère à la présentation de son soi authentique à l'autre, en contraste avec une représentation fautive ou déformée. Une telle conduite favorise la confiance grâce au dévoilement (partage de ses pensées et de ses émotions) dont fait preuve l'individu.

La troisième dimension, le *traitement équilibré de l'information*, réfère à sa capacité d'examiner objectivement les informations avant de prendre une décision et de prendre en compte les informations qui vont à l'encontre de ses positions afin de favoriser des décisions plus éclairées.

Finalement, la dernière dimension individuelle est *une perspective morale intériorisée*. Celle-ci renvoie à la capacité du leader à se réguler en fonction de normes morales internes et de valeurs qui sont en accord avec ses actions. Cette régulation de soi est donc guidée par ses standards personnels et ses valeurs et non par la pression externe. Ainsi, le déploiement de ces quatre caractéristiques individuelles serait à la base du développement du leader authentique (Gardner *et al.*, 2005).

### 1.3.2.2 Perspectives des membres et de l'organisation

De nombreux auteurs suggèrent qu'un leader authentique renforce la quantité d'émotions positives telles que la confiance, l'engagement et le bien-être, vécues au travail par ses membres (Avolio *et al.*, 2004; Gardner *et al.*, 2005; Luthans *et al.*, 2006). Ceci influencerait en retour leurs attitudes, comportements et performance, ce qui profiterait à l'organisation. À ce sujet, deux modèles illustrent la perspective des membres et de l'organisation.

Le premier modèle, proposé par Avolio *et al.* (2004) permet de lier le leadership authentique aux attitudes et comportements des membres de l'organisation. Ainsi, selon ce modèle, le leader authentique possède des caractéristiques personnelles telles que des standards moraux élevés, une éthique personnelle, de la transparence, et de l'honnêteté, et en les endossant, il devient un modèle pour ses membres. Ces derniers s'identifient alors au leader à un niveau personnel, en modelant leur concept de soi sur celui du leader, et à un niveau social, en ayant le sentiment d'appartenir à un groupe doté de valeurs significatives. Ce processus d'identification mène à la création d'espoir, de confiance et d'émotions positives chez les membres, qui leur permettent d'adopter des attitudes de motivation et d'engagement et des comportements organisationnels favorables comme la production d'efforts et la performance.

Alors que ce premier modèle se concentre sur l'impact que peut avoir l'identification des membres de l'organisation à leur leader sur les états psychologiques et les comportements positifs de ces derniers, le deuxième modèle de Gardner *et al.* (2005) se centre davantage sur le développement des membres par la relation qu'ils entretiennent avec le leader. Effectivement, selon ces auteurs, le leader authentique est un modèle actif et positif pour ses membres. En le voyant agir en cohérence avec ses dires, ils endossent eux aussi les caractéristiques authentiques dont ils sont témoins. Les membres deviennent donc à leurs tours conscients d'eux-mêmes, transparents dans leurs échanges avec les autres, intègrent une perspective morale et traitent l'information de façon équilibrée. Avec le temps, de nouvelles normes sont endossées par le groupe, menant au développement d'une culture organisationnelle éthique.

En somme, le leader authentique agit en cohérence avec ses valeurs et convictions personnelles profondes, ce qui lui permet d'établir sa crédibilité et de gagner le respect et la confiance de ses membres. Le leader devient alors un modèle pour ces derniers, qui modèlent leurs comportements et attitudes sur celui-ci, menant à leur développement et celui de l'organisation et à la satisfaction et la performance en emploi (Walumbwa *et al.*, 2008).

### 1.3.3 Effets du leadership authentique

Dans leurs recensions des écrits, Alilyyani *et al.* (2018) examinent les résultats associés au style de leadership authentique déployé dans le domaine des soins de santé. Pour ce faire, ils ont analysé 21 études quantitatives utilisant un devis expérimental, quasi expérimental ou corrélational. Les résultats de cette recension ont permis de regrouper les effets du leadership authentique sur les travailleurs de la santé en cinq sous-thèmes :

- (1) *les états psychologiques personnels positifs*. Tout d'abord, il existe des associations significatives entre le leadership authentique et des états psychologiques personnels positifs chez les travailleurs de la santé, tels que l'optimisme, l'identification et la confiance envers leur leader et l'organisation.
- (2) *la satisfaction au travail*. Ensuite, le style de leadership authentique est significativement associé à une meilleure satisfaction et à un meilleur engagement au travail.
- (3) *l'environnement de travail*. Le leadership authentique favorise un environnement et des relations de travail positifs, permettant aux membres de s'exprimer, de prendre des initiatives et de contribuer activement à l'organisation tout en réduisant les comportements négatifs tels que l'intimidation et les incivilités.
- (4) *la santé et le bien-être des travailleurs*. Le bien-être des travailleurs est positivement associé au leadership authentique, tandis que le burn-out y est négativement associé.
- (5) *la performance*. Le leadership authentique a un impact positif sur les performances individuelles.

Ces résultats sont cohérents avec ceux d'une méta-analyse de Banks *et al.* (2016), effectuée sur 100 échantillons regroupant plus de 25 000 individus qui indique que le leadership authentique est fortement corrélé à des comportements et attitudes des membres qui sont profitables à l'organisation. Premièrement, le leadership authentique est associé à une plus grande satisfaction au travail et envers le leader, ainsi qu'à un engagement organisationnel élevé et il est négativement corrélé aux intentions de quitter l'organisation. Deuxièmement, le leadership authentique est lié à une meilleure performance, tant au niveau des tâches individuelles que de la performance du groupe ou de l'organisation dans son ensemble. Il est également associé à une perception accrue de l'efficacité du leader. Enfin, le leadership authentique est également corrélé à un environnement de travail positif, favorisant les comportements de citoyenneté organisationnelle (comportement proactif qui vont au-delà de ce qui est attendu de

l'employé). De plus, il affiche des relations négatives avec les comportements de travail contre-productifs, ce qui suggère que les leaders authentiques contribuent à réduire ces comportements indésirables au sein de l'organisation.

En somme, ces études sont cohérentes avec les modèles théoriques de la perspective des membres et de l'organisation présentés précédemment (Avolio *et al.*, 2004; Gardner *et al.*, 2005), puisqu'elles mettent en lumière des résultats significatifs de l'impact du style de leadership authentique sur ses membres et sur l'organisation. Ainsi, les effets positifs bien documentés de ce style de leadership justifient l'intérêt pour les organisations de le développer. Cependant, comme mentionné par Baron (2016), le développement du leadership authentique n'est pas une tâche aisée, car il implique des processus complexes et l'intériorisation d'attitudes et de comportements chez le leader qui ne peuvent être facilement acquis au travers d'une simple formation. Ce faisant, la prochaine section explorera la capacité des programmes de formation à développer des styles de leadership profitables pour les organisations, tels que le leadership authentique.

#### 1.4 Programmes de développement du leadership

Il est de plus en plus reconnu que les programmes de développement du leadership traditionnels de type « *one size fits all* », se limitant à un transfert de connaissances théoriques et rationnelles sont peu efficaces pour soutenir les leaders d'aujourd'hui. À cet effet, Baron et Baron (2015) suggèrent que « l'être humain apprend et se développe mieux par l'expérimentation et la réflexion sur l'expérience que par l'enseignement de contenus magistraux et décontextualisés » (p. 2).

Dans le but d'identifier les conditions dans lesquelles les programmes de développement du leadership sont les plus efficaces, Lacerenza *et al.* (2017) ont procédé à une méta-analyse portant sur 355 échantillons indépendants. Ils constatent que les programmes efficaces sont conçus en s'appuyant sur certains éléments, notamment la participation volontaire des participants, une analyse de leurs besoins individuels, la présence d'un formateur (vs auto-administrés) et l'espacement entre les sessions. Aussi, en ce qui concerne leur mise en œuvre, les programmes offerts en présentiel, proposant plusieurs modalités d'apprentissage (théorique, pratique et démonstration) et offrant de la rétroaction aux participants, sont également associés à une plus grande efficacité. De plus, il a été constaté que les programmes de formation d'une durée plus longue étaient associés à une plus grande efficacité. Finalement, les résultats ont montré que les programmes axés sur les compétences relationnelles (*soft skills*), telles que les

compétences en leadership (ex : la cohésion d'équipe), les compétences interpersonnelles (ex : la communication) et les compétences intra-personnelles (ex : la gestion du stress), avaient un impact plus important sur les résultats organisationnels et sur ceux des employés que les programmes axés sur les compétences techniques (*hard skills*; ex : prise de décision). En résumé, ces résultats démontrent bien la nécessité d'utiliser des pratiques de formation non traditionnelles pour soutenir efficacement le développement du leadership. Cela inclut la prise en compte des besoins de développement individuels des participants, l'offre de contenus favorisant le développement de qualités intra-personnelles et interpersonnelles, ainsi que la mise en place d'opportunités d'expérimentation sur une période de formation prolongée.

À ce sujet, selon certains auteurs, pour qu'un programme de leadership soit transformationnel, il doit aller au-delà de la simple transmission de connaissances intellectuelles en se centrant sur l'expérience du leader et en engageant les participants émotionnellement (Kets de Vries et Korotov, 2007). Cela implique de leur permettre d'explorer leurs émotions, leurs valeurs et leurs motivations profondes et de les encourager à prendre conscience de leur impact sur leurs actions en tant que leaders. En d'autres mots, pour qu'un programme de développement du leadership puisse aider les leaders à relever les défis complexes de leur environnement, il est essentiel qu'il vise des niveaux d'apprentissage plus profonds qui touchent leur développement personnel (Baron et Cayer, 2011). À ce sujet, certains auteurs (Baron et Baron, 2015) proposent que le processus d'apprentissage le plus profond et le plus transformateur implique la reconnaissance, l'examen critique et le recadrage des croyances fondamentales des participants, qui sont des convictions fermement enracinées et durables liées à l'identité. Le changement de niveau identitaire permettrait la modification fondamentale de la manière dont l'individu interagit avec le monde qui l'entoure.

Comprenant la complexité et la nécessité d'atteindre de tels niveaux de changements, Kets de Vries et Korotov (2007) se sont intéressés à travers trois axes, à ce qui influence le processus de transformation du leader, et à comment le soutenir dans le cadre d'un programme. Le premier axe concerne la prise en considération de son monde interne, soit l'interaction entre ses processus cognitifs, émotionnels et comportementaux. Le leader doit avoir la possibilité d'explorer ces interactions au cours du programme, de manière à prendre conscience des différentes facettes de lui-même. Le deuxième axe aborde la tendance de l'individu à résoudre ses conflits psychiques en déployant son système de défense, entraînant la suppression inconsciente des pensées ou des émotions inacceptables. En réagissant de manière défensive, le leader perd la possibilité d'obtenir des informations précieuses et des opportunités qui

peuvent clarifier sa prise de décision. Ainsi, le leader doit avoir l'occasion de confronter ces sources de conflit au cours du programme et être en mesure de reconnaître et d'aller au-delà de ses barrières défensives. Pour ce faire, il doit passer à travers un processus de clarification, qui aide à :

[...] démêler les relations de cause à effet et favoriser une appréciation des liens entre les modèles de comportement passés et actuels, ouvrant la voie à diverses formes d'interprétation et à la création d'une meilleure compréhension d'un problème spécifique, forces ou faiblesses [Notre traduction] (Kets de Vries et Korotov, 2007, p. 380)

En ayant une vue plus éclairée de la situation, le leader pourrait mieux gérer ses émotions et ses réactions, et améliorer sa capacité à résoudre les problèmes et à prendre des décisions plus ancrées dans la réalité. Finalement, le troisième axe, soit celui des relations, met en lumière le fait que les interactions actuelles de l'individu sont influencées par ses premières expériences relationnelles entretenues avec les personnes significatives de sa vie. Ainsi, la façon dont le leader entre en relation avec l'autre est façonnée par ses premières expériences de vie, et peut parfois être mal adaptée au contexte actuel. En prenant conscience de ces schémas contre-productifs dans ses relations actuelles, le leader peut être amené à les modifier et à développer de nouvelles attitudes plus bénéfiques à son rôle de leader. Inévitablement, à travers le processus inhérent à ces trois axes, le leader sera confronté à sa vulnérabilité et peut montrer de la résistance. Afin de bien soutenir le leader dans ce processus de changement difficile, les auteurs proposent la mise en place d'un « espace transitionnel » au sein des programmes exécutifs. Ce dernier, est un espace où l'exploration est permise et encouragée, et permet aux participants d'expérimenter au sein du groupe de nouvelles façons de penser et de se comporter, de découvrir et d'exploiter leurs forces dans un environnement sûr. Selon ces mêmes auteurs, la dynamique de groupe peut être un catalyseur du changement, en permettant aux participants de partager leurs expériences et d'être témoin de celles des autres, tout en s'apportant mutuellement un soutien empathique.

Les rares études empiriques qui ont été effectuées sur les facteurs qui favorisent l'efficacité des programmes de développement du leadership (Baron et Parent, 2015; Burns, 2016; Eich, 2008) appuient ces idées. En effet, dans son étude, Eich (2008) a réalisé 62 entretiens auprès d'individus participants à quatre programmes de développement du leadership différents. Ceci lui a permis de générer un modèle par théorisation ancrée qui identifie trois catégories d'attributs associées aux programmes de haute qualité. L'efficacité de ces attributs a d'ailleurs été soutenue plus tard par les résultats des études de Burns (2016) et Baron et Parent (2015) :

- La première catégorie d'attribut concerne la création et le maintien d'une communauté d'apprentissage, qui émerge, entre autres, grâce à la présence d'un petit groupe de participants engagés, aux expériences variées, et qui favorise une culture de défi et de soutien. Tout d'abord, la diversité des participants permet l'exposition aux expériences personnelles variées des autres membres du groupe, d'avoir des discussions stimulantes, et d'être témoin de leur évolution respective, ce qui enrichit leurs perspectives et favorise un apprentissage par les pairs. Aussi, la petite taille du groupe permet le développement de relations significatives, créant ainsi un environnement de collaboration propice à la rétroaction constructive. Burns (2016) évoque d'ailleurs à ce sujet l'importance d'établir un sens communautaire, c'est-à-dire le sentiment d'appartenir à un groupe dans lequel les membres se sentent connectés et en sécurité. Il identifie dans son étude quelques éléments qui le favorisent, comme la pratique du cercle ouvert, qui consiste en quelques exercices de présence attentive et d'activités centrées sur l'interaction entre les membres du groupe, comme le partage d'informations personnelles et l'écoute active. Finalement, d'après Eich (2008), afin d'établir une communauté d'apprentissage, il est impératif de cultiver une culture de défis et de soutien, où les participants se sentent assez en sécurité pour pouvoir sortir de leur zone de confort, prendre des risques, apprendre de leurs erreurs et aborder des sujets difficiles. À cet effet, Baron et Parent (2015) identifient dans leur étude un effet d'« étau », qui pousse les participants à faire des efforts et à s'engager activement dans leur processus de développement, maintenant une culture de défi, et un effet de « filet de sécurité », qui diminue l'inconfort qu'ils vivent au cours du programme, en les sécurisant ou en réduisant leur perception du risque, ce qui les encourage à sortir de leur zone de confort. Ces deux effets résultent de divers facteurs, comme par exemple, l'engagement des participants envers leur communauté d'apprentissage, ainsi que le climat de soutien, de respect et de support entretenu dans le groupe.
  
- La deuxième catégorie d'attribut implique que les programmes de leadership de qualité mettent l'accent sur des expériences d'apprentissage centrées sur le participant. Ainsi, au cours de ces programmes, les participants sont encouragés à s'engager dans des activités réflexives, comme l'entretien d'un journal personnel, ou encore la participation active aux discussions de groupe, qui leur permettent de donner du sens à leur expérience en connectant les théories à leur vécu personnel. De plus, ces programmes encouragent l'application pratique des enseignements,

permettant aux participants de mieux se connaître, y compris leurs forces et leurs faiblesses, tout en clarifiant leurs objectifs, leurs valeurs, et leur vision de leur rôle en tant que leaders.

- Finalement, la troisième catégorie d'attribut concerne le fait que les programmes de qualités s'appuient sur les dernières avancées en matière de leadership et intègrent les données de la recherche pour rester à jour et pertinents.

En somme, afin de susciter une transformation profonde, l'état des connaissances actuel suggère que les programmes de développement du leadership devraient être conçus de manière à ce que les participants puissent s'impliquer émotionnellement dans un processus de changement, et ce au sein d'une communauté d'apprentissage qui permet à la fois de stimuler et soutenir le processus en question. Au cours de ce dernier, les participants devraient avoir l'opportunité de clarifier leurs objectifs et leurs valeurs profondes et se rapprocher de leur authenticité, en questionnant, expérimentant et remodelant leurs croyances fondamentales. De plus, plusieurs études soutiennent l'idée que ces constats puissent être transposés au développement du leadership authentique (Baron, 2016; Baron et Parent, 2015; Brewer et Devnew, 2022; Fusco *et al.*, 2016). Ainsi, de tels programmes seraient susceptibles de développer les dimensions clés du leadership authentique, soit la conscience de soi, la transparence, le traitement équilibré de l'information et la perspective morale intériorisée.

Or, comme en font état Kuechler et Stedham (2018), la présence attentive pourrait faciliter l'apprentissage transformationnel en aidant les individus à développer de nouvelles perspectives et en réduisant leurs résistances. Dans le même ordre d'idée, certains auteurs sont d'avis que la pleine conscience puisse faciliter le développement du leadership (Baron, 2016; Griffith *et al.*, 2015; Sauer et Kohls, 2011). La prochaine section visera donc à définir le concept de présence attentive, présenter ses mécanismes d'actions et exposer comment elle pourrait soutenir le développement du leadership authentique.

### 1.5 La présence attentive

La pratique de la présence attentive prend racine dans la tradition spirituelle orientale Bouddhiste, dans laquelle la recherche du bonheur se trouve dans la contemplation de « l'ici et maintenant ». Il y a 2600 ans de cela, le Bouddha a été le premier à prescrire cette pratique comme voie pour la libération spirituelle (Wynne, 2007), la voyant comme un traitement contre l'avidité, la haine et l'illusion (Kabat-Zinn, 2003). Les enseignements bouddhistes (Gombrich, 2009) ont été par la suite sécularisés et répandus dans notre



société occidentale dans les années 70 (Baer, 2003; Grégoire *et al.*, 2016). À la base un exercice spirituel, la présence attentive est aujourd'hui utilisée comme pratique thérapeutique qui peut, entre autres, soulager les symptômes d'une société moderne fragilisée par la rapidité des changements. Il serait possible de cultiver cette présence par la pratique de la méditation de type présence attentive.

### 1.5.1 Conceptualisation de la présence attentive

La présence attentive peut être définie comme étant « la conscience qui émerge en portant intentionnellement son attention dans le moment présent et ce, sans jugement, au déroulement de son expérience moment par moment » [Notre traduction] (Kabat-Zinn, 2003, p. 145). Dans la documentation scientifique, la présence attentive est décrite comme étant un concept uni, bi ou pluridimensionnel (Tableau 1.1).

#### 1.5.1.1 Conception uni dimensionnelle

Dans la conception de Brown et Ryan (2003), la présence attentive réfère au fait d'être réceptif et attentif à l'expérience en cours et donc de percevoir le moment présent comme il se présente. La dimension principale de la présence attentive serait donc l'attention. C'est donc le fait d'être attentif qui permettrait de cultiver les qualités habituellement recherchées dans la pratique de la présence attentive (acceptation, compassion, bienveillance, ouverture et curiosité; Goldstein, 2013; Shapiro et Carlson, 2009).

#### 1.5.1.2 Conception bi dimensionnelle

Bishop *et al.* (2004) proposent un modèle à deux facteurs, soit l'attention (portée sur l'expérience du moment présent) et l'attitude (qui implique d'être ouvert, curieux et acceptant face à son expérience). Être présent de façon attentive implique ainsi (1) de réguler le centre de son attention afin de porter sa conscience sur son expérience du moment présent et (2) d'adopter une attitude propice à l'accueil de ce qui est là, moment par moment, sans porter de jugement, ni vouloir le changer. La présence attentive est ainsi considérée comme une capacité métacognitive permettant la reconnaissance de ses propres cognitions (Flavell, 1979). Dans cette conception bi-dimensionnelle, c'est donc le fait d'être attentif et d'adopter l'attitude d'ouverture face à ses expériences qui serait un précurseur au développement d'autres qualités recherchées (exemple : la compassion).

#### 1.5.1.3 Conception pluri dimensionnelle

Étant donné que la majorité des auteurs considère que la présence attentive se compose de plusieurs éléments distincts (Tableau 1.1), Baer *et al.* (2006) ont procédé à une analyse factorielle exploratoire sur

un échantillon de 613 étudiants dans le but d'en arriver à une conception intégratrice de la présence attentive. En effet, l'objectif de l'étude était de déterminer si le concept de présence attentive pouvait être décrit selon un construit multidimensionnel, et si tel est le cas, définir les différentes facettes. L'analyse a été effectuée sur cinq questionnaires auto-rapportés de la présence attentive, construits de manière indépendante par chacun de leurs auteurs respectifs. Ces cinq questionnaires sont :

- (1) *The Freiburg Mindfulness Inventory* à quatre facteurs, soit le non jugement, le moment présent, l'observation et l'ouverture aux expériences négatives (FMI; Buchheld *et al.*, 2001).
- (2) *The Mindful Attention Awareness Scale* à un facteur soit l'attention (MAAS; Brown et Ryan, 2003).
- (3) *The Kentucky Inventory of Mindfulness Skills* à quatre facteurs soit l'observation, la description, l'agir avec conscience et l'acceptation sans jugement (KIMS; Baer *et al.*, 2004).
- (4) *The Cognitive and Affective Mindfulness Scale* à quatre facteurs soit l'attention, la conscience, la concentration sur le moment présent et l'acceptation (CAMS; Feldman *et al.*, 2007) et finalement.
- (5) *The Mindfulness Questionnaire* à un facteur, soit la réponse consciente aux pensées négatives (MQ; Chadwick *et al.*, 2008).

Les résultats indiquent que la présence attentive pourrait s'opérationnaliser en fonction de cinq facettes distinctes soit : l'observation et la description de ses expériences, l'agir avec conscience, le non-jugement et la non-réactivité face à ses expériences internes. Cette conception a pour avantage de mesurer le concept de façon plus détaillée.

En somme, bien que de nombreux auteurs s'intéressent au concept de la présence attentive, il n'y a à ce jour pas de consensus sur la façon de l'opérationnaliser. Il semblerait cependant que plusieurs composantes de la présence attentive se retrouvent dans la conception de la plupart des auteurs (ex : l'ouverture, le non-jugement, l'observation, la description, la non-réactivité et la curiosité) et que toutes puissent être vues comme des sous facteurs de l'attention et l'attitude d'acceptation, représentant chacun un aspect cognitif et émotionnel de la présence attentive (Sauer *et al.*, 2013).

Finalement, la nature de la présence attentive peut s'étudier de différentes façons. Effectivement, elle peut être vue comme étant un état, un trait, ou un processus. Bien que la majorité des auteurs s'accorde sur le fait qu'elle puisse être un trait stable (Tableau 1.1), que les individus peuvent avoir à différents

niveaux, certains auteurs l'étudient comme étant un mode ou un état qui se déclenche selon certaines conditions (Bishop *et al.*, 2004). Ainsi, l'état de présence attentive s'activerait lorsque l'attention serait portée au moment présent. D'après ces auteurs, cet état peut se généraliser, avec de la pratique, dans diverses situations de la vie de tous les jours (ex : marcher en portant attention à son expérience). Dans cet essai, la présence attentive est étudiée comme un trait, qui peut se développer grâce à la pratique constante de la méditation de type présence attentive (Taylor et Milllear, 2016).

Tableau 1.1 Différentes conceptions de la présence attentive (adapté de Grégoire et De Mondehare, 2016; Choi et Leroy, 2015)

Auteurs		Dimension(s)	Nature
<i>Uni-dimensionnel</i>			
Brown et Ryan (2003)	1	Conscience du moment présent	Trait
Solloway et Fisher (2007)	1	Développement de la présence attentive	Trait
Chadwick <i>et al.</i> (2008)	1	Réponse consciente aux pensées négatives	Trait
<i>Bi-dimensionnel</i>			
Buchheld <i>et al.</i> (2001)	2	Observation du moment présent sans jugement et ouverture aux expériences négatives	Trait
Bishop <i>et al.</i> (2004)	2	Régulation de l'attention et attitude	Mode -État
Lau <i>et al.</i> (2006)	2	Curiosité et décentration	État et trait
Cardaciotto <i>et al.</i> (2008)	2	Acceptation et conscience du moment présent	Trait
<i>Pluri-dimensionnel</i>			
Shapiro <i>et al.</i> (2006)	3	Attention, intention et attitude	Processus
Bodner et Langer (2001)	4	Recherche de la nouveauté, engagement flexibilité et production de nouveauté	Trait
Baer <i>et al.</i> (2004)	4	Observation, description, agir avec conscience, acceptation sans jugement	Trait
Feldman <i>et al.</i> (2007)	4	Attention, conscience, concentration sur le moment présent et acceptation	Trait
Bergomi <i>et al.</i> (2013)	4	Conscience, acceptation, description et ouverture.	Trait
Baer <i>et al.</i> (2006)	5	Observation et description de ses expériences, agir avec conscience, non jugement et non réactivité face à ses expériences internes	Trait
Dimidjian et Linehan (2003)	6	Observation, description, participation, non jugement, présence et non réactivité	N/A

### 1.5.2 La méditation de type présence attentive

Cette section présente ce qu'est la méditation basée sur la présence attentive, la façon dont elle s'effectue et comment elle se différencie des autres types de méditation.

Tout d'abord, en plus de viser différents objectifs, la pratique de la méditation se distingue par sa forme (ex : assise ou couchée), son orientation religieuse (théiste ou non) et ses techniques (ex : respiration ou visualisation; Nedelcu et Grégoire, 2016). À ce titre, il existerait une centaine de techniques méditatives différentes (Bond *et al.*, 2009). Ainsi, il est courant de différencier les pratiques méditatives en méthodes, qui résultent en une combinaison de formes, d'objectifs et de techniques différentes (exemple : méditation basée sur la concentration, sur la présence attentive ou encore la méditation de bienveillance). Ospina *et al.* (2008) ont procédé à une revue massive de la documentation incluant plus de 1000 études concernant la pratique de la méditation. Les résultats de ce rapport ont permis de classer les différentes méthodes de méditation selon cinq grandes catégories, soit la méditation de type « mantra », la méditation de présence attentive, le Yoga, le Tai chi et le Qi Gong. Ainsi, il y a d'une part de nombreuses façons de la pratiquer et d'autre part de multiples objectifs visés à cette pratique. Dans cet essai, la méthode méditative basée sur la présence attentive sera celle sur laquelle nous porterons notre attention.

Originellement, l'objectif du méditant lors de sa pratique de méditation basée sur la présence attentive était de porter son attention au moment présent afin de cultiver les qualités d'acceptation, d'ouverture, de curiosité, de compassion et de bienveillance (Goldstein, 2013; Shapiro et Carlson, 2009). Elle peut être définie comme étant :

Une famille de pratiques visant la régulation de soi et se centrant sur l'entraînement de l'attention et de la conscience dans le but de favoriser un contrôle davantage volontaire des processus mentaux individuels encourageant ainsi (1) le bien-être mental général et le développement personnel et/ou (2) la capacité à se mettre dans des états spécifiques comme le calme, la clarté et la concentration [Notre traduction] (Walsh et Shapiro, 2006, p. 228)

Cette méthode est basée sur l'entraînement cognitif à la régulation de l'attention, le discernement et la sagesse (Nedelcu et Grégoire, 2016). La régulation de l'attention est la capacité à diriger consciemment son intention sur l'objet de son choix, sans se laisser distraire par le flux de stimuli internes et externes.

Typiquement, la méditation de type présence attentive peut se faire en position assise, couchée ou en mouvement, les yeux ouverts ou fermés. Une fois que le pratiquant a choisi sa position, il se concentre à

observer avec détachement et curiosité ses expériences subjectives qui défilent à chaque instant (Nedelcu et Grégoire, 2016). Ces dernières peuvent être aussi bien sa respiration, ses sensations corporelles, ses émotions ou ses pensées. Si, au cours de sa pratique, l'individu se rend compte qu'il ne porte plus attention au moment présent, il est simplement suggéré qu'il y revienne. C'est en pratiquant cette méthode qu'il serait possible à long terme de développer la présence attentive (Shapiro *et al.*, 2006).

### 1.5.3 Effets de la présence attentive

Jon Kabat-Zinn (1982) fut l'un des premiers à utiliser les principes de la pleine conscience dans le domaine clinique dans le but de réduire le stress et les douleurs chroniques de ses patients. Aujourd'hui, la pratique de la présence attentive a été largement répandue dans la société occidentale et ses effets ont été étudiés. En effet, plusieurs revues de la documentation (Gu *et al.*, 2015; Janssen *et al.*, 2018; Keng *et al.*, 2011; Lomas *et al.*, 2017) répertorient les résultats de nombreuses études empiriques prometteuses sur l'amélioration de la santé psychologique. Ainsi, la pratique de la présence attentive réduirait significativement le niveau d'anxiété, de dépression, de colère, de rumination, de détresse psychologique et de stress. Elle améliorerait également la quantité d'affects positifs, l'empathie, le sens de cohésion, la capacité à pardonner, la compassion envers soi, la satisfaction, la qualité de vie et le bien-être. Selon une méta-analyse effectuée par Fox *et al.* en 2014 sur près de 300 méditants, les impacts de la méditation (dont celle de la présence attentive) seraient d'ailleurs observables au niveau de la physiologie du cerveau. Effectivement, en utilisant l'imagerie cérébrale, les auteurs ont observé que la pratique de la méditation modifiait certaines structures du cerveau telles que les régions impliquées dans la méta-conscience, la conscience corporelle et la régulation de soi et émotionnelle.

D'autres études ont également documenté les impacts de la présence attentive sur le bien-être psychologique des leaders. La présence attentive serait ainsi liée négativement à l'anxiété, à la dépression et aux affects négatifs des leaders et positivement reliée à leur santé psychologique (Roche *et al.*, 2014). Également, une récente revue de la documentation (Urrila, 2022) relève d'autres liens significatifs entre la présence attentive et des effets positifs chez les leaders, comme la gestion du stress, la résilience, et la productivité au travail (ex : performance et créativité).

### 1.5.4 La présence attentive et la compassion envers soi

Selon les fondements bouddhistes, la compassion est une qualité recherchée dans la présence attentive et est au cœur de cette dernière (Goldstein, 2013; Shapiro et Carlson, 2009). Ainsi, lors de la pratique de

la méditation de type présence attentive, l'esprit a tendance à s'évader, se détournant de l'objet d'attention (comme par exemple la respiration). Le pratiquant est alors invité à ramener intentionnellement son attention à la respiration tout en accueillant cette distraction avec compassion, douceur et gentillesse. C'est en s'offrant de la compassion lors de ces moments d'inattention qu'il est possible de prévenir l'auto-critique et l'impression de ne pas faire une pratique optimale. La méditation ne devrait en effet pas se centrer sur le jugement et la performance mais plutôt sur l'acceptation et le non jugement. La compassion envers soi rythme donc la pratique puisqu'elle permet de ramener sans cesse l'esprit à l'objet d'attention, et ce, sans jugement (Reb *et al.*, 2015).

Alors que la compassion signifie être touché par la souffrance des autres, tout en l'accueillant sans jugement, la compassion envers soi implique d'être touché et ouvert à sa propre souffrance, sans l'éviter ou s'en déconnecter (Neff, 2003a). Être compatissant envers soi c'est aussi offrir une compréhension sans jugement de sa souffrance, de telle sorte que son expérience s'englobe dans une vision plus large de l'expérience humaine. De plus, certaines études constatent que la compassion envers soi pourrait effectivement être développée par la pratique de la présence attentive (Keng *et al.*, 2011; Lykins et Baer, 2009; Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2016). D'après Neff (2003a), la compassion envers soi est composée de 3 dimensions soit (1) la bonté envers soi, qui renvoie à la capacité d'être gentil et compréhensif envers soi-même lors d'une situation d'échec, plutôt que de se traiter durement et de se critiquer, (2) la relativisation de l'expérience humaine, qui réfère au fait de reconnaître que son expérience fait partie d'une expérience humaine plus large et partagée, plutôt qu'un élément isolé, et finalement, (3) la présence attentive (*mindfulness*), qui concerne le fait d'avoir une perspective équilibrée des expériences difficiles plutôt que de s'y identifier de manière excessive. Il importe de noter que la dimension présence attentive de la compassion envers soi est plus spécifiquement dirigée vers la reconnaissance et l'acceptation de ses propres souffrances et difficultés avec une attitude de bienveillance et de compassion, tandis que le trait de présence attentive implique une capacité plus générale d'observation et d'acceptation sans jugement du moment présent, en mettant l'accent sur la conscience de soi et de son environnement.

#### 1.5.5 Mécanismes d'action de la présence attentive

Plusieurs auteurs se sont intéressés à identifier les mécanismes d'action impliqués dans la présence attentive et leur fonctionnement (Shapiro *et al.*, 2006; Hölzel *et al.*, 2011; Vago et Silbersweig, 2012; Fox *et al.*, 2014). Bien que ces études présentent des mécanismes qui se recoupent, elles offrent des perspectives complémentaires. Dans cet essai, nous présenterons le modèle de Shapiro *et al.* (2006), qui

est celui intégrant le plus grand nombre de mécanismes d'action de la présence attentive. Ce modèle permet ainsi d'en avoir une vision plus détaillée. Ainsi, ces auteurs proposent que l'attention et l'attitude d'acceptation sont au cœur de la pratique de la présence attentive et que l'activation simultanée de ces composantes permettrait de déclencher cinq mécanismes d'action, soit la décentration, la régulation de soi, la clarification des valeurs, la flexibilité psychologique et l'exposition.

#### 1.5.5.1 1<sup>er</sup> mécanisme d'action : la décentration

En observant sans jugement les stimuli venant à son attention, l'individu serait amené à prendre une position de témoin face à son environnement plutôt que celle d'acteur. C'est en réalisant que ses pensées et ses émotions ne sont pas des faits et ressentis immuables que l'individu serait en mesure de prendre des distances avec ces dernières. Par exemple, le fait d'observer ses pensées reliées à l'anxiété sans les juger permet de se rendre compte que ce ne sont que des pensées (Baer, 2003). En adoptant une position d'observateur plutôt que d'acteur vis-à-vis de son environnement, l'individu est ainsi encouragé à développer une relation différente avec ses pensées et émotions, ce qui lui permet de prendre du recul par rapport à celles-ci, et de ce fait de s'en décentrer. Le résultat de ce mécanisme serait une meilleure clarté, objectivité et sérénité (Shapiro *et al.*, 2006).

De façon similaire, Hölzel *et al.* (2011) identifient dans leur revue le mécanisme d'action du changement de perspective de soi, qui implique le détachement de l'identification avec un sentiment de soi statique et rigide. D'après les auteurs, une meilleure conscience de soi peut permettre aux individus d'observer leurs processus mentaux avec une meilleure clarté, ce qui tend à favoriser une méta-conscience, similaire au processus de décentration. Ainsi, au lieu de s'attacher à une conception statique du soi, les pratiquants de la méditation ont tendance à s'identifier davantage au phénomène dynamique de « l'expérience » en cours. Ils commencent à percevoir la nature transitoire du sentiment de soi, ce qui conduit à un changement profond dans la façon dont ils conçoivent leur propre identité. D'ailleurs, Fox *et al.* (2014) identifient dans leur méta-analyse des associations entre la pratique de la méditation et l'altération des structures cérébrales impliquées dans la méta-conscience.

#### 1.5.5.2 2<sup>e</sup> mécanisme d'action : la régulation de soi

La régulation de soi permet de maintenir la stabilité de son fonctionnement et de s'adapter au changement, en tenant compte de la rétroaction de l'environnement. Ainsi, il est adaptatif de prendre en compte les stimuli venant de l'environnement afin de s'y ajuster et de répondre à la demande adéquatement. En se

décentrant (mécanisme d'action 1), l'individu prend plus de recul sur les stimuli qu'il reçoit : ils deviennent donc moins menaçants. Ainsi, le fait d'observer son environnement sans jugement amène l'individu à ne plus filtrer l'information par peur qu'elle puisse provoquer de l'inconfort, ce qui lui permet d'y avoir accès en plus grande quantité. De plus, en favorisant l'observation de soi, la présence attentive permettrait à l'individu de mieux reconnaître ses états internes et comprendre les conséquences de ses actions, ce qui augmenterait sa capacité à les contrôler et à utiliser des habiletés de régulation de soi plus adaptées (Baer, 2003; Kabat-Zinn, 1982; Linehan, 1993; Shapiro *et al.*, 2006). En support à cette idée, l'étude de Baer *et al.* (2006) indique que les individus ayant un plus haut niveau de présence attentive rapportent une habileté plus grande à s'engager dans des objectifs cohérents lorsqu'ils sont contrariés. Aussi, Lykins et Baer (2009) ont comparé la capacité de régulation des émotions de méditants pratiquant en moyenne depuis 7,6 ans avec un groupe de non pratiquants, démographiquement similaire. Les résultats des analyses corrélationnelles suggèrent que les méditants auraient un plus bas niveau de rumination et de peur de perdre le contrôle face à leurs émotions et auraient plus de comportements de régulation de soi. Ainsi, l'individu pratiquant la présence attentive serait plus apte à rester en contrôle de ses émotions et de la manière dont il les exprime. De même, il semblerait que la pratique de la présence attentive permette une régulation de soi saine qui faciliterait l'atteinte d'objectifs dans un environnement stressant (Sampl *et al.*, 2017).

Dans la même idée, Hölzel *et al.* (2011), proposent dans leur revue la conscience corporelle et la régulation émotionnelle comme mécanisme d'action de la présence attentive. Tout d'abord, la conscience corporelle joue d'après eux un rôle important dans la régulation émotionnelle car elle permet d'être conscient de son expérience émotionnelle et donc des stimuli y étant associés. Ensuite, la régulation émotionnelle est vue comme un processus qui permet de modifier la réponse émotionnelle, grâce à la capacité d'approcher les stimuli émotionnels avec curiosité et acceptation, et de se réappropriier l'information de façon positive. Dans leur revue, ces auteurs ont également associé ces mécanismes d'action avec des découvertes neuroscientifiques, permettant de relever le fait que la présence attentive soit associée à l'activation des régions cérébrales pertinentes pour la régulation des émotions (activation du cortex préfrontal et réduction de l'activité de l'amygdale) et pour la conscience corporelle (activation de l'insula et augmentation de la concentration de matière grise dans la jonction temporo-pariétale). Ces constats se retrouvent d'ailleurs dans le cadre théorique proposé par Vago et Silbersweig (2012), qui cherchent à mieux comprendre les mécanismes neurobiologiques de la pleine conscience, et par les résultats d'une méta-analyse, s'intéressant à l'association entre la méditation et l'altération des structures cérébrales (Fox *et al.*, 2014).



#### 1.5.5.3 3<sup>e</sup> mécanisme d'action : la clarification des valeurs

En étant capable de faire preuve de recul et de réguler ses émotions, il est plus aisé de clarifier ses valeurs. Ce processus implique de faire le tri entre ses propres valeurs qui sont porteuses de sens pour l'individu et celles qui sont conditionnées par les attentes des autres. Le résultat serait l'utilisation de comportements plus réfléchis et plus authentiques (Shapiro *et al.*, 2006) et une motivation à améliorer sa vie de façon à ce qu'elle reflète ce qui est réellement important pour soi (Hayes *et al.*, 1999).

#### 1.5.5.4 4<sup>e</sup> mécanisme d'action : la flexibilité psychologique

Le fait d'être capable d'observer ses réponses automatiques permettrait à l'individu de répondre à son environnement de manière moins rigide. Certains auteurs (Hayes *et al.*, 1999) pensent à cet effet que le mal être d'un individu serait provoqué par sa rigidité et son inflexibilité face à ses expériences internes (ses pensées, ses émotions et ses sensations). En étant rigide, l'individu éliminerait ses expériences négatives et éviterait toute situation qui pourrait les provoquer; de ce fait, il se bloquerait dans une routine qui l'empêcherait de vivre des expériences enrichissantes (Ménard et Beresford, 2016). La présence attentive permettrait à l'individu d'apprendre à se dissocier de ses expériences internes et donc de comprendre sa relation entre ces dernières et son comportement. Ses expériences internes deviennent alors un sujet d'observation plutôt qu'un sujet de contrôle ce qui résulte en une meilleure flexibilité. En étant plus flexible, l'individu serait alors plus apte à agir en fonction de ses valeurs.

#### 1.5.5.5 5<sup>e</sup> mécanisme d'action : l'exposition

En étant en contact avec ses émotions de façon plus objective, l'individu devient capable de s'exposer à des stimuli désagréables (ex : le stress) sans que de graves conséquences y soient liées. Cette exposition répétée pourrait permettre de moins réagir aux stimuli désagréables et de prendre plus le temps de les observer et de les accepter, diminuant ainsi la détresse émotionnelle (Baer, 2003; Shapiro *et al.*, 2006) et permettant une meilleure régulation émotionnelle (Hölzel *et al.*, 2011). Dans leur étude, Baer *et al.* (2006) rapportent à cet effet une corrélation négative entre le niveau de présence attentive et l'expérience d'évitement expérientiel et la suppression de la pensée, ce qui implique qu'un individu ayant une meilleure qualité de présence à soi sera plus apte à accueillir les expériences négatives.

### 1.5.6 La présence attentive et le développement du leadership

Étant donné les mécanismes d'actions impliqués dans la présence attentive, sa pratique pourrait être une technique appropriée pour aider les leaders à faire face à la complexité du contexte de gestion actuel. À cet effet, plusieurs auteurs sont d'avis que la présence attentive pourrait effectivement soutenir le développement du leadership (Baron et Cayer, 2011; Reb *et al.*, 2015). Comme évoqué précédemment, pour qu'un programme de développement du leadership soit efficace, il devrait favoriser chez le leader, d'une part, une prise de conscience de ses croyances profondes et de ses schémas relationnels ainsi que leurs impacts sur son fonctionnement, et d'autre part, ces programmes devraient permettre au leader de confronter ses conflits internes par un processus de clarification (Kets de Vries et Korotov, 2007). Or, les mécanismes d'action de la présence attentive semblent justement soutenir ces processus, en permettant à l'individu de prendre de la perspective sur sa réalité, et d'accueillir sans jugement toutes les informations qui viennent à lui. En étant plus aptes à identifier leurs habitudes limitantes, les clarifier et les accepter, les leaders seraient plus enclins à accepter leurs forces et leurs faiblesses et répondre aux demandes de leur environnement de manière plus ajustée (Goldman Schuyler, 2010; Kuechler et Stedham, 2018; Mahfouz, 2018).

À ce sujet, deux récentes revues de la documentation (Donaldson-Feilder *et al.*, 2019; Urrila, 2022) recensent plusieurs études empiriques identifiant les impacts des interventions de pleine conscience sur le leader et son développement. Tout d'abord, la revue d'Urrila (2022), incluant 30 études empiriques, indique que la pratique de la pleine conscience a un effet transformateur sur le leader, c'est-à-dire qu'elle peut entraîner des changements profonds dans la façon dont il se comporte et dirige, en développant sa conscience de soi et de son environnement. À cet effet, l'auteure identifie deux domaines d'impact, soit celui de la sphère relationnelle et celui de la croissance personnelle. En ce qui concerne la sphère relationnelle, elle constate que la pratique de la pleine conscience semble inciter les leaders à être moins centrés sur eux-mêmes et à être plus ouverts à la rétroaction et aux opinions des autres. Aussi, ces derniers auraient une meilleure capacité d'écoute et une meilleure compréhension de leur impact sur autrui. Finalement, le fait d'être plus conscients de leurs états internes les aiderait à répondre de manière plus constructive lors d'interactions difficiles. Au sujet de la croissance personnelle, l'auteur relève des résultats d'études qui identifient des impacts de la pratique de la présence attentive chez les leaders sur le développement de la conscience de soi, la réflexion de soi, la régulation de soi (émotions et comportements), la flexibilité, la moralité et la croissance spirituelle. Donaldson-Feilder *et al.* (2019) rapportent quant à eux un vaste consensus parmi les études empiriques répertoriées sur les effets positifs

des interventions basées sur la présence attentive, notamment en ce qui a trait à l'amélioration de certains aspects du bien-être et de la résilience des leaders, ainsi qu'à leur capacité de leadership.

À ce jour, seulement deux études empiriques quantitatives relatent des liens entre l'entraînement à la présence attentive et le développement du leadership authentique (Nübold *et al.*, 2020; Wasylkiw *et al.*, 2015). Dans l'étude de Nübold *et al.* (2020), les résultats de la comparaison entre un groupe témoin et un groupe d'intervention montrent qu'un entraînement à la présence attentive de trente jours chez les leaders améliore leur leadership authentique perçu par eux-mêmes (n = 104) ainsi que par leurs employés (n = 87). Finalement, dans l'étude de Wasylkiw *et al.* (2015), 11 leaders ont pris part à une retraite intensive de deux jours portant sur la pratique de la présence attentive, et ont été encouragés à poursuivre cette pratique par la suite. Les résultats indiquent une différence significative, entre le début de la retraite et 8 semaines après, sur les scores des participants de la dimension du *traitement équilibré de l'information* du leadership authentique. Aussi, les résultats montrent une amélioration pré-post test des dimensions de *la transparence relationnelle* et du *traitement équilibré de l'information* chez les leaders, tels que perçus par leurs superviseurs, pairs et employés (n = 28).

Adoptant une approche phénoménologique, la thèse doctorale de Frizzell (2015) explore la perception de 20 leaders sur l'impact de la pratique de la méditation de type présence attentive (au moins 3 fois par semaine depuis au moins 3 mois) sur le développement de leur leadership. Les analyses permettent de faire ressortir 10 thèmes principaux. Ainsi, les leaders perçoivent (1) exercer un leadership plus intégré et balancé, (2) avoir une meilleure régulation de soi et (3) conscience de soi, (4) être plus engagés dans la pratique de la méditation, (5) entretenir des meilleures relations de travail, (6) avoir un plus grand calme intérieur, (7) démontrer une plus grande empathie et compassion envers soi et envers les autres, (8) être plus à l'écoute et avoir plus de présence, (9) être motivés par les crises personnelles et professionnelles et (10) être plus tolérants face à l'ambiguïté et l'incertitude. Plusieurs de ces thèmes recoupent étroitement les quatre composantes du leadership authentique présentées précédemment (soit la conscience de soi, la transparence des relations, le traitement équilibré de l'information et la perspective morale intériorisée).

Les études présentées permettent ainsi d'envisager un lien étroit entre la pratique de la méditation de type présence attentive et le développement du leadership authentique. En ce sens, la première composante du leadership authentique, soit la conscience de soi, pourrait être développée par la présence attentive puisqu'elle permet une observation sans jugement de ses états internes et une acceptation de

ces derniers. C'est en favorisant une décentration sur ce qui l'habite et une clarification de ses valeurs (mécanismes d'actions 1 et 3 de la présence attentive) que l'individu pourrait apprendre à mieux se connaître et donner du sens à sa façon d'aborder le monde qui l'entoure. Puis, sur le plan de la transparence de ses relations (2<sup>e</sup> composante du leadership authentique), le fait de s'accepter sans jugement et de clarifier ses valeurs (3<sup>e</sup> mécanisme d'action), pourrait permettre d'être plus naturel et d'agir avec authenticité en s'ouvrant à l'autre de manière cohérente (Choi *et al.*, 2022). La 3<sup>e</sup> composante du leadership authentique, soit le traitement équilibré de l'information, pourrait être développée par la pratique de la présence attentive puisqu'elle permettrait une analyse objective de l'information grâce aux mécanismes de flexibilité, de régulation de soi et d'exposition. Finalement, la perspective morale intériorisée (4<sup>e</sup> composante) apparaît directement liée à la capacité de régulation de soi, entretenue par la pratique de la présence attentive, puisque cette régulation permettrait d'assurer le respect d'une cohérence entre ses valeurs profondes et ses actions.

À la lueur des résultats d'études récentes, il nous apparaît donc fort pertinent d'étudier les effets de la pratique de la présence attentive sur le développement du leadership authentique, ce sur quoi portera le chapitre 2.

## 1.6 Présentation de l'étude

Le premier chapitre de cet essai doctoral a permis de relever, d'une part, la pertinence de s'intéresser au développement du style de leadership authentique et de certaines qualités telles que l'authenticité et la compassion envers soi chez le leader, et d'autre part, la complexité à y parvenir via des programmes de développement du leadership traditionnels. De plus, a été soulevée la perspective encourageante de l'utilisation de différentes méthodes expérientielles pour soutenir ce développement, telle que la méditation de type présence attentive, qui ont le potentiel de favoriser chez les individus une prise de recul nécessaire à leur évolution.

Ainsi le prochain chapitre présente une étude qui a pour objectif de répondre aux deux questions de recherche suivante : 1) Est-ce qu'un programme de développement du leadership mettant l'accent sur la pratique de la présence attentive est associé au développement (a) de la présence attentive, (b) du leadership authentique, (c) de l'authenticité et (d) de la compassion envers soi, et 2) est-ce que la présence attentive et les autres variables étudiées évoluent simultanément. Pour ce faire, un devis longitudinal multi-cohortes à deux temps de mesures a été employé. L'évolution de trente-cinq participants (n = 35) a

été mesurée dans le cadre de leur participation à un programme du développement du leadership se déroulant sur une année, et dont l'objectif était d'accroître leur conscience de soi et de leur environnement.

## CHAPITRE 2

### ENTRAÎNEMENT À LA PRÉSENCE ATTENTIVE ET DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP AUTHENTIQUE

#### 2.1 Résumé

*Objectif* - L'objectif de cet article est d'examiner les liens existants entre la participation à un programme de développement du leadership d'une durée d'un an basé sur une pratique régulière de la présence attentive, et le développement du leadership authentique, de l'authenticité et de la compassion envers soi des participants.

*Devis/méthodologie/approche* - Les données ont été obtenues en utilisant un devis longitudinal multi-cohortes à deux temps de mesures, auprès de 35 participants suivant un programme de développement du leadership.

*Résultats* – Les résultats indiquent que la participation à un programme de développement du leadership basé sur la pratique de la présence attentive est liée à l'augmentation des scores aux mesures auto-rapportées de la présence attentive, du leadership authentique, de l'authenticité et de la compassion envers-soi. Les résultats indiquent également un lien entre l'évolution de la présence attentive et celle des autres variables à l'étude.

*Originalité* – C'est l'une des rares études à s'intéresser aux stratégies d'interventions visant le développement du leadership authentique. De plus, cette étude est l'une des seules à mesurer le développement de l'authenticité et de la compassion envers soi chez le leader.

Mots-clés : Leadership authentique, Développement du leadership, Présence attentive, Authenticité, Compassion envers soi.

## 2.2 Introduction

Depuis les dernières décennies, les organisations font face à une quantité de changements jamais vus, modifiant les défis de gestion et les compétences de leadership nécessaires à la réussite (Mendenhall *et al.*, 2013). En effet, l'intensification de la globalisation des marchés, l'interdépendance des entreprises, et les rapides avancées technologiques ont engendré un contexte particulièrement compétitif, volatil et ambigu. Ce contexte s'est accompagné, au début des années 2000, de scandales financiers qui ont instauré un climat de méfiance envers les grandes corporations et incité les investisseurs à tourner leur attention sur la réputation morale et éthique des entreprises et la transparence de leurs leaders, qui doivent maintenant restaurer la confiance entre les différents acteurs des organisations, en agissant avec cohérence. Plus récemment, la pandémie de COVID-19 a propulsé les organisations dans un environnement d'incertitude très élevé face à leur capacité à atteindre leur mission, et à suffisamment adapter leurs modes d'organisation du travail et de production pour faire face à la crise (ex : expansion massive du travail virtuel). Les équipes déstabilisées ont maintenant besoin d'un leader démontrant de la fiabilité (Keselman et Saxe-Braithwaite, 2021). Plus que jamais, les attentes sont placées sur les leaders qui, pour rester efficaces dans le contexte actuel, ne peuvent plus uniquement se baser sur leur savoir-faire et doivent endosser des caractéristiques personnelles telles que l'authenticité, l'intégrité, la compassion et une conscience de soi (Higgs, 2003), retrouvées dans les formes de leadership positives, notamment le leadership authentique. Ce dernier se définit par la capacité du leader à agir de façon transparente et en cohérence avec ses valeurs (Avolio et Gardner, 2005) et serait lié à de nombreux effets positifs sur les employés et les organisations (Alilyyani *et al.*, 2018).

Alors que le contexte dans lequel évoluent les leaders depuis les dernières décennies a changé de façon importante, les interventions sur lesquelles les organisations s'appuient pour soutenir leurs leaders peinent à favoriser leur développement (Day *et al.*, 2014). Afin de répondre à cet enjeu, il devient donc impératif de s'intéresser aux caractéristiques des programmes d'intervention permettant le développement de nouvelles qualités de leadership recherchées.

En parallèle, lors des 20 dernières années, un engouement certain pour les pratiques méditatives s'appuyant sur la présence attentive (*mindfulness*) s'est développé, aussi bien dans le milieu académique que dans le public en général. De nombreux auteurs (Baron, 2016; Griffith *et al.*, 2015; Sauer et Kohls, 2011) suggèrent que la présence attentive des leaders soit associée au développement du leadership, et notamment le leadership authentique, et qu'elle puisse aussi être associée à une réponse plus adaptée

aux demandes d'un environnement turbulent (Brendel *et al.*, 2016). En leur permettant d'améliorer la qualité de leur présence à soi et aux autres, les leaders pourraient en dégager une meilleure clarté lors de la prise de décision. La présence attentive découle d'une pratique méditative rendant possible l'observation de notre expérience comme elle se présente, sans porter de jugement et serait associée à une capacité de recul permettant l'observation des émotions, des pensées et des sensations ce qui résulterait en une meilleure connaissance et un meilleur contrôle de celles-ci (Kabat-Zinn, 2003). Étant donné les nombreuses retombées positives engendrées par cette pratique (Brown et Ryan, 2003), plusieurs auteurs se sont intéressés aux liens existants entre cette dernière et différentes qualités, telles que la compassion envers soi et l'authenticité (Leroy *et al.*, 2013; Lykins et Baer, 2009). La compassion envers soi réfère à la capacité d'être bienveillant et compréhensif envers ses échecs (Neff, 2003a), tandis que l'authenticité réfère à un niveau de compatibilité entre son expérience interne, la conscience de cette expérience et ses comportements (Wood *et al.*, 2008). En permettant le développement de ces qualités recherchées aujourd'hui chez le leader, la pratique de la présence attentive pourrait soutenir l'adaptation chez ceux-ci à l'évolution constante des défis à relever (Griffith *et al.*, 2015). À cet effet, une quantité grandissante de programmes de développement du leadership propose l'utilisation de différentes techniques méditatives telle que la présence attentive, mais très peu de recherches se sont penchées à ce jour sur l'existence de ces relations chez le leader.

La présente étude tente de mieux comprendre ces phénomènes, et postule que le développement de la présence attentive chez le leader le rendrait plus conscient de ses états internes et par le fait même lui permettrait de déployer des qualités telles que l'authenticité et la compassion envers soi et favoriserait l'adoption d'un style de leadership authentique.

## 2.3 Revue de la documentation

### 2.3.1 Authenticité

Le concept d'authenticité prend racine dans le domaine de la philosophie et de la psychologie (Novicevic *et al.*, 2006). Du point de vue philosophique, l'authenticité se conçoit selon une perspective interpersonnelle, où l'individu authentique est vertueux et fait des choix éthiques tout en respectant les normes sociales. L'authenticité est ainsi contextuelle; elle réfère à des choix que fait l'individu dans un groupe social donné. Dans la perspective psychologique, l'authenticité renvoie à une dimension intrapersonnelle et s'exprime en termes de traits et d'identité. Elle réfère au fait de « s'approprier ses propres expériences personnelles et d'agir en accord avec ses pensées et ses émotions » [Notre



traduction] (Novicevic *et al.*, 2006, p. 66). L'individu authentique se tourne vers son propre référentiel dans le choix de ses actions plutôt que de se conformer à ce qui est attendu de lui. L'authenticité devient ainsi une expression des propres convictions de l'individu.

Se basant sur la psychologie centrée sur la personne de Rogers, Barrett-Lennard (1998) propose un modèle de l'authenticité que nous utiliserons dans cet article. Selon cette conceptualisation, l'authenticité est représentée par la cohérence entre trois éléments, soit (a) l'expérience réelle de la personne (états physiologiques, émotions et croyances), (b) sa conscience symbolisée (les aspects de son expérience réelle dont elle est consciente) et (c) ses comportements extériorisés. Le premier aspect de l'authenticité, *l'aliénation de soi*, implique le décalage entre l'expérience réelle de la personne (élément a) et les aspects de cette expérience qu'elle perçoit consciemment (élément b). Ainsi, l'aliénation de soi est vécue comme une impression de ne pas se connaître ou de se sentir déconnecté de soi-même (Wood *et al.*, 2008). Le deuxième aspect de l'authenticité, *le mode de vie authentique*, est caractérisé par la cohérence entre l'expérience perçue de la personne (élément b) et la façon dont elle se comporte (élément c). Le mode de vie authentique implique donc « d'être fidèle à soi-même dans la plupart des situations, et de vivre conformément à ses valeurs et ses croyances perçues » [Notre traduction] (Wood *et al.*, 2008, p. 386). Le troisième et dernier aspect de l'authenticité, *l'acceptation de l'influence des autres*, indique dans quelle mesure l'individu se conforme aux attentes des autres, ce qui peut affecter l'expérience d'aliénation de soi et le mode de vie authentique de la personne.

### 2.3.2 Leadership authentique

Dans les années 2000, les nouvelles exigences associées à l'intégrité et la transparence des leaders ont créé un contexte propice à l'apparition du concept de leadership authentique qui, dans sa conception initiale influencée par le mouvement de psychologie positive, est un style empreint d'optimisme, de confiance, de résilience et d'espoir (Luthans et Avolio, 2003). Dans cette étude, nous nous intéresserons à la perspective individuelle de Walumbwa *et al.* (2008), qui repose sur quatre caractéristiques individuelles du leader authentique. Ainsi, celui-ci (1) comprend ses forces et ses faiblesses, ainsi que ses différentes facettes du soi (*conscience de soi*); (2) se présente à l'autre de façon authentique (*transparence dans les relations*); (3) analyse objectivement les informations avant sa prise de décision, et prend en considération des informations qui sont en opposition avec ses positions de façon à soutenir des décisions plus éclairées (*traitement équilibré de l'information*) et finalement (4) a une capacité d'autorégulation basée sur des standards moraux internes et des valeurs qui sont en cohérence avec les actions qu'il pose.

Plusieurs recensions des écrits (Alilyyani *et al.*, 2018; Gardner *et al.*, 2011) et une méta-analyse (Banks *et al.*, 2016) révèlent de nombreux effets positifs sur les employés et les organisations associés à l'adoption d'un leadership authentique, notamment la satisfaction au travail, le bien être, une perception d'évoluer dans un environnement de travail positif, la performance individuelle, de groupe et organisationnelle. Bien qu'un intérêt grandissant ait été porté à l'étude empirique du leadership authentique dans les dernières années, très peu d'études se sont intéressées aux stratégies d'interventions favorisant son développement et encore moins ont employé une méthodologie longitudinale pour mesurer une évolution dans le temps (Gardner *et al.*, 2011).

### 2.3.3 Stratégies d'intervention favorisant le développement du leadership

Il apparaît que les qualités personnelles propres au leadership authentique sont difficiles à développer par des méthodes de formations traditionnelles (Cooper *et al.*, 2005). En effet, ces dernières se basent principalement sur des enseignements didactiques à court terme qui favorisent le transfert de connaissances ainsi que l'expérience rationnelle et intellectuelle du participant. Or, pour que le leader puisse développer de telles qualités personnelles, il apparaît nécessaire de lui donner l'opportunité de s'engager dans son expérience émotionnelle, cognitive et somatique, afin qu'il prenne contact avec ses valeurs et croyances profondes. Cette capacité de regard sur soi permettrait alors la remise en question de ses schémas fondamentaux, découlant en une prise de perspective nécessaire à une compréhension de soi et du monde plus élaborée (Kets de Vries et Korotov, 2007).

L'étude de Burns (2016) se penchant sur les stratégies clés d'un programme de développement de leadership montre que trois caractéristiques importantes sont (1) la création d'un sens communautaire, (soit le sentiment d'appartenir à un groupe), (2) l'apprentissage par les pairs et (3) l'apprentissage expérientiel, qui engage un processus émotionnel et réflexif. Dans la même lignée, Baron et Parent (2015) ont réalisé une étude qualitative visant à mieux comprendre le processus de développement du leadership authentique dans un contexte de formation. Leurs résultats ont permis d'identifier que certains phénomènes, activés par des caractéristiques du programme, étaient propices au développement du leadership authentique, comme le fait de pousser les participants hors de leur zone de confort et celui de les sécuriser dans leur exploration. Ainsi, ces deux études suggèrent qu'un programme de développement du leadership authentique efficace donnerait l'opportunité aux participants d'une même cohorte de se plonger dans l'incertitude, de partager avec transparence leurs expériences, et en retour d'être témoins de l'expérience des autres, créant un espace sécurisant et opportun à de nouvelles prises de conscience.

En somme, toute activité d'intervention permettant une prise de perspective et stimulant la conscience de soi pourrait être bénéfique au développement de caractéristiques individuelles recherchées chez le leader authentique. À cet effet, certains auteurs proposent d'utiliser des activités d'intervention telles que la pratique de la présence attentive et le dialogue en groupe (Baron et Cayer, 2011), susceptibles de favoriser l'apprentissage expérientiel nécessaire au développement du leadership authentique.

#### 2.3.3.1 Dialogue en groupe

Le dialogue en groupe est une stratégie de développement du leadership qui invite le participant à discuter sur des thèmes difficiles, à partager ses idées et croyances fondamentales, et à écouter activement l'expérience des autres, ce qui stimule la prise de perspective (Baron et Cayer, 2011). Elle permet aussi la mise en place d'un climat de confiance, favorisant la vulnérabilité et l'ouverture à l'autre, ce qui encourage l'authenticité (Eriksen, 2009).

#### 2.3.3.2 La pratique de la présence attentive

La présence attentive est définie par Kabat-Zinn (2003) comme un « état de la conscience qui émerge en portant intentionnellement son attention dans le moment présent et ce, sans jugement, au déroulement de son expérience moment par moment » [Notre traduction] (p. 145). Elle peut être cultivée par la pratique de la méditation, qui est une forme d'exercice où l'individu est encouragé à poser son attention sur ses expériences internes (sensations corporelles, pensées et émotions) ou externes, lorsqu'elles se présentent à lui, avec une attitude de curiosité et d'acceptation (Baer, 2003). Ainsi, lors de sa pratique, le participant est invité à se concentrer sur sa respiration ou sur ses sensations corporelles, tout en observant avec détachement et curiosité ses expériences subjectives qui défilent à chaque instant. Dans leur modèle théorique, Shapiro *et al.* (2006) proposent une explication des potentiels mécanismes actifs sous-jacents à la présence attentive. Ainsi, l'activation simultanée de l'attention et l'attitude d'acceptation, composantes étant au cœur de la pratique de la présence attentive, permettrait à l'individu qui la pratique de prendre de la perspective. En ce décentrant, l'individu deviendrait témoin et non acteur de son environnement, et serait donc amené à créer une relation différente avec ses pensées et ses émotions. Le résultat de cette prise de perspective serait une meilleure régulation de soi, un développement de sa flexibilité cognitive, une clarification de ses valeurs et une meilleure capacité à accueillir ses expériences négatives. L'individu en vient alors à utiliser des comportements plus réfléchis et authentiques (Carson et Langer, 2006) et avoir une meilleure compassion envers lui-même (Fulton, 2018). De nombreuses revues de la documentation scientifique indiquent des effets de la pratique de la présence attentive sur la santé

physique, comme la réduction des symptômes associés aux maladies chroniques (Baer, 2003), ainsi que sur la santé psychologique et le bien-être (Janssen *et al.*, 2018; Keng *et al.*, 2011; Lomas *et al.*, 2017). Ainsi, la pratique de la présence attentive réduirait significativement le niveau d'anxiété, de dépression, de colère, de rumination, de détresse psychologique et de stress. Elle améliorerait également l'affect, l'empathie, le sens de cohésion, la capacité à pardonner, la satisfaction, et la qualité de vie.

En ce qui concerne les relations unissant la présence attentive et le leadership, certains auteurs sont d'avis qu'en désencombrant son esprit, le leader pourrait être plus disponible à accueillir les nombreuses informations venant de son environnement et à les analyser sous un nouvel angle, de manière plus consciente et moins automatique (Griffith *et al.*, 2015). En ce sens, la présence attentive pourrait offrir aux leaders la capacité à interrompre leurs pensées habituelles et leurs tendances réactives, ce qui pourrait leur permettre de créer l'opportunité de percevoir les choses différemment et ainsi de répondre de manière plus constructive et d'atteindre leurs objectifs dans un environnement stressant. D'ailleurs, des revues de la documentation (Donaldson-Feilder *et al.*, 2019; Urrila, 2022) recensent plusieurs études empiriques dont les résultats indiquent des liens étroits entre la présence attentive et l'amélioration de certains aspects du leadership, notamment les capacités personnelles et relationnelles des leaders. En effet, Desmarais *et al.* (2017), qui ont mené une étude auprès de 319 gestionnaires, révèlent que la présence attentive du leader est reliée à sa performance par l'adoption de formes positives de leadership, comme le leadership authentique, ce qui soutient l'idée que ce dernier agirait comme médiateur entre la présence attentive et la performance. L'étude de Baron (2016) indique également une corrélation significative entre la présence attentive des gestionnaires et l'adoption de comportements de leadership authentique au début et à la fin d'un programme de développement du leadership se tenant sur 3 ans auquel ils ont participé. Finalement, les résultats de deux études impliquant un entraînement à la présence attentive chez des leaders, d'une durée de quatre semaines (Nübold *et al.*, 2020), et d'une fin de semaine intensive (Wasylikiw *et al.*, 2015), indiquent une amélioration de leur leadership authentique post intervention.

À la lueur de ces résultats, et vu la nécessité de développer des programmes de développement du leadership permettant une transformation durable chez les leaders, il apparaît pertinent d'étudier les effets de la pratique de la présence attentive sur le développement du leadership authentique. Ainsi, nous formulons les hypothèses suivantes :

- La participation à un programme de développement du leadership basé sur la pratique régulière de la présence attentive est associée positivement à l'augmentation de la présence attentive (H1), du leadership authentique (H2) et de l'authenticité (H3).
- Le développement de la présence attentive est associé positivement au développement du leadership authentique (H4) et de l'authenticité (H5).

#### 2.3.4 Présence attentive et compassion envers soi

Selon Neff (2003a), alors que la compassion signifie être touché par la souffrance des autres, tout en l'accueillant sans jugement, la compassion envers soi implique d'être touché et ouvert à sa propre souffrance, sans l'éviter ou s'en déconnecter. Elle est composée de trois éléments soit (1) la bonté envers soi, qui renvoie à la capacité de se traiter avec bonté et compassion lors d'une situation d'échec, (2) la relativisation de l'expérience humaine, qui réfère au fait de reconnaître que la vie est faite d'expériences difficiles et finalement (3) la présence attentive, qui concerne le fait d'avoir une perspective équilibrée de ses émotions et de ses pensées difficiles plutôt que de les surinvestir. Les quelques études empiriques qui se sont intéressées aux liens existants entre la présence attentive et la compassion envers soi constatent qu'un entraînement à la présence attentive permet effectivement de développer de la compassion envers soi et engendre une meilleure compassion envers les autres (Fulton, 2018; Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2016).

Ces résultats suggèrent la pertinence de mieux comprendre si la capacité d'un leader à développer sa compassion envers lui-même via un entraînement à la présence attentive est associée à l'exercice de son leadership. D'une part, cette compassion envers lui-même pourrait lui permettre d'avoir une réaction différente face à l'échec : en évitant de s'auto-critiquer et de vivre de la frustration face à ses déceptions, il pourrait devenir plus persévérant dans les moments difficiles. D'autre part, en développant sa capacité à aborder ses échecs comme une expérience humaine normale et commune, il faciliterait son acceptation de soi et serait plus enclin à se montrer authentique dans son rôle de leader (Eriksen, 2009). Dans une étude transversale, réalisée par Horton (2017) auprès de 170 gestionnaires âgés de 25 à 65 ans, recrutés dans 1000 compagnies du classement Fortune, les résultats des analyses de régressions linéaires multiples indiquent que de hauts niveaux de leadership authentique chez les gestionnaires sont associés à des niveaux élevés de compassion envers soi. De plus, d'autres résultats (Waldron et Ebbeck, 2015) indiquent que la compassion envers soi chez les leaders serait un prédicteur de l'efficacité de leur leadership. En somme, il apparaît pertinent d'étudier le développement de la compassion envers soi chez des leaders pratiquant la présence attentive. Ainsi, nous formulons les hypothèses suivantes :

- La participation à un programme de développement du leadership basé sur la pratique régulière de la présence attentive est associée positivement à l'augmentation de la compassion envers soi (H6).
- Le développement de la présence attentive est associé positivement au développement de la compassion envers soi (H7).

## 2.4 Méthodologie

### 2.4.1 Devis et procédure

Un devis longitudinal multi-cohortes à deux temps de mesures a été utilisé pour réaliser cette étude. Les données ont été collectées auprès de participants recrutés au sein d'un programme de formation continue, offert dans une université nord-américaine. Pour être admissible au programme de formation, les participants devaient exercer des responsabilités de gestion d'employés depuis au moins un an. Ce programme se déroule sur 11 mois, à raison de 18 journées par année, soit une à deux journées consécutives tous les mois. Les questionnaires ont été administrés pour les deux cohortes au début de la formation (temps 1) et à la fin de cette dernière (temps 2). Le premier jour de formation, les chercheurs se sont présentés en personne et ont proposé à tous les gestionnaires de participer à cette étude. Aucun critère d'exclusion n'a été appliqué.

#### 2.4.1.1 Caractéristiques du programme de formation

L'objectif du programme de formation est d'aider les gestionnaires à développer une meilleure conscience de soi, de leur entourage et de leur environnement afin de pallier les demandes exigeantes du contexte actuel de gestion. Pour ce faire, il présente des enseignements théoriques et propose différentes activités expérientielles, telles que la pratique assidue de la méditation de pleine conscience et la participation à des dialogues de groupe. Le tout se produisant au sein d'une communauté d'apprentissage qui permet d'offrir un espace sécurisant et propice à l'exploration.

Le groupe est composé de 25 participants tenant des rencontres en présence. Le programme est dirigé par un accompagnateur principal, qui est titulaire d'un doctorat en psychologie organisationnelle et professeur dans l'université offrant le programme. En outre, le programme accueille régulièrement des experts de contenus pour présenter des modules spécifiques, offrant ainsi une diversité d'approches et de connaissances. Finalement, pour assurer une expérience personnalisée, chaque participant bénéficie d'une rencontre individuelle avec un coach au début du programme. Cette étape permet d'identifier les objectifs de développement personnel de chaque individu.

Une journée de formation typique commence par une méditation de pleine conscience incluant un retour en groupe, qui permet aux participants de partager leurs expériences de méditation. Puis, un enseignement théorique est offert, suivi d'une période de discussion qui favorise une introspection selon le thème abordé. Finalement, quelques sessions incluent une période de deux heures de dialogue en groupe.

*Enseignements théoriques.* Les enseignements théoriques prodigués par le programme de formation visent à aider les participants à mieux se comprendre et cerner leur complexité (Cayer et Baron, 2006). Plusieurs thèmes sont abordés tels que : les modèles mentaux, la présence attentive, le développement de la conscience, la gestion des émotions, le stress, la vulnérabilité, l'intelligence du cœur, la communication non violente, l'immunité au changement, le leadership, le bonheur au travail, le courage et la gestion consciente. Les enseignements théoriques sont accompagnés d'exercices et d'un retour en groupe.

*Méditation de type présence attentive.* Il est demandé aux participants de pratiquer la méditation de type présence attentive, basée sur les travaux de Kabat-Zinn, 25 minutes par jour, 6 jours sur 7. Des méditations guidées et préenregistrées permettent d'assister la pratique à domicile.

*Dialogue en groupe.* Dans les pratiques de dialogue de groupe, inspiré de Bohm (1996), les participants sont encouragés à parler de sujets d'intérêt, qui souvent, vont susciter la controverse et entraîner des divergences d'opinions dans le groupe. Les participants sont alors invités à partager leur point de vue sur le sujet discuté, sans jugement, et à reconnaître les croyances sous-jacentes aux discussions qui en découlent. Un animateur est présent afin d'intervenir lorsque nécessaire, notamment pour fournir des enseignements sur les spécificités du dialogue de Bohm, et pour guider les participants dans leurs réflexions.

#### 2.4.2 Participants

Les participants de l'étude sont des gestionnaires canadiens, œuvrant dans des organisations des secteurs publique et privé. Au total, 53 gestionnaires, répartis sur deux cohortes du programme ont été sollicités pour participer à l'étude. Sur les 53 participants, 47 volontaires ont accepté de compléter les premiers questionnaires. À la fin de l'étude, 35 participants ont accepté de répondre à nouveau aux questionnaires, ce qui représente un taux d'attrition de 25 %. L'âge moyen des participants de l'échantillon était de 45 ans, 69 % étaient des femmes et 31 % des hommes, et 83 % avaient un niveau d'éducation universitaire.

71.5 % des participants étaient des gestionnaires de 2<sup>e</sup> niveau ou des cadres supérieurs et ils avaient en moyenne une expérience de gestion de 12,5 ans.

### 2.4.3 Mesures

*Leadership authentique.* Le leadership authentique a été mesuré avec le questionnaire *Authentic Leadership Questionnaire* (Walumbwa *et al.*, 2008). Ce questionnaire de 16 items permet de mesurer quatre dimensions, à savoir la conscience de soi (e.g. « je sais décrire adéquatement comment les autres perçoivent mes capacités »), la transparence des relations (e.g. « je ne cache pas la vérité »), le traitement équilibré de l'information (e.g. « je sollicite des opinions qui remettent sérieusement en question les miennes ») et la perspective morale intériorisée (e.g. « j'affiche des croyances qui correspondent à mes actions »). Le participant doit évaluer à quelle fréquence les énoncés correspondent bien à son style de leadership sur une échelle de Likert à 5 points. Un score élevé à cette échelle indique un haut niveau de leadership authentique. Les coefficients alpha pour les scores globaux sont de 0.75 (pré-intervention) et de 0.72 (post-intervention).

*La présence attentive.* Le questionnaire des cinq facettes du Mindfulness (*Five Facet Mindfulness Questionnaire*; FFMQ; Baer *et al.*, 2008), un outil de mesure composé de 39 items a été utilisé afin de mesurer la présence attentive selon 5 dimensions. Ces 5 dimensions sont l'observation (e.g. « Quand je marche, je prends délibérément conscience des sensations de mon corps en mouvement »), la description de ses expériences (e.g. « Je suis doué(e) pour trouver les mots qui décrivent mes sentiments »), l'agir avec conscience, le non-jugement et la non réactivité face à ses expériences internes (e.g. « J'observe mes sentiments sans me laisser emporter par eux »). Ces items sont mesurés sur une échelle de Likert à 5 niveaux d'ancrage. Un score élevé à cet instrument indique un haut niveau de présence attentive. Le coefficient alpha de cette échelle était de 0.93 pré-intervention et de 0.90 post-intervention.

*L'authenticité.* L'échelle d'authenticité (Wood *et al.*, 2008) comprend 12 items mesurés sur une échelle de Likert en 7 points, allant de 1 (*ne me décrit pas bien du tout*) à 7 (*me décrit très bien*) et produit un score global ainsi qu'un score pour trois sous-dimensions : l'aliénation de soi (e.g. « Je me sens déconnecté de moi-même »), le mode de vie authentique (e.g. « Je vis en accord avec mes valeurs et mes croyances ») et l'acceptation de l'influence extérieure (e.g. « Les autres m'influencent énormément »). Le coefficient alpha de cette échelle était de 0.90 pré-intervention et de 0.79 post-intervention.



*La compassion envers soi.* L'échelle de compassion envers soi (*Self-Compassion Scale*; Neff, 2003b) est une échelle de 26 items qui permet de mesurer la compassion envers soi selon 6 sous-dimensions, regroupées en 3 paires de dimensions contrastées. Le 1<sup>er</sup> élément, la bonté envers soi s'oppose à la dimension du jugement envers soi, qui réfère à la tendance de l'individu à se critiquer ou se juger durement lors de cette même situation. Puis, la dimension de la relativisation de l'expérience humaine fait opposition à l'isolement, qui implique un retrait de l'individu lors d'une souffrance. Finalement, la présence attentive contraste à la sur-identification, soit la tendance à se laisser submerger par ses émotions. Le participant doit indiquer la fréquence à laquelle il adopte ces attitudes ou ces comportements dans son quotidien sur une échelle de 1 (*presque jamais*) à 5 (*presque toujours*). Le coefficient alpha de cette échelle était de 0.91 (pré-intervention) et de 0.92 (post-intervention).

*Variables de contrôle. (1) Environnement de travail.* Étant donné que l'environnement de travail peut avoir un impact sur le niveau de présence attentive, il a été demandé aux participants d'indiquer, sur une échelle de 1 à 10, leur évaluation de leur charge de travail (de peu importante (1) à très importante (10)) et de leur climat de travail (de très malsain (1) à exceptionnel (10)). **(2) La pratique antérieure de présence attentive.** Il a été demandé aux participants s'ils pratiquaient le yoga, la méditation ou la relaxation et si oui à quelle fréquence et depuis combien de temps.

## 2.5 Résultats

### 2.5.1 Analyses préliminaires

En général, les données se distribuent normalement. En effet, la normalité des données a été évaluée à l'aide du test de Shapiro-Wilk et les résultats indiquent que la plupart des variables et sous variables étudiées présentent une distribution normale ( $p > 0.05$ ). De plus, les indices d'aplatissement et d'asymétrie pour chacune de ces variables se situent généralement dans les plages considérées acceptables pour une distribution normale (George & Mallery, 2010). Finalement aucunes valeurs aberrantes dépassant plus ou moins trois écarts type de la moyenne n'ont été observées. Cependant, la variable du leadership authentique n'a pas satisfait aux critères de normalité selon le test de Shapiro-Wilk ( $p < 0.05$ ). Par conséquent, des analyses supplémentaires ont été entreprises pour examiner les données aberrantes et leur impact sur la distribution de la variable. Ces dernières ont indiqué que la présence d'une valeur (1.19) dépassant légèrement trois écarts type de la moyenne (1.14) expliquait les résultats insatisfaisants au test de Shapiro-Wilk. Cependant, à la suite d'une inspection visuelle des histogrammes,

des fréquences et des graphiques de normalité, les données sont apparues conformes aux attentes et il a été conclu que son exclusion n'était pas justifiée.

Finalement, une analyse corrélacionnelle a été effectuée afin de vérifier l'impact potentiel des variables démographiques et des différentes co-variables (environnement de travail et pratique antérieure d'une forme de méditation). Les analyses n'ont montré aucun résultat significatif. Ainsi, ces variables n'ont pas été incluses dans les analyses principales. En ce qui concerne la pratique de la présence attentive, 51% des participants ont indiqué qu'ils pratiquaient le yoga, la méditation ou la relaxation avant de participer à l'étude, et ce moins de 3 fois par semaine (74 %) depuis plus de 1 an (69%). Le Tableau 2.1 présente les moyennes, les écarts-types et les inter-corrélacions des variables de l'étude.

Tableau 2.1 Statistiques descriptives et matrice des variables à l'étude

<i>Matrice de corrélacions</i>														
Variables	Temps	n	M	SD	Min	Max	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Présence attentive	Début	46	3.52	.50	2.41	4.54	-							
2.	Fin	35	3.82	.38	2.82	4.56	.41*	-						
3. Leadership authentique	Début	46	4.07	.35	2.94	4.69	.61**	.32	-					
4.	Fin	34	4.20	.30	3.75	4.88	.16	.53**	.50**	-				
5. Authenticité	Début	46	5.42	.91	3.42	6.83	.72**	.38*	.56**	.32	-			
6.	Fin	34	5.87	.53	4.50	6.83	.51**	.56**	.27	.48**	.65**	-		
7. Compassion envers soi	Début	46	3.50	.59	2.54	4.81	.54**	.15	.42**	.08	.56**	.49**	-	
8.	Fin	35	3.87	.52	2.31	4.88	-.07	.43*	-.32	.11	.01	.46**	.45**	-

Notes. Le nombre de participants varie en fonction de questionnaires non remplis; \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

### 2.5.2 Test des hypothèses

Dans un premier temps, afin de déterminer si la participation à un programme du développement du leadership basé sur la pratique de la présence attentive est associée à l'augmentation des variables à l'étude, des tests- $t$  d'échantillons appariés sur les deux cohortes combinées ont été utilisés (Tableau 2.2).

Tableau 2.2 Statistiques descriptives et résultats de test-t appariés

	<i>d</i>	N	Moyenne au prétest (SD)	Moyenne au posttest (SD)	Résultats Test-t appariés
Présence attentive	0.63	35	3.49 (.55)	3.82 (.38)	$t = -3.73^{**}$
Leadership authentique	0.44	34	4.06 (.36)	4.20 (0.3)	$t = -2.55^*$
Conscience de soi	0.37		3.69 (.62)	3.90 (.53)	$t = -2.18^*$
Transparence relationnelle	0.50		4.23 (.32)	4.36 (.34)	$t = -2.94^{**}$
Perspective morale intériorisée	0.13		4.24 (.53)	4.32 (.44)	$t = -.76, n.s$
Traitement équilibré de l'information	0.27		4.02 (.62)	4.18 (.51)	$t = -1.59, n.s$
Authenticité	0.66	34	5.41 (.91)	5.87 (.53)	$t = -3.86^{**}$
Compassion envers soi	0.64	35	3.48 (.62)	3.87 (.52)	$t = -3.77^{**}$

Notes. Le nombre de participants varie en fonction de questionnaires non remplis; \*  $p < 0.05$ . \*\*  $p < 0.01$ .

Les résultats des tests- $t$  montrent une différence significative entre les scores de la présence attentive des participants avant la formation et après la formation ( $t(34) = -3.73, p < 0.001$ ). L'hypothèse 1 est ainsi confirmée.

Aussi, les participants ont obtenu un score général significativement plus élevé ( $t(33) = -2.55, p = .016$ ) à la mesure auto-rapportée du leadership authentique à la fin de la formation comparativement au début de la formation, ce qui confirme l'hypothèse 2. De plus, des test- $t$  appariés ont été effectués sur les sous dimensions du leadership authentique (Tableau 2.2). Les résultats montrent une augmentation significative des sous-dimensions de la conscience de soi et de la transparence relationnelle. Bien que les moyennes des sous dimensions de la perspective morale intériorisée et du traitement équilibré de l'information aient augmenté, ces résultats ne sont pas significatifs.

En ce qui concerne l'authenticité des leaders, les résultats aux test- $t$  indiquent qu'en moyenne, le niveau d'authenticité des participants a augmenté de façon significative à la fin de la formation par rapport à celui rapporté au début de la formation ( $t(33) = -3.86, p = .001$ ), ce qui confirme l'hypothèse 3.

Finalement, les résultats aux test-*t* montrent une différence significative dans le niveau de compassion envers soi des participants avant la formation, comparativement à après la formation ( $t(34) = -3.77, p = .001$ ), supportant l'hypothèse 6.

Dans un deuxième temps, et dans le but de déterminer si l'augmentation de la présence attentive est associée au développement des variables à l'étude (H4, 5 et 7), des corrélations de Pearson ont été effectuées utilisant le score des différences entre les mesures du pré-test et du post-test (Tableau 2.3).

Tableau 2.3 Statistiques descriptives et coefficients de corrélation de Pearson

Variable	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1. Évolution Présence attentive	35	.33	.53	–			
2. Évolution Leadership authentique	34	.15	.33	.64**	–		
3. Évolution Authenticité	34	.46	.69	.58**	.48**	–	
4. Évolution Compassion envers soi	35	.40	.61	.78**	.55**	.66**	–

Notes. Le nombre de participants varie en fonction de questionnaires non remplis; \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

Les résultats indiquent une corrélation significative entre l'augmentation de la présence attentive et le développement du leadership authentique ( $r = .636, p < .001$ ), supportant l'hypothèse 4. Aussi, l'augmentation de l'authenticité est significativement corrélée au développement de la présence attentive ( $r = .584, p < .001$ ), supportant l'hypothèse 5. Finalement, l'augmentation de la compassion envers soi est significativement et fortement corrélée au développement de la présence attentive ( $r = .776, p < .001$ ), appuyant l'hypothèse 7. De plus, toutes ces corrélations significatives observées sont d'une taille d'effet grande, indiquant un lien robuste.

## 2.6 Discussion

### 2.6.1 Implications pour la recherche et la pratique

L'objectif de cette étude est triple. Elle vise à investiguer s'il existe des relations entre l'entraînement à la présence attentive chez les gestionnaires et l'adoption d'un leadership authentique, et celle de certaines

caractéristiques individuelles telles que l'authenticité et la compassion envers soi. Les résultats indiquent que la participation à un programme de développement du leadership mettant l'accent sur une pratique régulière de la présence attentive est associée au développement du leadership authentique, de l'authenticité et de la compassion envers soi, confirmant les hypothèses de l'étude. Plusieurs implications en découlent.

Premièrement, étant donné que la majorité des recherches empiriques sur le leadership authentique se concentrent sur les antécédents et les conséquences de ce style, cette étude permet de faire avancer les connaissances sur ce style de leadership en s'intéressant aux stratégies d'interventions visant son développement (Gardner *et al.*, 2011) et en révélant une augmentation significative du leadership authentique à la suite d'une participation à un programme de formation.

À notre connaissance, bien peu d'études empiriques ont évalué le développement du leadership authentique, et celles qui l'ont fait diffèrent de la présente étude sur plusieurs points. Ainsi, Nübold *et al.* (2020) et Wasylkiw *et al.* (2015) se sont intéressés à l'implantation d'une intervention exclusive portant sur la présence attentive sur une courte période. Fusco *et al.* (2016), quant à eux, ont étudié l'effet d'un coaching de groupe, et Baron (2016) a investigué l'effet d'un programme d'apprentissage par l'action contenant également plusieurs stratégies d'intervention, mais dont la pratique de la présence attentive n'était pas au programme. Ainsi, la présente étude est la seule qui examine la participation à un programme de formation d'une longue durée misant sur l'apprentissage expérientiel lors duquel les participants sont incités à faire une pratique assidue de la présence attentive. Les résultats de cette étude sont importants car de nombreux auteurs soulignent la complexité du style de leadership authentique, et par le fait même la difficulté à soutenir son développement par le biais de méthodes de formation traditionnelles, caractérisées par des enseignements didactiques donnés sur une courte période et favorisant un transfert de connaissances rationnelles (Cooper *et al.*, 2005). Or, nos résultats révèlent un lien entre l'utilisation de méthodes de formation non traditionnelles et le développement du leadership authentique. Ainsi, les caractéristiques non traditionnelles utilisées dans le programme de formation de cette étude, à savoir la pratique soutenue de la présence attentive individuelle et en groupe et la participation à des dialogues de groupe sont associées à l'évolution du leadership authentique. D'ailleurs, ces stratégies d'intervention présentent d'importantes similitudes avec celles identifiées par Burns (2016) comme étant efficaces pour développer le leadership, soit la création d'un sens communautaire, l'apprentissage par les pairs et l'apprentissage expérientiel. L'auteur insiste aussi sur l'importance d'offrir aux participants des opportunités d'apprentissage qui favorisent à la

fois du soutien et une certaine quantité de déséquilibres. Dans la même lignée, les résultats de Baron et Parent (2015) suggèrent que certains aspects d'un programme de formation, comme ceux présentés dans cette étude, soutiennent le développement du leadership authentique, en poussant les participants à sortir de leur zone de confort tout en leur donnant un filet de sécurité. En somme, nos résultats sont cohérents avec ceux de ces deux recherches, mais permettent de mettre davantage en lumière le lien spécifique existant entre la pratique de la présence attentive et le développement du leadership authentique.

Une deuxième implication importante de cette étude est que les résultats indiquent que la participation au programme étudié est associée à une augmentation de la présence attentive des participants et que cette dernière est associée au développement du leadership authentique. À notre connaissance, il existe deux seules autres études empiriques quantitatives (Nübold *et al.*, 2020; Wasylkiw *et al.*, 2015) qui observent également une amélioration du style de leadership authentique chez des gestionnaires ayant suivi une intervention sur la présence attentive. Ces résultats concordent avec l'idée partagée par de nombreux auteurs (Griffith *et al.*, 2015; Sauer et Kohls, 2011) et avec les résultats d'études quantitatives (Urrila, 2022) suggérant que la pratique de la présence attentive puisse être un moyen de développer la conscience de soi des leaders en leur permettant d'explorer sans contraintes leurs systèmes de valeurs et de croyances profondes, de les confronter et de les remettre en question. Ainsi, en étant plus conscients de leurs états internes, les gestionnaires sont plus aptes à prendre une pause nécessaire avant d'agir, adoptant un comportement plus authentique au lieu de fonctionner sur un mode automatique, basé sur la protection de l'ego. À cet effet, Avolio et Wernsing (2008) insistent sur l'importance de développer en premier lieu la conscience de soi du leader, qui pourrait par exemple être éveillée par la rétroaction des acteurs gravitant autour de lui ou la pratique de la présence attentive, qui le poussent à se tourner vers lui-même. Ceci met en lumière une troisième implication de notre étude, qui suggère que le développement de la présence attentive puisse être effectivement lié au développement de l'authenticité du leader, et cela justement dans une communauté d'apprentissage qui a un rôle implicite de « gardien » du développement en stimulant la réflexion et l'introspection des participants. Rappelons que le leadership authentique est un style basé sur l'authenticité personnelle du leader (May *et al.*, 2003), il semble ainsi important de s'attarder à son développement en tant que caractéristique personnelle, et cette étude est la seule à notre connaissance à l'avoir fait.

Une analyse des sous-dimensions du leadership authentique nous amène à nuancer ces résultats. En effet, bien qu'en moyenne, les scores du *traitement équilibré de l'information* et de la *perspective morale*

*intériorisée* aient augmenté entre le début et la fin de la formation, ces résultats ne sont pas significatifs. En ce qui concerne les résultats du *traitement équilibré de l'information* ( $p = 0.121$ ), il est possible que la petite taille de l'échantillon ( $n = 34$ ) n'ait pas permis de mettre en évidence un lien significatif qui aurait été détecté avec un échantillon plus grand. Ceci dit, certains auteurs trouvant des résultats similaires (Brewer et Devnew, 2022), proposent que le manque d'opportunités données aux participants durant la formation de s'engager dans des expériences collaboratives, qui impliquent une nécessité de prendre la perspective des autres en considération dans leur prise de décisions, puisse expliquer ces résultats. Bien que les participants de la présente étude se soient engagés dans des expériences collaboratives, comme le dialogue de Bohm, ces dernières ne nécessitaient pas une prise de décision de leur part. Ainsi, cela laisse penser que le simple fait d'être conscient de la perspective des autres n'implique pas nécessairement de la prendre en compte dans sa prise de décision. En ce qui a trait à l'augmentation non significative de *la perspective morale intériorisée*, ces résultats concordent avec ceux de quelques études précédentes (Baron et Parent, 2015; Wasylkiw *et al.*, 2015), et impliquent que l'augmentation de la présence attentive chez les gestionnaires n'est pas associée significativement à des actions et à une prise de décision davantage basée sur leurs valeurs profondes. Il se peut que les défis rencontrés pour cultiver la perspective morale intériorisée du leadership authentique soient associés aux préoccupations soulevées dans la littérature scientifique concernant la dimension morale de ce type de leadership (Brewer et Devnew, 2022; Sendjaya *et al.*, 2016). Ainsi, le simple fait d'être un leader authentique pourrait ne pas systématiquement garantir des actions morales, soulignant ainsi la nécessité de pousser les recherches sur la place de la composante morale dans le développement du leadership authentique et de mieux comprendre comment soutenir cette dimension dans les programmes de formation (May *et al.*, 2003).

Finalement, les résultats indiquent que la pratique de la présence attentive chez les gestionnaires est associée au développement de la compassion envers soi. Bien que quelques études empiriques récentes se soient intéressées aux liens existants entre la présence attentive et la compassion envers soi (Fulton, 2018; Lykins et Baer, 2009; Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2016), cette étude permet de faire avancer les connaissances car elle est une des rares avec celles de Horton (2017) et Waldron et Ebbeck (2015), à s'être penchée sur l'interaction entre ces variables chez les gestionnaires, et est la seule à notre connaissance à avoir mesuré l'évolution de ces variables à la suite d'une pratique soutenue sur un an de la présence attentive. La compassion envers soi est une qualité de leadership qui permettrait au leader d'adopter une attitude de non-jugement qui encourage l'acceptation et la conscience de soi. Ainsi, la compassion envers soi pourrait être bénéfique au développement du leadership authentique, car en étant plus ouvert à explorer toutes les

facettes de soi, même celles le rendant plus inconfortable, le leader serait plus enclin à les accepter, lui permettant de garder une perspective équilibrée de son expérience interne et de se présenter à l'autre de façon transparente. Le fait que les résultats de cette étude montrent un lien entre la participation à un programme de formation basé sur des méthodes non traditionnelles et le développement de la compassion envers soi encourage donc l'idée que les méthodes d'apprentissage expérientiel sont propices au développement du leadership. Cependant, ces résultats devraient être nuancés, étant donné la forte corrélation entre les variables mentionnées ( $r = .776, p < .001$ ). Une telle force de corrélation peut impliquer une similarité dans les mesures, plutôt qu'une relation réelle entre les variables.

### 2.6.2 Limites et pistes pour les recherches futures

La limite principale de l'étude résulte dans l'impossibilité de démontrer un lien de causalité entre les variables, en raison du devis corrélationnel de cette étude. Aussi, les stratégies d'intervention de développement du leadership utilisées dans le programme de formation étudié n'ont pas été différenciées, ce qui implique qu'il est impossible de connaître l'efficacité spécifique de chacune d'entre elles. De futures études gagneraient à utiliser un devis expérimental, qui impliquerait une assignation aléatoire des participants dans trois différents groupes, soit un groupe recevant le programme présenté dans cette étude, un recevant une version partielle du programme (sans présence attentive) et un témoin. Finalement, la petite taille de l'échantillon est une autre limite de cette étude. Un échantillon plus grand aurait permis d'éviter le recrutement de deux cohortes. Cette limite s'explique par la complexité du terrain qui implique un accès limité à ce type de programme de formation.

En somme, à l'instar des résultats grandissants sur le sujet, cette étude suggère qu'il est possible de soutenir les leaders dans leur développement par l'utilisation de pratiques expérientielles telles que la présence attentive. Elle répond au besoin d'explorer la possibilité de développer le leadership authentique via un programme de formation (Cooper *et al.*, 2005), et à celui des organisations d'investir dans des programmes de développement du leadership utilisant des méthodes non traditionnelles pour soutenir le développement de leur leader, comme la pratique de la présence attentive.

Fonds : Cette recherche a été soutenue par les Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC).



## CHAPITRE 3

### DISCUSSION GÉNÉRALE

#### 3.1 Rappel des objectifs et résumé des résultats

L'objectif de cet essai est de mieux comprendre s'il existe des liens entre la participation à un programme de développement du leadership basé sur l'entraînement à la présence attentive et le développement (1) du leadership authentique, et (2) de certaines caractéristiques individuelles du leader comme l'authenticité et la compassion envers soi.

Les résultats de cette étude soutiennent les hypothèses suivantes : la participation à un programme de développement du leadership basé sur une pratique régulière de la présence attentive est significativement associée à une augmentation de la présence attentive, du leadership authentique, de l'authenticité et de la compassion envers soi. L'évolution de la présence attentive est également corrélée à celle du leadership authentique, de l'authenticité et de la compassion envers soi.

En ce qui concerne les analyses des sous-dimensions du leadership authentique, les résultats indiquent une augmentation significative de la conscience de soi (compréhension de ses forces et ses faiblesses, ainsi que ses différentes facettes du soi) et de la transparence relationnelle (se présenter à l'autre de manière authentique). Cependant, l'augmentation des sous-dimensions relatives au traitement équilibré de l'information (capacité d'analyse objective des informations avant la prise de décisions) et de la perspective morale intériorisée (capacité d'intégrer des valeurs morales profondes dans les actions et les décisions de leadership) n'est pas significative.

#### 3.2 Implications théoriques et pratiques

##### 3.2.1 Le développement de la présence attentive du leader

Les résultats mettent en évidence une augmentation de la présence attentive des leaders à la suite de leur participation à un programme de développement du leadership. La moyenne des scores globaux des participants à la mesure de la présence attentive (FFMQ) au pré-test était de 3.49 sur 5 et au post-test de 3.82 sur 5, ce qui est comparable à celles retrouvées dans l'étude de validation de l'instrument (Baer *et al.*, 2008) sur une population de non méditants ayant un niveau d'éducation élevé ( $M = 3.52$ ) pour le pré-test et sur une population de méditant ( $M = 3.85$ ) pour le post-test. Cette comparaison avec l'étude de

validation de l'instrument met en évidence une cohérence, car les participants de la présente étude ont atteint, à la suite de leur participation au programme de développement du leadership, des niveaux de présence attentive comparables à ceux observés dans une population de méditants.

Ces résultats sont importants pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ils démontrent la capacité d'un programme de développement du leadership à accroître la présence attentive des leaders, et suggèrent que la pratique de la méditation de type présence attentive y soit reliée. Ceci corrobore les résultats de plusieurs études empiriques (Urrila, 2022), qui encouragent l'utilisation de cette méthode au sein des programmes de développement du leadership. Ensuite, ces résultats permettent de s'assurer que la présence attentive des leaders s'est effectivement développée au cours de leur participation au programme étudié.

D'ailleurs, en ce qui concerne ces hypothèses, les résultats indiquent que le développement de la présence attentive des leaders est effectivement associé positivement à celui des variables à l'étude. En d'autres termes, leur participation à un programme de formation qui inclut une pratique régulière de la méditation de type présence attentive est lié au développement de leur présence attentive, de leur authenticité, de leur compassion envers soi et de leur style de leadership authentique de manière concomitante, suggérant une relation étroite entre ces variables. Bien qu'aucune relation causale ne peut se dégager de ces résultats, ces derniers renforcent, dans une certaine mesure, le postulat de base de cet essai doctoral partagé par plusieurs auteurs (Griffith *et al.*, 2015; Sauer et Kohls, 2011) à savoir que la présence attentive du leader lui permettrait de prendre le recul nécessaire pour l'aider à désencombrer son esprit, résultant en une amélioration de sa conscience de lui-même. De ce fait, ce dernier serait plus enclin à percevoir et analyser l'information de façon nuancée, permettant de prendre des décisions plus éclairées et authentiques, tout en s'accordant de la bienveillance. Ces liens seront d'ailleurs discutés davantage dans les prochaines sections.

### 3.2.2 Le développement du leadership authentique

L'augmentation significative du leadership authentique à la suite de la participation à un programme de développement du leadership misant sur la pratique régulière de la présence attentive est cohérente avec les résultats des études de Nübold *et al.* (2020) et Wasylkiw *et al.* (2015), qui montrent l'efficacité d'une intervention de présence attentive à faible intensité sur le développement du leadership authentique. Ainsi, la présente étude est l'une des seules à avoir documenté la relation entre la pratique de la

méditation de type présence attentive et le développement du leadership authentique, et se distingue des autres en se penchant sur une pratique plus intensive menée sur une période plus prolongée. La présente étude a donc l'avantage de se concentrer sur un changement potentiellement plus durable des comportements de leadership authentique, dans la mesure où ils pourraient s'étendre au-delà de la pratique formelle de la méditation. En ce qui concerne l'évolution des scores globaux des participants à la mesure du leadership authentique, il est à noter que la faible augmentation entre le premier ( $M = 4.06$ ) et le deuxième temps de mesure ( $M = 4.20$ ) est comparable, bien que légèrement inférieure, aux études similaires dans le domaine. Par exemple, Nübold *et al.* (2020) obtiennent des scores globaux d'en moyenne 3.86 au pré-test et de 4.11 au post-test. Nos résultats sont donc cohérents avec la recherche existante sur le sujet.

Ensuite, cette étude est l'une des seules à mesurer l'évolution des sous-dimensions du leadership authentique à la suite d'une intervention. Les résultats indiquent une augmentation significative des sous-dimensions de la conscience de soi et de la transparence relationnelle et non significative du traitement équilibré de l'information et de la perspective morale intériorisée. Comme mentionné précédemment au chapitre 2, les résultats non significatifs du traitement équilibré de l'information pourraient être attribués à la petite taille de l'échantillon ( $n = 34$ ). Effectivement, le seuil de signification ( $p = 0,121$ ) s'approchant du seuil marginalement significatif de 0,10, on ne peut exclure qu'un échantillon plus grand aurait permis d'observer une relation significative. À cet effet, une analyse de puissance indique que pour détecter une taille d'effet de 0,27 avec un seuil de 0,05 et 80 % de puissance, il aurait fallu 108 participants. Cependant, comme suggéré dans la discussion de l'article de Brewer et Devnew (2022), il est possible que la difficulté à développer le traitement équilibré de l'information au sein du programme étudié vienne du manque d'opportunités données aux participants de s'engager dans des expériences qui nécessitent la prise en considération de la perspective d'autrui, comme des activités collaboratives impliquant une prise de décision. Les quelques études (Burns, 2016; Eich, 2008; Kets de Vries et Korotov, 2007), qui s'intéressent aux facteurs favorisant l'efficacité des programmes de développement du leadership soulignent l'importance de l'appartenance à une communauté d'apprentissage, qui peut stimuler la prise de conscience de la perspective d'autrui. Mais, les résultats de la présente étude suggèrent que l'évolution au sein d'une telle communauté pourrait ne pas suffire au développement de la capacité à traiter l'information de façon équilibrée, appuyant les réflexions de Brewer et Devnew (2022). Ces auteurs ajoutent d'ailleurs que le peu d'études qui montrent une amélioration de cette sous-dimension du leadership authentique après la participation à un programme de développement du leadership, comme

celle de Baron (2016), proposent justement des activités collaboratives, telles que la résolution de problème et/ou la prise de décision collective. Cette piste est intéressante, car elle suggère que la simple prise de conscience de la réalité d'autrui par le leader pourrait ne pas être suffisante pour qu'il l'intègre dans ses décisions. Ainsi, les programmes de développement du leadership gagneraient potentiellement à proposer aux participants des expériences centrées sur le développement de solutions collaboratives, pour soutenir le développement de leur capacité à traiter l'information de manière équilibrée.

En ce qui concerne les résultats non significatifs de la perspective morale intériorisée, ceux-ci sont difficiles à interpréter, bien qu'ils soient cohérents avec ceux des études de Wasylkiw *et al.* (2015) et de Baron et Parent (2015). La seule étude à notre connaissance qui constate une augmentation de la perspective morale intériorisée chez le leader ayant participé à une intervention visant le développement du leadership, est celle de Fusco *et al.* (2016). Rappelons que le concept de leadership authentique est apparu en réponses aux nombreuses dérives morales et éthiques au début des années 2000. La perspective morale est ainsi un élément central de ce style de leadership (Avolio et Gardner, 2005), et le fait qu'elle soit difficile à développer représente un enjeu important. En effet, les résultats de la présente étude amènent à questionner la capacité des programmes de développement du leadership à effectivement développer cette dimension morale centrale dans l'exercice du leadership authentique. Rappelons que cette composante suppose une conduite du leader guidée par des principes moraux internes alignés avec ses valeurs. Ainsi, elle implique, d'une part, l'endossement de principes moraux, et d'autre part, une prise de décisions et des actions morales basées sur ces derniers. Il est possible que la difficulté à la développer soit liée aux réserves véhiculées dans la documentation scientifique la concernant. Dans leur discussion, Baron et Parent (2015) soulignent à cet effet qu'une personne peut avoir des valeurs qui ne sont pas nécessairement bonnes ou justes et donc, qui ne garantissent pas une prise de position morale. Brewer et Devnew (2022), quant à eux, suggèrent que le développement de la conscience de soi du leader authentique puisse ne pas être suffisant en soi pour amener ces derniers à adopter des comportements responsables. Dans la même lignée, des recherches récentes sur l'importance de la dimension éthique dans les organisations, proposent que certaines tendances comportementales ou traits de personnalité, comme le machiavélisme (soit l'utilisation de moyens que l'on pourrait qualifier de peu scrupuleux pour atteindre des objectifs), puissent à la fois favoriser et entraver l'émergence d'un comportement authentique et d'une action morale chez les leaders. À cet effet, Sendjaya *et al.* (2016) s'intéressent aux facteurs qui influent sur la capacité des leaders authentiques à évaluer leur jugement moral et à favoriser l'action morale, et leurs résultats suggèrent que le machiavélisme peut effectivement influencer négativement la moralité des leaders authentiques, tant au niveau de leur

raisonnement moral que de leurs comportements moraux. Ainsi, partant du principe que la fin justifie les moyens, les leaders authentiques ayant un plus haut niveau de machiavélisme pourraient être amenés à se comporter de façon immorale pour atteindre leurs objectifs. En d'autres mots, le fait d'être un leader authentique ne signifie pas nécessairement de s'engager systématiquement dans des actions morales, ce qui pourrait amener à questionner l'essence même du concept du leadership authentique. En somme, nos résultats appuient ces réflexions et justifient le besoin de pousser les recherches au sujet de la place de la composante morale dans le développement du leadership authentique, et surtout de mieux comprendre comment soutenir le développement de cette composante au sein des programmes de développement du leadership.

Dans le but de proposer des pistes de réflexion sur cet enjeu, il semble important de comprendre le processus complexe de prise de décisions et d'actions authentiques du leader authentique, ainsi que les éléments qui peuvent le soutenir. Sendjaya *et al.* (2016) proposent trois éléments clés dans l'analyse de la dimension morale du leadership authentique. Le premier est le raisonnement moral, qui constitue le fondement des actions morales et représente la logique ou le motif sous-jacent. D'après May *et al.* (2003), le raisonnement moral du leader authentique inclut un processus de prise de décision authentique, basée sur la capacité du leader à reconnaître les dilemmes moraux se présentant à lui, d'évaluer de façon transparente toutes les alternatives possibles pour y répondre, et de former une intention d'agir authentique. Le deuxième élément est l'action morale elle-même, qui se réfère aux actions concrètes prises en réponse à une situation nécessitant un jugement moral. Le troisième élément, est la perspective morale intériorisée du leadership authentique, soit la cohérence entre les croyances morales et les actions effectives. Ainsi, ce modèle permet de proposer une première piste de réflexion, à savoir que si le développement de la perspective morale intériorisée ne se manifeste pas de manière significative dans les résultats de l'étude menée dans cet essai, cela pourrait indiquer qu'il est affecté par une difficulté au niveau du premier élément (raisonnement moral du leader) et/ou du deuxième élément (action morale). Par exemple, en réponse à un défi se présentant face à lui, un leader authentique pourrait s'engager dans un raisonnement moral adéquat (élément 1) mais utiliser des moyens inadéquats pour y répondre (éléments 2). À l'inverse, il pourrait s'engager dans des actions vertueuses (éléments 2), basées sur un raisonnement douteux, affecté par exemple par l'incapacité à reconnaître le défi moral (élément 1). Dans ces deux cas de figure, la perception de cohérence du leader (élément 3) pourrait être ébranlée, soulevant la possibilité d'intervention pour le soutenir dans ce processus. Cependant, si la cohérence du leader n'est pas affectée dans ces situations, cela pourrait démontrer la présence de traits de personnalité malsains

plus ou moins prononcés, limitant éventuellement les interventions possibles. Ainsi, ces modèles permettent d'identifier les moments cruciaux où la moralité du leader peut être mise à l'épreuve, notamment lorsqu'il est confronté à des dilemmes éthiques complexes ou à des pressions qui peuvent ébranler l'alignement entre ses principes moraux et ses actions. Afin de soutenir le leader authentique dans ce processus, May *et al.* (2003) proposent que le développement de la dimension morale du leadership authentique, et donc de la cohérence entre la prise de décisions et l'action authentique, implique de soutenir la capacité du leader à reconnaître les dilemmes moraux (capacité morale), à avoir le courage de transformer ses intentions morales en actions malgré les pressions internes ou externes (courage moral), et finalement à être résilient face aux défis qui peuvent être rencontrés suite à la prise d'actions morales (résilience morale). Ainsi, les programmes de développement du leadership pourraient renforcer la capacité morale des leaders par des discussions approfondies sur leur perception de l'importance d'endosser des standards moraux en tant que leader et sur les conséquences morales de leurs décisions. En ce qui concerne le courage moral, le fait d'exposer les participants à des dilemmes moraux, par l'intermédiaire par exemple de jeux de rôle, pourrait leur permettre de renforcer leur sentiment d'efficacité et augmenter leur motivation à agir en cohérence avec leurs valeurs le moment voulu. Finalement, la résilience morale pourrait être adressée en outillant les participants face à la gestion du stress (May *et al.*, 2003). Bien que le programme de développement du leadership étudié dans le présent essai ait proposé de telles méthodes, il gagnerait à mettre davantage l'accent sur l'aspect moral lors de l'utilisation de ces dernières.

En somme, une implication importante de la présente étude est de soutenir ce champ de recherche en renforçant l'idée que le leadership authentique puisse se développer via des interventions développementales. Aussi, cette étude vient pallier un manque de données au sujet des stratégies de développement du leadership authentique (Gardner *et al.*, 2011) en appuyant l'existence d'un lien entre le développement du leadership authentique et la pratique de la présence attentive. Elle encourage ainsi l'utilisation de cette méthode au sein des programmes de développement du leadership. Finalement, elle met en évidence un enjeu important concernant la difficulté à développer l'aspect moral du leadership authentique, et le manque d'études disponibles dans la documentation scientifique pour y répondre, et propose que les programmes de développement de leadership se concentrent davantage sur cet aspect lors de la mise en place et la mise en œuvre de leurs stratégies de formation.

### 3.2.3 Le développement de l'authenticité du leader

Les résultats indiquent qu'une intervention basée sur la pratique régulière de la méditation de type présence attentive chez les leaders est associée à une augmentation de leur authenticité. Ces résultats sont importants car la présente étude est la seule à notre connaissance à s'intéresser au développement de l'authenticité des leaders en tant que caractéristique personnelle, ce qui représente une implication pour la recherche sur le leadership authentique. Comme souligné par May *et al.* (2003), il est important de distinguer la personne authentique en tant que leader, du leader authentique :

En partant d'un point de vue très basique, les personnes authentiques sont au cœur du leadership authentique, et le leadership authentique est à la base de toutes les formes positives et socialement constructives de leadership [Notre traduction] (p. 249)

Tandis que l'authenticité du leader renvoie à un attribut personnel qui réfère à l'intégrité et à la sincérité de l'individu dans tous les aspects de sa vie, le leadership authentique renvoie à l'application de ces principes dans un contexte de leadership et de gestion. En d'autres termes, le leadership authentique est un style de leadership basé sur l'authenticité personnelle du leader. Ainsi, certains auteurs sont d'avis que le concept d'authenticité et celui du leadership authentique puissent être sensiblement divergents, et mettent en lumière l'importance de faire une évaluation indépendante de l'authenticité dans le contexte du développement du leadership authentique (Cooper *et al.*, 2005; Fortin *et al.*, 2018). Les résultats de la présente étude répondent à ces attentes, en montrant qu'il y a non seulement une augmentation significative du leadership authentique, mais également de l'authenticité personnelle du leader entre le début et la fin de sa participation au programme de développement du leadership étudié. Il est à noter que les niveaux d'authenticité obtenus des participants, à savoir en moyenne 5.41 au pré-test et 5.87 au post-test, sont plus élevés que ceux obtenus dans les échantillons de validation de la mesure ( $M = 3.80$  pour un échantillon ethniquement diversifié).

### 3.2.4 Le développement de la compassion envers soi du leader

Les résultats indiquent qu'une intervention basée sur la pratique régulière de la méditation de type présence attentive chez les leaders est associée à une augmentation simultanée de leur niveau de présence attentive et de compassion. En d'autres termes, ces résultats indiquent que les leaders qui méditent régulièrement développent leur présence attentive et leur compassion envers soi de manière concomitante, suggérant une relation étroite entre ces deux variables. Ces résultats sont d'ailleurs cohérents avec ceux de Rodríguez-Carvajal *et al.* (2016), qui indiquent que la pratique de la pleine

conscience amène une augmentation du trait de pleine conscience, ce qui conduit à une plus grande compassion envers soi. Cependant, la présente étude est la seule à notre connaissance à s'intéresser aux relations entre le développement de la présence attentive et celui de la compassion envers soi des leaders, ce qui représente une implication importante pour la recherche.

Bien que deux études empiriques s'intéressent à la place de la compassion envers soi dans l'exercice du leadership, aucune ne mesure la compassion envers soi auprès d'une population de leaders recevant une intervention visant le développement de leur leadership. Tout d'abord, Horton (2017) rapporte que de hauts niveaux de leadership authentique chez les gestionnaires sont associés à des niveaux élevés de compassion envers soi, et avance que les gestionnaires qui adoptent ce style de leadership peuvent influencer positivement l'ensemble de l'organisation en montrant des qualités telles que la compassion envers soi et envers les autres. Ensuite, Waldron et Ebbeck (2015) révèlent que la compassion envers soi des leaders peut prédire l'efficacité de leur leadership, évaluée en fonction de la perception de leurs superviseurs et des membres de leur équipe de la capacité de leur leader à démontrer des qualités de gestion positives, notamment retrouvées dans le style de leadership authentique. En somme, ces études suggèrent que le leader authentique possède des qualités telles que la compassion envers soi, qui vont soutenir l'exercice de son leadership dans un contexte de gestion complexe. La présente étude, quant à elle, permet de mieux comprendre comment développer une telle qualité chez le leader, en s'intéressant aux liens entre une intervention visant le développement de son leadership et son niveau de compassion envers soi. Il est à noter que les niveaux de compassion obtenus des participants, à savoir en moyenne 3.48 au pré-test, s'apparentent à ceux obtenus dans les échantillons de validation de la mesure ( $M = 3.10$ ).

Ainsi, des implications de la présente étude sont que, d'une part, il est possible d'observer une augmentation du niveau de compassion envers soi chez les leaders après leur participation à un programme de développement du leadership. Et d'autre part, qu'il semble pertinent que les programmes de développement du leadership intègrent des interventions axées sur la présence attentive pour soutenir ce développement. De plus, en lien avec les résultats discutés précédemment concernant le développement de l'authenticité du leader, le fait d'observer également une augmentation du niveau de compassion envers soi chez ce dernier renforce l'idée que la participation à un programme de développement du leadership non traditionnel puisse stimuler le développement de caractéristiques personnelles chez les leaders. Ceci est encourageant étant donné l'idée partagée par de nombreux auteurs que pour qu'une transformation soit



profonde et durable chez le leader, elle doit toucher son développement personnel (Baron et Baron, 2015; Baron et Cayer, 2011; Kets de Vries et Korotov, 2007).

### 3.2.5 Programmes de développement du leadership

Il est désormais reconnu que le développement du leadership constitue une pratique complexe (Day *et al.*, 2014) et que les programmes traditionnels axés principalement sur l'enseignement de compétences techniques ne semblent plus être suffisamment efficaces pour répondre à cette complexité (Lacerenza *et al.*, 2017). Certains auteurs proposent à cet effet que les programmes de développement du leadership devraient mettre l'accent sur l'expérience du leader et l'engager émotionnellement afin de le transformer (Kets de Vries et Korotov, 2007), ce qui implique d'offrir aux participants l'opportunité de revisiter leurs systèmes de croyances profondes, tout en ayant un espace sécurisant pour le faire. Les quelques recherches qui se sont jusqu'à présent penchées sur les caractéristiques transformatrices de tels programmes ont mis en lumière l'importance de l'utilisation de méthodes non traditionnelles, telles que l'apprentissage expérientiel au sein d'une communauté d'apprentissage, qui permet de cultiver une culture de défis et de soutien (Baron et Parent, 2015; Burns, 2016; Eich, 2008). Les résultats de la présente étude vont dans ce sens en indiquant une augmentation significative du leadership authentique ( $d = 0.47$ ), de la présence attentive ( $d = 0.63$ ), ainsi que de qualités personnelles positives chez le leader, comme l'authenticité ( $d = 0.66$ ) et la compassion envers soi ( $d = 0.64$ ), à la suite de leur participation à un programme de développement du leadership basé sur des méthodes de formations non traditionnelles. Ces résultats sont comparables avec ceux d'une méta-analyse (Lacerenza *et al.*, 2017) regroupant 355 échantillons indépendants sur l'efficacité des programmes de développement du leadership et qui révèle des tailles d'effet comprises entre 0,63 et 0,72. En ce qui concerne le développement du leadership authentique, l'étude de Nübold *et al.* (2020) ayant examiné les effets d'une intervention de pleine conscience sur le développement du leadership authentique rapporte une taille d'effet comparable ( $d = 0.47$ ) à la présente étude ( $d = 0.44$ ), ce qui démontre sa cohérence.

Ainsi, les caractéristiques du programme de formation étudié, soit la pratique soutenue de la présence attentive, la participation à des dialogues de groupe, la présentation de contenus théoriques visant la prise de conscience et l'introspection du participant, et la présence d'une communauté d'apprentissage sont associées à l'évolution du leader et de son leadership. Ces résultats sont importants et contribuent au champ de recherche visant à mieux comprendre comment soutenir et influencer le processus de

transformation du leader lors d'un programme de développement du leadership, et encourage l'utilisation de méthodes non traditionnelles, telles que la pratique de la présence attentive.

En ce qui concerne la pratique de la présence attentive administrée au sein des programmes de formations visant le développement du leadership, la présente étude suggère un lien entre une pratique intensive (25 minutes quotidiennes, 6 jours sur 7 pendant un an) et le développement du leadership. Cependant, des résultats similaires ont été observés dans deux recherches, bien qu'elles impliquaient une pratique de moindre intensité, soit 10 minutes par jour sur 30 jours (Nübold *et al.*, 2020) et 16 heures sur une fin de semaine (Wasylikiw *et al.*, 2015). Ceci amène à se demander s'il ne serait pas plus adapté de recommander à des programmes de longue durée visant le développement du leadership via la présence attentive de proposer une pratique méditative moins intensive et plus adaptée à la réalité de ses participants.

Afin d'apporter quelques éléments de réponse, les verbatims de 14 entrevues de mi-parcours et de neuf entrevues réalisées quatre mois après la clôture de la formation ont été analysés (Tableau 3.1). Ces entrevues avaient été effectuées au cours de la présente étude dans le cadre d'un projet de plus grande envergure, qui n'a finalement pas abouti. Ainsi, une brève analyse des entrevues permet de faire ressortir la tendance forte selon laquelle l'implantation de la pratique de la présence attentive dans le quotidien de la majorité des participants interrogés était difficile. D'ailleurs, un tiers des participants interviewés a mentionné qu'il fallait une discipline importante pour y parvenir. Ainsi, la majorité des participants ont arrêté ou diminué leur pratique durant la période des vacances du programme, ou après la fin du programme, lorsque l'engagement vis-à-vis du groupe était moins présent, et ce, même si cette dernière leur était profitable. À cet effet, les participants rapportent plusieurs bienfaits à leur pratique, tant au niveau personnel que professionnel, notamment un sentiment de calme, une diminution de l'anxiété et de la culpabilité et une meilleure capacité de prise de recul, qui permet une prise de décision plus éclairée. Les raisons mentionnées par les participants en ce qui concerne la difficulté à intégrer la pratique dans leur quotidien sont une indisponibilité due à un rythme professionnel et personnel effrénés, et la longueur des pratiques.

Tableau 3.1 Bienfaits et difficultés associés à la pratique de la méditation selon les participants

<i>Bienfaits de la pratique de la méditation</i>	<i>Extraits de verbatim représentatifs</i>
Diminution de l'anxiété	« Je suis beaucoup moins anxieuse. Je suis quelqu'un d'assez anxieux de nature. Je vois vraiment une diminution de cette anxiété avec la méditation » (Participant 1) « Ça a réduit mon niveau d'anxiété aussi quand même beaucoup. J'étais quelqu'un d'anxieux et je pense que ça a eu un effet la méditation » (Participant 4)
Diminution de la culpabilité	« Avant, je me serais sentie coupable, j'aurais eu l'impression de ne pas faire les choses correctement. Cette bienveillance-là envers moi-même je dirais que je l'adopte et je vois les bénéfices » (Participant 1) « Il y a des catégories d'émotions comme la culpabilité [...] qui s'amointrissent » (Participant 4)
Meilleure capacité de prise de recul	« Concrètement, c'est de trouver en soi un point d'ancrage qui nous permet de se distancer de son mental » (Participant 7) « Ça nous donne une distance instantanée » (Participant 4)
Prise de décision plus éclairée	« Ça me permet un meilleur recul. Et quand je suis avec des gens, j'ai beaucoup plus de facilité quand je médite à m'observer dans l'action et d'être en recul sur ce qu'il se passe dans le moment présent, ça me permet de prendre de meilleures décisions après » (Participant 11) « [...] Et je prends un temps d'arrêt. Au lieu de réagir sur le moment, sur le coup, je suis capable de prendre ce temps d'arrêt et de m'observer [...] au lieu de me laisser emporter dans une situation conflictuelle, éventuellement » (Participant 7)
Calme	« Et ça influence aussi un état de calme [...] Tu sais, d'avoir l'esprit en paix » (Participant 10) « Je suis plus en paix avec moi, je suis plus en harmonie avec moi-même, plus sereine » (Participant 3)
<i>Difficultés à intégrer la pratique</i>	<i>Extraits de verbatim représentatifs</i>
Nécessite une discipline	« Mais tu sais, c'est quand même une discipline » (Participant 10) « Ça prend quand même tout une discipline là [...] Je dirais que c'est ça qui est le plus difficile, tu sais d'être résilient et d'ajouter cette discipline-là à notre quotidien » (Participant 1)
Rythme de vie effréné	« Des fois quand je pars à 5-6h le matin et que j'arrive chez nous à 8-9h le soir, je ne me sens pas capable de faire des scans, et je m'endors dessus » (Participant 6) « Au mois d'avril j'ai eu un rush au travail, la méditation a débarqué, et depuis ce temps-là, je ne m'y suis pas remis » (Participant 2) « Avec l'horaire un peu chaotique, j'avoue avoir de la difficulté à intégrer six présences dans ma routine. C'est très difficile » (Participant 8) « Je pratique actuellement quand je peux. C'est beaucoup plus difficile quand je suis fatiguée, et que le travail est plus exigeant » (Participant 9)
Longueur des pratiques	« Je trouvais ça long [...] j'étais impatient un petit peu pendant la méditation. Alors je l'ai mis de côté un peu » (Participant 5) « C'est comme si ça me semble long. Passer une demi-heure à faire ça ... J'ai d'autre chose à faire là » (Participant 9) « Je trouve ça long 20 minutes » (Participant 11)

Ces témoignages permettent de relever un paradoxe, décrit par un participant : plus le rythme de travail est effréné et plus les participants mettent de côté leur pratique de méditation en raison de son exigence, alors que c'est justement à ce moment qu'elle pourrait leur être le plus utile pour les aider à ralentir et prendre le recul nécessaire :

On dirait que plus je suis fatiguée, plus j'ai de la misère à pratiquer. Je comprends très bien que c'est probablement dans ces périodes-là où j'en aurais le plus besoin, mais c'est dans ces périodes-là où c'est plus difficile (Participant 9)

En réponse à cet enjeu, certains participants ont naturellement changé les modalités de leur pratique, en diminuant par exemple le temps de pratique à 10 minutes ou la fréquence à quelques fois par semaine.

En somme, ces brèves analyses ont permis de mettre en avant la difficulté exprimée par les participants à maintenir une pratique assidue, la trouvant exigeante et difficile à concilier avec leur rythme de vie. Pourtant, ces mêmes participants ont bel et bien remarqué les bienfaits de la pratique sur leur vie personnelle et professionnelle, et les résultats des analyses quantitatives effectuées dans le cadre de cet essai appuient ces observations. De plus, certains auteurs (Nübold *et al.*, 2020; Wasylkiw *et al.*, 2015), semblent proposer différentes formules de pratique moins intenses tout en observant des bienfaits. Ainsi, une implication pratique de la présente étude est qu'une approche modérée de la pratique de la présence attentive au sein des programme de développement du leadership pourrait s'avérer plus accessible et tout aussi bénéfique, et pourrait maximiser l'intégration de la pratique dans la vie des participants.

### 3.3 Limites et futures recherches

Cette étude comporte évidemment des limites méthodologiques qui sont généralement associées à une étude terrain comme celle-ci.

Ainsi, une première limite méthodologique importante de l'étude est l'utilisation d'un devis corrélationnel, sans groupe contrôle, qui ne permet pas de démontrer des relations de cause à effet entre les variables et qui incidemment influence la nature des conclusions que l'on peut tirer des résultats. Deuxièmement, le programme de développement du leadership étudié étant composé de plusieurs interventions, il est impossible d'isoler le rôle de la pratique de la présence attentive sur le développement des participants.

D'ailleurs, d'autres études utilisant des interventions de développement du leadership qui n'incluaient pas une pratique de la méditation de type présence attentive suggèrent aussi un développement du leadership authentique post intervention (Baron, 2016; Fusco *et al.*, 2016). Ainsi, bien que des liens entre le développement de la présence attentive et celui du leadership authentique, de l'authenticité et de la compassion envers soi puissent être identifiés, la présente étude ne permet pas d'établir de relation de causalité. L'effet exclusif de la pratique de la présence attentive dans le programme de formation demeure ainsi difficile à déterminer, nécessitant des investigations supplémentaires pour mieux comprendre son impact réel au sein de tels programmes. Il serait bénéfique pour les futures études d'utiliser une méthodologie expérimentale, incluant une répartition aléatoire des participants dans différents groupes d'intervention, avec ou sans pratique de la présence attentive. Par exemple, il serait pertinent de comparer un groupe suivant le programme de formation, un groupe suivant un programme de méditation traditionnelle, et un groupe contrôle. De cette façon, il serait possible de mieux comprendre si la méditation en soi peut avoir des effets semblables sans le contenu développemental donné dans le présent programme. Finalement, l'absence de mesure de suivi représente également une limite. Par exemple, il aurait été pertinent de mesurer l'évolution des variables à l'étude six mois après la fin du programme, de façon à évaluer si la participation au programme de formation est associée à des effets qui se maintiennent dans le temps.

Une autre limitation significative de l'étude réside dans la taille restreinte de l'échantillon ( $n = 34$ ), qui résulte en une diminution de la puissance statistique. Cette limitation implique la possibilité que des effets réels, notamment au niveau des sous-dimensions du leadership authentique, n'aient pas été détectés. Rappelons que pour la sous dimension du traitement équilibré de l'information, une centaine de participants aurait été nécessaire pour obtenir une puissance statistique satisfaisante. Cependant, le recrutement d'un plus grand nombre de participants est contraint par la nature même des programmes de formation axés sur le développement du leadership visant une transformation profonde des participants (Kets de Vries et Korotov, 2007). Ces programmes, en raison de leur nature, incitent à la formation d'une communauté d'apprentissage, ce qui justifie la nécessité de maintenir des groupes de participants restreints pour favoriser une dynamique d'apprentissage transformatrice. Pour remédier à cette limite, un recrutement multi-cohorte, allant au-delà des deux cohortes recrutées dans la présente étude aurait pu être envisagé, mais considérant les délais associés à un essai doctoral, cette option n'a pas été poursuivie.

Quelques défis concernant les mesures ont été rencontrés durant la présente étude. Tout d'abord, un premier défi concerne la mesure de la pratique de la présence attentive. Étant donné que les participants étaient invités à pratiquer la méditation quotidiennement dans le cadre du programme, il semblait important de s'assurer de l'assiduité des participants. D'autant plus qu'il peut être difficile pour les participants de maintenir une pratique quotidienne constante en l'absence de la communauté de pairs, ce qui peut réduire la motivation à méditer régulièrement. Pour remédier à ça, il a été initialement demandé aux participants de tenir un journal de méditation indiquant les jours où ils ont effectué leur pratique. L'objectif de cette démarche était d'augmenter la validité de l'étude en obtenant une mesure précise de la fréquence de la pratique, afin de minimiser l'impact potentiel d'une faible pratique sur le développement des variables étudiées. Cependant, le journal de méditation en question n'a pas été rempli de façon systématique par les participants, ce qui a rendu les données inexploitable. Pour surmonter ce défi de mesure, de plus en plus d'études utilisent des applications qui permettent de guider et de monitorer la pratique (Nübold *et al.*, 2020). Il pourrait donc être pertinent pour les études futures portant sur le développement du leadership dans un programme de formation d'envisager cette méthode.

Enfin, un deuxième défi lié à la mesure est l'utilisation prévue d'un outil de mesure multisources portant sur l'exercice du leadership, qui n'a pas pu être mis en œuvre en raison de difficultés logistiques. L'objectif de l'utilisation de cet outil pour le programme étudié était de rassembler les évaluations du comportement du leader provenant de sources anonymes gravitant autour de lui (ex : supérieur immédiat, employés, collègues, clients) afin de comprendre l'impact de ses comportements sur les autres, et d'ainsi de développer sa conscience de soi (Day *et al.*, 2014). En effet, en incitant l'observation et la réflexion du leader sur ses comportements, l'utilisation de cet outil a le potentiel de stimuler un traitement plus équilibré de l'information avant sa prise de décision, et par ce fait même de soutenir le développement d'un style de leadership plus authentique (Kiersch et Peters, 2017). En ce qui concerne les objectifs de la présente étude, le fait d'avoir accès à ces données provenant d'un tiers aurait permis d'augmenter la validité des résultats, à défaut d'utiliser seulement des mesures auto-rapportées. Ainsi, bien qu'il aurait été pertinent d'utiliser cette mesure au cours de la présente étude et qu'une mesure pré-intervention ait été effectuée, il a été impossible d'obtenir une mesure post-intervention. Plusieurs raisons ont été mentionnées par les participants, comme par exemple, des changements professionnels, rendant la comparaison avec les témoins initiaux difficile, où le fait que cet outil demande beaucoup d'engagement de la part de leurs répondants.

## CONCLUSION

Ce présent essai suggère que l'utilisation de méthodes expérientielles au sein des programmes de développement du leadership, et notamment de la méditation de type présence attentive, est bénéfique pour soutenir le leader et son développement. Les résultats obtenus montrent un lien entre la participation à un programme de développement du leadership impliquant une pratique assidue de la méditation de type présence attentive, et le développement du style de leadership authentique ainsi que des qualités personnelles au leader telles que l'authenticité et la compassion envers soi.

Ces résultats s'inscrivent dans un contexte de gestion particulièrement complexe, et répondent au besoin d'outiller les leaders afin qu'ils puissent y naviguer efficacement, en plaçant la méditation de type présence attentive comme méthode de développement du leadership prometteuse.

Nous espérons que cet essai doctoral encouragera les dirigeants à adopter cette méthode dans leur pratique pour les aider à naviguer avec résilience et clarté dans cet environnement turbulent, en nourrissant leur capacité à ralentir, prendre du recul et s'offrir de la bienveillance. Nous espérons également qu'elle leur permettra d'adopter une démarche empreinte de cohérence et d'intégrité, et de devenir les leaders qu'ils souhaiteraient être en prenant des décisions basées sur leurs convictions profondes.

**ANNEXE A**  
**QUESTIONNAIRES**

**Authentic Leadership Questionnaire (Version Française)**

(Walumbwa *et al.*, 2008)

INSTRUCTIONS : Les questions suivantes font référence à votre style de leadership, tel que vous le percevez. Veuillez évaluer à quelle fréquence chacun des énoncés correspond bien à votre style de leadership, en prenant soin d'utiliser l'échelle suivante :

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Pas du tout	De temps en temps	Parfois	Assez souvent	Fréquemment, voire tout le temps

**Comme leader, ...**

1. je dis précisément ce que je pense	0	1	2	3	4
2. j'admets mes erreurs lorsque j'en fais	0	1	2	3	4
3. j'encourage tout le monde à s'exprimer	0	1	2	3	4
4. je ne cache pas la vérité	0	1	2	3	4
5. j'affiche les émotions qui reflètent mes sentiments	0	1	2	3	4
6. j'affiche des croyances qui correspondent à mes actions	0	1	2	3	4
7. je prends des décisions basées sur mes valeurs fondamentales	0	1	2	3	4
8. je demande aux autres de prendre des décisions cohérentes avec leurs valeurs fondamentales	0	1	2	3	4
9. je prends des décisions difficiles basées sur de hauts standards éthiques	0	1	2	3	4
10. je sollicite des opinions qui remettent sérieusement en question les miennes	0	1	2	3	4
11. j'analyse différentes données pertinentes avant de prendre une décision	0	1	2	3	4
12. j'écoute attentivement plusieurs points de vue avant de prendre une décision	0	1	2	3	4
13. je m'efforce d'obtenir de la rétroaction afin d'améliorer mes interactions avec les autres	0	1	2	3	4
14. je sais décrire adéquatement comment les autres perçoivent mes capacités	0	1	2	3	4
15. je sais lorsque c'est le moment d'évaluer mes prises de position sur des questions importantes	0	1	2	3	4
16. je démontre ma compréhension de comment certaines actions en influencent d'autres	0	1	2	3	4



## Five Facet Mindfulness Questionnaire (Version Française)

(Baer *et al.*, 2008)

Évaluez chacune des propositions ci-dessous en utilisant l'échelle proposée. Cochez le chiffre qui correspond le mieux à ce qui est généralement vrai pour vous.

1	2	3	4	5
jamais ou très rarement vrai	rarement vrai	parfois vrai	souvent vrai	très souvent ou toujours vrai

1. Quand je marche, je prends délibérément conscience des sensations de mon corps en mouvement.
2. Je suis doué(e) pour trouver les mots qui décrivent mes sentiments.
3. Je me critique lorsque j'ai des émotions irrationnelles ou inappropriées.
4. Je perçois mes émotions et sentiments sans devoir y réagir.
5. Quand je fais quelque chose, mon esprit s'égare et je suis facilement distrait(e).
6. Lorsque je prends une douche ou un bain, je reste attentif(ve) aux sensations de l'eau sur mon corps.
7. Je peux facilement verbaliser mes croyances, opinions et attentes.
8. Je ne fais pas attention à ce que je fais car je suis dans la lune, je me tracasse ou suis de quelconque façon distrait(e).
9. J'observe mes sentiments sans me laisser emporter par eux.
10. Je me dis que je ne devrais pas ressentir mes émotions comme je les ressens.
11. Je remarque comment la nourriture et les boissons influencent mes pensées, mes sensations corporelles et mes émotions.
12. Il m'est difficile de trouver les mots qui décrivent ce à quoi je pense.
13. Je suis facilement distrait(e)
14. Je crois que certaines de mes pensées sont anormales ou mauvaises et que je ne devrais pas penser de cette manière.
15. Je prête attention aux sensations, comme le vent dans mes cheveux ou le soleil sur mon visage.
16. J'éprouve des difficultés à trouver les mots justes pour exprimer la manière dont je ressens les choses.
17. Je pose des jugements quant à savoir si mes pensées sont bonnes ou mauvaises.
18. J'ai des difficultés à rester centré(e) sur ce qui se passe dans le moment présent.

19. Lorsque j'ai des pensées ou des images pénibles, je prends du recul et suis conscient(e) de la pensée ou image, sans me laisser envahir par elle.
20. Je fais attention aux sons, comme le tintement des cloches, le sifflement des oiseaux ou le passage des voitures.
21. Dans les situations difficiles, je suis capable de faire une pause sans réagir immédiatement.
22. Lorsque j'éprouve une sensation dans mon corps, il m'est difficile de la décrire car je n'arrive pas à trouver les mots justes.
23. On dirait que je fonctionne en mode "automatique" sans prendre vraiment conscience de ce que je fais.
24. Lorsque j'ai des pensées ou images pénibles, je me sens calme peu de temps après.
25. Je me dis que je ne devrais pas penser de la manière dont je pense.
26. Je remarque les odeurs et les arômes des choses.
27. Même lorsque je me sens terriblement bouleversé(e), je parviens à trouver une manière de le transposer en mots.
28. Je me précipite dans des activités sans y être réellement attentif(ve).
29. Lorsque j'ai des pensées ou images pénibles, je suis capable de simplement les remarquer sans y réagir.
30. Je pense que certaines de mes émotions sont mauvaises ou inappropriées et que je ne devrais pas les ressentir.
31. Je remarque les détails visuels dans l'art ou la nature, comme les couleurs, les formes, les textures ou les patterns d'ombres et de lumières.
32. Ma tendance naturelle est de traduire mes expériences en mots.
33. Lorsque j'ai des pensées ou images pénibles, je les remarque et les laisse passer.
34. Je réalise mes travaux ou les tâches automatiquement sans être conscient(e) de ce que je fais.
35. Lorsque j'ai des pensées ou images pénibles, je me juge bon ou mauvais, en fonction de ce que suggère cette pensée/image.
36. Je prête attention à la manière dont mes émotions affectent mes pensées et mon comportement.
37. Je peux habituellement décrire la manière dont je me sens au moment présent avec des détails considérables.
38. Je me retrouve en train de faire des choses sans y prêter attention.
39. Je me désapprouve lorsque j'ai des idées irrationnelles.

## Authenticity Scale (Version Française)

(Wood *et al.*, 2008)

INSTRUCTIONS : Indiquez ici si les énoncés suivants vous décrivent bien. Utilisez l'échelle de 1 (« ne me décrit pas bien du tout ») à 7 (« me décrit très bien ») pour indiquer si les descriptions contenues dans les énoncés se rapportent à vous.

	Ne me décrit pas bien du tout							Me décrit très bien
1. Je pense que c'est mieux d'être soi-même que d'être populaire	1	2	3	4	5	6	7	
2. Je ne sais pas comment je me sens réellement à l'intérieur	1	2	3	4	5	6	7	
3. Je suis fortement influencé par les opinions des autres	1	2	3	4	5	6	7	
4. Habituellement, je fais ce que les autres me disent de faire	1	2	3	4	5	6	7	
5. J'ai toujours l'impression que je dois faire ce que les autres attendent de moi	1	2	3	4	5	6	7	
6. Les autres m'influencent énormément	1	2	3	4	5	6	7	
7. J'ai l'impression que je ne me connais pas très bien	1	2	3	4	5	6	7	
8. Je défends toujours ce en quoi je crois	1	2	3	4	5	6	7	
9. Je suis fidèle à moi-même dans la plupart des situations	1	2	3	4	5	6	7	
10. Je ne me sens pas en contact avec le "vrai moi"	1	2	3	4	5	6	7	
11. Je vis en accord avec mes valeurs et mes croyances	1	2	3	4	5	6	7	
12. Je me sens déconnecté de moi-même	1	2	3	4	5	6	7	

## Self-Compassion Scale (Version Française)

(Neff, 2003b)

INSTRUCTIONS : INDIQUEZ LA FRÉQUENCE À LAQUELLE VOUS ADOPTEZ LES ATTITUDES OU LES COMPORTEMENTS SUIVANTS DANS VOTRE VIE QUOTIDIENNE.

	Presque jamais			Presque toujours	
1. Lorsque je pense à mes défauts et à mes imperfections, je les désapprouve et je porte des jugements catégoriques.	1	2	3	4	5
2. Lorsque je me sens déprimé(e), j'ai tendance à devenir obsédé(e) par tout ce qui va mal et à me concentrer que là-dessus.	1	2	3	4	5
3. Lorsque les choses vont mal pour moi, je vois les difficultés comme une partie de la vie que chaque personne traverse.	1	2	3	4	5
4. Lorsque je pense à mes lacunes, j'ai tendance à me sentir plus séparé(e) ou coupé(e) du reste du monde.	1	2	3	4	5
5. J'essaie d'être tendre envers moi-même lorsque je souffre émotionnellement.	1	2	3	4	5
6. Lorsque j'échoue à quelque chose qui m'est important, je suis rongé(e) par le sentiment de ne pas être à la hauteur.	1	2	3	4	5
7. Lorsque je suis complètement abattu(e), je me dis qu'il y a plusieurs personnes dans le monde qui se sentent comme moi.	1	2	3	4	5
8. Lorsque les choses sont vraiment difficiles, j'ai tendance à être dur(e) envers moi-même.	1	2	3	4	5
9. Lorsque quelque chose me fâche, j'essaie de maintenir un équilibre et ne pas laisser mes émotions prendre le dessus.	1	2	3	4	5
10. Lorsque, de quelque façon, je ne me sens pas à la hauteur, j'essaie de me rappeler que la plupart des gens partage ce même sentiment.	1	2	3	4	5
11. Je suis intolérant(e) et impatient(e) face aux facettes de ma personnalité que je n'aime pas.	1	2	3	4	5

12. Lorsque je traverse une période très difficile, je me donne l'attention et la tendresse dont j'ai besoin.	1	2	3	4	5
13. Lorsque je me sens déprimé(e), j'ai tendance à penser que la plupart des autres personnes sont probablement plus heureuses que moi.	1	2	3	4	5
14. Lorsque quelque chose de pénible arrive, j'essaie de voir à la fois les bons et les mauvais aspects de la situation.	1	2	3	4	5
15. J'essaie de voir mes défauts comme faisant partie de la condition humaine.	1	2	3	4	5
16. Lorsque je suis témoin de facettes de moi-même que je n'aime pas, je m'en prends à moi-même.	1	2	3	4	5
17. Lorsque j'échoue à quelque chose qui m'est important, j'essaie de ne pas perdre le sens des proportions.	1	2	3	4	5
18. Lorsque c'est vraiment difficile pour moi, j'ai tendance à penser que c'est beaucoup plus facile pour les autres.	1	2	3	4	5
19. Je suis bon(ne) envers moi-même lorsque je vis de la souffrance.	1	2	3	4	5
20. Lorsque quelque chose me fâche, je me laisse emporter par mes émotions.	1	2	3	4	5
21. Je peux être parfois sans pitié envers moi-même lorsque je vis de la souffrance.	1	2	3	4	5
22. Lorsque je me sens déprimé(e), j'essaie d'aborder mes émotions avec curiosité et ouverture.	1	2	3	4	5
23. Je fais preuve de tolérance envers mes propres défauts et mes imperfections.	1	2	3	4	5
24. Lorsque quelque chose de pénible arrive, j'ai tendance à exagérer l'incident hors de toute proportion.	1	2	3	4	5
25. Lorsque j'échoue dans quelque chose qui m'est important, j'ai tendance à me sentir seul(e) devant cet échec.	1	2	3	4	5
26. J'essaie de faire preuve de compréhension et de patience à l'égard des facettes de ma personnalité que je n'aime pas.	1	2	3	4	5

## Questionnaires sur les variables de contrôle

- 1) **Sexe :**  Féminin  Masculin
- 2) **Âge :** \_\_\_\_\_
- 3) **Dernier diplôme obtenu:**
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Secondaire ou équivalent | <input type="checkbox"/> Baccalauréat         |
| <input type="checkbox"/> Collégial                | <input type="checkbox"/> Maîtrise ou doctorat |
- 4) **Type de poste occupé :**
- Gestionnaire de 1<sup>er</sup> niveau (vos subordonnés directs sont des employés)
- Gestionnaire de 2<sup>e</sup> niveau (vos subordonnés directs sont de niveau superviseur)
- Gestionnaire de 3<sup>e</sup> niveau (vos subordonnés directs sont des gestionnaires qui gèrent des superviseurs)
- Autre : \_\_\_\_\_
- 5) **Nombre d'années d'expérience comme gestionnaire :** \_\_\_\_\_
- 6) Veuillez indiquer, sur une échelle de 1 à 10 votre **évaluation de votre charge de travail**, où 5 est adéquate et 10 très importante (où la charge de travail est trop grande pour que vous puissiez l'accomplir). Vous pouvez utiliser des décimales si vous le désirez – ex, 7,5, 8,25, etc :
- \_\_\_\_\_
- 7) Veuillez indiquer, sur une échelle de 1 à 10 votre **évaluation de votre climat de travail**, où 1 représente un climat de travail très malsain (où le climat de travail est tel que vous n'êtes pas capable de travailler comme vous le souhaiteriez), 5 représente un climat adéquat, et 10 un climat exceptionnel. Vous pouvez utiliser des décimales si vous le désirez – ex, 7,5, 8,25, etc :
- \_\_\_\_\_
- 8) **Pratiquez-vous le yoga, la méditation ou la relaxation?** \_\_\_\_\_
- 9) **Si oui, à quelle fréquence ?** \_\_\_\_\_
- 10) **Si oui, depuis combien de temps ?** \_\_\_\_\_

**ANNEXE B**  
**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**



**ÉTUDE DU PROGRAMME COMPLEXITÉ, CONSCIENCE ET GESTION**

**Responsable du projet**

**Louis Baron, Ph.D.**

Département d'Organisation et ressources humaines  
ESG UQAM  
315, rue Ste-Catherine Est, R-2390  
Montréal (Québec), H2X 3X2  
Téléphone : 514-987-3000 poste 7693  
Courriel : [baron.louis@uqam.ca](mailto:baron.louis@uqam.ca)

**BUT GÉNÉRAL DU PROJET**

Cette étude interuniversitaire UQAM – Université Laval est réalisée dans le cadre d'un projet de recherche des professeurs Louis Baron, Simon Grégoire, Charles Baron et Lise Lachance et de l'étudiante en doctorat Cécile Renucci. Elle vise à étudier les retombées du programme de formation auquel vous êtes inscrits sur le développement du leadership et à identifier certains facteurs qui pourraient influencer l'efficacité de ce programme.

**PROCÉDURE(S)**

Dans le cadre des activités régulières du programme, vous aurez à compléter à deux reprises une batterie de tests, et un outil d'évaluation multi-sources, le *Leadership Circle Profile*. Vous obtiendrez de la rétroaction sur vos résultats à ces tests à des fins d'apprentissage et de découverte. Aussi, tout au long de la formation, il vous sera également demandé de compléter un calendrier mensuel de méditation rendant compte de votre pratique de méditation et de remettre celui-ci à Mario Cayer. Votre participation à la recherche consiste ainsi à autoriser l'équipe de recherche à avoir accès à ces données.

De plus, l'équipe de recherche vous enverra une invitation mensuelle à répondre à 2-3 questions par courriel préalablement aux sessions de formation, portant sur vos observations réalisées durant le mois.

**AVANTAGES et RISQUES**

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension des effets de tels programmes de développement du leadership. Les résultats de cette étude pourraient permettre de justifier pour les employeurs la participation à des programmes similaires. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette étude.

**CONFIDENTIALITÉ**

Il est entendu que seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à vos données. Afin de préserver la confidentialité, toutes vos données seront dénominalisées dans nos bases de données. Le matériel de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé au laboratoire du chercheur responsable pour la durée totale du projet. Les questionnaires papiers ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 2 ans après les dernières publications.

## **PARTICIPATION VOLONTAIRE**

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

## **COMPENSATION FINANCIÈRE**

Il est entendu que vous ne recevrez au terme de cette recherche aucune compensation financière.

## **DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?**

Vous pouvez contacter le responsable du projet, M. Louis Baron, au numéro (514) 987- 3000 # 7693 pour des questions additionnelles sur le projet ou sur vos droits en tant que participant de recherche. Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la permanence du Comité institutionnel d'éthique de la recherche au numéro (514) 987-3000 # 7753.

## **REMERCIEMENTS**

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

## **SIGNATURES :**

Je, \_\_\_\_\_, reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. J'accepte de remettre à l'équipe de recherche les éléments suivants (cocher pour accepter) :

- Mes réponses aux différents questionnaires complétés au début et en fin de programme ;
- Mes rapports individuels du *Leadership Circle Profile*, un outil multi-sources complété par moi-même et un certain nombre de répondants que j'aurai identifiés ;
- Mon calendrier mensuel de méditation ;
- Je consens à ce que l'équipe de recherche m'envoie une invitation à répondre à 2-3 questions portant sur les observations réalisées, et ce, préalablement aux sessions de formation.

Je reconnais aussi que le chercheur présent a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Signature du participant : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom (lettres moulées) et coordonnées : \_\_\_\_\_

Signature du responsable du projet ou de son, sa délégué(e) : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_



# ANNEXE C

## ÉTHIQUE



### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE RENOUVELLEMENT

No. de certificat : 2016-790  
Date : 11 novembre 2023

Le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) a examiné le rapport annuel pour le projet mentionné ci-dessous et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2020) de l'UQAM.

#### Protocole de recherche

**Chercheur principal** : Louis Baron  
**Unité de rattachement** : Département d'organisation et ressources humaines  
**Titre du protocole de recherche** : Leadership servant, authenticité et présence attentive : Étude d'un programme de développement du leadership  
**Source de financement (le cas échéant)** : s.o.  
**Date d'approbation initiale du projet** : 28 septembre 2015

#### Équipe de recherche

**Cochercheurs UQAM** : Simon Grégoire  
**Étudiants réalisant un projet de thèse** : Cécile Renucci

#### Modalités d'application

Le présent certificat est valide pour le projet tel qu'approuvé par le CIEREH. Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être communiquées rapidement au comité.

Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiquée au comité. Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide jusqu'au **11 novembre 2024**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis dans les trois mois qui précèdent la date d'échéance du certificat.

Gabrielle Lebeau  
Coordonnatrice du CIEREH

**Pour Yanick Farmer, Ph.D.**  
Professeur  
Président

Signé le 2023-11-11 à 17:24

## RÉFÉRENCES

- Alilyyani, B., Wong, C. A. et Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 34-64. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.001>
- Avolio, B. J. et Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. et May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J. et Wernsing, T. S. (2008). Practicing authentic leadership. Dans S. J. Lopez (dir.), *Positive psychology: Exploring the best in people* (vol. 4, p. 147-165). Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Baer, R. A. (2003). Mindfulness training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 125-143. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg015>
- Baer, R. A., Smith, G. T. et Allen, K. B. (2004). Assessment of mindfulness by self-report: The Kentucky Inventory of Mindfulness Skills. *Assessment*, 11(3), 191-206. <https://doi.org/10.1177/1073191104268029>
- Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J. et Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13(1), 27-45. <https://doi.org/10.1177/1073191105283504>
- Baer, R. A., Smith, G. T., Lykins, E., Button, D., Krietemeyer, J., Sauer, S., Walsh, E., Duggan, D. et Williams, J. M. G. (2008). Construct validity of the Five Facet Mindfulness Questionnaire in meditating and nonmeditating samples. *Assessment*, 15(3), 329-342. <https://doi.org/10.1177/1073191107313003>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. et Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Baron, C. et Baron, L. (2015). Trois approches d'apprentissage collaboratif dans l'action pour soutenir le développement du leadership. *Humain et organisation*, 1(2), 24-32. <https://doi.org/10.7202/1095989ar>
- Baron, C. et Cayer, M. (2011). Fostering post-conventional consciousness in leaders: Why and how? *Journal of Management Development*, 30(4), 344-365. <https://doi.org/10.1108/02621711111126828>
- Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 296-311. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2014-0135>

- Baron, L. et Parent, É. (2015). Developing authentic leadership within a training context: Three phenomena supporting the individual development process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 37-53. <https://doi.org/10.1177/1548051813519501>
- Barrett-Lennard, G. T. (1998). *Carl Rogers' helping system: Journey and substance*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446217894>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Bass, B. M. et Avolio, B. J. (dir.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bergomi, C., Tschacher, W. et Kupper, Z. (2013). Measuring mindfulness: First steps towards the development of a comprehensive mindfulness scale. *Mindfulness*, 4(1), 18-32. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0102-9>
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z. V., Abbey, S., Speca, M., Velting, D. et Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230-241. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bph077>
- Blake, R. R., Mouton, J. S. et Bidwell, A. C. (1962). Managerial grid. *Advanced Management - Office Executive*, 1(9),12-15.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M. et Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Positive leadership models: Theoretical framework and research. *Psychologist Papers*, 37(3), 170-176. <https://psychologistpapers.com/English/2772.pdf>
- Bodner, T. E. et Langer, E. J. (2001, Juin). Individual differences in mindfulness: the mindfulness/mindlessness scale [Affiche]. 13th annual American Psychological Society Convention, Toronto, Ontario, Canada.
- Bohm, D. et Nichol, L. (1996). *On dialogue*. Routledge.
- Bond, K., Ospina, M. B., Hooton, N., Bialy, L., Dryden, D. M., Buscemi, N., Shannahoff-Khalsa, D., Dusek, J. et Carlson, L. E. (2009). Defining a complex intervention: The development of demarcation criteria for "meditation". *Psychology of Religion and Spirituality*, 1(2), 129-137. <https://doi.org/10.1037/a0015736>
- Brendel, W., Hankerson, S., Byun, S. et Cunningham, B. (2016). Cultivating leadership dharma: Measuring the impact of regular mindfulness practice on creativity, resilience, tolerance for ambiguity, anxiety and stress. *Journal of Management Development*, 35(8), 1056-1078. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0127>
- Brewer, K. L. et Devnew, L. E. (2022). Developing responsible, self-aware management: An authentic leadership development program case study. *The International Journal of Management Education*, 20(3), Article 100697. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100697>

- Brown, K. W. et Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Buchheld, N., Grossman, P. et Walach, H. (2001). Measuring mindfulness in insight meditation (Vipassana) and meditation-based psychotherapy: The development of the Freiburg Mindfulness Inventory (FMI). *Journal for Meditation and Meditation Research*, 1,11-34.
- Burns, H. L. (2016). Learning sustainability leadership: An action research study of a graduate leadership course. *International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning*, 10(2), Article 8. <https://doi.org/10.20429/ijstl.2016.100208>
- Cardaciotto, L., Herbert, J. D., Forman, E. M., Moitra, E. et Farrow, V. (2008). The assessment of present-moment awareness and acceptance: The Philadelphia Mindfulness Scale. *Assessment*, 15(2), 204-223. <https://doi.org/10.1177/1073191107311467>
- Carson, S. H. et Langer, E. J. (2006). Mindfulness and self-acceptance. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 24(1), 29-43. <https://doi.org/10.1007/s10942-006-0022-5>
- Cayer, M. et Baron, C. (2006). Développer un leadership postconventionnel par une formation à la présence attentive. *Revue québécoise de psychologie*, 27(1), 257-271.
- Chadwick, P., Hember, M., Symes, J., Peters, E., Kuipers, E. et Dagnan, D. (2008). Responding mindfully to unpleasant thoughts and images: Reliability and validity of the Southampton Mindfulness Questionnaire (SMQ). *British Journal of Clinical Psychology*, 47(4), 451-455. <https://doi.org/10.1348/014466508X314891>
- Choi, E. et Leroy, H. (2015). Methods of mindfulness: How mindfulness is studied in the workplace. Dans J. Reb et P. W. B. Atkins (dir.), *Mindfulness in organizations: Foundations, research, and applications* (p. 67-99). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107587793.006>
- Choi, E., Leroy, H., Johnson, A. et Nguyen, H. (2022). Flaws and all: How mindfulness reduces error hiding by enhancing authentic functioning. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(5), 451-469. <https://doi.org/10.1037/ocp0000327>
- Cooper, C. D., Scandura, T. A. et Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.008>
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. et McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- DeRue, D. S. et Myers, C. G. (2014). Leadership development: A review and agenda for future research. Dans D. V. Day (dir.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (p. 832-856). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.040>
- Desmarais, C., Françoise, D., Dufour, F. et Loi Zedda, M. (2017). *La mindfulness comme antécédent de formes positives de leadership et facteur indirect de performance* [Communication orale].

Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Aix-en-Provence, France. <http://hdl.handle.net/20.500.12162/2397>

- Dimidjian, S. et Linehan, M. M. (2003). Defining an agenda for future research on the clinical application of mindfulness practice. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 166-171. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg019>
- Donaldson-Feilder, E., Lewis, R. et Yarker, J. (2019). What outcomes have mindfulness and meditation interventions for managers and leaders achieved? A systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 11-29. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1542379>
- Eich, D. (2008). A grounded theory of high-quality leadership programs: Perspectives from student leadership development programs in higher education. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 176-187. <https://doi.org/10.1177/1548051808324099>
- Eriksen, M. (2009). Authentic leadership: Practical reflexivity, self-awareness, and self-authorship. *Journal of Management Education*, 33(6), 747-771. <https://doi.org/10.1177/1052562909339307>
- Feldman, G., Hayes, A., Kumar, S., Greeson, J. et Laurenceau, J.-P. (2007). Mindfulness and emotion regulation: The development and initial validation of the Cognitive and Affective Mindfulness Scale-Revised (CAMS-R). *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 29(3), 177-190. <https://doi.org/10.1007/s10862-006-9035-8>
- Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive–developmental inquiry. *American Psychologist*, 34(10), 906-911. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.34.10.906>
- Ford, J. K., Baldwin, T. T. et Prasad, J. (2018). Transfer of training: The known and the unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 201-225. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443>
- Fortin, C. (2015). Leadership authentique et authenticité : convergences et divergences et étude d'un modèle de développement [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel. <https://archipel.uqam.ca/8523/>
- Fortin, C., Baron, L. et Renucci, C. (2018). Authentic leadership and authenticity: An existential perspective. Dans D. Cotter-Lockard (dir.), *Authentic leadership and followership: International perspectives*, (p. 245-270). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-65307-5\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-65307-5_10)
- Fox, K. C. R., Nijeboer, S., Dixon, M. L., Floman, J. L., Ellamil, M., Rumak, S. P., Sedlmeier, P. et Christoff, K. (2014). Is meditation associated with altered brain structure? A systematic review and meta-analysis of morphometric neuroimaging in meditation practitioners. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 43, 48-73. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2014.03.016>
- Frizzell, D. A. (2015). *The perceptions and lived experiences of leaders practicing mindfulness meditation: A phenomenological investigation* [Thèse de doctorat]. Walden University. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/1583/>
- Fulton, C. L. (2018). Self-compassion as a mediator of mindfulness and compassion for others. *Counseling and Values*, 63(1), 45-56. <https://doi.org/10.1002/cvj.12072>

- Fusco, T., O’Riordan, S. et Palmer, S. (2016). Assessing the efficacy of authentic leadership group-coaching. *International Coaching Psychology Review*, 11(2), 118-128. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2016.11.2.118>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J. et Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. Dans W. L. Gardner, B. J. Avolio et F. O. Walumbwa (dir.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (p. 387-406) Elsevier Science.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. et Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Jossey-bass.
- George, D. et Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference* (17th ed.). Boston: Pearson.
- Goldman, B. M. et Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.
- Goldman Schuyler, K. (2010). Increasing leadership integrity through mind training and embodied learning. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(1), 21-38. <https://doi.org/10.1037/a0018081>
- Goldstein, J. (2013). *Mindfulness: A practical guide to awakening*. Sounds True.
- Gombrich, R. (2009). *What the Buddha thought*. Equinox.
- Grégoire, S. et De Mondehare, L. (2016). Enjeux liés à la définition et à la mesure de la présence attentive. Dans S. Grégoire, L. Lachance et L. Richer (dir.), *La présence attentive (mindfulness) : état des connaissances théoriques, empiriques et pratiques* (p. 9-70). Presses de l’Université du Québec.
- Grégoire, S., Lachance, L. et Richer, L. (dir.). (2016). *La présence attentive (mindfulness) : état des connaissances théoriques, empiriques et pratiques*. Presses de l’Université du Québec.
- Griffith, R. L., Sudduth, M. M., Flett, A. et Skiba, T. S. (2015). Looking forward: Meeting the global need for leaders through guided mindfulness. Dans J. L. Wildman et R. L. Griffith (dir.), *Leading global teams* (p. 325-342). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2050-1\\_14](https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2050-1_14)
- Gu, J., Strauss, C., Bond, R. et Cavanagh, K. (2015). How do mindfulness-based cognitive therapy and mindfulness-based stress reduction improve mental health and wellbeing? A systematic review and meta-analysis of mediation studies. *Clinical Psychology Review*, 37, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.006>
- Harrison, C. (2017). *Leadership theory and research: A critical approach to new and existing paradigms*. Springer.

- Harter, S. (2002). Authenticity. Dans C. R. Snyder et S. J. Lopez (dir.), *Handbook of positive psychology* (p. 382-394). Oxford University Press.
- Hayes, S. C., Strosahl, K. D. et Wilson, K. G. (1999). *Acceptance and commitment therapy: Understanding and treating human suffering*. Guilford Press.
- Heidegger, M. (1962). *Being and time* (J. Macquarrie et E. Robinson, trad.). SCM Press. (Publication originale en 1927)
- Hersey, P. et Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.
- Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 273-284. <https://doi.org/10.1108/01437730310485798>
- Hölzel, B. K., Lazar, S. W., Gard, T., Schuman-Olivier, Z., Vago, D. R. et Ott, U. (2011). How does mindfulness meditation work? Proposing mechanisms of action from a conceptual and neural perspective. *Perspectives on Psychological Science*, 6(6), 537-559. <https://doi.org/10.1177/1745691611419671>
- Horton, N. L. (2017). *Does leadership style predict higher levels of self-compassion, subjective well-being, and job satisfaction?* (Publication no 10633662) [Thèse de doctorat, The Chicago School of Professional Psychology]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. et Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Janssen, M., Heerkens, Y., Kuijer, W., van der Heijden, B. et Engels, J. (2018). Effects of Mindfulness-Based Stress Reduction on employees' mental health: A systematic review. *PLoS ONE*, 13(1), Article e0191332. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0191332>
- Kabat-Zinn, J. (1982). An outpatient program in behavioral medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: Theoretical considerations and preliminary results. *General Hospital Psychiatry*, 4(1), 33-47. [https://doi.org/10.1016/0163-8343\(82\)90026-3](https://doi.org/10.1016/0163-8343(82)90026-3)
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144-156. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>
- Keng, S.-L., Smoski, M. J. et Robins, C. J. (2011). Effects of mindfulness on psychological health: A review of empirical studies. *Clinical Psychology Review*, 31(6), 1041-1056. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2011.04.006>
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01)
- Kernis, M. H. et Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38006-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38006-9)

- Keselman, D. et Saxe-Braithwaite, M. (2021). Authentic and ethical leadership during a crisis. *Healthcare Management Forum*, 34(3), 154-157. <https://doi.org/10.1177/0840470420973051>
- Kets de Vries, M. F. R. et Korotov, K. (2007). Creating transformational executive education programs. *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), 375-387. <https://doi.org/10.5465/amle.2007.26361627>
- Kiersch, C. et Peters, J. (2017). Leadership from the inside out: Student leadership development within authentic leadership and servant leadership frameworks. *Journal of Leadership Education*, 16(1), 148-168. <https://doi.org/10.12806/V16/I1/T4>
- Kuechler, W. et Stedham, Y. (2018). Management education and transformational learning: The integration of mindfulness in an MBA course. *Journal of Management Education*, 42(1), 8-33. <https://doi.org/10.1177/1052562917727797>
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. et Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686-1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Lau, M. A., Bishop, S. R., Segal, Z. V., Buis, T., Anderson, N. D., Carlson, L., Shapiro, S., Carmody, J., Abbey, S. et Devins, G. (2006). The Toronto Mindfulness Scale: Development and validation. *Journal of Clinical Psychology*, 62(12), 1445-1467. <https://doi.org/10.1002/jclp.20326>
- Lehman, D. W., O'Connor, K., Kovács, B. et Newman, G. E. (2019). Authenticity. *Academy of Management Annals*, 13(1), 1-42. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0047>
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G. et Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238-247. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.012>
- Linehan, M. M. (1993). *Skills training manual for treating borderline personality disorder*. Guilford Press.
- Lok, P. et Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613. <https://doi.org/10.1108/EUM00000006302>
- Lomas, T., Medina, J. C., Ivtzan, I., Rupperecht, S., Hart, R. et Eiroa-Orosa, F. J. (2017). The impact of mindfulness on well-being and performance in the workplace: An inclusive systematic review of the empirical literature. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 492-513. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1308924>
- Lopez, F. G. et Rice, K. G. (2006). Preliminary development and validation of a measure of relationship authenticity. *Journal of Counseling Psychology*, 53(3), 362-371. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.53.3.362>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>



- Luthans, F. et Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. Dans K. S. Camercon, J. E. Dutton et R. E. Quinn (dir.), *Positive organizational scholarship* (p. 241-261). Barrett-Koehler.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R. et Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>
- Lykins, E. L. B. et Baer, R. A. (2009). Psychological functioning in a sample of long-term practitioners of mindfulness meditation. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 23(3), 226-241. <https://doi.org/10.1891/0889-8391.23.3.226>
- Mahfouz, J. (2018). Mindfulness training for school administrators: Effects on well-being and leadership. *Journal of Educational Administration*, 56(6), 602-619. <https://doi.org/10.1108/JEA-12-2017-0171>
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D. et Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00032-9)
- Ménard, J. et Beresford, B. (2016). Interventions basées sur la présence attentive. Dans S. Grégoire, L. Lachance et L. Richer (dir.), *La présence attentive (mindfulness) : état des connaissances théoriques, empiriques et pratiques* (p. 71-90). Presses de l'Université du Québec.
- Mendenhall, M. E., Osland, J. S., Bird, A., Oddou, G. R., Stevens, M. J., Maznevski, M. et Stahl, G. K. (2013). *Global leadership: Research, practice, and development* (2<sup>e</sup> éd.). Routledge.
- Nedelcu, A. et Grégoire, S. (2016). Méditation et présence attentive. Dans S. Grégoire, L. Lachance et L. Richer (dir.), *La présence attentive (mindfulness) : état des connaissances théoriques, empiriques et pratiques* (p. 31-50). Presses de l'Université du Québec.
- Neff, K. (2003a). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85-101. <https://doi.org/10.1080/15298860309032>
- Neff, K. (2003b). The development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and Identity*, 2(3), 223-250. <https://doi.org/10.1080/15298860309027>
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice* (7<sup>e</sup> éd.). SAGE Publications.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M. et Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76. <https://doi.org/10.1177/10717919070130010901>
- Nübold, A., Van Quaquebeke, N. et Hülshager, U. R. (2020). Be(com)ing real: A multi-source and an intervention study on mindfulness and authentic leadership. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 469-488. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09633-y>
- Ospina, M. B., Bond, K., Karkhaneh, M., Buscemi, N., Dryden, D. M., Barnes, V., Carlson, L. E., Dusek, J. A. et Shannahoff-Khalsa, D. (2008). Clinical trials of meditation practices in health care: Characteristics and quality. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 14(10), 1199-1213. <https://doi.org/10.1089/acm.2008.0307>

- Plane, J.-M. (2015a). Les théories comportementales du leadership. Dans J.-M. Plane (dir.), *Théories du leadership : modèles classiques et contemporains* (p. 47-71). Dunod.
- Plane, J.-M. (2015b). Les théories de la contingence. Dans J.-M. Plane (dir.), *Théories du leadership : modèles classiques et contemporains* (p. 73-98). Dunod.
- Rad, A. M. M. et Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28. <https://doi.org/10.1108/13660750610665008>
- Reb, J., Sim, S., Chintakananda, K. et Bhawe, D. P. (2015). Leading with mindfulness: Exploring the relation of mindfulness with leadership behaviors, styles and development. Dans J. Reb et P. W. B. Atkins (dir.), *Mindfulness in organizations: Foundations, research, and applications* (p. 256-284). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107587793.013>
- Roche, M., Haar, J. M. et Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 476-489. <https://doi.org/10.1037/a0037183>
- Rodríguez-Carvajal, R., García-Rubio, C., Paniagua, D., García-Diex, G. et de Rivas, S. (2016). Mindfulness Integrative Model (MIM): Cultivating positive states of mind towards oneself and the others through mindfulness and self-compassion. *Anales de Psicología*, 32(3), 749-760.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person*. Houghton Mifflin.
- Rome, B. K. et Rome, S. C. (1967). Humanistic research on large social organizations. Dans J. F. T. Bugental (dir.), *Challenges of humanistic psychology* (p. 181-193). McGraw-Hill.
- 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), 1393-1407. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0715-0>
- Sartre, J.-P. (1943). *L'être et le néant*. Gallimard.
- Sauer, S. et Kohls, N. (2011). Mindfulness in leadership: Does being mindful enhance leaders' business success? Dans S. Han et E. Pöppel (dir.), *Culture and neural frames of cognition and communication* (p. 287-307). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-15423-2\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-642-15423-2_17)
- Sauer, S., Walach, H., Schmidt, S., Hinterberger, T., Lynch, S., Büssing, A. et Kohls, N. (2013). Assessment of mindfulness: Review on state of the art. *Mindfulness*, 4(1), 3-17. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0122-5>
- Sendjaya, S., Pekerti, A., Härtel, C., Hirst, G. et Butarbutar, I. (2016). Are authentic leaders always moral? The role of Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 125-139. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2351-0>
- Shapiro, S. L. et Carlson, L. E. (2009). *The art and science of mindfulness: Integrating mindfulness into psychology and the helping professions*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11885-000>

- Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A. et Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 62(3), 373-386. <https://doi.org/10.1002/jclp.20237>
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J. et Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the Big-Five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1380-1393. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.6.1380>
- Solloway, S. G. et Fisher, W. P., Jr. (2007). Mindfulness practice: A Rasch variable construct innovation. *Journal of Applied Measurement*, 8(4), 359-372.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stone, A. G., Russell, R. F. et Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Taylor, N. Z. et Milleer, P. M. R. (2016). Validity of the Five Facet Mindfulness Questionnaire in an Australian, meditating, demographically diverse sample. *Personality and Individual Differences*, 90, 73-77. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.10.041>
- The Conference Board of Canada. (2018). *Learning and Development Outlook 2018: Strong Learning Organizations, Strong Leadership*. <https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=9398>
- Urrila, L. I. (2022). From personal wellbeing to relationships: A systematic review on the impact of mindfulness interventions and practices on leaders. *Human Resource Management Review*, 32(3), Article 100837. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100837>
- Vago, D. R. et Silbersweig, D. A. (2012). Self-awareness, self-regulation, and self-transcendence (S-ART): A framework for understanding the neurobiological mechanisms of mindfulness. *Frontiers in Human Neuroscience*, 6, Article 296. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2012.00296>
- van Dierendonck, D. et Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S. et Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Waldron, A. L. et Ebbeck, V. (2015). The relationship of mindfulness and self-compassion to desired wildland fire leadership. *International Journal of Wildland Fire*, 24(2), 201-211. <https://doi.org/10.1071/WF13212>
- Walsh, R. et Shapiro, S. L. (2006). The meeting of meditative disciplines and Western psychology: A mutually enriching dialogue. *American Psychologist*, 61(3), 227-239. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.61.3.227>

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, 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), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Warrick, D. D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3(4), 155-172.
- Wasykiw, L., Holton, J., Azar, R. et Cook, W. (2015). The impact of mindfulness on leadership effectiveness in a health care setting: A pilot study. *Journal of Health Organization and Management*, 29(7), 893-911. <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2014-0099>
- Williams, L. J. et Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.219>
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M. et Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385-399. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.55.3.385>
- Wynne, A. (2007). *The origin of Buddhist meditation*. Routledge.