







# **Effet de la pratique de la méditation brève chez les leaders**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **Joane Levesque**

**Septembre 2023**



**Composition du jury :**

**Josée Laflamme, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski (UQAR)**

**Andrée-Ann Deschenes, directrice de recherche, Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)**

**Julie Maheux, examinatrice externe, Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)**

Dépôt initial le 11 janvier 2023

Dépôt final le 21 septembre 2023



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski 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 Rimouski 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 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.



*« Les opportunités pour diriger sont partout. La capacité de diriger se trouve au plus profond de nous. »*

Madeleine Albright,  
Ancienne secrétaire d'État des États-Unis



## REMERCIEMENTS

Vous êtes tellement nombreux à remercier que je crains d'être trop longue...

D'abord à toi mon mari pour ce tendre soutien indéfectible à tous les moments de ce parcours. Pour avoir insisté à ce que je t'accompagne à cette formation en 2017. C'est là que l'étincelle s'est mise à briller. Pour ces nombreuses petites visites à mon bureau qui commençaient par « Pi, comment ça va ? », pour ta foi en mon projet et ta complicité avec moi et, aussi, pour avoir pris soin du jardin. Les mots me manquent pour te dire merci.

Guillaume, Andréane, pour m'avoir entourée de votre précieux amour, pour vos encouragements et votre bienveillance qui m'ont soutenue.

Maman pour ton appui et ta présence dans mes silences. Papa, pour ta présence apaisante.

À vous mes amies, mon ami, Clovis, Julie, Nicole, pour nos complicités, pour ces parfois longues discussions et réflexions partagées, pour les rires, les déjeuners, les longues marches, pour vos bons mots et vos gestes de soutien qui m'ont fait rire et du bien. Sachez que vous avez inspiré ma pratique et ma compréhension de la gestion.

À vous, ma famille, pour votre tendresse réconfortante et pour les fous rires, vous m'encouragez à aller au bout.

Roxane, empreinte de ce que tu as laissé en moi lors des retraites de méditation avec toi, c'est vers la générosité de tes enseignements que j'ai voulu me tourner pour ajuster la compréhension que j'avais de la présence attentive. Et je continuerai à me tourner vers toi pour grandir en présence et en attention du mieux que cet être là le peut. Je me sens privilégiée de ce temps passé avec toi à travers nos discussions. Pour tout ce que tu

transportes dans ta voix si unique qui a porté mes méditations et celles des participants, merci !

Luc, parce que tu possèdes une expertise WEB que je n'aurai jamais, parce que malgré que tu ne sois pas trop attiré par la méditation grâce à toi l'expérience utilisateur des participants a été vraiment géniale.

À tous les gestionnaires et dirigeants que ma route a croisés, vous avez inspiré et souvent aidé à forger mes habiletés et capacités de gestion.

À tous les membres de mes équipes, pour la confiance, les attentes envers moi, la camaraderie, votre courage, votre adresse, et pour les personnes que vous êtes... vous m'avez vraiment poussé à devenir en votre compagnie le meilleur de moi-même.

Chers participants, j'ai été touchée par vous. Votre générosité, le temps, l'implication, l'audace et la persévérance que vous avez donnée à cette étude ont fait toute la différence. Sans vous, je n'y serais pas arrivée. Vous avez vraiment toute ma gratitude !

Et finalement, Andrée-Ann, pour ce talent que tu as de rendre le processus et l'apprentissage de la recherche accessible. Pour la grande disponibilité de ton soutien, de ton aide et pour ce positivisme hors du commun. C'est avec toute ma gratitude que je me tourne vers toi pour te remercier.

La traversée des mois qui ont conduit à ce mémoire n'aurait pas été la même sans vous.

Joane

## AVANT-PROPOS

Certains extraits de mes lectures ont eu un écho plus que d'autres. Celui-ci, découvert pendant la pandémie de COVID-19, met des mots sur une de mes croyances.

*« ... ma conviction profonde que les quatre menaces les plus importantes auxquelles le monde est confronté aujourd'hui sont : a) une catastrophe nucléaire ou biologique, qu'elle soit délibérée ou accidentelle; (b) une épidémie mondiale; (c) le tribalisme et sa progéniture cruelle, l'assimilation (tous les trois sont plus probables qu'il y a dix ans); et enfin, (d) le leadership de nos institutions humaines. Sans un leadership exemplaire, il sera impossible de résoudre les trois premiers problèmes. Avec lui, nous aurons une meilleure chance ». [traduction libre]*

Bennis (2007)



## RÉSUMÉ

Se développer en tant que leader lorsque notre monde est bouleversé et que le monde du travail cherche de nouveaux repères représente un défi. Des chercheurs soutiennent que le développement de la présence attentive puisse être un antécédent du leadership (Baron et Cayer, 2011; Baron, 2016; Baron et Baron, 2016; Goldman Schuyler, 2010). À ce jour peu de recherches empiriques ont été menées pour évaluer la portée d'interventions destinées à promouvoir la présence attentive chez les gestionnaires (Baron et Baron, 2016; Good et al., 2016; Lange et al., 2018). La présente étude cherche à explorer l'effet de la pratique de la méditation brève chez les leaders et sur le style de leadership transformationnel de ceux-ci. Dans cette étude la méditation brève intitulée « trois minutes d'espace de respiration » de Segal et al. (2016) est employée et le leadership transformationnel de Bass (1985) est retenu. Les résultats ont été obtenus à partir de la passation de questionnaires à un groupe expérimental (n=13) et à un groupe contrôle (n=13) préalablement à l'intervention d'une durée de 4 semaines et suivant cette intervention. L'étude s'intéresse à connaître s'il y a une différence entre les deux groupes au niveau de la présence attentive (H1) et au niveau du style de leadership transformationnel (H2) et à valider l'existence d'un lien significatif et positif entre la présence attentive et le leadership transformationnel (H3). Des tests *t* pour échantillons appariés ont mis en évidence qu'une différence significative est présente au sein du groupe expérimental quant aux dimensions, description et non-réactivité aux événements, et quant au score global de présence attentive (mesurée par la variable totale de l'échelle FFMQ). Aucune différence n'a été observée entre les groupes quant au leadership transformationnel. À l'exception de la dimension observation des corrélations fortes et significatives sont obtenues aux quatre autres dimensions du FFMQ avec le leadership transformationnel soit description, agir en pleine conscience, non-jugement et non-réactivité aux événements. Au regard des analyses de régression, la dimension non réactivité aux événements et non-jugement du modèle du FFMQ expliquent 35 % du score global du modèle de leadership transformationnel utilisé. Plus les dimensions identifiées sont présentes au sein des équipes de gestionnaires, plus le style de leadership de ces derniers serait transformationnel. L'ensemble des résultats apporte un regard neuf sur la présence attentive comme voie de développement potentielle du leadership de style transformationnel. Les retombées de ces résultats sont discutées.

Mots clés : FFMQ, leadership transformationnel, présence attentive, développement du leadership, description, agir en pleine conscience, non-jugement, non-réactivité aux événements, méditation, trois minutes d'espace de respiration.



## ABSTRACT

Evolving as a leader when our world has been profoundly shaken and the world of work is grasping to find its bearings constitutes a challenge. Researchers argue that the development of mindfulness is a precursor to leadership (Baron et Cayer, 2011; Baron, 2016; Goldman Schuyler, 2010). Considering that little empirical research has been conducted thus far to determine the scope of interventions intended to promote mindfulness in people who occupy management positions (Baron et Baron, 2016; Good et al., 2016; Lange et al., 2018). The purpose of this study is to explore the effect of short meditation among leaders and on their transformational leadership style. In this study the brief meditation titled “Three Minute Breathing Space” by (Segal et al., 2016) is used and the transformational leadership of (Bass, 1985) is retained. The results were acquired from questionnaires administered to an experimental group (n=13) and a control group (n=13) prior to the 4-week intervention and following the intervention. The study examines whether there is a difference between both groups in terms of mindfulness (H1) and transformational leadership style (H2) and validates the existence of a significant and positive correlation between mindfulness and transformational leadership (H3). Paired sample t-tests showed that a significant difference existed within the experimental group in terms of facets, description and nonreactivity, and regarding the overall score for mindfulness (as measured by the total variable of the FFMQ scale). The study did not reveal any differences between both groups in terms of transformational leadership. Apart from the observation facet, strong and significant correlations were identified with the four other facets of the FFMQ for transformational leadership, namely description, acting with awareness, nonjudgement and nonreactivity to events. Regarding to regression analysis, the nonreactivity and nonjudgement facets of the FFMQ model represent 35% of the overall score of the applied transformational leadership model. The more the identified facets are present within management teams, the more their leadership style is prone to be transformational. The overall results shed some light on the potential of mindfulness to develop transformational leadership. The impacts of these results are discussed.

Key words: FFMQ, transformational leadership, mindfulness, development of leadership, description, acting with awareness, nonjudgement, nonreactivity, meditation, three-minute breathing space.



## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	ix
AVANT-PROPOS .....	xi
RÉSUMÉ .....	xiii
ABSTRACT .....	xv
Table des matières .....	xvii
Liste des tableaux .....	xxi
Liste des figures .....	xxiii
Liste des abréviations ou acronymes .....	xxv
Introduction .....	1
CHAPITRE 1 Problématique .....	7
1.1 MISE EN CONTEXTE .....	7
1.2 QUESTION DE RECHERCHE .....	10
CHAPITRE 2 Cadre théorique .....	13
2.1 PRESENCE ATTENTIVE .....	13
2.1.1 Définitions traditionnelles et contemporaines : plus de 2000 ans d’histoire .....	13
2.1.2 Écoles de pensées de la présence attentive .....	18
2.1.3 Présence attentive et pratique de la méditation .....	20
2.1.4 Revue sommaire de bienfaits et de mécanismes d’action de la présence attentive .....	21
2.1.5 Intervention basée sur la présence attentive : la MBCT .....	25
2.2 LEADERSHIP .....	30
2.2.1 Définition .....	30

2.2.2 Historique .....	31
2.2.3 Théories .....	32
2.2.4 Modèles contemporains du leadership.....	39
2.2.5 Leadership transformationnel .....	45
2.3 RECENSION DES ECRITS .....	51
2.3.1 Présence attentive et monde du travail .....	52
2.3.2 Présence attentive et leadership .....	55
2.3.3 Présence attentive et leadership transformationnel.....	57
2.3.4 Dosage .....	66
2.3.5 Trois minutes d'espace de respiration .....	68
2.4 OBJECTIFS ET HYPOTHESES .....	70
CHAPITRE 3 Méthodologie.....	72
3.1 DEVIS DE RECHERCHE .....	72
3.2 JUSTIFICATIONS DU CHOIX DU DEVIS DE RECHERCHE .....	73
3.2.1 Groupe contrôle .....	73
3.2.2 Intervention.....	74
3.2.3 Milieu.....	77
3.2.4 Avant et après l'intervention.....	78
3.3 FORCES ET LIMITES DU DEVIS DE RECHERCHE .....	78
3.4 ÉCHANTILLONNAGE .....	79
3.5 INSTRUMENTS DE MESURE.....	83
3.5.1 Présence attentive .....	83
3.5.2 Leadership.....	85
3.6 COLLECTE DE DONNEES .....	86
3.7 CONSIDERATIONS ETHIQUES.....	87
3.8 PLAN D'ANALYSE DES DONNEES.....	88
CHAPITRE 4 Résultats .....	92
4.1 ANALYSES DESCRIPTIVES .....	92
4.2 ANALYSES COMPARATIVES .....	94
4.3 ANALYSES CORRELATIONNELLES PREDICTIVES .....	96

CHAPITRE 5 Discussion.....	102
5.1 RAPPEL DES HYPOTHESES ET INTERPRETATION DES RESULTATS .....	102
5.2 IMPLICATIONS THEORIQUES.....	108
5.3 IMPLICATIONS PRATIQUES DE L'ETUDE.....	109
5.4 LIMITES DE L'ETUDE .....	111
5.5 PISTES POUR DE FUTURES RECHERCHES.....	112
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	114
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	116
Annexe A .....	144
Annexe B.....	147
Annexe C.....	151
Annexe D .....	154
Annexe E.....	155
Annexe F .....	156
Annexe G .....	157
Annexe H .....	158
Annexe I.....	159
Annexe J.....	160



## LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 Résumé du cadre théorique : Similitudes entre les éléments clefs du leadership transformationnel et les individus faisant preuve de présence attentive.....</i>	<i>60</i>
<i>Tableau 2 Synthèse des étapes de l'intervention.....</i>	<i>76</i>
<i>Tableau 3 Fréquences, moyennes et écarts-types des deux groupes dans les variables sociodémographiques.....</i>	<i>82</i>
<i>Tableau 4 Coefficient alpha de Cronback (<math>\alpha</math>) des dimensions du FFMQ (N=26).....</i>	<i>84</i>
<i>Tableau 5 Coefficient alpha de Cronback (<math>\alpha</math>) des facteurs et dimensions de l'échelle d'auto-évaluation du leadership au temps 1 et au temps 2.....</i>	<i>86</i>
<i>Tableau 6 Cotes minimum, maximum, moyenne, écart-type au temps 1 et au temps 2.....</i>	<i>93</i>
<i>Tableau 7 Comparaisons entre le groupe expérimental et le groupe contrôle pour les variables appariées au temps 1 et au temps 2 du FFMQ.....</i>	<i>95</i>
<i>Tableau 8 Comparaisons entre le groupe expérimental et le groupe contrôle pour les variables appariées au temps 1 et au temps 2 de l'AÉL.....</i>	<i>95</i>
<i>Tableau 9 Balises de Cohen (1988).....</i>	<i>96</i>
<i>Tableau 10 Corrélations entre les variables au temps 2 (N=26).....</i>	<i>97</i>
<i>Tableau 11 Analyse de régression linéaire multiple ascendante de la dimension leadership transformationnel.....</i>	<i>99</i>
<i>Tableau 12 Analyse de régression linéaire multiple ascendante pour la dimension du leadership transactionnel.....</i>	<i>100</i>



## **LISTE DES FIGURES**

<i>Figure 1 : L'espace de respiration : métaphore du sablier. ....</i>	<i>29</i>
--	-----------



## **LISTE DES ABREVIATIONS OU ACRONYMES**

FFMQ : Five Facets Mindfulness Questionnaire

MBCT: Mindfulness Based Cognitive Therapy

MBSR : Mindfulness Based Stress Reduction

AÉL : Auto-Évaluation du Leadership



## INTRODUCTION

Volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté (Randerson et Pillai, 2020) sont des termes qui reflètent un monde des affaires de plus en plus instable et en évolution rapide (Lawrence, 2013). Tout dernièrement, une partie de ces turbulences est venue, entre autres, de l'élection surprise de Donald Trump en 2016, du Brexit au Royaume-Uni et de ses implications, des sentiments anti-immigration, du populisme en différentes régions du monde, et des guerres au Moyen-Orient (Randerson et Pillai, 2020) sans oublier la guerre en Ukraine pour ne nommer que celles-ci. Les conséquences et la menace de la COVID-19 qui a touché plus de 650 millions de cas dans le monde entier, et qui a malheureusement causé plus de 6,6 millions de décès jusqu'à maintenant <sup>1</sup> ébranlent aujourd'hui les repères de la planète entière. Les leaders efficaces sont considérés comme l'une des ressources les plus essentielles pour les organisations, tant en temps normal qu'en temps de crises (Shufutinsky et al., 2020; Zhang et al., 2012). Le rôle des dirigeants pour fournir des orientations en ces temps de turbulences est plus important que jamais (Decuypere et al., 2018). Wu et al. (2021) soulignent, entre autres, que plusieurs styles de leadership ont été examinés en contexte de crises et les résultats de recherches montrent que les styles de leadership efficaces en période de crise sont le leadership charismatique et le leadership transformationnel (p. 11). Le style de leadership charismatique étudiée par les auteurs (Bligh et al., 2004; Hunt et al., 1999) s'intéresse notamment aux politiciens comme l'ancien Président des États-Unis Bush et l'ex-premier ministre du Royaume-Uni Churchill. Ces leaders charismatiques se distinguent par le fait qu'en temps de crises leur rhétorique, leur comportement verbal et symbolique, élèvent la « prépondérance de certaines valeurs et identités collectives dans

---

<sup>1</sup> Données extraites de [https://www.ledevoir.com/documents/special/20-03\\_covid19-carte-dynamique/index.html](https://www.ledevoir.com/documents/special/20-03_covid19-carte-dynamique/index.html) consultées le 29 décembre 2022.

les concepts de soi des citoyens et articulent les objectifs et les efforts requis en termes de ces valeurs et identités [traduction libre] » (Bligh et al., 2004). Le rôle et l'utilité du leadership transformationnel en temps d'adversité tiennent à son pouvoir de transformer les perceptions des membres d'équipe et de promouvoir leur accord avec les objectifs et le système de valeurs du leader, ce qui favorise la congruence des valeurs perçues (Zhang et al., 2012). Selon Sommer et al. (2016), le leadership transformationnel favoriserait les perceptions positives des actionnaires en plus de s'avérer efficace pour promouvoir l'affect positif, réduire l'affect négatif qui prédisait, à son tour, une plus grande résilience des équipiers en temps de perturbation.

Développer le leadership et les leaders reste un défi appréciable, et ce, indépendamment du contexte socioéconomique ou de l'environnement organisationnel où ils se trouvent. Une façon dont les problèmes de leadership se distinguent d'autres types de difficultés est que la complexité, les conflits et le changement qui caractérisent les organisations garantissent que les dirigeants sont confrontés à des situations mal définies (Mumford et al., 2000). Ainsi, le leadership constitue un exercice d'apprentissage constant (Baron et Baron, 2016). Certains auteurs soutiennent que le développement du leadership se fait principalement par les expériences professionnelles rencontrées (McCall, 2004). Tandis que pour d'autres, le leadership implique généralement un mélange plus complexe de compétences comportementales, cognitives et sociales qui peuvent se développer à des rythmes différents et nécessiter des expériences d'apprentissage différentes (Day et al., 2004; Lord et Hall, 2005; Mumford et al., 2000). Toutefois, plus le gestionnaire monte dans la ligne hiérarchique, plus la rétroaction structurée et formelle se raréfie (DeRue et Wellman, 2009). Parce que les leaders ont avantage à prendre de la distance sur leurs façons d'influencer les situations rencontrées (Baron et Baron, 2016), il devient pertinent d'explorer des voies alternatives de développement du leadership (Goldman Schuyler, 2010) qui permettent le déploiement, entre autres, de cette capacité de distanciation.

Afin de clarifier la signification et l'importance du développement du leader et du leadership, Walker et Reichard (2020) distinguent les notions d'apprentissage et de développement. La première réfère au fait de recueillir de l'information dans un cadre existant, la seconde marque la transition vers un cadre qualitativement nouveau et plus complexe (Walker et Reichard, 2020, p. 28), ou ce que Kegan (1994) nomme « une manière de savoir ». Walker et Reichard (2020, p. 29) suggèrent trois niveaux de croissance allant de l'apprentissage au développement même si en pratique, apprentissage et développement sont fortement interreliés et se renforcent mutuellement. Au premier niveau, l'apprentissage se fait par un processus de renforcement contingent où l'intentionnalité est quasi inexistante puisque le leader est dirigé par des forces externes. Par exemple, d'aucuns peuvent apprendre le leadership en notant les réponses des autres à certains comportements ou apprendre une façon de faire lors d'une formation formelle destinée à des gestionnaires. Au deuxième niveau, les leaders peuvent acquérir des connaissances et des compétences de base pour diriger en appliquant certains principes de leadership d'ordre supérieur à des situations spécifiques. Au cours de cette étape, la transition vers le développement est amorcée lorsque le gestionnaire s'engage dans des changements d'attitudes, de croyances et de valeurs. Au dernier niveau (le plus profond), le développement du dirigeant consiste en des changements dans les identités, les schémas cognitifs ou les cadres mentaux, les structures internes et les cadres conceptuels que les leaders utilisent pour interpréter l'expérience de leadership (Day et Dragoni, 2015; Walker et Reichard, 2020). Des auteurs (Edwards et al., 2013) soulignent que les récentes réflexions sur le leadership ont été influencées par une perspective relationnelle, sociale et situationnelle qui considère le développement des gestionnaires comme un processus de « devenir » (Cunliffe, 2009). Il est suggéré que l'utilisation de méthodes d'apprentissage non cognitives pour accéder à l'intuition, aux sentiments, aux émotions, aux histoires, à l'expérience, à l'écoute active, à l'empathie et à la conscience du moment peut contribuer à ce processus de « devenir » un leader (Edwards et al., 2013; Sanyal et Rigg, 2021; Taylor et Ladkin, 2009). Cette vision alternative du développement de la gestion et du leadership

ouvre un potentiel pour l'adoption (Sanyal et Rigg, 2021) de la présence attentive à la formation des leaders et du leadership.

Des auteurs avancent que le développement de la présence attentive puisse être un antécédent du leadership (Baron et Cayer, 2011; Baron, 2016; Baron et Baron, 2016; Goldman Schuyler, 2010). Dit autrement, ces auteurs suggèrent « que la pratique ou l'expérience de la présence attentive puisse être associée à un leadership plus efficace et légitime » (Baron et Baron, 2016, p. 154). Le développement de la littérature sur l'exposition des leaders à la présence attentive dans le cadre du développement formel de la gestion ou du leadership est récent et peu abondant (Goldman Schuyler, 2010; Reitz et Chaskalson, 2016; Sanyal et Rigg, 2021; Sinclair, 2015). Randerson et Pillai (2020) soutiennent que développer la capacité à s'engager dans des pratiques de présence attentive à travers des formations de gestion va non seulement aider les gestionnaires à comprendre comment prendre des décisions réfléchies et éthiques (Dane et Brummel, 2014; Ruedy et Schweitzer, 2010) dans un environnement incertain, mais va aussi les outiller à mieux gérer pendant les moments difficiles.

Il apparaît intéressant de juxtaposer le concept de présence attentive avec les concepts de leadership, notamment le leadership transformationnel alors que l'avancement théorique et les résultats empiriques de ce champ de recherche sont à l'aube. Toutefois intégrer la méditation (ou la présence attentive) dans la vie de plus en plus occupée des leaders représente un défi selon Chaskalson et al. (2020). Une grande variabilité est rapportée quant à la quantité de temps de méditation requis pour obtenir des résultats sur la présence attentive des travailleurs (Choi et Leroy, 2015). Reitz et al. (2020) rapportent que 10 minutes de pratique de la méditation par jour seraient suffisantes pour observer des résultats positifs et significatifs sur le leadership autorapporté de cadres supérieurs. Selon Alberts et Hülshager (2015), la méditation nommée « trois minutes d'espace de respiration » peut s'intégrer dans un l'agenda très occupé de gestionnaires de même qu'elle peut servir de point de départ accessible pour certains.

C'est cette méditation formelle « trois minutes d'espace de respiration » de Segal et al. (2016) qui est retenue comme axe central de l'intervention basée sur la présence attentive de la présente étude. Considérant que le domaine de recherche sur la présence attentive couplée au leadership est jeune, dans cette étude, il est favorisé d'avoir recours au concept de leadership le plus largement utilisé dans les écrits et recherches empiriques en la matière (Gardner et al., 2020), soit le leadership transformationnel de (Bass, 1985).

Le présent mémoire se découpe en cinq volets. Le premier expose la problématique à l'étude. Le second volet décrit et définit les différentes variables permettant la conduite de cette étude. Il est également composé d'une revue de la littérature ainsi que de l'objectif et des hypothèses ciblées par la recherche. Le troisième volet détaille la méthodologie utilisée, l'échantillon ciblé ainsi que les procédures ayant permis d'analyser l'ensemble des données recueillies. Le quatrième volet dévoile les résultats de l'étude. Enfin, la cinquième et dernière partie s'intéresse à la discussion qui résume, d'une part, les conclusions auxquelles l'étude est parvenue en les confrontant aux hypothèses de recherche préalablement définies et d'autre part, se penche sur les limites, les apports de la recherche ainsi que des pistes de réflexion futures avant de conclure.



# **CHAPITRE 1**

## **PROBLEMATIQUE**

Ce premier chapitre permettra de poser les éléments qui sont liés à la problématique à l'étude. Dans les prochaines sections sont successivement présentées la mise en contexte et la question de recherche.

### **1.1 MISE EN CONTEXTE**

Le leadership peut devenir plus crucial lorsqu'il faut développer et guider des réponses adaptables à des situations nouvelles ou changeantes (Mumford et al., 2000). Rappelons que les dirigeants résolvent des problèmes dans des contextes « du monde réel » (p. 14) où le temps est court et les demandes nombreuses. En conséquence, les dirigeants n'ont généralement pas le luxe de travailler de manière analytique sur toutes les options liées à un problème (Lord et Maher, 1990). Pendant « que les phénomènes affectant la prise de décision sont de plus en plus complexes et interconnectés, il devient difficile pour un leader de maintenir le niveau d'acuité et de calme nécessaire à l'exercice de son rôle » (Baron et Baron, 2016, p. 139). Il existe un consensus parmi les psychologues sur le fait que l'esprit travaille généralement pour atteindre des objectifs (Roche et al., 2020). Au travail, la pensée a tendance à dominer l'attention (Walsh, 1995) et les processus mentaux afférents sont maximisés, automatiques (Segal et al., 2016), pour poursuivre des objectifs afin de permettre la survie dans un monde incertain (Roche et al., 2020; Walsh, 1995).

Dans ce contexte le leader est invité à développer de nouvelles capacités qui lui permettent de répondre efficacement à des défis pour lesquels il ne sera probablement

pas en mesure de maîtriser les résultats (Lavine, 2014; Reitz et al., 2020) et pour s'adapter aux contextes sociaux et situationnels de ses différents rôles, affectations et organisations (Rodriguez et Rodriguez, 2015). Sur l'exemple de Lord et Hall (2005), les termes développement du leader et développement du leadership sont utilisés ici pour désigner l'acquisition de compétences en leadership par un individu. Le développement du leader fait référence à l'amélioration de la vision de soi d'un individu, qui comprend l'auto-efficacité, la conscience de soi, l'estime de soi, l'autorégulation et l'identité du leader (Day et Dragoni, 2015; Lord et Hall, 2005; Vogel et al., 2021). Les capacités à développer sont notamment la connaissance de soi (Lavine, 2014; Rodriguez et Rodriguez, 2015), la conscience de soi (Lavine, 2014; Reitz et al., 2020; Rodriguez et Rodriguez, 2015), ses motivations personnelles et ses valeurs fondamentales (Rodriguez et Rodriguez, 2015) et l'autorégulation (Day et Sin, 2011; Rodriguez et Rodriguez, 2015). Nesbit (2012) a fait valoir que le développement de métacompétences est particulièrement crucial pour permettre aux dirigeants de se développer continuellement (Reitz et al., 2020).

La présence attentive est considérée comme une métacompétence (Reitz et al., 2020). Celle-ci a le potentiel de modifier le fonctionnement de base tel que la conscience de soi en créant une séparation entre le soi, les événements, les émotions et les expériences (Glomb et al., 2011), diminuer l'utilisation de processus mentaux automatiques (Glomb et al., 2011; Segal et al., 2016) « dans lequel les expériences passées, les schémas et les habitudes cognitives limitent la pensée » (p. 124) et accroît la conscience et la capacité de régulation des systèmes physiologiques (Glomb et al., 2011) sans lesquels les personnes sont susceptibles de « s'épuiser, de s'accélérer » lorsqu'ils ont besoin de ralentir (Siegel, 2010). Des auteurs (Baron et Cayer, 2011; Baron, 2016; Goldman Schuyler, 2010) évoquent que la présence attentive puisse être un antécédent du leadership. Dit autrement, en diminuant les pensées automatiques, en se distançant par rapport à ses pensées, ses émotions et les événements et ses réponses physiologiques, le leader sera en mesure d'améliorer, entre autres, la flexibilité dans ses réponses dans une variété de situations (Glomb et al., 2011, p. 124) et fera preuve de plus d'empathie

(Brown et al., 2007; Glomb et al., 2011; Siegel, 2010). Cela aurait pour effet d'améliorer sa prise de décision, car une prise de décision réactive serait moins probable, de communiquer de manière plus efficace puisque grâce au recul que le leader peut prendre il peut faire l'évaluation de plus d'une option de réponses disponibles et finalement et il manifestera des comportements de leadership positifs, car en étant attentif il est plus susceptible de remarquer qu'un collègue a besoin d'aide (Glomb et al., 2011). Le lecteur est invité à consulter l'ouvrage de Glomb et al. (2011) pour prendre connaissance d'autres processus secondaires à la présence attentive et les effets potentiels afférents en milieu de travail.

Au-delà de l'effet de mode, plusieurs auteurs font valoir que les interventions basées sur la présence attentive peuvent procurer des effets positifs sur la santé psychologique, physiologique, des fonctions cognitives et la santé cérébrale (Berghmans et Herbert, 2010; Brown et Ryan, 2003; Brown et al., 2007; Grossman et al., 2004; Heeren et Philippot, 2010; Sauer et al., 2012). Des effets positifs ont aussi été mis en évidence dans le monde du travail (Alberts et Hülsheger, 2015; Allen et Kiburz, 2012; Glomb et al., 2011; Grégoire et al., 2014; Roche et al., 2020; Vonderlin et al., 2020; Wolever et al., 2012). Good et al. (2016) indiquent que le leadership n'a pas été largement étudié par les chercheurs en présence attentive.

Selon les travaux des auteurs Donaldson-Feilder et al. (2018) et de Jamieson et Tuckey (2017), ce n'est qu'au tournant du siècle que des théories et résultats de recherche (Baron et Cayer, 2011; Baron et Baron, 2016; Bunting, 2016; Françoise, 2016; Gieseke, 2014; Giluk Tamara, 2010; Good et al., 2016; Hülsheger et al., 2013; Lange et al., 2018; Jochen Reb et al., 2015; Reitz et Chaskalson, 2016; Reitz et al., 2020; Roche et al., 2020) explorent de potentiels effets bénéfiques des interventions basées sur la présence attentive pour des aspects du leadership comme les comportements, les styles de leadership et le développement du leadership. Des résultats de recherche (Baron et al., 2018; Rouleau, 2015) indiquent que « plus une personne fait preuve de présence attentive, plus elle sera en mesure d'être flexible dans son style de leadership »

(Rouleau, 2015, p. 79). La flexibilité représente dans ce contexte la capacité d'adapter son style de leadership en fonction des exigences d'une situation (Reitz et al., 2020). La présence attentive peut selon les chercheurs (Reitz et al., 2020) aider les gestionnaires et dirigeants « à naviguer dans des systèmes complexes en libérant une plus grande liberté de choix dans des situations émotionnellement tendues qui amorcent généralement l'automatisme » [traduction libre] (Reitz et al., 2020, p. 225).

Le leadership de style transformationnel (Bass, 1985) est lié à l'efficacité du leadership en temps de mouvances (Wu et al., 2021). Ce style de leadership est particulièrement utile en période de turbulences (Wu et al., 2021). Les gestionnaires dont le style de leadership est transformationnel envisagent un avenir inspirant, agissent comme un modèle, établissent des normes de performance, font preuve de détermination et de confiance, et sont décrits comme étant capables de transformer les interactions de « l'intérêt personnel pur à l'intérêt pour les autres » (Decuyper et al., 2018).

Les contextes caractérisés par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté et paradoxaux (Lavigne, 2014) dans lesquels les dirigeants jouent leurs rôles exercent une pression notable sur le temps de ces derniers. Il peut être difficile, voire impossible, pour certains d'intégrer une activité supplémentaire à ce quotidien déjà bien rempli comme la pratique méditative, et ce, malgré toutes les promesses de bienfaits relevés par la science jusqu'à maintenant. Reitz et al. (2020) rapportent qu'il s'avère difficile pour certains dirigeants d'intégrer dans leur journée 10 minutes de pratique de méditation. Répondant, entre autres, à cette contrainte, des chercheurs ont exploré l'efficacité de brèves interventions basées sur la présence attentive en milieu de travail (Hafenbrack, 2017; Hülshager et al., 2013; Hyland et al., 2015).

## **1.2 QUESTION DE RECHERCHE**

L'intention de la présente recherche est que : en présumant que la présence attentive du gestionnaire peut avoir un effet sur le leadership de style transformationnel

(selon Bass, 1985) de celui-ci, le fait de valider l'incidence d'une intervention basée sur la présence attentive structurée et largement inspirée autour d'une méditation brève nommée le « trois minutes d'espace de respiration » de Segal et al. (2016), offerte à partir d'Internet, s'inscrit dans la mouvance émergente des recherches s'intéressant à la présence attentive et au leadership.

La question est de vérifier s'il existe un effet de la pratique de la méditation brève chez les leaders. Ce sujet de recherche répond à l'invitation de chercheurs comme Grégoire et al. (2014); Reb et al. (2014) pour qui il serait intéressant de valider la relation entre la présence attentive du leader et les concepts de leadership traditionnels existants et notamment si la présence attentive profite à des aspects du leadership transformationnel (Good et al., 2016).

Parmi les singularités de la présente étude, notons qu'il sera possible de permettre de contribuer à valider l'efficacité d'une intervention basée sur la présence attentive prenant peu de temps dans une journée, accessible, et qui se déploie à faible coût. Par ailleurs, aucune étude de ce type, autant que nous sachions, n'a été faite au Canada et aucune récession à date ne porte sur l'effet d'un lien entre la présence attentive instillée par une intervention basée sur la présence attentive inspirée du « trois minutes de respiration » de Segal et al. (2002) et le leadership transformationnel de Bass (1985).



## **CHAPITRE 2**

### **CADRE THEORIQUE**

Dans le but de bien cerner la problématique de cette recherche, ce chapitre présentera dans leurs perspectives théoriques et empiriques les variables étudiées. Plus spécifiquement, le cadre théorique se subdivise en quatre sections. Elles abordent successivement le concept de présence attentive puis de leadership transformationnel, la recension des écrits et les objectifs et hypothèses de recherche.

#### **2.1 PRESENCE ATTENTIVE**

Dans cette section, le concept de présence attentive est décrit. Plusieurs idées sont au centre de débats entre les scientifiques quant aux définitions des concepts fondamentaux de ce jeune champ de recherche. Dans l'intention de permettre au lecteur de cerner les enjeux, un tableau de ceux-ci est brossé. Tout d'abord, les éléments de discussion quant à la définition du concept liée au vocabulaire, à la posture Est-Ouest sont relatés. Ensuite, les écoles de pensée sont exposées. Puis sont abordées les composantes de la pratique de la méditation, suivies d'une revue sommaire des bienfaits et des mécanismes d'actions pour finir avec l'intervention basée sur la présence attentive, notamment la MBCT.

##### **2.1.1 Définitions traditionnelles et contemporaines : plus de 2000 ans d'histoire**

### 2.1.1.1 D'abord un peu de vocabulaire

Bien que le concept de pleine conscience soit le plus souvent associé au bouddhisme, sa nature phénoménologique est ancrée dans la plupart des traditions religieuses et spirituelles, ainsi que dans les écoles de pensée philosophiques et psychologiques occidentales (Walsh et Shapiro, 2006). L'une des difficultés à définir la pleine conscience vient du fait qu'elle est maintenant incorporée dans différentes disciplines (Françoise, 2016) et qu'elle est liée à l'angle sous lequel le concept est étudié (Berghmans et Herbert, 2010). Un rapide survol des disciplines s'intéressant à la pleine conscience permet de constater les divers axes pouvant influencer sa définition, notons pour illustrer le propos qu'elle est à la croisée des chemins entre les pratiques de psychologie clinique, entre autres, liée à la dépression, au stress et à l'anxiété, au cancer, à la douleur chronique, à différents troubles psychologiques, ou encore des pratiques de milieux organisationnels, entre autres, liées à la performance au travail, au rendement au travail, au sentiment d'efficacité personnel ou encore à des pratiques de leadership, ou des pratiques spirituelles, ou des pratiques séculaires ou des pratiques de milieu scolaire pour ne nommer que celles-ci. Daniel Françoise (2016) dépeint le défi de la définition du concept de pleine conscience en soulignant que « ... c'est tenter d'énoncer la nature d'un mode de fonctionnement de l'esprit, les qualités d'une manière d'être au monde et les propriétés d'une qualité de conscience » (p. 69).

Bien que largement utilisée dans la littérature francophone, l'expression pleine conscience ne fait pas l'unanimité (Berghmans et Herbert, 2010; Françoise, 2016; Grégoire et De Mondehare, 2016). Le débat se situe à deux niveaux. D'une part, la traduction anglophone du mot français de conscience réfère indifféremment aux deux termes anglais *awareness* et *consciousness* (Berghmans et Herbert, 2010), ce qui peut poser des problèmes conceptuels considérant que la littérature scientifique en la matière est largement anglophone. Françoise (2016, p. 72) invite le lecteur à retenir que la pleine conscience est celle de la conscience *awareness* et non celle de la conscience *consciousness*. D'autre part, Berghmans et Herbert (2010) font remarquer que le mot

conscience en français peut comporter certains pièges du point de vue sémantique puisqu'il revêt diverses significations telles que perdre ou reprendre conscience, prendre conscience de quelque chose, liberté de conscience.

Grégoire, Montani et Baron (2014) mentionnent que l'expression présence attentive semble s'être imposée dans les milieux de travail québécois. Pour les auteurs et collaborateurs du livre « La présence attentive mindfulness : état des connaissances théoriques, empiriques et pratiques » (Grégoire, Lachance, et al., 2016) c'est le terme *présence attentive* qui sera adoptée parce qu'il offre le mérite d'être moins abstrait que le terme pleine conscience en plus de demeurer assez près du mot anglais *mindfulness* (Grégoire et De Mondehare, 2016).

Comme la présente recherche valide des aspects propres au milieu du travail québécois, nous utiliserons l'expression francophone « présence attentive » pour désigner indifféremment la pleine conscience et le terme anglais *mindfulness*.

#### 2.1.1.2 Entre l'Est et l'Ouest

Le concept de présence attentive ne fait pas consensus à travers la littérature scientifique (Berghmans et Herbert, 2010; Bishop et al., 2004; Chiesa et Malinowski, 2011; Françoise, 2016; Grégoire et De Mondehare, 2016; Grossman, 2008; Grossman, 2011; Kang et Whittingham, 2010; Nilsson et Kazemi, 2016; Siegel et al., 2009). La présence attentive a souvent été utilisée pour définir une construction théorique, une pratique comme la méditation et/ou un processus psychologique comme le fait d'être en état de pleine conscience (Berghmans et Herbert, 2010).

Nilsson et Kazemi (2016) ont recensé 33 définitions du mot « mindfulness<sup>2</sup> » dans la littérature scientifique publiée entre 1993 et mars 2016 tandis que Françoise (2016) en a répertorié 42. Tout comme dans les recensions antérieures, Khoury et al. (2019) mettent en évidence deux types de définitions de la présence attentive. Ces conceptualisations sont celles de l'approche bouddhiste traditionnelle et celle de l'approche occidentale contemporaine.

Monteiro et al. (2014) soulignent que la prolifération de programmes de présence attentive a sonné l'alarme dans les communautés traditionnelles de présence attentive. La présence attentive dans l'approche occidentale contemporaine se distingue de la description faite dans les textes bouddhistes (Chiesa, 2012; Gethin, 2011; Grossman, 2011; Mikulas, 2011). Certains comme Grossman et Van Dam (2011) maintiennent que les tenants de l'approche occidentale contemporaine sont fortement susceptibles de mal interpréter et de banaliser la construction traditionnelle bouddhiste de la présence attentive qui est une manière profonde d'être. Parmi les différences profondes quant aux assises de la méditation, elle est enseignée pour aider les gens de l'Est à se libérer, non pas du cycle de la naissance et de la mort, mais des tensions financières, des troubles psychologiques et des relations stressantes (Bodhi, 2011). Elle est fondée sur les trois facteurs éthiques : du bon discours, de la bonne action et des bons moyens de subsistance (Bodhi, 2011). La pratique de la présence attentive permet de développer des qualités telles que la confiance, l'équanimité, la gentillesse de même qu'elle permet de gagner de la sagesse (Olendzki, 2009). Il semble donc pour certains auteurs (Gethin, 2011; Grossman, 2008; Grossman et Van Dam, 2011; Mikulas, 2011) invraisemblable d'envisager l'étude de la présence attentive sans faire appel aux principes bouddhistes traditionnels.

Baer (2011) précise qu'il est probablement inévitable d'observer des incohérences entre l'approche occidentale contemporaine et les concepts traditionnels bouddhistes.

---

<sup>2</sup> Nous conservons le mot mindfulness ici puisque c'est la terminologie qui a été utilisé par les chercheurs dans leur recension respective.

Selon l’auteure, le passage de l’Orient à l’Occident a nécessité une laïcisation des concepts et une définition de la présence attentive afin qu’elle se prête à l’étude scientifique. Finalement, elle fait aussi remarquer que la plupart des scientifiques à l’origine des définitions occidentales ne sont pas des érudits bouddhistes et doivent s’appuyer sur des sources secondaires pour comprendre les systèmes de pensée et de pratique bouddhistes dans lesquels la présence attentive est ancrée.

La présence attentive a connu un essor en Occident particulièrement grâce aux travaux pionniers de John Kabat-Zinn dans les années 80’ (Berghmans et Herbert, 2010). La définition du précurseur est peut-être celle la plus utilisée (Donaldson-Feilder et al., 2018); Kabat-Zinn (2003) définit la présence attentive comme « *prêter délibérément attention de façon particulière à son expérience, dans le moment présent et sans porter jugement* » [traduction libre].

En conclusion aux perspectives antagonistes Est-Ouest, Bodhi (2011, p. 36) malgré plusieurs réserves, a écrit que ceux qui adaptent le Dhamma<sup>3</sup> à de nouveaux objectifs doivent être admirés pour leur courage et leur perspicacité d’avant-garde, et ce, tant qu’ils agissent avec prudence et avec compassion, qu’ils utilisent le Dhamma de toutes les manières possibles pour aider les autres. Grégoire (2016, p. 259) lance l’invitation à ce que la méditation basée sur la présence attentive « doit être offerte en cohérence avec ses origines, tout en tenant compte des réalités et des besoins du milieu ». Cela nécessite « du doigté, de l’ouverture et de la droiture » (p. 259).

---

<sup>3</sup> Loi universelle régissant les êtres et les choses, dans l’hindouisme et le bouddhisme.

## **2.1.2 Écoles de pensées de la présence attentive**

### **2.1.2.1 Présence attentive considérée comme un trait**

La présence attentive est définie dans une large part des écrits scientifiques comme un trait (ou une disposition) (Grégoire et De Mondehare, 2016; Hülshager et al., 2013). La recherche auprès de la population générale a démontré que la présence attentive est observable chez les individus qui n'ont aucune expérience de méditation formelle (Brown et Ryan, 2003) et que celle-ci peut être évaluée de façon fiable par des mesures d'auto-évaluation (Brown et Ryan, 2003; Hülshager et al., 2013). Les gens auraient donc une qualité de présence attentive de base qui les accompagne tout au long de la journée à travers divers comportements (Brown et Ryan, 2003), quel que soit le contexte (Roche et al., 2020). Ce trait varie d'une personne à l'autre (Glomb et al., 2011) et est considéré par plusieurs comme une caractéristique individuelle similaire aux traits de personnalité (Brown et Ryan, 2003; Cardaciotto et al., 2008; Carleton et al., 2018; Glomb et al., 2011; Lakey et al., 2007). Baer (2011) présuppose qu'il est stable à travers le temps et les situations, mais qu'il est modifié avec la pratique de la méditation (Carmody et Baer, 2008).

### **2.1.2.2 Présence attentive considérée comme un état de conscience**

Bien que les pratiques de méditation enseignées puissent être diverses, de façon générale, le déroulement d'une séance de méditation est semblable en termes de procédure et en termes d'état (ou but) de conscience à atteindre (Bishop et al., 2004). L'état étant considéré comme le résultat causal de l'application réussie de la méthode méditative (Nash et al., 2013). Pour Bishop et al. (2004), l'état de conscience est accessible à partir du moment où l'attention est autorégulée pour que celle-ci soit

maintenue sur l'expérience du moment présent, vécu avec ouverture, curiosité et acceptation (Françoise, 2016; Grégoire et De Mondehare, 2016). Tandis que le terme état de conscience « state of consciousness » est généralement utilisé chez les auteurs, Bishop et al. (2004, p. 234) soulignent qu'ils portent la conviction que la présence attentive est un processus psychologique et ce faisant, ils préfèrent la terminologie « mode » de conscience (plutôt qu'état de conscience ) soit la manière ou la façon dont une chose est faite.

Certains auteurs, quant à eux, considèrent et mesurent la présence attentive à la fois comme un trait et comme un état (Chiesa, 2012; Donaldson-Feilder et al., 2018). Selon Grégoire et De Mondehare (2016), ces deux conceptualisations ne sont pas incompatibles, les concepts mesurés par les questionnaires sont apparentés, tout en demeurant distincts.

### 2.1.2.3 Présence attentive considérée comme un processus

Bien que la plupart des chercheurs soutiennent implicitement à travers leur définition de la présence attentive qu'il s'agit d'un résultat à atteindre (Grégoire et De Mondehare, 2016), pour d'autres auteurs, la présence attentive constitue aussi un processus (Shapiro, 2009). Selon Shapiro et al. (2006), la présence attentive découle du fait d'assister intentionnellement à son expérience d'une manière ouverte, bienveillante et sans jugement. Erisman et Roemer (2012) ont créé un outil « afin de mesurer non pas si une personne réussit à être présente et attentive au quotidien, mais plutôt à quel point elle est engagée dans la pratique de la présence attentive » (p. 32). Le Mindfulness Process Questionnaire (MPQ), permet d'évaluer 1) la fréquence à laquelle la présence attentive est intentionnellement utilisée, 2) la fréquence à laquelle l'absence de conscience (ou l'esprit errant) est observée et 3) la fréquence à laquelle la présence attentive est pratiquée en réponse à cette observation (Erisman et Roemer, 2012).

Qu'il soit question d'un trait, d'un état, d'un mode, d'un résultat ou d'un processus, la présence attentive est soit définie comme un concept uni, bi ou multidimensionnel et la structure factorielle les composant alimente les débats (Sauer et al., 2012). Grégoire et De Mondehare (2016) ont recensé 18 questionnaires pour évaluer la présence attentive. Il est à noter que seuls cinq des questionnaires listés sont disponibles en français (pp. 15, 16). Considérant que la présence attentive est une science très récente pour les cultures nord-américaines et européennes, peut-être faut-il tolérer la confusion que provoquent tous ces concepts (Chambers et al., 2009) pour en saisir tous les textures et reliefs. Finalement, un consensus quant à la définition de la présence attentive semble s'établir derrière la définition de Bishop et al. (2004) qui prend racine dans deux dimensions interdépendantes, soit la régulation de l'attention et l'attitude d'acceptation (Bergomi et al., 2013; Grégoire et De Mondehare, 2016).

### **2.1.3 Présence attentive et pratique de la méditation**

La pratique de la méditation remonte à plus de 5000 ans dans les mouvements spirituels orientaux comme le bouddhisme ou l'hindouisme tout comme dans les mouvements spirituels et religieux judéo-chrétiens et soufis (Berghmans et Herbert, 2010; Marlatt et Kristeller, 1999). La méditation a traditionnellement été utilisée pour le développement de la présence attentive (Carmody et al., 2008) et elle constitue la façon privilégiée de cultiver la présence attentive dans la tradition bouddhiste (Nedelcu et Grégoire, 2016).

Il peut s'agir d'une grande variété de pratiques contemplatives pouvant être séculières, spirituelles ou religieuses (Lutz et al., 2008; Nedelcu et Grégoire, 2016). Sous la dénomination, méditation, la pratique peut prendre plusieurs formes (Lutz et al., 2008) comme la récitation d'un mantra ou rester assis en silence, s'appuyer sur diverses techniques (Awasthi, 2013) comme contrôler ou non la respiration, visualisation d'une

image ou non et avoir des objectifs aussi variés que la détente ou l'éveil spirituel (Lutz et al., 2008; Nedelcu et Grégoire, 2016).

Il est signalé par plusieurs auteurs (Awasthi, 2013; Lutz et al., 2008; Matko et Sedlmeier, 2019; Nash et al., 2013; Nedelcu et Grégoire, 2016) qu'il est nécessaire pour la recherche scientifique de donner des détails quant à la méthode de méditation et/ou intervention basée sur la présence attentive qui est utilisée en allant bien au-delà du nom et d'une brève description de la pratique étudiée. Pour Lutz et al. (2008, p. 163) ne pas faire une telle description reviendrait à utiliser le mot *sport* pour désigner toutes activités sportives comme si elles étaient essentiellement les mêmes.

#### **2.1.4 Revue sommaire de bienfaits et de mécanismes d'action de la présence attentive**

##### 2.1.4.1 Bienfaits

Il existe un nombre important d'études confirmant les effets positifs de la pratique de la méditation sur la santé psychologique, physiologique, des fonctions cognitives et de la santé cérébrale (Berghmans et Herbert, 2010; Bunting, 2016; Grossman et al., 2004; Heeren et Philippot, 2010; Sauer et al., 2012). Des différences ont été observées entre les méditants novices et expérimentés (Lutz et al., 2008). Sans être exhaustif, soulignons quelques exemples de bienfaits que la pratique de la méditation peut avoir eu égard à :

- Des aspects critiques du bien-être psychologique (Baer, 2011; Berghmans et Herbert, 2010; Chiesa et Malinowski, 2011; Grossman et al., 2004), comme la gestion de la détresse et de l'incapacité dans la vie quotidienne, des troubles paniques, des troubles alimentaires ou de stress, la dépression,

l'anxiété, le style d'adaptation et d'autres dimensions affectives de l'incapacité;

- Des troubles physiques y compris le cancer, la douleur chronique, la polyarthrite rhumatoïde, la fibromyalgie, le psoriasis, la sclérose en plaques et le VIH (Chiesa et Malinowski, 2011);
- Des améliorations significatives de compétences cognitives critiques comme une attention soutenue, le traitement visuospatial et la mémoire de travail qui facilite le traitement de l'information et le raisonnement (Zeidan et al., 2010), effets neuroprotecteurs et réducteurs sur le déclin cognitif associé au vieillissement normal (Pagnoni et Cekic, 2007), baisse de la rigidité cognitive<sup>4</sup> (Greenberg et al., 2012).

La neuroscience semble soutenir également que l'exercice à la présence attentive a effectivement les effets souhaités (Huppert, 2018). Il existe des preuves émergentes que la méditation de présence attentive pourrait provoquer des changements neuro-plastiques dans la structure et la fonction des régions cérébrales impliquées dans la régulation de l'attention, des émotions et de la conscience de soi (Tang et al., 2015). Des chercheurs soulignent à gros traits que les preuves de la méditation comme facteur causal du changement de la structure cérébrale restent très limitées (Fox et al., 2014).

Il serait imprudent de considérer la pratique méditative comme une panacée (Awasthi, 2013). Une récente revue de la littérature (Farias et al., 2020) met en exergue que certaines personnes peuvent ressentir des effets nocifs ou indésirables après avoir médité. Pour certains, la pratique peut être associée à la déclaration d'évènements indésirables, comme l'anxiété, voire des comportements de dépression. Farias et al. (2020, p. 387) donnent plus de précision quant à la prévalence des évènements

---

<sup>4</sup> La rigidité cognitive est associée par les auteurs de cet article comme la tendance à être « aveuglé » par l'expérience et négliger de nouvelles solutions simples et évidentes – « qui sont sous notre nez » - à un problème donné.

indésirables liés à la méditation (8,3%) qui est similaire, selon eux, à celle rapportée pour la pratique de la psychothérapie en général. D'autres chercheurs (Dobkin et al., 2012) rappellent des mises en garde quant aux contre-indications de la pratique de la méditation pour des personnes qui décompensent lorsque les contrôles cognitifs sont relâchés. Les interventions basées sur la présence attentive avec des patients souffrant de «sentiments de vide» pathologiques (par exemple, dans le contexte de troubles de l'alimentation, de stress post-traumatique et de schizophrénie) devraient travailler avec un « thérapeute expert », car des réactions intenses (p. ex. dissociation, panique ou besoin de s'échapper) peuvent survenir (Didonna, 2009; Dobkin et al., 2012). La pratique peut également être contre-indiquée pour des individus aux prises avec le trouble obsessionnel compulsif (Didonna, 2009).

Awasthi (2013) relate cette divergence entre tradition et modernité :

[...] dans le cadre moderne, tandis que la méditation est proposée (et enseignée dans des contextes cliniques) pour apporter le bien-être physique, la santé mentale et pour améliorer les compétences cognitives et autres; dans le contexte traditionnel, cependant, le bien-être physique et mental sont des conditions préalables pour commencer la pratique de la méditation. [traduction libre]

#### 2.1.4.2 Mécanismes d'actions

Les chercheurs se concentrent de plus en plus sur les mécanismes par lesquels la présence attentive exerce des influences positives sur le bien-être mental et physique (Bergomi et al., 2013). Bishop et al. (2004), proposent le premier modèle à deux composantes. Le premier, l'autorégulation de l'attention est caractérisée par le fait qu'elle soit maintenue sur l'expérience immédiate, de manière vigilante et continue. Le second composant consiste à adopter une orientation particulière vers ses expériences du moment présent. Orientation qui se caractérise par une attitude de curiosité, d'ouverture et d'acceptation (p. 232). Cette opérationnalisation (autorégulation de l'attention et

attitude de curiosité cognitive) a le mérite d'être la plus simple, lisible et communément admise selon Françoise (2016).

Shapiro et al. (2006) ajoutent l'intention au modèle de Bishop et al. (2004) apportant de la cohérence avec les définitions bouddhistes (Françoise, 2016). Ils produisent donc un nouveau modèle dont la définition de Kabat-Zinn (2003) incarne les trois axiomes « prêter attention à son expérience d'une manière particulière : intentionnellement, telle qu'elle se déploie instant après instant, et ce, sans jugement » [traduction libre] (Berghmans et Herbert, 2010; Françoise, 2016; Grégoire et De Mondehare, 2016; Kabat-Zinn, 2003, p. 145). Dit différemment, le modèle IAA de Shapiro et al. (2006) suggère que les mécanismes par lesquels opère la présence attentive sont qu'intentionnellement (I = Intention) prêter attention (A = Attention) avec ouverture et sans jugement (A = Attitude, correspondante à la manière particulière) conduit à un changement de perspective significatif nommé la « re-perception »<sup>5</sup> (en anglais *reperceiving*). Ce mécanisme complexe de re-perception (Berghmans et Herbert, 2010) est également associé à des changements dans les quatre processus additionnels suivants : 1) autogestion et autorégulation, 2) clarifications des valeurs, 3) flexibilités cognitive, émotionnelle et comportementale et 4) expositions<sup>6</sup> (Shapiro et al., 2006).

Brown et al. (2007), quant à eux, décrivent des processus qui peuvent être, directement ou indirectement, facilités par la présence attentive et produire des effets sur la santé psychologique. Ces processus incluent notamment la perspective (en anglais « insight »), l'exposition, le non-attachement, l'amélioration du fonctionnement corps-

---

<sup>5</sup> La terminologie re-perception pour désigner « *reperceiving* » est tirée de Berghmans, C. et Herbert, J. D. (2010). *Soigner par la méditation: thérapies de pleine conscience*. Elsevier-Masson.

<sup>6</sup> 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> expliquent que la « re-perception » permet d'observer avec discernement, une plus grande objectivité et moins de réactivité le contenu de sa conscience et ce, même lorsque la personne vit des émotions très fortes. Cette capacité fait contrepoids à la tendance habituelle à éviter ou nier ce qui est difficile, augmentant ainsi l'exposition à ces états.

esprit<sup>7</sup> et le fonctionnement intégré. Ce dernier composant réfère au fait que la présence attentive soit associée à un fonctionnement exécutif renforcé, une meilleure autorégulation, une plus grande autonomie et des capacités relationnelles renforcées. Ainsi, tout cela atteste du fait que lorsque les individus sont plus conscients, ils sont plus capables d’agir de manière plus libre et plus ouverte, attentif et conscient d’eux-mêmes (Brown et al., 2007).

Finalement, pour Baer (2003), plusieurs mécanismes peuvent expliquer comment les compétences de présence attentive peuvent conduire à une réduction des symptômes et à un changement de comportement. Les mécanismes clefs de ce modèle sont : 1) l’exposition, 2) le changement cognitif, 3) l’autogestion, 4) la relaxation et 5) l’acceptation. Tout en précisant que la relation entre la relaxation et la présence attentive est complexe, l’auteure (p. 130) avise le lecteur de quelques réserves au sujet de la relaxation. En effet, elle explique que :

Le but de l’entraînement à la présence attentive n’est pas d’induire la relaxation, mais plutôt d’enseigner l’observation non critique des conditions actuelles, qui peuvent inclure l’excitation autonome, les pensées accélérées, la tension musculaire et d’autres phénomènes incompatibles avec la relaxation.  
[traduction libre]

### **2.1.5 Intervention basée sur la présence attentive : la MBCT**

Les auteurs (Berghmans et Herbert, 2010; Ménard et Beresford, 2016) distinguent principalement quatre interventions basées sur la présence attentive, soit :

---

<sup>7</sup> Ce processus fait référence au fait que suite aux résultats empiriques, entre autres liés à la MBSR, il est donc possible que la pleine conscience permette un soulagement plus direct du stress et, à son tour, laisse plus de ressources biologiques et psychologiques à la disposition de l’organisme pour maintenir la santé et le bien-être Brown, K. W., Ryan, R. M. et Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for Its Salutary Effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211-237. [www.jstor.org/stable/20447389](http://www.jstor.org/stable/20447389) .

- Le Mindfulness Based Stress Reduction, MBSR, programme de réduction du stress basé sur la présence attentive,
- La Mindfulness Based Cognitive Therapy, MBCT, thérapie cognitive basée sur la présence attentive,
- La thérapie d'acceptation et d'engagement, ACT
- Et la thérapie comportementale dialectique, DBT.

La MBSR et la MBCT sont deux interventions reposant exclusivement sur le concept de présence attentive (Berghmans et Herbert, 2010; Heeren et Philippot, 2010). La MBCT et les résultats afférents ont pu être largement étudiés de façon empirique (Carmody et Baer, 2008; Good et al., 2016; Grégoire et al., 2014; Grossman et al., 2004; Gu et al., 2015; Ménard et Beresford, 2016; Veehof et al., 2011; Vonderlin et al., 2020). Les artisans de la MBCT ont utilisé des composantes et exercices de l'intervention MBSR, élaborée en 1979 par Jon Kabat-Zinn comme cadre sous-jacent à leur programme (Berghmans et Herbert, 2010; Heeren et Philippot, 2010; Ménard et Beresford, 2016; Segal et al., 2016). La MBCT n'est, toutefois, pas simplement une modification du programme de Kabat-Zinn (Ménard et Beresford, 2016). Ses protagonistes (Segal et al., 2016) ancrent la contribution de la MBSR à la MBCT comme « pouvant convenir pour enseigner beaucoup de principes et de pratiques de décentration » et comme déclencheur de « l'importance pour les instructeurs d'avoir leur propre pratique de méditation » (p. 88). La MBCT intègre des principes et pratiques de la thérapie cognitivo-comportementale (Heeren et Philippot, 2010) pour prévenir les rechutes dépressives à une trame de présence attentive, ce qui constitue des distinctions majeures en termes de repères théoriques et empiriques comparativement à la MBSR qui vise la réduction du stress (Segal et al., 2016, pp. 82, 95). La MBCT est un programme dont le but fondamental est de changer radicalement la relation qu'ont les participants aux pensées, aux émotions et aux sensations corporelles qui contribuent à la rechute dépressive (Segal et al., 2016).

Soulignons les éléments importants d'apprentissage et les mécanismes de présence attentive qui interviennent lors de l'approche MBCT (Berghmans et Herbert, 2010; Segal et al., 2016) :

- La concentration – capacité à déployer et maintenir une attention de qualité et durable sur un point particulier de manière focalisée, non dispersée et non fragmentée;
- La conscience des pensées, des émotions, des sentiments et des sensations corporelles;
- Être dans le moment présent;
- Entrer dans un processus cognitif de décentration;
- S'autoriser à accepter, ne pas s'attacher et développer une conscience bienveillante;
- Laisser aller et lâcher prise;
- Se positionner dans un mode « être » plutôt que « faire », sans une recherche de but ou d'état particulier (par exemple, de relaxation, de bonheur ou de paix) à réaliser;
- La conscience de la manifestation d'un problème dans le corps.

#### 2.1.5.1 Trois minutes d'espace de respiration

Segal (2016) explique l'origine de la pratique des « trois minutes d'espace de respiration » : « à cette époque, presque toutes les pratiques de pleine conscience que nous avons intégrées dans la MBCT étaient formelles et longues, avec peu de conseils pour utiliser ces nouvelles façons d'aborder l'expérience tout au long de la journée »

[traduction libre]. Connaissant l'existence de pratiques courtes de la MBSR comme « aller à la respiration » ou « la pleine conscience d'une activité quotidienne », les chercheurs John Teasdale, Mark Williams et Zindel Segal ont développé une « mini-méditation » (Segal et al., 2016) nommée le « trois minutes d'espace de respiration ». Composées de trois étapes, ces dernières sont synthétisées par les auteurs (p. 245) comme suit :

La première consiste à sortir du mode de pilotage automatique et de se demander : « Où suis-je ? Que se passe-t-il ? » Le but ici est de repérer et de reconnaître l'existence du moment. La deuxième étape est réalisée en portant l'attention sur le souffle, en rassemblant l'attention dispersée pour la focaliser sur ce seul objet. La troisième étape consiste en l'élargissement de l'attention pour inclure la respiration et le corps et en faire un tout.

« La compétence enseignée par cette pratique est la mobilisation intentionnelle, mais adaptable, de deux types d'attention : une attention ouverte et à la perspective large, et une attention centrée à la perspective étroite » (p. 444). Une métaphore comparant le chemin parcouru par le sable dans un sablier au mouvement attentionnel de l'espace de respiration est régulièrement utilisée pour enseigner la méditation « trois minutes d'espace de respiration » (voir figure 1 : l'espace de respiration - métaphore du sablier).

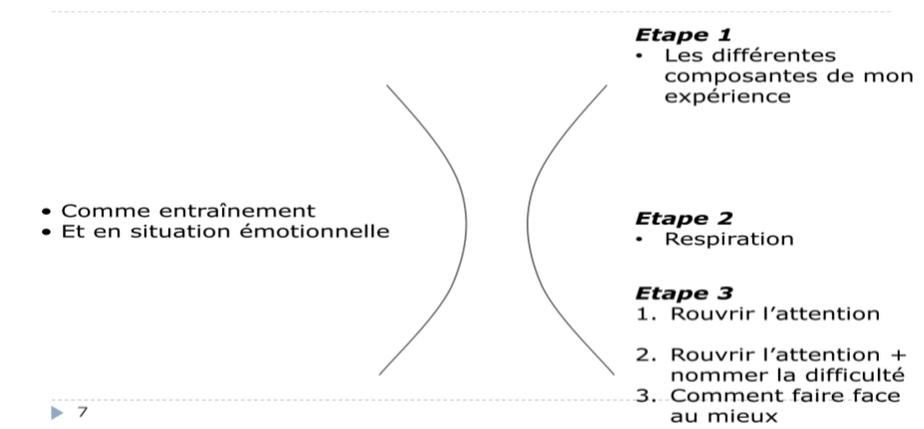


Figure 1 : L'espace de respiration - métaphore du sablier<sup>8</sup>.

Les instigateurs décrivent l'espace de respiration comme « le premier pas essentiel » vers la gestion de ce qui est présent, et ce, « avant même d'envisager le choix de la meilleure réponse » à donner (p. 123). Les méditants à travers le « trois minutes d'espace de respiration » peuvent

[...] se reconnecter, revenir à tout moment à l'ancrage du souffle et changer de « vitesse mentale » de manière à se donner un autre angle pour examiner comment les choses se présentent pour eux à cet instant. Différentes possibilités peuvent alors émerger. D'autres manières de répondre à la palette de couleurs des états mentaux peuvent se révéler. (Segal et al., 2016, p. 289)

Segal et al. (2016) émettent le postulat que l'espace de respiration est approprié dans « une très large gamme de contextes ». Flexible, versatile et prenant ancrage sur le monde réel, la pratique de la méditation du « trois minutes d'espace de respiration » est l'une des pratiques les plus durables utilisées par les participants bien après la fin du MBCT (Segal, 2016).

<sup>8</sup> Traduit et adapté de Segal, Z. V., Williams, J. et Teasdale, J. (2002). *Mindfulness based cognitive therapy for depression: a new approach to preventing relapse*. Guilford Press. par le Dr Pierre Philippot, Ph.D.; diapositive présentée par le Dr Philippot dans le cadre d'une activité de formation intitulée « Retraite intensive de formation aux interventions basées sur la pleine conscience (IBPC) » qui a eu lieu du 2 au 6 août 2017 à Orford, au Québec. Une autorisation écrite par courriel (11 février 2021) a été obtenue du Dr Philippot pour utiliser cette figure.

## **2.2 LEADERSHIP**

Dans la présente section, le concept de leadership est dépeint. Seront traités successivement la définition, l'historique, les théories du leadership et le style de leadership transformationnel.

### **2.2.1 Définition**

Le leadership est un sujet largement débattu, controversé et populaire (Baron et Baron, 2016; Bass et Bass, 2008; Bennis, 2007; Day et Antonakis, 2012) pour lequel une abondance de concepts et de définitions a été proposée par les chercheurs (Asrar-ul-Haq et Anwar, 2018; Bass et Bass, 2008; Bennis, 2007; Day et Antonakis, 2012; Day et Zaccaro, 2007; Françoise, 2016; Maslanka, 2004; McCleskey, 2014; Pendleton et Furnham, 2016). Rost (1993) a découvert 221 différentes définitions tandis que Fleishman et al. (1991) ont identifié 65 systèmes pour classer les définitions du leadership. Le leadership serait le phénomène le plus étudié des sciences sociales (Burns, 1978; Day et Antonakis, 2012; Hogan et Kaiser, 2005). Considérant la nature complexe du sujet, certains soutiennent que la recherche de la seule et unique définition correcte et vraie du leadership semble infructueuse (Bass et Bass, 2008; Day et Antonakis, 2012). Parmi la multitude, le choix d'une définition appropriée devrait dépendre selon Bass et Bass (2008, p. 23), McCleskey (2014) et Yukl (1989) des aspects méthodologiques et empiriques auxquels on s'intéresse. Pour les fins de la présente recherche, la sélection se porte sur la théorie du leadership transformationnel de Bass. Les motifs derrière ce choix sont que : il s'agit d'une conceptualisation, qui encore à ce jour, reçoit toujours une attention considérable de la part des scientifiques comme l'une des théories du leadership centrale les plus courantes (Baron et Baron, 2016; Hoch et al., 2018; Hui et al., 2020; Judge et Piccolo, 2004; Northouse, 2007), elle figure parmi les

plus cités dans les articles scientifiques publiés entre 2010 et 2019 dans la revue « leadership quarterly » (Gardner et al., 2020).

### **2.2.2 Historique**

Dans l'introduction de « *The Bass handbook of leadership* », les auteurs Bass et Bass (2008) font découvrir au lecteur que les premiers principes écrits du leadership datent de l'époque de l'Égypte antique et se trouvent dans l'œuvre « L'enseignement de Ptahhotep » (2300 av. J.-C.). Des parallèles peuvent être faits entre les concepts et principes du leadership avancés par des philosophes de six cents ans av. J.-C. et ceux de l'ère moderne. À titre d'exemple, tout comme Burns (1978), Confucius disait que le leader doit démontrer un modèle moral. À l'instar de Argyris (1983), Lao-Tzu a déclaré qu'il est nécessaire, que le leader fasse croire aux gens que le succès était le fruit de leurs propres efforts.

Les propositions des scientifiques servant à définir le leadership et les leaders, ont évolué à travers les décennies depuis le début du 20e siècle, se faisant l'écho de l'évolution du monde du travail en termes de contexte et d'environnement (Bass et Bass, 2008; Maslanka, 2004). Par exemple, dans les années 20, les scientifiques étaient impressionnés par la volonté du leader sur ceux qui étaient dirigés et qui induisaient l'obéissance, le respect, la loyauté et la coopération. Tandis que dans la première décennie du 21e siècle, le leader est considéré comme la personne responsable et imputable des actions de l'organisation (Bass et Bass, 2008, p. 15). Et Ciulla (2020) soutient que les organisations d'aujourd'hui sont entrées dans une nouvelle ère où les employés sont des partenaires et font partie de l'équipe. Non seulement les personnes occupant des postes de gestionnaires sont censées être des leaders, mais tous les employés sont des leaders à leur manière.

### 2.2.3 Théories

L'abondance de définitions du leadership a provoqué l'élaboration de théories tentant d'expliquer son émergence ou sa nature et ses conséquences (Bass et Bass, 2008). Dans les prochains paragraphes sont décrites les théories les plus communément citées de la conception dite « classique » du leadership, soit l'approche axée sur les traits, l'approche axée sur les comportements et l'approche axée sur les situations (Gosselin et al., 2017).

#### 2.2.3.1 Approche axée sur les traits

L'approche axée sur les traits a pour genèse la théorie du grand homme (en anglais the great-man theory) (Asrar-ul-Haq et Anwar, 2018; Bass et Bass, 2008; Bennis, 2007; Derue et al., 2011). Il s'agit d'une conception du 19<sup>e</sup> siècle soutenant que l'histoire s'est construite par de grands hommes (Bass et Bass, 2008; Day et Zaccaro, 2007; Judge et al., 2002; Pendleton et Furnham, 2016). Par exemple, sans Winston Churchill, le cours de la Seconde Guerre mondiale aurait été totalement différent pour les Britanniques en 1940, Martin Luther King Jr. a inspiré le mouvement des droits civils. Bien que l'exemple de grands personnages tels que Jeanne d'Arc, la grande Catherine ou Elizabeth I ait été mentionné à travers le temps, les grandes femmes leaders ont été invariablement négligées dans la littérature (Bass et Bass, 2008, p. 49; Van Wart, 2003).

La recherche sur le leadership de la fin du 19<sup>e</sup> siècle jusqu'au début des années 1900 a commencé par l'examen d'attributs héréditaires qui différencient les leaders des non-leaders (Bass et Bass, 2008; Day et Zaccaro, 2007; Derue et al., 2011; Zaccaro, 2007). À cette époque, les traits personnels se transmettent de génération en génération (Zaccaro, 2007), expliquent l'efficacité des individus en tant que leaders (Day et Zaccaro, 2007; Derue et al., 2011) ou encore, enseignent que la situation de pays ou d'organisations défailantes ou menacées pouvait être renversée par les

caractéristiques innées de ces rares individus (Asrar-ul-Haq et Anwar, 2018; Bass et Bass, 2008; Maslanka, 2004).

Jusqu'à la publication de Ralph Stogdill (1948), qui marque un moment décisif dans la recherche sur le leadership (Bass et Bass, 2008; Day et Zaccaro, 2007; Judge et al., 2002; Lord et al., 2017; Zaccaro, 2007), la plupart des études à ce sujet mettaient l'accent sur des traits personnels universels du leadership (Bass et Bass, 2008) comme les attributs physiques, les aptitudes intellectuelles et la personnalité (Gosselin et al., 2017).

Parmi les principales conclusions de Stogdill (1948), celle-ci balise le courant dominant des recherches subséquentes (Bass et Bass, 2008) :

Il n'est pas particulièrement difficile de trouver des personnes qui sont des leaders. Il en va autrement en plaçant ces personnes dans des situations différentes où elles pourront fonctionner en tant que leaders. Il devient clair qu'une analyse adéquate du leadership n'implique pas seulement une étude des leaders, mais aussi des situations [traduction libre] (Stogdill, 1948, p. 65).

Les travaux et les conclusions de Stogdill (1948), Gibb (1947) et Jenkins (1947), allant tous dans la même direction, ont été cités dans de nombreux manuels de premier plan comme indiquant la futilité de rechercher des explications basées sur les traits pour les processus de leadership (Day et Zaccaro, 2007).

Presque totalement absente depuis 1948, l'importance des facteurs personnels est de retour à partir du dernier quart du 20<sup>e</sup> siècle (Bass et Bass, 2008; Zaccaro, 2007). Par exemple, une méta-analyse (Judge et al., 2002) dénombre dix (10) recherches révélant certains traits qui semblent liés à l'émergence ou à l'efficacité du leadership (Gosselin et al., 2017). Les théoriciens, à l'époque, manquaient d'une taxonomie pour classer et organiser les traits (Judge et al., 2002). La structure des cinq facteurs de personnalité (le « Big Five ») est un cadre d'organisation permettant de démontrer les relations entre la personnalité et l'efficacité du leadership de même que l'émergence du leadership (Judge et al., 2002, p. 174). Le lecteur est invité à parcourir l'ouvrage de Bass et Bass (2008, p.

103 à 135 incl.) pour consulter le détail de la catégorisation des divers types de traits qui sont encore d'actualité.

Zaccaro et al. (2018) soutiennent que le paradigme des traits mérite d'être revisité afin de l'explorer avec un spectre plus large et nouveau. Ce postulat est appuyé, entre autres, par les développements scientifiques tels que les travaux démontrant une composante génétique dans de nombreux traits associés au leadership, comme l'intelligence et l'assertivité (Rose, 1995) ou l'ouvrage de Plomin et al. (1990) qui étaye que les estimations de l'héritabilité<sup>9</sup> des traits associés au leadership varient considérablement, mais convergent autour de 30 % à 50% de la variance totale. Arvey et al. (2007) ont conclu que le «contexte de vie» dans lequel une personne grandit et dans lequel elle travaille plus tard est beaucoup plus important que l'héritabilité pour prédire l'émergence du leadership tout au long de sa carrière. Derue et al. (2011) notent que des résultats de recherches ont établi que des caractéristiques personnelles telles que la démographie, les compétences et les capacités, prédisent l'efficacité du leadership (Eagly et al., 1995; Judge, Colbert, et al., 2004; Mumford et al., 2007).

### 2.2.3.2 Approche axée sur les comportements

Les théories comportementales insistent sur ce que font les leaders et comment ils agissent (Asrar-ul-Haq et Anwar, 2018; Gosselin et al., 2017). Les programmes de recherche sur la mesure du comportement du leadership et son utilisation pour prédire une variété de résultats de l'Université de l'Ohio et de l'Université du Michigan ont été précurseurs (Asrar-ul-Haq et Anwar, 2018; Day et Antonakis, 2012; Gosselin et al., 2017; Judge, Piccolo, et al., 2004; Lord et al., 2017; Vroom et Jago, 2007).

---

<sup>9</sup> Probabilité pour qu'une caractéristique apparente, manifeste d'un individu soit transmise héréditairement par les facteurs génétiques exclusivement. Définition tirée de [http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=17059776](http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=17059776)

Dans le cadre de leurs études expérimentales appliquées au milieu militaire, Stogdill et Coons (1957) ont constaté que les styles de leadership sont pratiqués de différentes manières. L'émergence de deux dimensions de ces styles a été documentée soit : la structure et la considération. Lorsqu'orientés vers la structure, les leaders organisent le travail, définissent les tâches, établissent les mécanismes de contrôle, font la coordination du travail, décident en détail ce qui doit être fait et comment les choses doivent être faites, agissent directement sans consulter les membres du groupe et planifient les activités de travail tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'unité (Asrar-ul-Haq et Anwar, 2018; Bass et Bass, 2008, p. 540; Van Wart, 2003). La considération inclut une variété de comportements du leader liés, entre autres, au développement, à l'appréciation pour le bon travail, à l'inclusion, à une atmosphère de respect de confiance avec les membres du groupe, est facile d'approche, obtient l'approbation des subordonnés sur les matières importantes avant d'aller de l'avant, etc. (Asrar-ul-Haq et Anwar, 2018; Bass et Bass, 2008, p. 539; Van Wart, 2003). Les artisans de l'Université du Michigan, notamment Katz & Kahn ont influencé le paradigme comportemental en identifiant deux préférences différentes chez les leaders (Asrar-ul-Haq et Anwar, 2018). L'intérêt est orienté vers la production lorsque l'attention du leader est focalisée sur l'aspect technique de l'accomplissement des tâches (Asrar-ul-Haq et Anwar, 2018). Et les inclinaisons axées sur les employés se concentrent sur ceux-ci pour les considérer comme des êtres humains, valoriser leur individualité et accorder une attention particulière à leurs besoins (Asrar-ul-Haq et Anwar, 2018).

Inspirés par les résultats de l'Université du Michigan (Zaccaro, 2007), Blake et Mouton (1964) ont préconisé un leadership qui intègre à la fois l'orientation vers la tâche et l'orientation vers les relations (Bass et Bass, 2008). La grille de gestion de Blake et Mouton est le modèle théorique sur lequel s'appuie un programme qui comprend du matériel pédagogique et éducatif destiné à être enseigné et appliqué, par phases qui se chevauchent, par les supérieurs hiérarchiques (Blake et al., 1964). Les auteurs soutiennent que l'ensemble des connaissances acquises permettent de donner aux hommes d'affaires un langage commun pour décrire leurs préférences managériales

et permettent aussi de concevoir des processus de résolution de problèmes plus productifs (Blake et al., 1964). Le programme est structuré de façon à aider les gestionnaires à atteindre le plus haut niveau où la préoccupation du leader est maximale tant pour les relations humaines que pour la production. Ce niveau de gestion est communément cité comme étant le style de gestion démocratique 9,9. À titre d'exemple, le style 9-9 est décrit comme le style de leadership des présidents des États-Unis qui au cours du 20<sup>e</sup> siècle ont brillé avec grandeur (Bass et Bass, 2008). Ce modèle ne tient pas compte de la situation dans laquelle un leader peut se retrouver (Bass et Bass, 2008). Plusieurs résultats de recherches ont démontré que l'orientation vers la tâche ou les relations peut être affectée par des variables diverses. Notons, entre autres, la performance antérieure du groupe de travail (Katz et al., 1950), la provenance des membres (externes à l'organisation ou non), d'un conseil d'administration (Brady et Helmich, 1982).

Il ne faudrait pas conclure que l'approche axée sur les comportements est sans valeur. Le paradigme du comportement du leader demeure un jalon essentiel dans l'avancement des connaissances sur le leadership (Gosselin et al., 2017) et a fourni la base d'une nouvelle théorie (Derue et al., 2011). Des travaux suggèrent également que les comportements des leaders sont des prédicteurs importants de l'efficacité du leadership (Judge et Piccolo, 2004; Judge, Piccolo, et al., 2004).

### 2.2.3.3 Approche axée sur la situation

C'est à partir de la moitié des années 1960 que l'approche axée sur la situation a pris un essor. Graeff (1983) révèle que des discussions informelles avec des consultants en développement organisationnel et/ou des directeurs de formation et les gestionnaires du personnel témoignent rapidement de l'énorme popularité de la théorie du leadership situationnel. Cette approche met l'accent sur l'importance des facteurs contextuels tels que l'autorité du leader, la nature du travail effectué par l'unité du leader, les attributs

des subordonnés et la nature de l'environnement extérieur (Yukl, 1989). Les tenants de la psychologie sociale (Gibb, 1958) ont formulé des théories d'interaction sociale et d'apprentissages sociaux expliquant la relation du leader avec les membres de l'équipe comme une conséquence de l'interaction du leader avec les membres de l'équipe ainsi qu'avec les circonstances impliquées (Bass et Bass, 2008, p. 60). La théorie d'interaction sociale telle qu'étudiée par Gibb (1958) est caractérisée par la combinaison complexe des variables suivantes : la personnalité du leader; les besoins, les valeurs, les attitudes et la personnalité des membres de l'équipe; la structure des relations interpersonnelles du groupe, la tâche et le cadre environnemental (Bass et Bass, 2008). Intégrant à la fois des variables contextuelles, des traits et des comportements des leaders, cette approche constitue une forme de synthèse des recherches sur le leadership jusqu'à ce moment (Gosselin et al., 2017).

Yukl (1989) et Bass et Bass (2008) mentionnent, entre autres, deux sous-catégories d'analyse de ce paradigme. Une ligne de recherche traite le comportement du leader comme une variable dépendante c.-à-d. les chercheurs tentent de découvrir comment la situation influence le comportement (Yukl, 1989). Prenons, pour exemple, le mouvement ouvrier qui a émergé grâce aux batailles des syndicats pour leur reconnaissance comme représentants désignés des membres, qui ensuite s'est établi en « institution » et qui, dans le cas de certains, lutte aujourd'hui pour leur survie. À chacune de ces étapes, les exigences en matière de leadership différaient, le népotisme notamment, cède la place à la persuasion (Bass et Bass, 2008). La théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard s'inscrit dans cet axe de recherche (Zaccaro et al., 2018). Les auteurs (Hersey et Blanchard, 1969) proposent une taxonomie composée de quatre styles de leadership, allant de la direction à la délégation, et un cadre à travers lequel correspond chaque style à des situations spécifiques (Thompson et Glasø, 2015).

La deuxième sous-catégorie d'analyse induit que les leaders ne sont pas simplement réactifs aux situations, ils peuvent souvent changer la situation en fonction de leurs propensions naturelles (Bass et Bass, 2008; Bligh et al., 2004). Par exemple,

Graen et Uhl-Bien (1995) ont indiqué que les leaders pourraient améliorer la qualité de la performance de leur groupe en développant de meilleures relations avec chacun d'entre eux (Bass et Bass, 2008). Le modèle de contingence de Fiedler (1967) a dominé la plupart des recherches sur le leadership au cours des années 1970 et 1980 (Bass et Bass, 2008). Cette théorie (Fiedler, 1967) prend assise sur le concept que le leader manifeste des comportements soit orientés vers la tâche ou vers la personne. Il conclut que tant les leaders orientés vers les tâches que les leaders non directifs et axés sur les relations humaines réussissent dans certaines conditions. Il soutient que la performance du groupe dépend du style de leadership exercé par le leader, ainsi que de l'atmosphère (bonne ou mauvaise) qui règne au sein du groupe, de la clarté de la tâche (le niveau de précision offert et les moyens pour l'accomplir) et de la position de pouvoir (formel, élevée ou faible) du leader (Bass et Bass, 2008; Gosselin et al., 2017; Hosking et Schriesheim, 1978).

Malgré cette prolifération de théories dédiées à l'approche axée sur la situation et la recherche empirique qui s'ensuit, la conclusion prévalente est qu'elles ont souffert de faiblesses conceptuelles (Bass et Bass, 2008; Graeff, 1997; Zaccaro, 2007; Zaccaro et al., 2018) et n'ont pas recueilli de solides preuves (Bass et Bass, 2008; Zaccaro et al., 2018). Ce manque de soutien ne doit pas être interprété comme signifiant que la situation n'est pas importante dans le leadership (Zaccaro et al., 2018).

Les approches (traits, comportements et situations) que nous venons d'explorer représentent, à haut niveau, la synthèse de la conception classique du leadership (Gosselin et al., 2017). Les critiques de ces approches avaient la conviction que le nombre de modèles de leadership non intégrés, de prescriptions était ahurissant (Levinson, 1980). Une grande partie de la recherche était fragmentaire, irréaliste, futile ou terne, et les résultats étaient caractérisés par des contradictions et des erreurs de type III, résolvant précisément le mauvais problème (Hunt, 1999). Cette période se termine avec l'émergence de ce qui sera nommé la « nouvelle école de leadership » (Bryman, 1992). Françoise (2016) explique la rupture entre le courant de pensée du leadership

traditionnel avec le nouveau en ce que jusqu'alors la rationalité caractérisait les théories et maintenant l'accent est mis sur les valeurs et les émotions du leader et leur impact dans les relations avec les équipiers. C'est dans ce nouveau paysage que des approches de leadership visionnaires, transformatives, charismatiques (Hunt, 1999; Marion et Uhl-Bien, 2001) s'installent comme les plus connus (Banks et al., 2016; Françoise, 2016).

#### **2.2.4 Modèles contemporains du leadership**

Northouse (2007) et Yulk (2010) évoquent à quel point l'influence et le pouvoir sont au cœur du leadership. « La question centrale du pouvoir dans le leadership n'est pas - sera-t-il utilisé, mais sera-t-il plutôt utilisé à bon escient ? » [traduction libre] (Gini, 1997, p. 74). Des abus de pouvoir et des scandales répétés mettant en cause virtuellement tous les types d'organisations (Brown et Treviño, 2006), des dirigeants d'entreprises et des politiciens comme les affaires Enron, Volkswagen ou les discrédits des présidents des États-Unis. Nixon, Bush, Trump sont au cœur des motifs pour lesquels on observe un intérêt grandissant aux aspects éthiques du leadership (Avolio et Gardner, 2005; Brown et Treviño, 2006; Brown et al., 2005; Northouse, 2007; Yulk, 2010). C'est possiblement, en réaction à, ou à cause de ces événements que l'attention s'est accrue pour les théories du leadership authentique (Hoch et al., 2018), servant et spirituel (Yulk, 2010) et, que la communauté scientifique a fait de l'éthique un paramètre clef (Brown et Treviño, 2006) des modèles de leadership post-transformationnel (Françoise, 2016). Ces récents styles de leadership sont non seulement porteurs de valeurs positives, mais visent également à développer des organisations positives (Françoise, 2016).

#### 2.2.4.1 Leadership authentique

Bien que la notion d'authenticité prenne racine dans la philosophie grecque antique (pour toi-même, sois vrai) (Luthans et Avolio, 2003), le concept de leadership authentique n'est apparu dans la littérature scientifique qu'au début des années 2000 (Baron, 2016) avec la naissance de la psychologie positive (Luthans et Avolio, 2003). Pour les instigateurs de la théorie (Luthans et Avolio, 2003), ce style de leadership est décrit comme étant à la confluence du comportement organisationnel positif, du leadership transformationnel et des considérations éthiques du leadership transformationnel (p. 243). La définition du leadership authentique repose sur quatre facteurs dont la robustesse de la conceptualisation a été validée par Walumbwa et al. (2008) (Baron, 2016). Ces composantes sont : premièrement, la conscience de soi, qui fait référence au fait de montrer une compréhension de ses forces et de ses faiblesses et de la nature multiforme de soi, de ses valeurs, de ses croyances et de ses émotions, ainsi que de leur impact sur les autres (Walumbwa et al., 2008, p. 95) ; deuxièmement, la transparence relationnelle, c'est-à-dire le partage ouvert d'informations et l'expression de ses véritables pensées et sentiments tout en essayant de minimiser les manifestations d'émotions inappropriées (Walumbwa et al., 2008, p. 95) ; troisièmement, un traitement équilibré de l'information, c'est-à-dire une ouverture impartiale à des perspectives divergentes sur soi-même et à la remise en question de ses positions (Baron, 2016; Walumbwa et al., 2008) ; et quatrièmement, une perspective morale intériorisée, c'est-à-dire un processus d'autorégulation guidé par des valeurs et des normes morales formant la base de la prise de décision et de l'action (Baron, 2016) sans se laisser influencer par la pression du groupe, de l'organisation et de la société (Walumbwa et al., 2008).

Pour d'autres auteurs (Avolio et Gardner, 2005, p. 329), le leadership authentique peut englober à la fois le leadership de style transformationnel, de style éthique, de style charismatique, de style servant, de style spirituel et toutes autres formes de leadership positif.

#### 2.2.4.2 Servant leadership

Le servant leadership occupe une place à part dans la représentation qu'il donne du leader et de son rôle (Françoise, 2016). Au cœur de ce concept popularisé par Greenleaf (1977), l'intention première est de se mettre au service de et non de diriger (Françoise, 2016). Il ne semble pas y avoir de définition faisant consensus (Van Dierendonck, 2011). Selon l'instigateur original Greenleaf (1998), ce type de leadership se définit non seulement comme une technique de gestion, mais comme un mode de vie dont la genèse s'articule autour du fait que le leader « est d'abord et avant tout le serviteur et cela commence par la sensation naturelle que l'on veut être au service de [traduction libre] » (Parris et Peachey, 2013). Il croyait aussi que le servant leadership était un voyage intérieur tout au long de la vie (Greenleaf, 1977). Cette théorie diverge des autres modèles en coupant court avec la représentation du « leader-héros », « homme (ou femme) providentiel » qui redresse une entreprise en situation difficile par son seul génie, et y substitue un leader qui s'estime comme un « serviteur » de son organisation et au service du groupe (Belet, 2013; Françoise, 2016). D'après Van Dierendonck (2011), pour Greenleaf le leader-serviteur est « primus inter pares » (c'est-à-dire le premier entre ses égaux<sup>10</sup>) et il n'utilise pas son pouvoir pour faire avancer les choses, il le fait en essayant de persuader et de convaincre les gens. Servir et diriger deviennent presque interchangeable dans cette conception du leadership : se mettre au service autorise quelqu'un à exercer une forme de direction (Van Dierendonck, 2011, p. 1231), alors que diriger seulement implique que les autres soient à son service (Françoise, 2016, p. 169).

---

<sup>10</sup> Définition de la locution latine extraite de : [https://usito.usherbrooke.ca/définitions/annexes/locutions\\_latines/Primus\\_inter\\_pares](https://usito.usherbrooke.ca/définitions/annexes/locutions_latines/Primus_inter_pares). (Page consultée le 22 février 2021)

Bien que plusieurs des recherches scientifiques au sujet de ce style de leadership adressent une critique majeure à cette théorie, soit la difficulté à opérationnaliser ses concepts et ses principes (Parris et Peachey, 2013), d'autres chercheurs (Eva et al., 2019) apportent un éclairage récent. Les valeurs mises de l'avant par ce type de leader sont principalement l'aide aux personnes et la promotion d'une relation de confiance et de coopération (Yulk, 2010). Plus précisément, alors que ces gestionnaires se concentrent sur la croissance et le développement des membres de l'équipe, ceux-ci se sentent obligés de rendre la pareille à ces comportements positifs de leader avec leurs propres comportements positifs (Eva et al., 2019). Un débat existe entre les chercheurs quant à la recherche d'équilibre de la part des gestionnaires avec ce style de leadership entre l'intérêt financier de l'organisation ou de sa performance à court terme en lien avec l'intérêt central de ce style de leadership que sont la croissance et le développement des équipiers. Tandis que des auteurs (Eva et al., 2019; Sendjaya et Sarros, 2002; Van Dierendonck et Nuijten, 2011) se positionnent en faveur de cet équilibre en soutenant que les leaders servants se concentrent sur la performance durable à long terme, d'autres comme Yulk (2010) soulignent que lorsque les besoins de l'organisation sont incompatibles avec le bien-être des équipiers, le conflit entre ces deux faits peut être particulièrement difficile pour le leader servant.

#### 2.2.4.3 Leadership éthique

Bien que l'intérêt récent des chercheurs pour la dimension éthique du leadership soit principalement dû à des événements contraires à l'éthique des dernières décennies comme les scandales médiatisés de dirigeants d'entreprises ou les grands défis sociétaux et environnementaux auxquels ont été et sont encore confrontées les organisations (Ahmad et al., 2017; Brown et al., 2005), l'éthique a été discutée depuis longtemps dans différentes théories du leadership (Ahmad et al., 2017; Zhu et al., 2015). Selon leurs analyses qualitatives, pour Treviño et al. (2000) le leadership éthique comprend deux composantes, soit celle de la personne morale et celle du gestionnaire moral. La

dimension de personne morale fait référence aux qualités du leader éthique en tant que personne (Brown et Mitchell, 2010). Ces dirigeants éthiques sont censés posséder des caractéristiques et des traits, tels que l'honnêteté, l'intégrité, la fiabilité, sont également des décideurs objectifs et équitables, détiennent un ensemble solide de valeurs et de principes éthiques, montrent de vastes préoccupations sociales concernant la société et la communauté et s'engagent à respecter leurs règles de décision éthiques (Treviño et al., 2000). Ils sont également attachés à certains types de comportements moraux, tels que « faire ce qu'il faut, se soucier des gens et les traiter correctement, être ouvert et communicatif, et faire preuve de moralité dans sa vie personnelle » (Brown et Mitchell, 2010; Treviño et al., 2000; Zhu et al., 2015). Afin d'être un gestionnaire moral, les leaders éthiques servent de modèle quant à leur comportement éthique de manière visible et intentionnelle dans le but de pouvoir influencer les processus de décision et les plans d'action découlant. Ils communiquent leurs valeurs, normes et principes éthiques à toute l'équipe et établissent un système de reconnaissance en adéquation de façon à tenir les équipiers responsables de leur propre conduite éthique (Treviño et al., 2000). La communauté scientifique s'intéresse au style de leadership éthique comme cadre théorique depuis peu. Les auteurs Brown et al. (2005) en ont défini les pourtours comme étant « la manifestation d'une conduite normativement appropriée à travers des actions personnelles et des relations interpersonnelles, et la promotion d'une telle conduite auprès des membres de l'équipe par la communication bidirectionnelle, le renforcement et la prise de décision » [traduction libre] (p. 120). Il existe plusieurs échelles développées pour mesurer le comportement de leadership éthique. Le plus utilisé a été développé par (Brown et al., 2005) appelée échelle de leadership éthique (ELS).

Finalement, il est intéressant de noter qu'indépendamment du style de leadership éthique mesurée par l'outil de Brown et al. (2005), des théories du leadership ont discuté de l'aspect éthique et moral du leader dans le cadre de leur construit théorique (Ahmad et al., 2017; Zhu et al., 2015). Par exemple, il existe effectivement des considérations éthiques dans le style de leadership transformationnel de Bass (1985) et dans le style de leadership authentique tel que mesuré par le questionnaire de Walumbwa et al. (2008)

(Ahmad et al., 2017; Zhu et al., 2015). Dans la première théorie, les gestionnaires se préoccupent des autres, agissent de manière cohérente conformément à leurs principes moraux, considèrent les conséquences éthiques de leurs décisions, « on peut compter sur eux pour faire ce qu'il faut » et affichent de « hautes normes de conduite éthique et morale » (Avolio, 1999). Tandis que dans la seconde conceptualisation, les leaders authentiques présentent une perspective morale positive caractérisée par des normes éthiques élevées, des valeurs et la prise en compte des conséquences éthiques de leurs décisions (Ahmad et al., 2017; Zhu et al., 2015).

#### 2.2.4.4 Leadership spirituel

Fry (2003) a délimité le leadership spirituel dans le cadre de la théorie de la motivation. Le leadership spirituel est défini comme comprenant les valeurs, les attitudes et les comportements qui sont nécessaires pour motiver intrinsèquement le leader de même que les équipiers de façon à ce qu'ils développent « un sentiment de survie spirituelle » par ce que l'auteur nomme « l'appel ». C'est-à-dire que les gens ressentent que leur vie a un sens et fait une différence par un sentiment d'appartenance à leur culture organisationnelle (Fry, 2003; Gieseke, 2014). Le cycle de motivation intrinsèque de Fry (2003, pp. 711, 712, 713) est fondé sur trois composantes soit la vision (description du parcours de l'organisation et la raison pour laquelle le leader et les membres de l'équipe le font), l'amour altruiste (un sentiment d'intégrité, d'harmonie et de bien-être produit par l'attention, le souci et l'appréciation de soi et des autres) et l'espoir/la foi (le parcours de l'organisation est un marathon et non un sprint; cela demande de l'endurance, de la persévérance et une volonté de « faire ce qu'il faut » pour faire de son mieux et maximiser son potentiel). La foi est donc la source de la conviction que la vision/le but/la mission de l'organisation sera accomplie.

Pour plusieurs auteurs (Brown et Treviño, 2006; Hoch et al., 2018; Van Dierendonck, 2011), des chevauchements sont observés entre les théories de leadership éthique, authentique, transformationnel et spirituel.

### **2.2.5 Leadership transformationnel**

L'originalité du concept de Bass (1985) vient de la confluence de deux courants de recherche majeure de l'école classique du leadership soit a) le modèle à deux facteurs décrivant les comportements orientés vers la structure et ceux orientés vers la considération (Stogdill et Coons, 1957) et b) la théorie de leadership transactionnel transformatif (qui est devenu transformationnel par la suite (Françoise, 2016)) de Burns (1978). L'idée de Bass était de fusionner ces approches et de développer une théorie intégrative qui aurait une forte utilité prédictive (Antonakis et House, 2014). Bien que la théorie du leadership transformationnel prenne racine dans les écrits de Burns (1978) et de Bass (1985), Northouse (2007) rappelle que les travaux de Bennis et Nanus (1985) de même que ceux de Kouzes et Posner (1987) sont également représentatifs du leadership transformationnel. La théorie du leadership transformationnel a reçu une attention considérable de la part des chercheurs au cours des dernières décennies et a émergé à juste titre comme l'une des théories du leadership dominantes (Banks et al., 2016; Mhatre et Riggio, 2014).

Mhatre et Riggio (2014) décrivent qu'au centre du modèle de Bass se trouve le concept selon lequel différents styles et comportements de leadership existent le long d'un continuum. Ce faisant, le chercheur réfute l'hypothèse de Burns qui présente les deux styles, transformationnel et transactionnel, comme des pôles opposés (Bass et Bass, 2008; Françoise, 2016). À une extrémité du continuum (d'activité et d'efficacité du leadership (Bass et Bass, 2008)) se trouve le leadership transformationnel qui se compose de quatre facteurs différents. Puis suit, le leadership transactionnel, qui comporte deux facteurs distincts. Finalement à l'extrémité de ce spectre se trouve un

seul facteur dénotant l'absence de leadership, ou ce que Bass a appelé le leadership « laissez-faire » ou « non-leadership ». La combinaison d'éléments formant ce continuum est connue sous le nom de modèle « Full Range of Leadership » (Avolio et Bass, 2002) que Françoise (2016, p. 155) a traduit par le modèle complet de leadership.

L'approche transformationnelle du leadership est une perspective large qui englobe de nombreuses facettes et dimensions du processus de leadership (Northouse, 2007). En général, il décrit comment les dirigeants peuvent mettre en œuvre, développer et réaliser des changements importants dans les organisations. Le leader transformationnel est proactif, il sensibilise les membres de l'équipe aux objectifs collectifs devant être poursuivis, développe leur sens de l'intérêt général et les aide à atteindre des objectifs extraordinaires (Antonakis et al., 2003; Françoise, 2016). Il est courant que les leaders transformationnels créent une vision qui, à son tour, émerge des intérêts collectifs de divers individus et unités d'une organisation (Bass et Bass, 2008; Northouse, 2007). À l'instar de Bass et Bass (2008), Northouse (2007) présente la vision comme un point focal pour le leadership transformationnel. Les quatre facteurs qui composent le leadership transformationnel sont : l'influence idéalisée (attribuée et comportementale), la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Avolio et Bass, 2002).

#### 2.2.5.1 *Influence idéalisée*

Les leaders transformationnels se comportent de manière à être un modèle positif pour les membres de l'équipe. Ces personnes sont admirées, respectées et dignes de confiance. Les membres de l'équipe s'identifient à ces leaders et veulent les imiter. L'influence idéalisée repose sur deux caractéristiques, soit l'attribution c'est-à-dire des caractéristiques attribuées aux leaders par les collaborateurs et une caractéristique comportementale (Bass et Riggio, 2006; Françoise, 2016). Pour gagner cette influence, le leader tient compte des besoins des autres plutôt que de ses besoins personnels. Le

leader partage les risques avec les membres de l'équipe et fait preuve d'une grande cohérence dans sa conduite. Il agit de manière à inspirer le respect pour chacun des collaborateurs. À un discours qui fait écho à des valeurs et des buts partagés. On peut compter sur cette personne pour faire ce qu'il faut, tout en faisant preuve de normes élevées de conduite éthique et morale. Il évite d'utiliser le pouvoir à des fins personnelles et n'utilise en fait son pouvoir que lorsque cela est nécessaire (Avolio et Bass, 2002).

Aujourd'hui, les termes charisme et influence idéalisée sont souvent utilisés comme synonymes (Hartsfield, 2003). Toutefois, l'influence idéalisée est la dénomination qui fut choisie pour remplacer le vocable leader charismatique parce que pour les auteurs Bass Bernard et Avolio Bruce (1990) la signification de ce mot dans l'esprit du public est associée à célébré, flamboyant, excitant. Il correspond souvent à une création très médiatisée et peut être également associé péjorativement aux effets d'Hitler sur le peuple allemand (Bass et Bass, 2008, p. 620).

#### 2.2.5.2 *Motivation inspirante*

Les leaders transformationnels se comportent de manière à motiver et inspirer ceux qui les entourent en apportant un sens et des défis aux membres de l'équipe. Plutôt que de se concentrer sur la gestion des opérations quotidiennes, les leaders transformationnels s'efforcent de maintenir et de communiquer une vision de groupe, de service ou d'organisation (Hartsfield, 2003). L'esprit d'équipe est suscité. L'enthousiasme et l'optimisme, les encouragements et le support sont partagés en contribuant par ses propres efforts au défi collectif (Françoise, 2016). Le leader influence les autres à envisager le futur de façon attractive. Il communique de façon claire ses attentes. Les membres de l'équipe ont envie de satisfaire ces attentes et démontrent leur engagement envers les objectifs et la vision partagée.

### 2.2.5.3 *Stimulation intellectuelle*

Les leaders transformationnels stimulent les efforts des membres de leurs équipes pour qu'ils soient innovants et créatifs en les invitant à réfléchir aux problèmes posés avec un regard neuf, à faire preuve d'audace, de créativité et à remettre en cause les modèles établis (Françoise, 2016). Ils sont encouragés à penser « en dehors de la boîte ». Ces leaders ont souvent recours aux métaphores. De nouvelles idées et des solutions créatives aux problèmes sont sollicitées auprès des membres d'équipe, ils sont inclus dans le processus de résolution de problèmes et dans la recherche de solutions. Les équipiers sont encouragés à essayer de nouvelles approches, et leurs idées ne sont pas critiquées si elles diffèrent des idées du leader (Avolio et Bass, 2002; Bass et Bass, 2008). En d'autres mots, il n'y a pas d'idée ridicule ou déplacée ni de critiques des erreurs commises : juste la volonté d'aborder les problèmes qui se posent pour les régler (Françoise, 2016).

### 2.2.5.4 *Considération individualisée*

Les leaders transformationnels accordent une attention particulière aux besoins de développement, de réussite et de croissance de chaque individu de manière unique, afin d'y répondre de manière adaptée. Il intervient en tant que coach ou mentor au service de son équipe. La considération individualisée est pratiquée comme suit : de nouvelles occasions d'apprentissage sont créées avec un climat favorable. Les différences individuelles sur le plan des besoins et de désirs sont reconnues. Le comportement du leader démontre l'acceptation des différences individuelles (par exemple, certains employés reçoivent plus d'encouragements, d'autres plus d'autonomie, d'autres des normes plus strictes et d'autres encore plus de structure de tâches) et adapte les moyens de développement en conséquence. Les échanges bidirectionnels sont encouragés et les interactions avec les membres de l'équipe sont personnalisées (par exemple, le leader connaît le nom de chacun, se souvient des conversations précédentes, est conscient des

préoccupations individuelles et voit l'individu comme une personne à part entière plutôt que comme un simple employé). Il se distingue par sa qualité d'écoute et considère la délégation des tâches comme moyen de développement. Les tâches déléguées sont surveillées pour voir si les équipiers ont besoin d'une direction ou d'un soutien supplémentaire et pour évaluer les progrès de manière idéale. Les membres de l'équipe ne se sentent pas contrôlés (Avolio et Bass, 2002; Bass et Bass, 2008; Bass et Riggio, 2006; Françoise, 2016; Northouse, 2007).

#### 2.2.5.5 Leadership transactionnel

Le leadership est transactionnel lorsque la relation entre le leader et le membre d'équipe se résume à un échange visant à satisfaire ses intérêts personnels et les intérêts propres au coéquipier (Kuhnert, 1994; Northouse, 2007). Kuhnert et Lewis (1987, p. 650) vont jusqu'à qualifier cet échange de « troc contre des biens et des droits » [traduction libre]. Le leadership transactionnel diffère du leadership transformationnel en ce que le leader transactionnel n'individualise pas les besoins des équipiers (Northouse, 2007). Ce faisant, le leader récompense ou discipline en fonction de l'adéquation de la performance du membre de l'équipe (Avolio et Bass, 2002; Bass et Bass, 2008). Bass et Bass (2008, p. 618) utilisent la métaphore de la carotte qui est employée pour récompenser lorsque les ententes et standards sont rencontrés ou battre à l'aide du bâton lorsque ce qui devait être fait a échoué pour marquer l'unidirection de la relation. Le leadership transactionnel dépend du renforcement contingent positif que représentent les récompenses contingentes ou d'un renforcement plus négatif par le management par exception actif ou passif (Bass et Riggio, 2006).

#### 2.2.5.6 Récompense contingente

Le leader qui pratique la récompense contingente peut être raisonnablement efficace (Bass et Riggio, 2006; Kuhnert, 1994). Des chercheurs (Françoise, 2016;

Kuhnert, 1994) soutiennent que ce type de leadership peut être principalement orienté vers la tâche et que cette clarification des attentes, engagements et gains mutuels doit produire un effet de renforcement positif permettant de construire la performance. De plus, les membres de l'équipe peuvent avoir le sentiment d'avoir été traités équitablement tant qu'il y a suffisamment de récompenses pour tout le monde (Kuhnert, 1994). Les récompenses contingentes sont des récompenses extrinsèques que le leader offre lorsque l'employé a mené à bien la mission de manière satisfaisante. Ces récompenses sont habituellement matérielles et peuvent être inclure une augmentation de salaire, une récompense ou une citation au mérite (Bass et Bass, 2008; Bass et Riggio, 2006).

#### 2.2.5.7 Gestion par exception (active et passive)

La gestion par exception est définie comme une transaction corrective qui a tendance à être plutôt inefficace. Les mesures correctives peuvent être des commentaires négatifs, des reproches, des désapprobations ou des mesures disciplinaires. Plus le leader a tendance à être directif, plus il utilise la gestion par exception (Avolio et Bass, 2002; Bass et Bass, 2008). La gestion par exception est active ou passive. Si active, le leader contrôle activement les écarts quant aux standards attendus, les manquements et les erreurs dans les performances entendues avec le membre de l'équipe et prend des mesures correctives en conséquence. Ce type de gestion peut être requis et efficace dans certaines situations comme celles où un danger pourrait atteindre la sécurité des équipiers (Bass et Riggio, 2006). Lorsque passive, la pratique de gestion par exception repose sur la non-intervention dans le travail à moins que le problème ne vienne à l'attention indiquant une performance insatisfaisante ou qu'il prenne des proportions empêchant de s'y soustraire (Françoise, 2016). Selon Françoise (2016), c'est une forme de comportement d'évitement, purement réactif, qui s'avère contreproductif et démotivant.

#### 2.2.5.8 Laissez-faire

Cette dimension, caractérisée par l'évitement ou l'absence de leadership, est par définition la forme plus passive et inefficace de leadership (Bass et Bass, 2008). Ce leadership est non transactionnel. Les auteurs (Bass et Riggio, 2006; Françoise, 2016; Northouse, 2007) explicitent les pratiques de leadership « laissez-faire » en soulignant que les décisions nécessaires ne sont pas prises, que les actions à prendre sont repoussées à plus tard, qu'aucune rétroaction n'est donnée aux équipiers. En d'autres mots, le leader renonce à ses responsabilités et adopte un comportement d'anti-leadership (Deschênes, 2007).

Force est de constater que les écrits donnent beaucoup de précisions sur les comportements associés au leadership transformationnel et les résultats de ces comportements sur les membres de l'équipe et des organisations, toutefois on en sait peu sur les caractéristiques qui sont en corrélation avec le leadership transformationnel (Gieseke, 2014; Hartsfield, 2003).

### 2.3 RECENSION DES ECRITS

L'objectif de cette section est de présenter les principales sources théoriques et empiriques des publications de recherche publiées qui rendent compte de ce qui est connu et inconnu sur le sujet de recherche (Fortin et Gagnon, 2016). La thématique de la présence attentive est abordée selon son association : au monde du travail, avec le leadership, vis-à-vis du leadership transformationnel, par rapport au dosage et eu égard à la méditation du « trois minutes d'espace de respiration ».

### 2.3.1 Présence attentive et monde du travail

L'intérêt de la recherche pour la présence attentive dans le monde du travail est en hausse de façon impressionnante depuis peu (Dane et Brummel, 2014; Dhiman, 2009; Hülshager et al., 2013; Jamieson et Tuckey, 2017; Reb et al., 2014; J. Reb et al., 2015). Une recherche de publications évaluées par des pairs sur « la présence attentive et le monde du travail » [traduction libre de « mindfulness and workplace »] a révélé une augmentation de 181% entre 2013 et 2017 (Roche et al., 2020).

Dans leur ouvrage, Roche et al. (2020) nous indiquent que comprendre la présence attentive est plus complexe que les conceptions visitées à la section 2.1 du présent document parce que ces conceptions se situent dans le milieu du travail. Glomb et al. (2011) et Hülshager et al. (2013) s'inscrivent dans ce courant et précisent que la grande majorité des études conduites pour démontrer les bienfaits de la présence attentive ont été menées en dehors du contexte de travail, soit en utilisant des échantillons d'étudiants ou des échantillons cliniques (Brown et al., 2007) de telle sorte que les résultats empiriques peuvent difficilement se généraliser au contexte de travail.

Les recherches sur la cognition organisationnelle résumées par Walsh (1995) démontrent que la pensée a tendance à dominer l'attention. Lorsque, au travail, des stimulus sont rencontrés tout au long de la journée, la pensée opère rapidement pour évaluer, interpréter ou résoudre ce qui occupe l'esprit. Ce traitement de l'information fait souvent place à des formes telles que l'inquiétude ou la rumination surtout si le souci de soi est le point de référence pour interpréter ce qui s'est produit ou se produira. En d'autres mots, ce traitement implique d'interpréter les stimulus d'une manière abstraite, évaluative et qui contient un préjugé vers les préoccupations personnelles (Good et al., 2016). En somme, être dans le présent n'est pas la façon dont la plupart des gens fonctionnent au travail (Roche et al., 2020). Ce besoin de gérer rapidement ce qui occupe l'esprit est si constant pour nous les êtres humains que nous sommes par défaut en mode « faire » (Roche et al., 2020) ou automatique (Segal et al., 2016) sur les lieux

du travail. Le défi serait de passer du mode faire au mode être. Cependant, la définition de la présence attentive de Kabat-Zinn (1982) « *prêter délibérément attention de façon particulière à son expérience, dans le moment présent et sans porter jugement* » [traduction libre] implique la conscience diffuse de toutes les facettes du flux d'expérience d'un individu. Dans une réalité où les dirigeants gèrent des exigences élevées, entretiennent des relations interpersonnelles et font face à l'incertitude sur une base quotidienne (Zhou et al., 2022), et où ce mode « faire » est extrêmement utile pour savoir ce qui doit être fait (Roche et al., 2020) la question que posent les auteurs (Roche et al., 2020) est : « pourquoi pourrait-il être utile d'être conscient sur le lieu de travail ? ».

Il semble possible d'être en faisant [traduction libre de being while doing] (Lyddy et Good, 2017). La présence attentive développe cette capacité d'être. La présence attentive influe sur des processus psychologiques fondamentaux, en particulier l'attention et l'autorégulation (Roche et al., 2020). Good et al. (2016) proposent un cadre de référence où la présence attentive est associée à une meilleure stabilité attentionnelle, à un meilleur contrôle de l'attention et à une efficacité attentionnelle qui à leur tour influencent les domaines cognitifs, émotionnels, comportementaux et physiologiques du fonctionnement humain. Les effets de la présence attentive sur ces domaines semblent avoir une influence sur une grande variété de résultats en milieu de travail (Good et al., 2016, p. 122).

Dans les organisations, la plupart des interventions basées sur la présence attentive ont été introduites dans le cadre d'initiatives destinées à promouvoir le mieux-être et la qualité de vie des employés (Grégoire et al., 2014). Des ouvrages théoriques sur le rôle potentiel de la présence attentive dans le monde du travail suggèrent que celle-ci favorise les résultats clefs du travail comme la performance ou des relations interpersonnelles de qualité, etc. (Dane et Brummel, 2014; Glomb et al., 2011).

Dans les études empiriques impliquant des travailleurs, une attention particulière a été accordée à l'étude des avantages de la présence attentive sur la santé et le bien-être

des employés (Hülshager et al., 2013; Hülshager et al., 2018), incluant les aspects de santé psychologique (Good et al., 2016; Grégoire, Montani, et al., 2016), physique et comportementale (Good et al., 2016). Parmi les résultats de recherche auxquels des effets positifs associés à la présence attentive ont été testés, on retrouve l'équilibre vie familiale et vie professionnelle (Allen et Kiburz, 2012; Kiburz et al., 2017), la réduction du stress (Wolever et al., 2012), l'engagement au travail (Leroy et al., 2013), les comportements éthiques et prosociaux plus élevés et une moindre déviance (J. Reb et al., 2015), des résultats de négociations (Reb et Narayanan, 2014), l'amélioration de la qualité du sommeil et de la récupération face au stress au travail induit par la gestion des ruminations (Querstret et Cropley, 2012), l'amélioration de l'endurance et du temps consacré aux tâches et diminution du multitâche (Levy et al., 2012), augmentation de la satisfaction au travail (Hülshager et al., 2013). Grégoire, Montani, et al. (2016), à travers une revue systématique de la littérature sur les effets de la présence attentive en milieu organisationnel, concluent que des résultats d'études d'essais randomisés contrôlés ont été considérés très robustes entre la présence attentive et la diminution du niveau de stress des employés, robustes en ce qui a trait à l'accroissement de la qualité de sommeil, la diminution de la détresse psychologique et de l'épuisement professionnel et chancelant en ce qui a trait au rendement et à l'engagement au travail. Pour ce qui est de résultats d'études corrélationnelles analysées (p. 127), certaines conclusions robustes peuvent être mises en évidence, telle une corrélation négative entre la présence attentive et les symptômes d'épuisement professionnel, d'anxiété, de dépression, d'émotions négatives, et de l'intention de quitter l'organisation et une corrélation positive aux émotions positives, au capital psychologique<sup>11</sup>, et aux comportements sécuritaires en milieu de travail. Finalement, les résultats d'une très récente publication d'une méta-analyse indiquent que la présence attentive au travail réduit efficacement le stress perçu

---

<sup>11</sup> Les auteurs font nommément référence au capital psychologique défini comme un état psychologique positif caractérisé par des niveaux élevés d'efficacité personnelle, d'optimisme, de confiance et de résilience selon les travaux de Luthans, F., Youssef, C. M. et Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.

et les problèmes de santé tout en améliorant le bien-être et les résultats liés au travail (engagement au travail, productivité, satisfaction au travail) (Vonderlin et al., 2020).

### **2.3.2 Présence attentive et leadership**

Si la présence attentive et le leadership sont tous deux importants pour la vie organisationnelle, la recherche combinant les deux domaines est étonnamment rare (Good et al., 2016; Hawkins, 2010; Lange et al., 2018). Nous pourrions même dire que c'est un territoire relativement inexploré jusqu'à maintenant (Dhiman, 2009; Gieseke, 2014; Grégoire et al., 2014). La formation qui utilise des interventions basées sur la présence attentive est de plus en plus populaire dans le monde des affaires en tant que composante de la formation au leadership (Good et al., 2016; Grégoire et al., 2014; Lippincott, 2018) et des employés (Roche et al., 2020). Good et al. (2016) témoignent, de manière anecdotique, que les « participants à une telle formation rapportent des avantages tels qu'une capacité d'écoute améliorée, une capacité à penser de manière stratégique et une innovation accrue » [traduction libre]. Toutefois ces anecdotes sont rarement étayées par des recherches empiriques (Baron et Baron, 2016; Good et al., 2016, p. 129; Grégoire et al., 2014; Reb et al., 2014) considérant que le corpus de recherche de la présence attentive associée au leadership est naissant (Lippincott, 2018).

Dhiman (2009) stipule qu'à sa connaissance aucune étude formelle complète qui explore systématiquement le rôle de la présence attentive sur le lieu de travail et le leadership n'existe. Dans une récente revue systématique de la littérature sur les bienfaits des interventions de présence attentive ou de la méditation chez les « leaders et gestionnaires » [traduction libre de *leaders and managers*] (Donaldson-Feilder et al., 2018), un très petit nombre de recherches, 19 au total, ont été retenues et analysées. Les auteurs (Donaldson-Feilder et al., 2018; Jamieson et Tuckey, 2017) s'entendent généralement sur le début des années 2000 comme étant le marqueur temporel associé à l'aube de l'intérêt scientifique pour la présence attentive couplé au leadership.

De récents résultats empiriques suggèrent que la performance du leader peut être améliorée par la présence attentive (Lippincott, 2018). Les conclusions des deux études (appliquées à des niveaux organisationnels de superviseurs) de Reb et al. (2014) proposent qu'une plus grande présence attentive des leaders soit étroitement liée à différentes dimensions du bien-être (meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, plus grande satisfaction au travail, susceptible d'adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle) et de la performance des employés, de même qu'elle est liée à une moindre déviance de ceux-ci. Les résultats de la revue systématique conduite par Donaldson-Feilder et al. (2018) indiquent des signes encourageants selon lesquels les interventions de pleine conscience et de méditation a) peuvent améliorer certains aspects du bien-être et de la résilience des dirigeants, ainsi que de leur capacité de leadership, y compris éventuellement leur leadership « post-conventionnel » (Baron et Cayer, 2011) et b) il n'y avait aucune preuve des avantages pour les subordonnés directs des participants. Des résultats empiriques ont rapporté :

- Une relation positive entre la présence attentive des leaders et le leadership authentique a) tel que noté par les leaders à chaque (Baron, 2016), ou b) tel que noté par les membres de l'équipe et les leaders (Nubold et al., 2020) ;
- Une corrélation significative entre l'ouverture aux expériences et la dualité stratégique/opérationnelle de la flexibilité du leadership. En d'autres mots, plus un leader est ouvert aux expériences (facteur qui est en relation positive avec la présence attentive), plus il sera flexible pour passer d'une vision stratégique à une vision opérationnelle et vice-versa. Et la présence attentive présente une corrélation positive et significative avec la flexibilité du leadership et chacune des dualités. Cela signifie que plus un leader a un haut niveau de présence attentive, plus cette personne fera preuve de flexibilité du leadership (Rouleau, 2015) ;
- L'introduction d'une intervention basée sur la présence attentive a été efficace pour développer des leaders en matière de présence attentive, de

résilience et des compétences de leadership autoperçues telles que la collaboration et l'agilité dans des situations complexes. Les résultats ne démontrent également aucune amélioration significative de la réactivité interpersonnelle et de la capacité de la mémoire de travail. Tandis que l'intervention basée sur la présence attentive a effectivement amélioré les capacités de leadership (collaboration, résilience, attention et souci des autres, prise de perspective, agilité dans la complexité) évalué par les dirigeants eux-mêmes, les pairs, les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés directs n'appuyaient pas ces conclusions (Reitz et al., 2020).

### **2.3.3 Présence attentive et leadership transformationnel**

Si la théorie du leadership transformationnel exige que les leaders soient conscients de la manière dont leurs comportements sont liés aux besoins des membres d'équipe et à la dynamique des changements au sein de leur organisation (Northouse, 2007), elle n'explique pas comment une personne peut mieux se préparer à manifester ces comportements (Hartsfield, 2003). Quels changements internes un leader peut-il apporter pour devenir meilleur et plus transformationnel (Gieseke, 2014) ? On en sait peu sur les antécédents comme les facteurs sociaux et motivationnels qui influencent le comportement de leadership transformationnel (Decuyper et al., 2018; Trepanier et al., 2012).

Good et al. (2016) appellent à l'action les chercheurs en formulant qu'il pourrait être particulièrement fructueux d'évaluer si la présence attentive profite à des aspects du leadership transformationnel comme la considération individualisée, qui implique l'attention aux individus, l'écoute ouverte et le mentorat (Judge et Piccolo, 2004). D'autres auteurs (Grégoire et al., 2014; Reb et al., 2014) font le même type d'invitation aux chercheurs en précisant que la question est intéressante à valider concernant la relation entre la présence attentive du leader et les concepts de leadership traditionnels

existants comme l'intelligence émotionnelle du leader, le leadership authentique et le leadership transformationnel.

L'amélioration des qualités d'attention conférées par la présence attentive peut donner aux dirigeants une perception plus riche de ce qui est présent. Des auteurs (Good et al., 2016; Shapiro et al., 2006) soutiennent que la présence attentive offre, notamment, un certain degré de distance mentale ou un désengagement vis-à-vis des évaluations pouvant être biaisé par des souvenirs personnels, des associations apprises ou des projections de même qu'une capacité d'être témoin des événements (internes ou externes à soi). Reb et al. (2014) soutiennent qu'ainsi les gestionnaires peuvent observer et reconnaître les pensées et les sentiments sans nécessairement réagir sur eux. Les auteurs Reb et al. (2014, p. 43) font l'hypothèse que la présence attentive peut permettre aux dirigeants de mieux gérer les rencontres chargées d'émotion avec les employés, conduisant à de meilleures performances et invitent à examiner cet aspect. D'autres (Decuyper et al., 2018; Pinck et Sonnentag, 2018) postulent que la présence attentive devrait aider à faciliter un comportement attentif, stimulant et inspirant qui caractérise le leadership transformationnel.

Ces appels à l'action semblent trouver écho récemment chez les chercheurs. En effet, quelques recherches empiriques couplant la présence attentive et le leadership transformationnel ont été publiées (Beck, 2020; Carleton et al., 2018; Decuyper et al., 2018; Françoise, 2016; Gieseke, 2014; Lange et al., 2018; Pinck et Sonnentag, 2018). Avant de présenter des résultats publiés, il est important de saisir la portée des concepts en jeu (Fortin et Gagnon, 2016). Considérant que le corpus de recherche liant la présence attentive au leadership transformationnel est très récent (Baron et Baron, 2016; Gieseke, 2014), il apparaît opportun de présenter une comparaison des similitudes des composantes clés du leadership transformationnel et celles des écrits scientifiques des individus et leaders faisant preuve de présence attentive. À cette fin, la comparaison produite au tableau 1 intitulé résumé du cadre théorique – similitudes entre les éléments clés du leadership transformationnel et les individus faisant preuve de présence

attentive, est inspirée du tableau analogue de la thèse doctorale de Gieseke (2014, pp. 27, 28, 29). La reconstitution de la nomenclature et la traduction libre qui en a été faite se limitent aux concepts ayant trait au leadership transformationnel et à la présence attentive. Il est important de signaler qu'à la synthèse originale de Gieseke (2014) des ajouts ont été faits au meilleur de notre connaissance pour représenter la contribution récente d'autres auteurs quant aux concepts théoriques précédemment cités.

Tableau 1 Résumé du cadre théorique :

Similitudes entre les éléments clefs du leadership transformationnel et les individus faisant preuve de présence attentive

<b>Dimensions du leadership transformationnel</b>	<b>Capacités des leaders transformationnels</b>	<b>Capacités des leaders faisant preuve de présence attentive</b>
<i>Motivation inspirante</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formule des normes et des objectifs clairs (Bass et Avolio, 1994; Kuhnert, 1994) et donne les moyens de les atteindre (Bass et Bass, 2008)</li> <li>• Fonde ses décisions sur une vue d'ensemble de la situation, pas seulement sur des facteurs immédiats (Bass et Riggio, 2006; Kuhnert, 1994)</li> <li>• Se comporte de manière morale et éthique (Bass et Avolio, 1994; Kuhnert, 1994; Northouse, 2007)</li> <li>• Adopte des comportements congruents et exemplaires avec ce qu'il demandent aux équipiers, y incluant l'engagement envers les l'organisation (Bass et Bass, 2008; Bass et Riggio, 2006; Stewart, 2006)</li> <li>• Construire une vision du futur et une mission de l'organisation suscitant l'adhésion (Bass et Avolio, 1994; Françoise, 2016; Northouse, 2007) en faisant en sorte que le travail aligné sur celles-ci soit significatif pour les équipiers (Bass et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure connexion entre le mode faire et le mode être, et gardent le cap sur ce qui est vraiment important (Dhiman, 2009)</li> <li>• Distinguent des objectifs importants et à long terme plutôt que de réagir impulsivement (par des envies, des inspirations ou des motivations momentanées) (Baron et Baron, 2016; Sauer et Kohls, 2011)</li> <li>• Sont en mesure de développer une connexion profonde avec leur passion et leur mission (Baron et Baron, 2016; Silver et al., 2018)</li> <li>• Capacité affinée de voir la situation dans son ensemble tout en concentrant sélectivement l'attention au besoin (Dhiman, 2009)</li> <li>• Peuvent plus agir conformément à leurs valeurs et objectifs (Decuyper et al., 2018; Glomb et al., 2011; Pinck et Sonnentag, 2018)</li> </ul>

<b>Dimensions du leadership transformationnel</b>	<b>Capacités des leaders transformationnels</b>	<b>Capacités des leaders faisant preuve de présence attentive</b>
	<p>Bass, 2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exprimer sa confiance dans la capacité des membres de l'équipe à atteindre leurs objectifs et atteindre leur vision ou leur mission communes (Françoise, 2016)</li> </ul>	
<i>Stimulation intellectuelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager les membres de l'équipe à remettre en cause les modèles établis de manière constructive (Bass et Avolio, 1994; Françoise, 2016)</li> <li>• Invite les équipiers à faire preuve d'audace, de créativité, et remettre en question les hypothèses de base pour s'assurer de leur bien-fondé (Françoise, 2016)</li> <li>• Capable de créer un environnement (Kuhnert, 1994) dans lequel les membres de l'équipe sont encouragés à la recherche des perspectives différentes dans la résolution de problème, et d'identification d'opportunités (Bass Bernard et Avolio Bruce, 1990; Françoise, 2016; Kuhnert, 1994)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demeurer ouverts aux idées des autres (Baron et Baron, 2016; Sethi, 2009)</li> <li>• Ne pas rester attaché à un point de vue particulier (Baron et Baron, 2016; Martin, 2002)</li> <li>• Maintenir une clarté d'esprit associée à la pensée créative (Baron et Baron, 2016)</li> <li>• Explorer la réalité avec de multiples perspectives et de manière holistique (Langer et Moldoveanu, 2000) apporte un regard frais ou de débutant sur les situations (Decuyper et al., 2018; Sauer et Kohls, 2011) et augmente ainsi le potentiel d'innovation (Shapiro et al., 2017; Vogus et Sutcliffe, 2012)</li> <li>• Créer un espace sécuritaire pour les équipiers où tous ont une voix et apportent quelque chose de valeur ce qui permettrait ainsi d'explorer de nouvelles idées et possibilités (Hawkins, 2010)</li> </ul>

<b>Dimensions du leadership transformationnel</b>	<b>Capacités des leaders transformationnels</b>	<b>Capacités des leaders faisant preuve de présence attentive</b>
<i>Considération individualisée</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cherche à comprendre les besoins, attentes et potentiels de développement de chaque collaborateur de manière unique, afin d’y répondre de manière adaptée (Bass et Riggio, 2006; Françoise, 2016)</li> <li>• Consacre du temps à former et coacher (Bass et Riggio, 2006; Françoise, 2016)</li> <li>• Considère chacun comme un individu à part entière plutôt que comme un simple membre du groupe ou un employé (Bass et Riggio, 2006; Françoise, 2016)</li> <li>• Possède une conscience de soi émotionnelle claire, une sensibilité aux besoins émotionnels des équipiers et font preuve d’empathie pour les autres (Ashkanasy et al., 2002; Lange et al., 2018)</li> <li>• Peut retarder la réponse à ses propres besoins en faveur du bien commun du groupe (Bass et Avolio, 1994)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Écouter pour comprendre, plutôt que simplement écouter pour répondre, cette écoute permet aussi de surmonter les biais cognitifs (Decuyper et al., 2018) lorsque l’autre ou les points de vue peuvent être différents (Hawkins, 2010; Sethi, 2009)</li> <li>• Par une qualité d’attention accrue non seulement pour capter les signaux verbaux et non verbaux que les autres nous envoient (Roche et al., 2020), mais également pourrait aider les leaders à mieux comprendre leurs équipiers (par exemple, leur situation, leurs besoins, leurs aspirations) et, par conséquent, leur fournir un soutien plus accommodant et personnalisé (Decuyper et al., 2018; Reb et al., 2014; Jochen Reb et al., 2015)</li> <li>• Connaître les différences entre chacun des membres de l’équipe et avoir la conviction que chaque personne apporte une perspective unique et précieuse (Hawkins, 2010)</li> <li>• Plus grande empathie pour soi et pour les autres (Baron et Baron, 2016; Glomb et al., 2011; Hawkins, 2010)</li> <li>• Moins grande absorption de ses pensées, de ses émotions, et de ses réactions à l’égard de l’autre permettant une plus</li> </ul>

<b>Dimensions du leadership transformationnel</b>	<b>Capacités des leaders transformationnels</b>	<b>Capacités des leaders faisant preuve de présence attentive</b>
		<p>grande réceptivité aux autres (Baron et Baron, 2016; Pinck et Sonnentag, 2018; Roche et al., 2020; Sauer et Kohls, 2011) en s'assurant de prendre le temps de vraiment écouter les autres sans interpréter à sa manière, ou en se perdant complètement dans l'histoire des autres (Roche et al., 2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ont un engagement profond pour le développement des autres ;croient que les équipiers ont plus de talents que ce qu'ils prétendent avoir et qu'un petit coup de pouce ou inspiration peut déverrouiller ce qui a le pouvoir de s'exprimer comme talents (Hawkins, 2010)</li> </ul>
<i>Influence idéalisée</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donne du sens et des défis au travail aux membres de l'équipe (Bass et Riggio, 2006)</li> <li>• Se comporte d'une manière morale et éthique en dirigeant par l'exemple en faisant en sorte que « les bottines suivent les babines » [traduction libre de walk the talk] (Bass et Bass, 2008, p. 205)</li> <li>• Choisis de faire ce qui est juste plutôt que ce qui est opportun et agit de manière à incarner ses idéaux (Carleton et al., 2018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sont plus susceptibles démontrer des comportements éthiques grâce à cette capacité à observer les exigences et besoins envers soi sans réagir (Sauer et Kohls, 2011)</li> <li>• La clarté d'esprit (émotionnelle et cognitive ) permet d'éviter les distractions, les ambiguïtés et les pressions temporelles inhérentes au rôle de leader, et de se concentrer spécifiquement sur ce qui est juste (Carleton et al., 2018)</li> <li>• Peuvent aider à résoudre des problèmes difficiles, prendre des décisions équilibrées, sont</li> </ul>

<b>Dimensions du leadership transformationnel</b>	<b>Capacités des leaders transformationnels</b>	<b>Capacités des leaders faisant preuve de présence attentive</b>
		capables de réguler leurs réactions émotionnelles aux évènements stressants tout en étant présents avec leurs employés (Bunting, 2016)

Des études empiriques (Carleton et al., 2018; Decuyper et al., 2018; Lange et al., 2018; Pinck et Sonnentag, 2018) confirment l'association positive et significative entre la présence attentive du leader et le leadership transformationnel. À titre d'exemple voici quelques mécanismes par lesquels la présence attentive influence le leadership transformationnel :

- L'affect positif et les croyances d'auto-efficacité du leadership (Carleton et al., 2018);
- La satisfaction des besoins psychologiques (d'autonomie, de compétence et de relations) et le névrosisme<sup>12</sup> sont une condition de l'effet indirect de la présence attentive sur le leadership transformationnel par le biais de la satisfaction du besoin de relation. En d'autres mots, la présence attentive pourrait aider les « dirigeants » atteints de névrosisme à faire preuve d'un meilleur leadership transformationnel lorsque le névrosisme est élevé. En revanche, les résultats de l'étude font ressortir que lorsque les leaders sont déjà émotionnellement stables et moins enclins à présenter des

<sup>12</sup> Est défini, selon Lahey, B. B. (2009). Public health significance of neuroticism. *American Psychologist*, 64(4), 241-256. <https://doi.org/10.1037/a0015309>, sur le plan opérationnel par des éléments faisant référence à l'irritabilité, la colère, la tristesse, l'anxiété, l'inquiétude, l'hostilité et la vulnérabilité. Pour les personnes atteintes de névrosisme, ces réactions émotionnelles négatives aux tâches ou situations difficiles sont à la fois fréquentes et disproportionnées par rapport aux circonstances. De plus, les personnes ayant un niveau élevé de névrosisme sont souvent autocritiques, sensibles à la critique des autres et se sentent personnellement inadéquates. La dimension du névrosisme est également souvent appelée émotivité négative ou affectivité négative [traduction libre].

comportements envahis par un affect négatif dans des situations stressantes, la présence attentive peut être moins influente pour favoriser le leadership transformationnel (Decuyper et al., 2018);

À l'exception de Pinck et Sonnentag (2018) – qui ont fait usage du questionnaire Comprehensive Inventory of Mindfulness Experience (CHIME) (Bergomi et al., 2013) – plusieurs chercheurs ont eu recours au MAAS, Mindfulness Attention Awareness Scale (Brown et Ryan, 2003), qui mesure la présence attentive comme une dimension unique, celle de l'attention. Ces auteurs lancent l'invitation (Carleton et al., 2018, p. 191; Decuyper et al., 2018, p. 14; Lange et al., 2018, p. 146) à utiliser un questionnaire pluridimensionnel, notamment le Five Facets Mindfulness Questionnaire, FFMQ (observation, description, agir en pleine conscience, non-jugement et non-réactivité aux événements) de Baer et al. (2006).

D'autres chercheurs ont utilisé un devis corrélationnel évaluant l'influence de la présence attentive sur les styles de leadership transformationnel (Françoise, 2016; Gieseke, 2014), authentique et servant leadership (Françoise, 2016). Les résultats de la recherche de Françoise (2016) indiquent une corrélation positive forte et très significative avec le leadership transformationnel. Les résultats obtenus par Gieseke (2014) sont significatifs également. Bien que le sujet de la présente étude ne porte pas sur ces styles de leadership, il peut être intéressant d'être informé que les résultats obtenus par Françoise (2016, p. 244) confèrent un lien de corrélation très significatif entre la présence attentive et le leadership authentique et pareillement avec le servant leadership. Finalement, dans la recherche de Françoise (2016), il semble que les leaders pratiquant la méditation présentent un score de présence attentive quantitativement significatif et plus élevé que les « non-méditants » et affichent des scores légèrement plus élevés que ce soit sur le leadership transformationnel, authentique ou servant.

### 2.3.4 Dosage

Il n'existe pas de recommandations universelles quant aux indications relatives à la quantité totale et au rythme d'administration de la pratique méditative pour les programmes de formation en présence attentive (Creswell, 2017). Les recherches dans le domaine des programmes de présence attentive ,dans le monde du travail (Vonderlin et al., 2020) et dans le domaine de la détresse psychologique (Carmody et Baer, 2009) ont révélé l'absence de preuves d'une efficacité réduite des interventions à faible dose comparativement aux interventions standard de huit semaines.

Au cours des 10 dernières années, il y a eu une augmentation spectaculaire du nombre d'essais contrôlés randomisés publiés sur la formation brève à la présence attentive (Schumer et al., 2018). On recense un large éventail de doses quotidiennes d'exercices formels de la pleine conscience, allant de 10 min à 1 h ou plus par jour (Creswell, 2017). La MBSR et la MBCT recommandent de 20 à 45 minutes de pratique de méditation formelle par jour (en plus des 26 heures en classe, comme nous l'avons décrit précédemment), et il a été démontré que seulement 10 minutes par jour apportent des avantages (Creswell, 2017; Huppert, 2018; Moore et al., 2012).

Même pour ces brefs exercices à la présence attentive, les résultats n'ont pas indiqué que la durée de l'entraînement (qui allait d'une séance à deux semaines d'entraînement) modérait l'effet global. Au lieu de cela, des interventions de présence attentive très brèves (comme une seule séance d'entraînement; par exemple, 10 minutes de respiration consciente) avaient des effets comparables à des interventions de présence attentive brèves de plusieurs jours (plus d'une séance d'entraînement; par exemple, 2 semaines de pratique quotidienne) (Schumer et al., 2018). Vonderlin et al. (2020) suggèrent qu'il est possible que la relation dose-réponse ne puisse être comprise que dans un modèle plus complet, comprenant des variables telles que la motivation, la qualité de la pratique ou l'auto-efficacité. Selon Creswell (2017), la posologie des interventions de présence attentive peut suivre les mêmes règles générales que le dosage

des interventions d'exercices aérobies. Des doses plus élevées sont susceptibles de produire des effets plus importants, la périodicité de la dose est probablement un facteur déterminant (la pratique quotidienne régulière à domicile produisant des effets plus considérables) (pp. 506, 507).

Dans le contexte du travail, un obstacle commun aux participants à des interventions à long terme et chronophages concerne l'intégration des pratiques quotidiennes dans leur journée de travail et leur vie bien remplie (Alberts et Hülshager, 2015). Dans cette direction, la recherche sur les doses minimales efficaces est prometteuse (Good et al., 2016). Il a été démontré que 6 minutes de formation à la présence attentive (spécifiquement un condensé de l'exercice du raisin adapté de la MBSR) ont induit des changements positifs dans les performances de négociation (Reb et Narayanan, 2014), que 15 minutes de pratique de méditation sur la respiration ont permis une meilleure prise de décision (Hafenbrack et al., 2014) mesurée par l'échelle des biais des coûts irrécupérables (en anglais sunk-cost bias) de Arkes et Blumer (1985), que 15 minutes de pratique méditative par jour pendant un mois favorisent une gestion constructive des conflits sur le lieu de travail sur le plan de plus de collaboration et moins d'évitement des conflits (Kay et Skarlicki, 2020). Et encore, un programme bref de pratique méditative d'une durée de 2 semaines (10 jours de travail) pour des salariés exerçant des métiers exigeants sur le plan émotionnel, la présence attentive favorise la satisfaction au travail et aide à prévenir l'épuisement émotionnel (Hülshager et al., 2013). Une théorie de Hafenbrack (2017) suggère que si les travailleurs sont dans une situation problématique, ils peuvent induire eux-mêmes un état de présence attentive grâce à une courte méditation (par exemple, 10 minutes) que l'on peut traduire comme une méditation sur-le-champ [traduction libre de « on the spot »].

### 2.3.5 Trois minutes d'espace de respiration

Huppert (2018) associe théoriquement le « trois minutes d'espace de respiration » (souvent désigné par le raccourci espace de respiration) à une méditation « sur-le-champ » en raison de sa brièveté, qui peut être utilisée à tout moment (comme avant, pendant ou après toute situation difficile, ou simplement comme un moyen de savourer notre expérience ou de passer consciemment d'une tâche à une autre, par exemple, du trajet vers le lieu du travail ou du travail à la famille) et n'importe où. L'espace de respiration peut aussi être utilisé comme une passerelle à des expériences de méditation supplémentaires (Miller et al., 2019), ce qui est cohérent avec la pensée de Hülsheger (2015, p. 675) pour qui :

En se voyant proposer des interventions à faible dose, les employés peuvent se familiariser avec le concept de pleine conscience et apprendre à appliquer les pratiques de base de la pleine conscience. Plus important encore, ils peuvent apprendre ce que signifie devenir plus conscients et découvrir comment cela peut profiter à leur propre vie de diverses manières. Les interventions à faible dose peuvent donc aider à relancer un mode de vie et de travail plus conscient, mais ce n'est qu'un premier pas vers un voyage plus long pour les individus et les organisations [traduction libre].

À notre connaissance, un nombre restreint de recherches utilisent le « trois minutes d'espace de respiration » comme objet central d'analyse. La professeure Miller de l'Université de Windsor a conduit deux études dans lesquelles un instrument de mesure de la présence attentive unidimensionnelle est utilisé, soit le Mindful Attention and Awareness Scale (MAAS). Le premier est un « projet pilote » (p. 1048) pour lequel les participants, des étudiants universitaires, ont signalé une augmentation du stress et une diminution de la pleine conscience au cours de l'étude (Miller et al., 2017). Miller et al. (2019) ont mené une seconde étude comparant les effets de pratiquer ou non la méditation du « trois minutes d'espace de respiration » quotidiennement auprès de 88 étudiants universitaires. À la fin du semestre, le groupe d'intervention a déclaré avoir connu une plus grande amélioration de l'émotivité positive et moins d'épisodes

d'errance et de distraction de l'esprit que ceux du groupe témoin. En revanche, il n'y avait aucun effet détectable sur la présence attentive (mesuré par le MAAS) ou l'émotivité négative dans les deux groupes. Ceux qui ont reçu l'intervention ont déclaré avoir apprécié la pratique, et plus de la moitié avaient utilisé la pratique en dehors du cours. Les résultats de cette étude suggèrent que de brèves pratiques de médiation, comme le « trois minutes d'espace de respiration », enseignées dans les cours universitaires, peuvent jouer un rôle dans la promotion du bien-être mental chez les étudiants (Miller et al., 2019).

## 2.4 OBJECTIFS ET HYPOTHESES

L'objectif de la présente étude est de valider l'existence, ou non, de l'effet de la pratique de la méditation brève d'une durée de trois minutes chez les leaders.

À la lumière de cet objectif, les hypothèses retenues sont :

- $H_0$  : Aucun effet n'est observé entre les leaders ayant pratiqué la méditation brève et les leaders n'ayant pas fait de pratique méditative.
- $H_1$  : Il y a une différence entre la présence attentive des leaders ayant pratiqué la méditation brève et la présence attentive des leaders n'ayant pas fait de pratique méditative.
- $H_2$  : Il y a une différence entre le leadership transformationnel des leaders ayant pratiqué la méditation brève et le leadership transformationnel des leaders n'ayant pas fait de pratique méditative.
- $H_3$  : Un lien significatif et positif existe entre la présence attentive et le leadership transformationnel.



## **CHAPITRE 3**

### **METHODOLOGIE**

L'objectif de ce chapitre est de décrire le cadre méthodologique de la présente étude. Le chapitre est divisé en six parties distinctes : le devis de recherche, l'échantillonnage, les instruments de mesure, la collecte de données, les considérations éthiques et finalement, le plan d'analyse des données.

#### **3.1 DEVIS DE RECHERCHE**

Fortin et Gagnon (2016, p. 166) définissent le devis de recherche comme étant « constitué de l'ensemble des décisions à prendre pour mettre en œuvre une structure permettant de maximiser les possibilités d'obtenir des réponses fiables aux questions de recherche ou à la vérification des hypothèses ». Rappelons que la présente étude a pour objectif de valider l'effet de la pratique de la méditation brève chez les leaders. Lorsque le chercheur veut « agir activement et intentionnellement sur une variable indépendante (stimulus) » comme la pratique de la méditation brève « et connaître ses effets sur une ou des variables dépendantes », comme la présence attentive et le leadership perçu des gestionnaires, l'approche de recherche est expérimentale ou quasi-expérimentale (Contandriopoulos et al., 2005, p. 34; Fortin et Gagnon, 2016). En vue d'« obtenir des résultats plausibles sur la nature de la relation entre la variable indépendante et dépendante » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 226), deux devis de recherches sont adoptés dans la présente étude. Il s'agit du devis avant-après avec groupe contrôle pour tester les hypothèses 1 et 2 et du devis d'études corrélationnelles prédictives pour valider la troisième hypothèse.

Le choix de ces stratégies de recherche apparaît comme celles qui permettront « le mieux [...] de mettre à l'épreuve les hypothèses » (Contandriopoulos et al., 2005, p. 33) de la présente recherche.

Considérant que l'intérêt du devis d'études corrélationnelles prédictives est « l'investigation statistique des relations entre une variable dépendante et plusieurs variables indépendantes de façon à isoler l'influence de celle qui fait l'objet de l'hypothèse de la recherche » (Contandriopoulos et al., 2005, p. 52), les considérations méthodologiques afférentes sont traitées à la sous-section 3.6 analyse des données.

## **3.2 JUSTIFICATIONS DU CHOIX DU DEVIS DE RECHERCHE**

La présente section s'intéresse spécifiquement au devis avant-après avec groupe contrôle. Les caractéristiques de ce type de devis de recherche conviennent à cette étude pour plusieurs raisons.

### **3.2.1 Groupe contrôle**

Faire appel à un groupe contrôle, permet d'étudier un ensemble distinct de participants qui tirent avantage d'une intervention par rapport à un groupe qui n'en profite pas (Fortin et Gagnon, 2016). Tout au long de l'étude, les conditions expérimentales de la variable indépendante sont appliquées de façon contrôlée à un groupe, appelé « groupe expérimental » et non à un autre groupe, nommé « groupe de contrôle » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 170). Le fait d'avoir recours au groupe contrôle « sert de comparaison » entre les résultats de celui-ci et les résultats du groupe expérimental (Fortin et Gagnon, 2016).

### 3.2.2 Intervention

L'intervention, aussi nommée manipulation, forme un « ensemble de conditions expérimentales prédéfinies (variable indépendante) qui est appliqué afin d'en évaluer les effets sur l'étude de la variable dépendante » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 170). En faisant usage d'une manipulation expérimentale, Fortin et Gagnon (2016, p. 168) avisent que « cela signifie qu'il y aura, en plus des comparaisons à faire entre les groupes, un contrôle de la variable indépendante afin de minimiser les variations dans son application ». Par souci de faire comprendre la manière dont l'intervention a été employée, il apparaît pertinent dans les lignes qui suivent de décrire « les procédures à suivre pour les participants qui tirent profit de l'intervention et pour ceux qui n'en font pas l'objet, ainsi que les conditions dans lesquelles s'inscrit l'intervention » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 169).

Dans la présente étude, l'intervention se présente comme la pratique d'une méditation brève, à faire trois par jour, cinq jours par semaine, et ce, pendant quatre semaines. Ces courtes méditations sont inspirées et adaptées de l'intervention basée sur la présence attentive MBCT (Segal et al., 2016) nommément la méditation formelle « trois minutes d'espace de respiration » de Segal et al. (2016). Dans le cadre de l'étude, les méditations guidées (annexe D) ont été enregistrées par Roxanne Dault<sup>13</sup>, enseignante dans la méditation Vipassana (pleine conscience) au Canada, aux États-Unis et en Europe et également enseignante dans le programme de deuxième cycle sur la présence attentive à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). L'écoute des méditations est rendue possible à partir d'une application WEB<sup>14</sup> accessible sur mobile, tablette ou ordinateur. Avant la mise en ligne de l'application WEB, il a été demandé à deux personnes d'effectuer des tests d'utilisateur. Ces tests ont permis de découvrir des enjeux informatiques et d'apporter une légère modification par l'ajout

---

<sup>13</sup> <https://roxannedault.com>

<sup>14</sup> <https://www.3min.ca>

d'un bouton de pause en cours d'écoute. Ce prétest a également permis d'ajouter une étape à la procédure soit de rencontrer chacun des membres du groupe expérimental afin de soutenir leur familiarisation avec les fonctionnalités de l'application.

Les participants à l'intervention suivent tous la même procédure. Il est opportun ici de poursuivre le compte rendu de l'intervention en décrivant les étapes. Dans un premier temps, chaque personne du groupe (avec intervention) reçoit un courriel (annexe E) l'informant qu'elle a été aléatoirement sélectionnée pour faire partie du groupe de gestionnaires « avec intervention ». Le courriel contient une invitation à participer à une courte rencontre virtuelle afin de soutenir la familiarisation avec l'application WEB. L'organisation des rencontres est facilitée grâce à l'outil en ligne Calendly<sup>15</sup>. Le jour même de la rencontre, mais préalablement à celle-ci, chaque participant reçoit un courriel personnalisé portant l'entête *lien application de méditation* (annexe F). Ce courriel contient, l'hyperlien unique et personnalisé qui donne accès à l'application WEB de méditations et le fichier de la présentation qui sera utilisé en format PDF intitulé *se familiariser avec l'application* (annexe G). Ensuite, le membre du groupe participe à une courte rencontre individuelle virtuelle avec l'étudiante-chercheuse. Le service de visioconférence Google Meet est le support utilisé pour l'entretien. La durée des rencontres a varié de 10 à presque 30 minutes. Cette variation est attribuable à l'aisance ou non du participant avec ce qu'il est convenu d'appeler le monde informatique/Internet en général. Selon leur aisance, certains participants avaient déjà accédé à l'application et créé leur mot de passe ou encore, d'autres qui utilisent un deuxième écran ont ouvert l'application et procédé à la création de leur mot de passe pendant les premières minutes de la rencontre. Il est à noter que deux personnes ont décliné la rencontre d'information. Les deux participants ont déclaré avoir suffisamment d'information dans le document PDF pour procéder à l'écoute des méditations sans cette rencontre. Suivant la rencontre, les participants du groupe expérimental ont commencé à utiliser l'application WEB. À la

---

<sup>15</sup> <https://calendly.com/fr>

fin des 4 semaines, tous reçoivent un courriel personnalisé portant l'entête, *ça fait déjà 4 semaines, bravo et merci!* (annexe H). Ce dernier courriel les remercie de leur précieuse contribution et contient un hyperlien à cliquer qui les envoie vers une page Web contenant le questionnaire posttest à compléter hébergé sur LimeSurvey, un logiciel d'enquête en ligne qui est protégé et hébergé sur le serveur de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR).

Tableau 2  
Synthèse des étapes de l'intervention

Étape	Procédures	Outils technologiques utilisés
1	Courriel informant qu'ils ont été aléatoirement sélectionnés pour faire partie du groupe de gestionnaires « avec intervention » et les invitant à participer à une courte rencontre virtuelle afin de les familiariser avec l'application WEB de méditations.	Boîte de courriel Outlook Hyperlien Calendly
2	Courriel personnalisé – lien application de méditation contenant hyperlien vers application de méditation et présentation en format PDF – se familiariser avec l'application	Boîte de courriel Outlook Hyperlien unique et personnalisé à <a href="http://www.3min.ca">www.3min.ca</a> Présentation en format PDF
3	Participe à une courte rencontre virtuelle ayant pour objectif de soutenir la familiarisation avec l'application	Google Meet
4	Connexion à l'application et création du mot de passe	Hyperlien personnalisé à <a href="http://www.3min.ca">www.3min.ca</a>
5	Écoute des méditations selon le protocole de l'intervention via PC, mobile ou tablette au choix du participant	Application Web <a href="http://www.3min.ca">www.3min.ca</a>
6	Courriel à l'échéance des 4 semaines de l'intervention et hyperlien vers LimeSurvey pour répondre aux questionnaires du posttest.	Logiciel de sondage LimeSurvey

En ce qui a trait aux personnes qui ne font pas l'objet de l'intervention, le groupe contrôle, les étapes numéro 1 et 6 s'appliquent, avec des adaptations. D'abord, les participants du groupe (sans intervention) reçoivent un premier courriel (annexe I) les informant qu'ils ont été aléatoirement sélectionnés pour faire partie du groupe de gestionnaires « sans intervention ». Il y est précisé qu'ils seront conviés à remplir des questionnaires dans quatre semaines et qu'ils n'ont pas à pratiquer le protocole de méditation brève. Autrement dit, pendant les quatre semaines que dure l'intervention, les participants du groupe contrôle n'ont aucune tâche particulière à effectuer. Ils vaquent à leurs occupations quotidiennes comme à l'habitude. Finalement, quatre semaines plus tard, tous reçoivent un courriel personnalisé (annexe H) portant l'entête : *Effet de la méditation brève chez les leaders - ça fait déjà 4 semaines !* les remerciant de leur précieuse contribution et qui contient un hyperlien à cliquer qui les envoie vers une page Web contenant le questionnaire posttest à compléter hébergé sur LimeSurvey, un logiciel d'enquête en ligne hébergé sur un serveur de l'UQAR.

### **3.2.3 Milieu**

L'intervention est menée dans le milieu naturel des participants (p. ex. sur les lieux du travail, à leur domicile) où la variable indépendante n'est pas manipulée par le chercheur (Contandriopoulos et al., 2005). Les participants qui font partie du groupe avec intervention ont eu comme consignes de pratiquer la méditation brève à l'endroit de leur choix, au moment qui leur convient le mieux (par exemple, journée de semaine ou de fin de semaine, heure) et à partir du support technologique (par exemple, téléphone mobile, tablette ou PC) qu'ils préfèrent.

### **3.2.4 Avant et après l'intervention**

Finalement, un prétest et un posttest sont administrés. Autrement dit, des mesures des variables dépendantes auprès du groupe expérimental et du groupe contrôle sont prises avant et après l'intervention pour vérifier si des changements ont pu advenir entre les temps de mesure (Fortin et Gagnon, 2016).

## **3.3 FORCES ET LIMITES DU DEVIS DE RECHERCHE**

Contandriopoulos et al. (2005, p. 40) concluent qu' « il n'y a pas une stratégie qui soit toujours la meilleure pour répondre à un problème de recherche, mais plutôt des stratégies qui maximisent, par rapport à certains contextes, la qualité de la recherche ». Dans l'intention de maximiser la qualité de la recherche, le chercheur doit être conscient des forces et limites des choix faits, entre autres, à l'égard du devis de recherche. À cet effet, il apparaît opportun de définir les notions de contrôle des variables étrangères, de validité interne et de validité externe. Les variables étrangères « n'ont pas été choisies » et « confondent la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante et qui risque d'influer sur les résultats d'une étude » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 171). Le contrôle de ces dernières va de soi puisque dans le cadre d'une recherche « la crédibilité des résultats s'appuie sur la qualité du contrôle exercé sur les caractéristiques de l'étude » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 171). La validité interne « met l'accent sur la preuve du lien de cause à effet entre la variable indépendante (l'intervention) et la variable dépendante (le résultat) » (Fortin et Gagnon, 2016). Les chercheurs (Contandriopoulos et al., 2005; Fortin et Gagnon, 2016; Sekaran, 2003) réfèrent aux travaux de Campbell et Stanley (1963) quant au recensement des obstacles ou biais pouvant affecter les résultats d'une expérimentation. La validité externe est directement liée à la capacité de produire des résultats généralisables à d'autres populations, à d'autres contextes et à d'autres périodes (Contandriopoulos et al., 2005; Fortin et Gagnon, 2016; Sekaran, 2003).

En ce qui a trait au présent devis de recherche, les variables de genre et d'expérience de travail (Antonakis et House, 2014; Bass et Bass, 2008, p. 922; Carleton et al., 2018; Lange et al., 2018; Shapiro et al., 2006; Vonderlin et al., 2020; Yulk, 2010; Zaccaro et al., 2018) ont été contrôlées quant à la composition des groupes. Selon Sekaran (2003), en utilisant le prétest et le posttest avec groupe contrôle on peut s'attendre à ce que certains effets soient contrôlés puisque :

[...] tout ce qui s'est passé avec le groupe expérimental (par exemple, la maturation, l'histoire, les tests et l'instrumentation) s'est également produit avec le groupe témoin, et en mesurant les effets nets (la différence dans les différences entre les scores au prétest et scores du posttest) nous avons contrôlé ces facteurs contaminants [traduction libre] (p. 160).

D'autres auteurs (Fortin et Gagnon, 2016) soutiennent cette position. La mortalité expérimentale (Contandriopoulos et al., 2005; Sekaran, 2003) subsiste toutefois comme un biais associé à un contrôle imparfait de facteurs liés au temps. Le fait que cette étude se déroule dans le milieu naturel des participants concourt à la validité externe (Sekaran, 2003). Toutefois, comme nous le verrons, la technique d'échantillonnage pourra venir limiter la possibilité de généralisation. Le même constat quant à la validité externe existe considérant la possibilité d'interaction entre la prise de mesures avant et après l'intervention (Fortin et Gagnon, 2016, p. 228). Dans les sections suivantes, les précautions prises pour contrôler la possible influence de biais internes ou externes seront soulignées selon les thématiques abordées. Le devis de recherche avant-après avec groupe contrôle (prétest-posttest) se révèle le plus pertinent pour la présente étude, celle-ci visant à valider l'effet de la pratique de la méditation brève chez les leaders.

### **3.4 ÉCHANTILLONNAGE**

« Toute question de recherche définit un univers d'objets auxquels les résultats de l'étude devront être applicables » et c'est afin de préciser cet univers évoqué par les auteurs Contandriopoulos et al. (2005, p. 55) que le chercheur procède à

l'échantillonnage. Cette étape correspond au « processus au cours duquel on sélectionne un groupe de personnes ou une portion de la population pour représenter la population cible » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 260). Pour ce faire, trois aspects sont à prendre en compte : la population à l'étude, la technique d'échantillonnage et la taille de l'échantillon. La population visée par la présente étude est les gestionnaires<sup>16</sup> du Québec qui ont au moins trois employés à superviser, et ce, quel que soit leur niveau hiérarchique dans l'organisation ou le type d'industrie où ils œuvrent, ou de secteur d'activité (privé, public ou entrepreneur).

La sélection des participants à cette étude s'est réalisée selon un modèle non probabiliste par un mix de la technique d'échantillonnage de convenance et d'échantillonnage par réseaux. « Selon cette méthode [échantillonnage de convenance], les sujets sont choisis en fonction de leur disponibilité » et « est composé de personnes facilement accessibles qui répondent à des critères d'inclusion précis » (Fortin et Gagnon, 2016). Fortin et Gagnon (2016, p. 270) mentionnent qu' « il arrive souvent que l'échantillonnage par convenance représente la seule possibilité d'entreprendre une recherche ». L'outil de collecte de données (Annexe J) a été mis en ligne sur le réseau social professionnel LinkedIn de même que sur la page Facebook personnelle de l'étudiante-chercheuse. Plusieurs republications et partages de l'outil de collecte des données ont été observés sur ces réseaux sociaux, créant un effet boule de neige.

Des 27 gestionnaires du Québec qui ont accepté de participer à l'étude, 21 sont de genre féminin et 6 de genre masculin. Selon l'enquête sur la population active de Statistique Canada adaptée par l'Institut de la statistique du Québec, environ 35% des emplois de gestion sont occupés par des femmes en 2022 (Institut de la statistique du Québec, 2023). Bien que le genre féminin est surreprésenté par rapport à la population dans l'échantillon de la présente étude, ce qui pourrait constituer un billet

---

<sup>16</sup> Personne qui supervise l'action collective au sein d'un organisme ou d'une entreprise, et qui met en œuvre tous les moyens techniques, humains et matériels disponibles pour atteindre de manière efficace les objectifs organisationnels préalablement fixés. Définition extraite du Grand Dictionnaire Terminologique de l'Office de la langue française <https://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/Resultat.aspx> consulté le 25 novembre 2022.

d'échantillonnage, les résultats de recherche de Zhou et al. (2022) suggèrent qu'il n'y a pas de relation significative entre la présence attentive du leader et le genre. L'âge moyen du groupe est de 43 ans variant de 29 à 53 ans et le nombre total d'années d'expérience moyen est de 20,7 ans (allant de 5 à 35 ans). Il peut être intéressant de noter que 51,9 % de membres du groupe répondent oui à la question : avez-vous déjà pratiqué ou pratiquez-vous actuellement la méditation ?

Les participants ont été répartis de façon aléatoire dans le groupe contrôle et le groupe expérimental. Cette stratégie est appliquée en ayant recours au logiciel tableur de Microsoft Excel duquel est générée une table de nombres aléatoires à trois chiffres par la fonction =ALEA.ENTRE.BORNES(100;500). D'abord, un chiffre de départ est choisi au hasard dans la table de nombres aléatoires. À partir de ce chiffre, un saut de quatre nombres vers la gauche est fait ; si les deux derniers chiffres de ce nombre correspondent avec le jour de naissance d'un participant, ce dernier est retenu dans le groupe expérimental soit, avec intervention. Si plus d'un participant a un jour de naissance analogue, celui qui a complété le sondage le premier est retenu. Cette opération (saut de quatre vers la gauche jusqu'à la fin de la ligne et remonte la cellule directement en haut puis déplace vers la droite avec un bond de quatre) est répétée jusqu'à ce que le groupe expérimental soit composé. Par souci de représentativité des sexes et d'ancienneté, ces variables ont été contrôlées quant à la composition des groupes. Le tableau 8 présente le profil des deux groupes.

La technique d'échantillonnage choisie est adaptée dans le contexte des contraintes de temps et de coûts de la conduite de l'étude. Il apparaît indiqué, dans le cadre de la présente démarche scientifique, de souligner que cette technique d'échantillonnage repose sur une autodésignation successive des éléments et comporte de ce fait un biais de sélection potentiel (Thiétart et al., 2014).

Tableau 3  
Fréquences, moyennes et écarts-types des deux groupes dans les variables  
sociodémographiques

Variables		Groupe Contrôle (n=13)			Groupe Expérimental (n=13)		
		%	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	%	<i>M</i>	<i>ÉT</i>
<b>Genre</b>	<b>Femme</b>	78,6 %			76,9%		
	<b>Homme</b>	21,4 %			23,1%		
<b>Expérience de travail (en années)</b>			20,1	7,3		21,5	7,1
<b>Âge</b>			40,6	4,9		45,9	5
<b>Diplomation</b>	<b>Études collégiales /CÉGEP (AEC,DEC)</b>	7,1 %			0 %		
	<b>Études post-collégiales (certificat)</b>	7,1 %			0 %		
	<b>Premier cycle universitaire (Baccalauréat)</b>	28,6 %			53,8 %		
	<b>Cycles supérieurs universitaires (Maîtrise ou doctorat)</b>	57,1 %			38,5 %		
	<b>Autres</b>	0 %			7,7 %		
<b>Expérience méditation</b>	<b>Oui</b>	64,3 %			46,2 %		
	<b>Non</b>	35,7 %			53,8 %		

M= moyenne; ÉT= écart-type

### **3.5 INSTRUMENTS DE MESURE**

Thiétart et al. (2014) évoque la mesure comme ce qui « concerne la « traduction » des concepts en données ». Rappelons que dans le cadre de cette recherche, les concepts à traduire en données sont la présence attentive et le leadership transformationnel. Un instrument de mesure valide et fiable permet au chercheur « de se fier aux données recueillies et de tirer des conclusions plausibles à partir des résultats » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 293). Des instruments de mesure existants dont la validité et la fidélité ont déjà été démontrées dans le cadre de recherches antérieures ont été utilisés dans la présente étude.

#### **3.5.1 Présence attentive**

La présence attentive est mesurée à l'aide de l'échelle Five Facet Mindfulness Questionnaire (FFMQ) de Baer et al. (2006) (annexe B). Ce questionnaire a été retenu parce que d'une part, c'est l'un des rares en la matière à être traduit en français (Grégoire et De Mondehare, 2016), et d'autre part, il a montré notamment une validité de construit et une bonne fidélité auprès d'une population pratiquant et ne pratiquant pas la méditation (Baer et al., 2008). Il fait partie des échelles les plus citées dans la littérature reliée au monde du travail et au leadership (Donaldson-Feilder et al., 2018). L'outil a été adapté et validé auprès d'un échantillon francophone (Heeren et al., 2011) en utilisant les énoncés originaux. En conséquence, cet instrument paraît adapté à la population à l'étude.

L'instrument de mesure se présente comme une échelle de 39 items (Baer et al., 2006) conçue pour mesurer cinq facettes de la présence attentive : observation (assister ou remarquer des stimulus internes et externes), description (étiqueter mentalement des expériences internes avec des mots), agir en pleine conscience (être attentif à ses actions actuelles, peut être mis en contraste avec le pilote automatique), non-jugement

(s’abstenir d’évaluer les pensées et les sentiments) et non-réactivité aux évènements (permettre aux pensées et aux sentiments d’aller et venir, sans se laisser emporter par eux). Les réponses aux items sont données sur une échelle de type Likert en cinq points, allant de 1) jamais ou très rarement vrai à 5) très souvent vrai ou toujours vrai. Les sous-échelles du FFMQ ne sont généralement pas utilisées pour calculer un score total, car la présence attentive est conceptualisée comme une construction générale de second ordre liée aux cinq facteurs spécifiques de premier ordre. Cependant, pour mener des analyses statistiques, des auteurs (Carmody et Baer, 2008; Gard et al., 2012) ont utilisé un score obtenu par la sommation des dimensions du FFMQ.

Dans la présente étude, la fidélité de l’instrument en matière de stabilité temporelle est évaluée par la stratégie de test et retest dont les résultats sont présentés au prochain chapitre. La cohérence interne de l’échelle est mesurée selon le coefficient alpha de Cronbach qui permet d’examiner « jusqu’à quel point tous les énoncés d’une échelle mesurent de façon constante le même concept » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 298). L’interprétation du coefficient alpha de Cronbach se fait selon les balises de Portney et Watkins (2009) qui suggèrent que les résultats inférieurs à 0,50 correspondent à une faible fidélité, ceux de 0,50 à 0,75 suggèrent une fidélité modérée et les valeurs au-delà de 0,75 témoignent d’une bonne fidélité. Les résultats apparaissant au tableau 4 démontrent une bonne fidélité pour chaque dimension au temps 1 (prétest) et au temps 2 (posttest).

Tableau 4  
Coefficient alpha de Cronback ( $\alpha$ ) des dimensions du FFMQ (N=26)

<b>Dimensions</b>	<b>Temps 1</b>	<b>Temps 2</b>
<b>Observation</b>	$\alpha=.835$	$\alpha=.833$
<b>Description</b>	$\alpha=.894$	$\alpha=.887$
<b>Action en pleine conscience</b>	$\alpha=.837$	$\alpha=.796$
<b>Non-jugement</b>	$\alpha=.910$	$\alpha=.906$
<b>Non-réactivité aux évènements</b>	$\alpha=.789$	$\alpha=.889$
<b>FFMQ Total</b>	$\alpha=.906$	$\alpha=.935$

### 3.5.2 Leadership

Le leadership est mesuré par le modèle multifactoriel de Bass (1985). L'échelle utilisée dans la présente étude est l'auto-évaluation du leadership (AÉL) dans lequel les trois styles du Modèle complet de Leadership (Bass et Avolio, 1997) soit le leadership transformationnel, le leadership transactionnel et le style laisser-faire sont évalués. Le choix de cet instrument de mesure du leadership pour la présente étude allait de soi puisque de l'avis de plusieurs auteurs (Antonakis et House, 2014; Banks et al., 2016; Hunt, 1999; Judge et Piccolo, 2004; Yulk, 2010) ce modèle est la mesure la plus connue et la mieux validée pour évaluer la théorie de Bass (1985). L'échelle utilisée a été développée et validée par Dussault et al. (2013) pour évaluer le leadership selon le modèle multifactoriel de Bass (Dussault et al., 2013, p. 421) auprès de directeurs d'école de la province de Québec, Canada. Compte tenu de ce qui précède, cet instrument paraît adapté à la population à l'étude.

L'instrument de mesure (voir annexe A) se présente comme une échelle de 21 items conçue pour mesurer six facteurs, soit la récompense contingente, la gestion par exception qui regroupé représentent la dimension leadership transactionnel, la stimulation intellectuelle, le charisme, la reconnaissance individuelle qui rassemblés forment le leadership transformationnel. Et enfin, la dimension laisser-faire composée du facteur du même nom. Les réponses aux items apparaissent sur une échelle de type Likert en cinq points, allant de 1) tout à fait en désaccord à 5) tout à fait d'accord.

Tout comme pour le FFMQ, la fidélité de l'instrument sur le plan de la stabilité temporelle est évaluée par la stratégie de test-retest (temps 1 et temps 2). Les résultats du coefficient de Cronback apparaissant au tableau 5 révèlent des valeurs entre .551 et .865 qui doivent être interprétées selon les balises de Portney et Watkins (2009) comme précisé précédemment.

Tableau 5

Coefficient alpha de Cronback ( $\alpha$ ) des facteurs et dimensions de l'échelle d'auto-évaluation du leadership au temps 1 et au temps 2

<b>Facteurs et dimensions</b>	<b>Temps 1 (N=27)</b>	<b>Temps 2 (N=26)</b>
<b>Récompense contingente</b>	$\alpha=.819$	$\alpha=.628$
<b>Gestion par exception</b>	$\alpha=.551$	$\alpha=.633$
<b>Leadership transactionnel</b>	$\alpha=.712$	$\alpha=.628$
<b>Stimulation intellectuelle</b>	$\alpha=.575$	$\alpha=.676$
<b>Charisme</b>	$\alpha=.831$	$\alpha=-.763$
<b>Reconnaissance individuelle</b>	$\alpha=.778$	$\alpha=.717$
<b>Leadership transformationnel</b>	$\alpha=.865$	$\alpha=.864$
<b>Laisser-faire</b>	$\alpha=.677$	$\alpha=.582$
<b>AEL Total</b>	$\alpha=.804$	$\alpha=.767$

### 3.6 COLLECTE DE DONNEES

La cueillette de données est la phase du processus de recherche qui « permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche » (Thiétart et al., 2014, p. 262). Le questionnaire est défini par Fortin et Gagnon (2016) comme un « instrument de collecte de données qui exige du participant des réponses écrites à un ensemble de questions ». Cet outil « offre une très grande souplesse » entre autres, quant « à la forme » aux « moyens de recueillir l'information » et à cause de la consistance d'un questionnaire à l'autre, cela « rends possibles les comparaisons entre les répondants » (Fortin et Gagnon, 2016). Considérant que la collecte de données est réalisée auprès de gestionnaires dont les horaires sont très souvent comprimés et la charge de travail élevée, l'usage du questionnaire semble adéquat.

L'échelle est « une forme d'auto-évaluation », employée pour « mesurer un concept » de façon « plus précise que le questionnaire » (Fortin et Gagnon, 2016). Comparativement au questionnaire qui sert à recueillir une information factuelle,

l'échelle « indique le degré auquel les sujets manifestent une caractéristique donnée » (Fortin et Gagnon, 2016).

Dans le cadre de la présente étude, l'administration des questionnaires, des échelles d'évaluation et de l'application WEB a été rendue possible à partir d'Internet comme en témoigne le tableau 2 nommé synthèse des étapes de l'intervention. La cueillette de données s'est effectuée entre le 27 octobre 2022 et le 14 décembre 2022, soit pour le prétest et le posttest.

### **3.7 CONSIDERATIONS ETHIQUES**

L'objectif de la présente section est d'identifier les différentes mesures prises pour assurer le respect des principes d'éthique tout au long de l'étude. Plusieurs dispositions sont mises en place pour que les règles d'éthique soient respectées, et ce particulièrement au regard des effets de l'étude sur les participants. Crête (2003) énonce, notamment, trois thèmes importants à respecter, soit le droit à la vie privée, le consentement éclairé et la confidentialité. En premier lieu, la participation des gestionnaires est sollicitée, mais elle s'inscrit toujours sur une base volontaire. Chaque personne est libre de prendre part à la recherche ou non. Aucune pénalité ni aucun préjudice n'est porté à leur égard en cas de refus. Deuxièmement, les objectifs de la recherche sont mentionnés à tous les participants en début de questionnaire. Or, ils prennent part à l'expérience en toute connaissance de cause. Troisièmement, les participants sont aussi rassurés quant à la confidentialité des résultats. Tout le matériel utilisé garantit l'anonymat des répondants. Les candidats sont traités avec le plus de respect et de loyauté possible.

### 3.8 PLAN D'ANALYSE DES DONNEES

L'intention de cette dernière partie est de présenter les analyses statistiques utilisées dans le traitement des données. SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), version 28, un logiciel d'analyse statistique est l'outil employé pour procéder aux analyses dans la présente étude.

Les hypothèses 1 et 2 ont été testées par le test  $t$  pour échantillons appariés (paired  $t$ -test). Ce test est utilisé « lorsqu'on veut étudier le comportement d'une variable continue qui a été évaluée à deux occasions auprès d'un même groupe » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 429). Il indique si la différence entre les moyennes avant et après est assez importante pour ne pas être due au hasard (Yergeau et Poirier, 2021). Le test  $t$  analyse les scores différents pour chaque paire de résultats (avant et après). La valeur obtenue de cette équation à l'intérieur de chaque paire « est comparée avec la valeur critique de la table de distribution  $t$  pour un test unilatéral, avec  $n - 1$  degré de liberté » (Fortin et Gagnon, 2016). Aux fins d'interprétation, si le résultat de  $t$  « est plus grand que la valeur critique, l'hypothèse nulle est rejetée, et la différence entre les moyennes des valeurs de chacun des deux groupes est considérée comme significative du point de vue scientifique » (Fortin et Gagnon, 2016).

Dans le but d'évaluer l'existence d'un lien significatif, ou non, entre les dimensions de la présence attentive et le leadership, la troisième hypothèse a été testée dans le cadre du devis corrélationnel prédictif. L'analyse statistique utilisée pour se faire est une analyse de régression linéaire avec les données transversales du temps 2 (post-test). Ce type d'analyse statistique permet d'indiquer dans quelle mesure la variance de la variable dépendante peut être expliquée par les variables indépendantes, donne également une indication de la contribution relative de chaque variable indépendante et finalement les tests permettent de déterminer la signification statistique des résultats, entre le modèle lui-même et les variables individuelles [traduction libre] (Pallant, 2020).

D'abord, des corrélations de *Pearson* sont administrées afin de décrire la relation existante entre deux variables. Une corrélation cherche à déterminer, par un indicateur numérique, l'absence ou la présence d'une relation linéaire significative entre les variables (Yergeau et Poirier, 2021). Le coefficient de corrélation de Pearson ( $r$ ) est retenu pour la présente recherche, puisqu'il vient préciser le sens et la force de la relation entre les variables (Fortin et Gagnon, 2016; Yergeau et Poirier, 2021). Le calcul du coefficient de corrélation de *Pearson* s'effectue grâce à la formule suivante, calculant la covariance (COV) entre deux variables continues (x et y) :

$$r = \frac{COV(x, y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

Le résultat obtenu fournit un « indice numérique de la force et de la direction de la relation entre les deux variables » dont la valeur se situe entre -1,00 et +1,00 (Fortin et Gagnon, 2016).

La présente étude cherche également à savoir si les dimensions perçues du leadership varient en fonction des dimensions perçues de la présence attentive. Afin de vérifier l'influence ou non des liens entre les variables dépendantes (leadership transactionnel et leadership transformationnel) et les variables indépendantes (observation, description, agir en pleine conscience, non-jugement et non-réactivité aux événements), des analyses de régressions multiples avec entrée progressive de type ascendante (*forward*) sont privilégiées pour analyser les résultats de la présente étude. De manière générale, l'analyse de régression est construite « dans le but d'expliquer (ou prédire selon la perspective de l'analyse) la variance d'un phénomène (variable dépendante) à l'aide d'une combinaison de facteurs explicatifs (variables indépendantes) » (Yergeau et Poirier, 2021) permettant d'obtenir le coefficient de régression multiple au carré ( $R^2$ ). L'interprétation du coefficient permet de proposer la proportion de variances de la variable dépendante expliquée par un groupe de variables indépendantes (Fortin et Gagnon, 2016).

Cette procédure complexe (Fortin et Gagnon, 2016), automatisée et standardisée dans SPSS, suit des barèmes précis qu'il est bon de résumer ici. Dans cette méthode, l'inclusion dans le modèle des variables indépendantes dépend de leur contribution mathématique au modèle initial qui, lui, ne contient que la constante. D'abord, le modèle initial « servira de base de comparaison pour déterminer si l'ajout d'une variable contribue significativement à l'amélioration du modèle. SPSS choisit parmi les variables indépendantes soumises celle qui a la plus forte corrélation avec la variable dépendante » (Yergeau et Poirier, 2021). Si l'ajout est significatif, il intègre une deuxième variable. « Cette dernière a la plus forte corrélation partielle avec la variable dépendante. On parle de corrélation partielle puisque le calcul est effectué avec la variance de la variable dépendante qui reste à expliquer une fois que l'effet de la première variable est retiré » (Yergeau et Poirier, 2021). Encore une fois, si l'ajout est significatif, SPSS retient la variable et détermine s'il peut ajouter un troisième prédicteur. Cette procédure d'inclusion des nouvelles variables prend fin telle que précisée par Yergeau et Poirier (2021) lorsque l'augmentation de la valeur de  $R^2$  n'est plus significative.



## **CHAPITRE 4**

### **RESULTATS**

Ce chapitre porte sur les résultats de l'étude. De façon générale, les recherches utilisent deux catégories de statistiques pour analyser les données recueillies. Dans les lignes qui suivent seront exposées successivement les analyses descriptives, les analyses comparatives et les analyses corrélationnelles prédictives.

#### **4.1 ANALYSES DESCRIPTIVES**

Les analyses exploratoires ont été effectuées afin de vérifier la distribution des données. Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées au tableau 6. Dans ce dernier, sont exposés, la moyenne comme mesure de tendance centrale pour chacune des dimensions des variables à l'étude, leur écart-type comme mesure de dispersion ainsi que les minimums et les maximums pour chacun des temps de mesure.

Tableau 6

Cotes minimum, maximum, moyenne, écart-type au temps 1 et au temps 2

	<b>Temps 1 (N=27)</b>				<b>Temps 2 (N=26)</b>			
	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>ÉT</i>
<b>Description</b>	1,75	4,75	3,37	,69	2,13	5,00	3,59	,65
<b>Observation</b>	1,63	4,88	3,23	,74	2,13	4,75	3,36	,66
<b>Action en pleine conscience</b>	1,75	4,38	3,06	,58	1,63	4,13	3,04	,51
<b>Non-jugement</b>	2,13	4,50	3,30	,76	1,75	4,63	3,52	,76
<b>Non-réactivité aux événements</b>	1,57	3,71	2,76	,57	1,71	4,43	3,07	,69
<b>FFMQ total</b>	2,05	4,00	3,15	,48	2,27	4,31	3,32	,49
<b>Récompense contingente</b>	2,67	4,00	3,54	,45	3,00	4,00	3,56	,39
<b>Gestion par exception</b>	2,33	4,00	3,15	,39	2,00	4,00	3,18	,43
<b>Leadership transactionnel</b>	2,83	4,00	3,35	,34	2,50	3,83	3,37	,31
<b>Stimulation intellectuelle</b>	2,75	4,00	3,54	,40	2,67	4,00	3,69	,40
<b>Charisme</b>	1,75	4,00	3,48	,58	2,00	4,00	3,44	,54
<b>Reconnaissance individuelle</b>	2,50	4,00	3,52	,416	2,67	4,00	3,52	,42
<b>Leadership transformationnel</b>	2,50	4,00	3,51	,39	2,56	4,00	3,55	,38
<b>Laisser-faire</b>	1,00	2,67	1,47	,48	1,00	2,67	1,49	,52
<b>AEL total</b>	2,57	3,62	3,17	,27	2,57	3,57	3,20	,24

MIN= minimum; MAX= maximum; M= moyenne; ÉT= écart-type

## 4.2 ANALYSES COMPARATIVES

La première hypothèse soulevée dans le cadre de cette étude propose que : il y a une différence entre la présence attentive des leaders ayant pratiqué la méditation brève et la présence attentive des leaders n'ayant pas fait de pratique méditative.

Afin de vérifier cette hypothèse, des analyses comparatives par test  $t$  pour échantillons appariés (paired t-test) ont été réalisées. L'hypothèse s'avère partiellement validée. Le tableau 7 présente les résultats des analyses pour le groupe expérimental et le groupe contrôle. Une différence statistiquement significative est présente au sein du groupe expérimental quant à la dimension description ( $t(12) = -2,65; p < 0,05$ ), non-réactivité aux évènements ( $t(12) = -4,79; p < 0,05$ ) et au final une différence est observée quant à la présence attentive mesurée par la variable totale de l'échelle FFMQ ( $t(12) = -2,93; p < 0,05$ ). Parallèlement, aucune différence significative n'est observée au sein du groupe contrôle quant aux dimensions et à la variable totale de l'échelle de la présence attentive FFMQ.

La deuxième hypothèse mentionnée dans le cadre de cette étude propose que : il y a une différence entre le leadership transformationnel des leaders ayant pratiqué la méditation brève et le leadership transformationnel des leaders n'ayant pas fait de pratique méditative.

L'hypothèse a été vérifiée également à partir du test  $t$  pour échantillons appariés et s'avère non validée. Le tableau 8 présente les scores des analyses pour le groupe expérimental et le groupe contrôle. À la lecture de ces résultats, aucune différence significative n'est observée entre le temps 1 (prétest) et le temps 2 (posttest).

Tableau 7

Comparaisons entre le groupe expérimental et le groupe contrôle pour les variables appariées au temps 1 et au temps 2 du FFMQ

Variables	Groupe expérimental (n=13)			Groupe contrôle (n=13)		
	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	<i>t</i>	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	<i>t</i>
<b>Description</b>	-0,29	0,39	-2,65*	-0,17	0,35	-1,79
<b>Observation</b>	-0,35	0,59	-2,13	0,07	0,51	0,51
<b>Action en pleine conscience</b>	0,00	0,51	0,00	0,03	0,51	0,20
<b>Non-jugement</b>	-0,34	0,81	-1,49	-0,11	0,38	-1,01
<b>Non-réactivité aux évènements</b>	-0,45	0,34	-4,79*	-0,16	0,35	-1,68
<b>FFMQ total</b>	-0,28	0,35	-2,93*	-0,07	0,18	-1,35

M = Moyenne; *ÉT* = Écart-type; \* $p < 0,05$

Tableau 8

Comparaisons entre le groupe expérimental et le groupe contrôle pour les variables appariées au temps 1 et au temps 2 de l'AÉL

Variables	Groupe expérimental (n=13)			Groupe contrôle (n=13)		
	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	<i>t</i>	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	<i>t</i>
<b>Laisser-faire</b>	-0,51	0,36	-0,52	0,03	0,57	0,16
<b>Leadership transactionnel</b>	-0,01	0,46	-0,10	-0,00	0,29	-0,03
<b>Leadership transformationnel</b>	-0,07	0,19	-1,42	0,01	0,13	0,18

M = Moyenne; *ÉT* = Écart-type;  $p < 0,05$

### 4.3 ANALYSES CORRELATIONNELLES PREDICTIVES

L'hypothèse 3 suppose un lien significatif et positif entre la présence attentive et le leadership transformationnel. Cette hypothèse est confirmée partiellement. Aux fins de validation de l'hypothèse, des analyses corrélationnelles de Pearson ont été utilisées dans le but d'indiquer la force du lien entre chacune des variables et dimensions à l'étude. Le tableau 9 expose les résultats de cette analyse corrélacionnelle. La valeur du coefficient et son interprétation selon les balises de Cohen (1988), telles que présentées au tableau 10, sont adoptées pour l'analyse des résultats de l'étude.

Tableau 9  
Balises de Cohen (1988)

<b>Valeur</b>	<b>Taille de l'effet</b>	<b>Corrélation</b>
± 0,10	Petite	Faible
± 0,50	Moyenne	Moyenne
> 0,50	Grande	Forte

Tableau 10  
Corrélations entre les variables au temps 2 (N=26)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1	,23	,13	,30	,43*	,55**	,25	-,05	,12	,13	,32	,27	,30	,028	,31
2		1	,57**	,58**	,31	,73**	-,00	,31	,22	,58**	,55**	,42*	,61**	-,01	,64**
3			1	,68**	,62**	,82**	,16	,24	,26	,67**	,53**	,59**	,70**	-,16	,68**
4				1	,62**	,85**	,17	,04	,13	,52**	,50**	,79**	,71**	-,31	,61**
5					1	,78**	,36	,28	,41*	,35	,26	,50*	,43*	-,19	,50**
6						1	,24	,22	,29	,62**	,60**	,69**	,75**	-,17	,74**
7							1	,17	,73**	,31	,14	,31	,29	-,18	,47*
8								1	,80**	,28	,37	,04	,29	-,13	,56**
9									1	,38	,35	,21	,37	-,20	,68**
10										1	,69**	,56**	,88**	-,36	,79**
11											1	,46*	,88**	-,19	,82**
12												1	,78**	-,58**	,56**
13													1	-,43*	,86**
14														1	-,15
15															1

\*La  
corréla  
tion est  
signifi

cative au niveau 0.05; \*\*la corrélation est significative au niveau 0.01.

1. T2\_FFMQ\_OBSTOT= Observation; 2. T2\_FFMQ\_DESCTOT= Description; 3. T2\_FFMQ\_NJUGTOT= Non-jugement; 4. T2\_FFMQ\_NREATOT= Non-réactivité aux évènements; 5. T2\_FFMQ\_ACPCTOT= Action en pleine conscience; 6. T2\_FFMQTOTAL= Présence attentive; 7. T2\_AEL\_RCTOT= Récompense contingente; 8. T2\_AEL\_GETOT= Gestion par exception; 9. T2\_LTRANSAC = Leadership transactionnel; 10. T2\_AEL\_SITOT= Stimulation intellectuelle; 11. T2\_AEL\_CHTOT = Charisme; 12. T2\_AEL\_RITOT= Reconnaissance individuelle; 13. T2\_LTRANSFO = Leadership transformationnel; 14. T2\_LFAIRE = Laisser-faire; 15. T2\_AELTOTAL = Auto-évaluation du leadership

À titre indicatif, des corrélations fortes et significatives sont obtenues à quatre des cinq dimensions des dimensions du FFMQ et du leadership transformationnel. Seule la dimension observation du FFMQ n'est pas liée significativement à ce type de leadership. Par ailleurs, le leadership de type transactionnel est lié positivement et significativement selon les analyses uniquement à la dimension action en pleine conscience ( $r= 0,41$ ,  $p<0,05$ ). Enfin les analyses corrélationnelles ne permettent pas d'identifier un lien significatif entre le leadership de type laisser-faire et les dimensions du FFMQ.

Les résultats de l'analyse de régression linéaire multiple ascendante sur la dimension du leadership transformationnel apparaissent au tableau 11. Ceux-ci soutiennent que la dimension de non-réactivité aux évènements et non-jugement explique partiellement ce type de leadership. La valeur du  $R^2 = 0,59$ ,  $p < 0,05$  et le  $F(1, 23) = 5,18$ ,  $p < 0,05$ .

Tableau 11

Analyse de régression linéaire multiple ascendante de la dimension leadership transformationnel

	<b>Valeurs prédites</b>	<b>Variables ajoutées</b>	<b><math>\beta</math></b>
<b>1</b>	Non-réactivité aux évènements	Non-jugement	0,71**
<b>2</b>	Non-réactivité aux évènements Non-jugement		0,43* 0,41*

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,001$

Enfin, les résultats de l'analyse de régression linéaire multiple ascendante pour la dimension du leadership transactionnel sont exhibés au tableau 12. Les résultats soutiennent que seule la dimension action en pleine conscience explique partiellement le leadership de type transactionnel. La valeur du  $R^2 = 0,17$ ,  $p < 0,05$  et le  $F(1, 24) = 4,74$ ,  $p < 0,05$ .

Tableau 12

Analyse de régression linéaire multiple ascendante pour la dimension du leadership transactionnel

	<b>Valeurs prédites</b>	<b>Variables ajoutées</b>	<b><math>\beta</math></b>
<b>1</b>	Action en pleine conscience		0,40*

\* $p < 0,05$ ;



## **CHAPITRE 5**

### **DISCUSSION**

La plupart des recherches empiriques précédentes ayant trait à la présence attentive en milieu de travail ont principalement étudié les bienfaits de la présence attentive pour les employés dans les organisations. Peu d'études portent sur la validation de l'existence d'un lien entre la présence attentive et le leadership. Encore plus rares sont les résultats empiriques rapportant une interrelation entre la présence attentive et le leadership transformationnel. Devant la carence dans la documentation scientifique et en réponse aux invitations lancées par des chercheurs (Good et al., 2016; Grégoire et al., 2014; Reb et al., 2014) la présente étude avait pour objectif de vérifier l'effet de la pratique de la médiation brève chez les leaders, et ce, de manière quantitative.

#### **5.1 RAPPEL DES HYPOTHESES ET INTERPRETATION DES RESULTATS**

À la lumière des écrits recensés, l'étude soulève trois hypothèses. La première est qu'il y a une différence entre la présence attentive des leaders ayant pratiqué la méditation brève et la présence attentive des leaders n'ayant pas fait de pratique méditative. La seconde propose qu'il y ait une différence entre le leadership transformationnel des leaders ayant pratiqué la méditation et le leadership transformationnel des leaders n'ayant pas fait de pratique méditative. Et la dernière suggère qu'un lien significatif et positif existe entre la présence attentive et le leadership transformationnel.

La première hypothèse prévoit qu'il y a une différence entre la présence attentive des leaders ayant pratiqué la méditation brève et la présence attentive des leaders n'ayant

pas fait de pratique méditative. Les résultats valident partiellement cette hypothèse. En effet, une différence statistiquement significative est présente au sein du groupe expérimental quant aux dimensions, description et non-réactivité aux événements du FFMQ. Rappelons que ces dimensions font respectivement référence à étiqueter mentalement des expériences internes avec des mots et permettre aux pensées et aux sentiments d'aller et venir, sans se laisser prendre et/ou emporter par eux (Baer et al., 2008; Heeren et al., 2011). Les gestionnaires qui pratiquent la méditation brève auraient tendance à répondre différemment aux stimuli qu'ils observent. Spécifiquement, ils semblent plus susceptibles d'observer les stimuli internes sans réagir de manière non adaptée ou à tout le moins sans se laisser emporter par les sentiments, émotions ou pensées associés, et ce, tout en étant possiblement plus aptes à étiqueter les stimuli observés avec des mots. Plusieurs auteurs (Chambers et al., 2009; Segal et al., 2016) et travaux, dont ceux de Iani et al. (2019) soutiennent que les dimensions de description et non-réactivité jouent un rôle clef dans l'association de la présence attentive et la régulation des émotions. Cette pause intentionnelle entre le stimulus et la réponse comportementale (Glomb et al., 2011) pourrait prémunir les gestionnaires à réagir de manière inappropriée envers leurs membres d'équipe en réponse à des menaces sociales ou à des situations stressantes (Lange et al., 2018). Une moins grande absorption par ses pensées, ses émotions et ses réactions à l'égard de l'autre permettrait une plus grande réceptivité aux membres de l'équipe (Baron et Baron, 2016; Pinck et Sonnentag, 2018; Roche et al., 2020; Sauer et Kohls, 2011) en prenant le temps de vraiment écouter ceux-ci sans interpréter à sa manière, ou en se perdant complètement dans l'histoire des autres (Roche et al., 2020). Ces capacités des leaders faisant preuve de présence attentive sont cohérentes selon Gieseke (2014) avec les capacités des leaders transformationnels à savoir que le gestionnaire serait à même de manifester de la considération individualisée (facteur du leadership transformationnel) en retardant la réponse à ses propres besoins en faveur du bien commun (Bass et Avolio, 1994). Les résultats de l'actuelle étude suggèrent des voies potentielles par lesquelles l'intervention basée sur la présence attentive du trois minutes d'espace de respiration pourrait permettre aux gestionnaires de

développer la présence attentive comme une métacompétence (Good et al., 2016) dont des dimensions ont le potentiel de modifier la régulation des émotions des dirigeants (Desrosiers et al., 2014; Glomb et al., 2011; Good et al., 2016; Hülshager et al., 2013; Iani et al., 2019).

Dans un second temps, une différence est observée quant à la présence attentive (mesurée par la variable totale de l'échelle FFMQ) au sein du groupe expérimental. Ces résultats sont cohérents avec un certain nombre d'études et de méta-analyses. Il est permis de croire que la présence attentive en tant que compétence et habitude peut être entraînée et augmente chez les gestionnaires après l'introduction de programme de présence attentive (Hülshager et al., 2013; Lange et Rowold, 2019; Reitz et al., 2020; Zhou et al., 2022). Au surplus, les degrés de présence attentive des leaders sont susceptibles d'être influencés par la mesure dans laquelle ils s'engagent dans des séances ou des pratiques de présence attentive (Donaldson-Feilder et al., 2018; Jamieson et Tuckey, 2017; Zhou et al., 2022). Les gestionnaires ayant un trait de présence attentive plus élevé sont susceptibles de posséder des croyances d'auto-efficacité du leadership positif et d'avoir un affect positif plus élevé (Carleton et al., 2018, p. 190). La combinaison de ces deux facteurs est associée à la dimension influence idéalisée (mesurée par la dimension charisme dans le test de Dussault et al. (2013)) du style de leadership transformationnel. À l'instar des résultats obtenus par Nubold et al. (2020, p. 481), la présente étude pourrait soutenir qu'une intervention basée sur la présence attentive d'une durée de 4 semaines exposant des gestionnaires à la pratique régulière de la méditation peut leur permettre de faire l'expérience d'un état de présence attentive plus élevé.

L'avant-dernière hypothèse propose qu'il y ait une différence entre le leadership transformationnel des leaders ayant pratiqué la méditation brève et le leadership transformationnel des leaders n'ayant pas fait de pratique méditative. Les résultats de l'étude ne confirment pas l'hypothèse, ce qui est contraire aux écrits antérieurs. De fait, dans la recherche de François (2016), les leaders pratiquant la méditation présentent un

score de présence attentive significativement plus élevé que les « non-méditants » et affichent des scores légèrement plus élevés notamment sur le leadership transformationnel. D'autres auteurs qui se sont penchés sur le leadership suite d'une intervention basée sur la présence attentive mettent en lumière des changements positifs des styles de leadership authentique, conscient ou transformationnel (Baron, 2016; Donaldson-Feilder et al., 2018; Pinck et Sonnentag, 2018; Reitz et al., 2020; Romano, 2014). Les résultats de l'actuelle recherche trouveraient plausiblement des éléments de clarification dans la composition des groupes à l'étude. Il apparaît opportun de rappeler l'une des caractéristiques du groupe contrôle, soit l'expérience de méditation des participants. Sachant que pratiquer la méditation permet de cultiver la présence attentive (Berghmans et Herbert, 2010; Carmody et Baer, 2008; Carmody et al., 2008; Lutz et al., 2008; Nedelcu et Grégoire, 2016) le fruit du hasard (puisque les groupes ont été constitués de manière aléatoire) a fait en sorte que ce groupe se révèle avoir plus d'expérience de méditation que le groupe expérimental. De fait, le groupe contrôle a répondu positivement dans une proportion de 64,3% à la question « avez-vous déjà pratiqué ou est-ce que vous pratiquez actuellement la méditation » tandis qu'un ratio de 46,2 % est enregistré pour le groupe expérimental. Bien que la présence attentive peut être utilisée au service du leadership transformationnel, il ne faut pas sous-estimer l'intention (Kabat-Zinn, 2003; Shapiro et al., 2006) de la pratique méditative par les gestionnaires puisque selon Jochen Reb et al. (2015, p. 275) la plupart ne poursuivront probablement pas l'objectif d'être perçu comme tel. Sans doute faut-il tenir compte d'autres facteurs, mais à la lumière de la littérature relevée, il est vraisemblable de croire que la différence d'expérience de méditation entre les groupes puisse affecter les résultats de leadership.

La dernière hypothèse soumet qu'un lien significatif et positif existe entre la présence attentive et le leadership transformationnel. L'hypothèse est partiellement validée par les scores obtenus. À l'exception de la dimension observation des corrélations fortes et significatives sont obtenues aux quatre autres dimensions du FFMQ avec le style de leadership transformationnel soit description, agir en pleine conscience,

non-jugement et non-réactivité aux évènements. Au regard des analyses de régression, la dimension non-réactivité aux évènements et non-jugement du modèle de Baer et al. (2006) expliquent 35% du score global du style de leadership transformationnel selon (Bass, 1985). Ainsi plus les dimensions identifiées sont présentes au sein des équipes de gestionnaires, plus le style de leadership de ces derniers est transformationnel.

Les résultats de l'analyse corrélationnelle de la présente étude sont en phase avec ceux relatés dans la thèse doctorale de Gieseke (2014) qui est, autant que nous sachions, une des rares études empiriques sur les liens entre la présence attentive (mesurée par le FFMQ) et le leadership transformationnel de Bass (Baron et Baron, 2016). De fait, les dimensions de la présence attentive description, agir en pleine conscience et non-réactivité aux évènements sont associées au score global de leadership transformationnel dans ladite thèse doctorale et confirmées par la présente étude. Alors que les travaux de Gieseke (2014) recensent une relation significative à la dimension observation et leadership transformationnel, ce fait n'est pas observé dans l'étude ; les commentaires à ce sujet sont soumis plus avant. La dernière différence observable est la relation positive et significative constatée à la dimension non-jugement lié au score de leadership transformationnel dans la présente étude infirme le résultat de Gieseke (2014). Par ailleurs, des similitudes sont à rapporter avec les travaux de Gieseke (2014) quant aux facteurs du leadership transformationnel qui présentent des corrélations significatives avec la présence attentive du modèle de Baer et al. (2006). À l'instar des résultats obtenus par la doctorante, les facteurs stimulation intellectuelle, charisme (aussi nommé motivation inspirante) et reconnaissance individuelle (aussi nommée considération individualisée). Ces corrélations paraissent compatibles avec la littérature sur la présence attentive (Baron et Baron, 2016; Gieseke, 2014). Par exemple la dimension charisme (aussi nommée motivation inspirante) serait soutenue par la capacité des leaders faisant preuve de présence attentive à agir conformément à leurs valeurs et objectifs (Decuyper et al., 2018; Glomb et al., 2011; Pinck et Sonnentag, 2018) et à garder le cap sur ce qui est vraiment important (Baron et Baron, 2016; Dhiman, 2009). La dimension stimulation intellectuelle serait cultivée, par exemple, par la capacité de présence attentive des

leaders à explorer la réalité avec de multiples perspectives et de manière holistique (Langer et Moldoveanu, 2000), à apporter un regard frais ou de débutants sur les situations (Decuyper et al., 2018) et créer un espace sécuritaire pour les équipiers où tous ont une voix et apportent quelque chose de valeur, ce qui permet d'explorer de nouvelles idées et possibilités (Hawkins, 2010). Pour conclure, la dimension reconnaissance individuelle (aussi nommée considération individualisée) serait alimentée, par exemple, par la capacité de présence attentive des leaders à croire que les équipiers ont plus de talents qu'ils prétendent avoir et qu'un petit coup de pouce ou inspiration peut déverrouiller ce qui a le pouvoir de s'exprimer comme talents (Hawkins, 2010). Le lecteur est invité à se référer au tableau 1 intitulé résumé du cadre théorique - similitudes entre les éléments clefs du leadership transformationnel et les individus faisant preuve de présence attentive (pages 51 à 56) pour plus d'exemples de capacités potentiellement déployées par les leaders faisant preuve de présence attentive selon les dimensions du leadership transformationnel.

Finalement, les résultats de la présente étude sont congruents avec ceux de Quaglia et al. (2016) quant à la dimension observation. De ce fait, une attention particulière doit être portée quant aux explications possibles des résultats obtenus à la dimension observation qui obtient couramment des scores qui méritent d'être discutés (Grossman et Van Dam, 2011; Reffi et al., 2021) parce qu'ils peuvent fournir des résultats trompeurs ou déroutants dans des échantillons non-méditants et doivent être utilisés avec prudence (Baer, 2011). Des différences seraient attribuées, par exemple, aux compétences de présence attentive entre des méditants expérimentés et des échantillons non-méditants (Baer et al., 2008; Heeren et al., 2011) de même qu'à une grande sensibilité aux variations d'interprétation sémantique (Baer, 2011; Grossman et Van Dam, 2011) entre ces deux types de participants. Finalement, la validité de ce construit est questionné (Reffi et al., 2021) et certains auteurs proposent de modifier ou de supprimer l'élément observation dans le développement de futurs questionnaires (Baer, 2011).

## 5.2 IMPLICATIONS THEORIQUES

Devant la popularité grandissante de la présence attentive dans le monde du travail, l'étude contribue théoriquement à l'enrichissement des connaissances quant aux dimensions de la présence attentive en relation avec le leadership de style transformationnel chez des gestionnaires. Sur le plan empirique, cette recherche s'inscrit dans (Zhou et al., 2022) la lignée des quelques études (Baron et Baron, 2016; Carleton et al., 2018; Decuyper et al., 2018; Gieseke, 2014; Lange et al., 2018; Pinck et Sonnentag, 2018) qui soutiennent l'association positive et significative entre la présence attentive du leader et le leadership transformationnel. Sur ce point, l'étude innove par l'apport de nouvelles données sur les gestionnaires québécois. Il faut souligner que l'utilisation du questionnaire multidimensionnel FFMQ dans cette étude répond aux invitations spécifiques lancées à cet usage (Carleton et al., 2018, p. 191; Decuyper et al., 2018, p. 14; Lange et al., 2018, p. 146) afin de permettre une évaluation plus fine de la présence attentive que permet le questionnaire à plusieurs dimensions (Grégoire et De Mondehare, 2016). Les résultats de cette étude font partie des recherches, encore trop peu nombreuses, qui ont été conduites en milieu du travail naturel des gestionnaires, la plupart des contextes d'intervention sont les milieux universitaires (étudiants et enseignants) ou cliniques (Françoise, 2016; Glomb et al., 2011; Hülshager et al., 2013).

Une des particularités de cette recherche est l'utilisation, à notre connaissance unique, de la méditation de trois minutes d'espace de respiration comme objet central de l'intervention basée sur la présence attentive pour des gestionnaires. De ce fait, elle constitue un apport empirique au postulat que la méditation de trois minutes d'espace de respiration est appropriée dans « une très large gamme de contextes » (Segal et al., 2016) notamment celui du leadership. De plus, l'étude contribue à la réflexion sur le dosage requis pour obtenir des résultats sur la présence attentive. En effet, les résultats soutiennent les directions données par Good et al. (2016) indiquant que la recherche sur les doses minimales efficaces est prometteuse et par Alberts et Hülshager (2015) considérant que celles-ci peuvent être compatibles avec l'horaire surchargé de certains,

notamment les questionnaires. L'intervention basée sur la présence attentive de l'étude offrait un dosage d'environ 4 minutes à faire trois fois par jour ; cette caractéristique ajoute aux recherches qui avaient validé comme étant suffisant un dosage quotidien de 8 minutes (Hülshager et al., 2013) et de 10 minutes (Nubold et al., 2020; Reitz et al., 2020) et de 4 semaines (Nubold et al., 2020).

Finalement, bien que l'étude ne porte pas sur ce sujet, il est intéressant de noter qu'une intervention basée sur la présence attentive qui est administrée de manière totalement virtuelle peut procurer des effets positifs analogues à une intervention basée sur la présence attentive administrée en face à face en plus de le faire à plusieurs des personnes simultanément indépendamment de leur situation géographique (Mrazek et al., 2019).

### **5.3 IMPLICATIONS PRATIQUES DE L'ETUDE**

Les résultats actuels ouvrent de nouvelles occasions favorables pour le développement du leadership au sein des organisations et pour le développement des leaders eux-mêmes. Des recherches antérieures ont démontré que les interventions visant le développement du leadership au sein des organisations sont efficaces (Avolio et al., 2009). Les recherches ont rapporté que le leadership transformationnel était positivement associé à l'efficacité du leadership et à un certain nombre de résultats individuels, de groupe et organisationnels importants dans de nombreux types d'organisations, de situations, de niveaux d'analyse et de cultures (Avolio et al., 2009). Des travaux ont mentionné des effets bénéfiques de la présence attentive sur un éventail large de résultats liés au monde du travail comme la performance, les relations et le bien-être (Giluk Tamara, 2010; Good et al., 2016; Grégoire et al., 2014; J. Reb et al., 2015), liés aux organisations (Grégoire, Montani, et al., 2016; Reb et Atkins, 2017) et liés au leadership (Baron et Cayer, 2011; Baron et Baron, 2016). Bien que le leadership transformationnel ne soit pas l'unique style de leadership, les recherches accumulées ont

rapporté que ce style était positivement associé à l'efficacité du leadership et, à un certain nombre de résultats individuels, de groupe et organisationnels importants dans de nombreux types d'organisations, de situations, de niveaux d'analyse et de cultures (Avolio et al., 2009). Dans cette perspective, la présence attentive peut devenir un outil appréciable pour le développement des leaders et du leadership dans les organisations. L'actuelle étude propose un choix appréciable qui répond à des préoccupations de contrôle des coûts tout en investissant peu de temps au regard des effets positifs potentiels.

Associer la présence attentive à d'autres formations de gestion peut produire des effets synergiques bénéfiques (Good et al., 2016). Des exemples sont documentés, entre autres, chez les médecins (Krasner et al., 2009). Les résultats de la présente étude peuvent encourager à implanter un programme de méditation brève dans une organisation qui est intéressée à ce que son équipe de gestionnaires possède et développe les comportements associés au leadership transformationnel comme la stimulation intellectuelle, l'influence idéalisée, la motivation inspirante, et à reconnaissance individuelle.

En ce qui a trait aux leaders, qui ont soif de développer ou de poursuivre le développement d'un leadership de style transformationnel d'une manière autonome qui s'intègre à faible coût dans leur agenda déjà chargé, les résultats de la présente étude sont encourageants. Un des avantages de l'intervention utilisée dans l'étude est que les gestionnaires peuvent décider de s'y investir pour eux, pour profiter des effets bénéfiques d'une intervention basée sur de présence attentive comme être humain. Ils peuvent aussi faire l'expérience du 3 minutes d'espace de respiration pour savourer une pause dans la journée et utiliser l'exercice ne serait-ce que pour interrompre le cycle négatif des pensées liées au stress (Alberts et Hülshager, 2015).

## 5.4 LIMITES DE L'ETUDE

Pour chaque devis de recherche, il existe des forces et des faiblesses influençant la validité de celui-ci. Les commentaires de la présente section ajouteront aux limites déjà soulevées au long du chapitre 3 portant sur le devis de recherche.

Des limites à la présente étude sont à soulever en ce qui a trait aux facteurs liés au temps qui s'est écoulé entre la passation des questionnaires au temps 1 et au temps 2. À titre d'exemple, il est possible qu'un événement de vie personnelle comme un décès ou une maladie survenue dans l'environnement immédiat d'un participant ait pu « modifier leur réaction à l'intervention » (Fortin et Gagnon, 2016) et « influencer la variable dépendante durant le déroulement de l'étude » (Contandriopoulos et al., 2005). La question « Au cours des 4 dernières semaines, est-ce qu'un événement de vie est survenu qui pourrait avoir un impact sur vos réponses à ce questionnaire ? » pour valider ce paramètre a été ajoutée au questionnaire du temps 2.

À la sous-section 3.2 du présent mémoire, des limites sont énoncées quant aux techniques d'échantillonnage utilisées. Ajoutons que comme les gestionnaires participants à la présente étude le devenaient par autodésignation, il est possible que leur intérêt pour le sujet à l'étude puisse influencer les résultats obtenus comparativement à des gestionnaires ne partageant pas cet intérêt. L'effet boule de neige, l'autre méthode de recrutement utilisée, a potentiellement accentué la probabilité de ce phénomène. La taille de l'échantillon représente également une limite à la généralisation des résultats. Il serait prématuré, à ce stade-ci, de s'avancer sur la généralisation des résultats à l'ensemble des gestionnaires québécois. Bien qu'identifié comme une limite, le recrutement de gestionnaires comme participants semble représenter un défi de taille dans ce type de recherche et la présente étude semble ne pas être une exception. En effet, dans la méta-analyse de Donaldson-Feilder et al. (2018) portant spécifiquement sur les effets des interventions basées sur la présence attentive ou de la méditation chez les gestionnaires, 63 % des recherches analysées ont 40 participants et moins et 37% ont moins de 11

participants au total. Indépendamment de la taille de l'échantillon, à titre d'exemple, il pourrait être intéressant d'augmenter la représentativité du genre masculin ou des jeunes gestionnaires (moins de 30 ans) ou encore des gestionnaires ayant des niveaux de scolarité autres qu'universitaires. Finalement, il est prudent de soulever des biais qui, bien que non objectivement constatés, peuvent exister et influencer les résultats. À titre d'exemple, un biais de désirabilité sociale mérite d'être évoqué.

Des chefs d'entreprise, des gestionnaires, des dirigeants et des organisations peuvent avoir la croyance que la présence attentive est d'abord du développement personnel. Ils peuvent être encore hésitants à soutenir ces approches comme angles de formation appropriés et pertinents pour le développement de leurs équipes de gestion. En liant le modèle de présence attentive, par exemple, au modèle de leadership transformationnel aux des résultats positifs et significatifs de la présente étude, nous pouvons non seulement soutenir l'efficacité de l'intervention basée sur la présence attentive sur le leadership, nous pouvons également renforcer la confiance des gestionnaires qu'au-delà d'un phénomène de mode, la présence attentive peut contribuer au développement du leadership et des leaders.

## **5.5 PISTES POUR DE FUTURES RECHERCHES**

On ne saurait trop insister sur la poursuite des recherches liant la présence attentive et le leadership. Dans un premier temps, il peut être intéressant de vérifier quels seraient les résultats en utilisant le même devis expérimental de la présente étude avec un échantillon plus grand et diversifié. Comme autant que nous sachions l'étude est l'une des toutes premières à avoir comme inspiration centrale la méditation du trois minutes d'espace de respiration de (Segal et al., 2016) dans un contexte de leadership transformationnel, d'autres recherches avec les mêmes paramètres pourraient enrichir les connaissances, entre autres, sur le débat relié au dosage de méditation requis pour bénéficier des effets de la présence attentive (Creswell, 2017) et sur les antécédents du

leadership (Zhou et al., 2022). Il pourrait être intéressant de constater si à la suite de l'intervention, la pratique de méditation initiée par les participants se poursuit dans le temps (Alberts et Hülsheger, 2015). De même, il pourrait être intéressant d'étendre la durée de l'intervention à huit semaines ou douze semaines afin de comparer les effets sur le leadership transformationnel. Une analyse qualitative pourrait nous renseigner sur la perspective intrinsèque des gestionnaires quant aux changements observés par les analyses quantitatives. Les résultats de la présente recherche reflètent la perception des gestionnaires, quelles nuances cela apporterait-il d'obtenir en parallèle la perception des membres d'équipe des gestionnaires participants. Il pourrait aussi être possible de prendre des mesures du FFMQ et de l'AEL à différents intervalles pour vérifier combien de temps peut durer l'effet de l'intervention. Dans le registre du développement du leadership, il serait pertinent de vérifier quelles dimensions du FFMQ peuvent expliquer des changements de modèles de style de leadership autres que transformationnels. Le champ de recherche est jeune et tout est encore à explorer.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Bien que les assises théoriques et les résultats empiriques préliminaires soient favorables à l'utilisation de la présence attentive dans le monde du travail, plusieurs auteurs sont d'avis que la présence attentive ne compense pas un mauvais leadership, des cultures toxiques ou des exigences de travail injustes et stressantes (Hülshager, 2015; Purser et Loy, 2013; Roche et al., 2020; Tinline et Cooper, 2019). D'autres expriment des réserves quant à la tentation d'utiliser la présence attentive comme un analgésique, un stéroïde ou sa McDonaldisation (Hyland, 2017). Ce n'est principalement pas une technique pour augmenter les performances (Sauer et Kohls, 2011) même si elle peut renforcer la résilience et la capacité d'un individu à faire face à des situations difficiles. Certaines mises en garde sont aussi faites envers une ferveur de type missionnaire, voire évangéliste (Grant, 2015), parmi certains formateurs qui affirment que la présence attentive peut réparer tous les maux du monde organisationnel (Reitz et Chaskalson, 2016).

En tenant compte de ces mises en garde et en utilisant les apprentissages du passé quant aux nouvelles modes de gestion qui promettaient de révolutionner le monde des organisations, les pratiques de présence attentive peuvent offrir des possibilités encourageantes pour l'avenir des gestionnaires et des organisations pourvu qu'elles soient introduites dans les milieux avec prudence et nuances (Grégoire, 2016). Ces possibilités peuvent aller d'utiliser la méditation brève comme courte pause pour agir en pleine conscience, refaire le plein et réduire le stress à favoriser des capacités de gestion qui renforcent le développement du gestionnaire et de son style de leadership transformationnel, des membres de l'équipe et de l'organisation. La présente étude milite pour l'introduction d'une pratique courte compatible avec les agendas serrés des gestionnaires et, par ailleurs, elle défend activement les enseignements bouddhistes

traditionnels qui sont inextricablement liés à l'éthique, promouvant les comportements bienveillants et interdisant les comportements nuisibles (Baer et Nagy, 2017) pouvant être le lot d'individus qui manquent de « boussole morale naturelle et d'empathie » (Nubold et al., 2020). Les initiatives visant à intégrer le développement du leadership basé sur la présence attentive auraient avantage à envisager le faire en intégrant l'éthique ou en révisant leur programme d'éthique (Nubold et al., 2020) en s'inspirant des chercheurs qui en font la promotion comme Monteiro et al. (2017).

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ahmad, I., Gao, Y. et Hali, S. M. (2017). A review of ethical leadership and other ethics-related leadership theories. *European Scientific Journal*, 13(29), 10-23. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n29p10>
- Alberts, H. J. E. M. et Hülshager, U. R. (2015). Applying mindfulness in the context of work: Mindfulness-based interventions. Dans J. Reb et P. W. B. Atkins (Éds.), *Mindfulness in organizations: Foundations, research, and applications* (pp. 100-132). Cambridge University Press. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1017/CBO9781107587793.007>
- Allen, T. D. et Kiburz, K. M. (2012). Trait mindfulness and work–family balance among working parents: The mediating effects of vitality and sleep quality. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 372-379. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.002>
- Antonakis, J., Avolio, B. J. et Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Antonakis, J. et House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Argyris, C. (1983). Action science and intervention. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(2), 115-135. <https://doi.org/10.1177/002188638301900204>
- Arkes, H. R. et Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 124-140. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90049-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90049-4)
- Arvey, R. D., Zhang, Z., Avolio, B. J. et Krueger, R. F. (2007). Developmental and genetic determinants of leadership role occupancy among women. *Journal of applied psychology*, 92(3), 693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.693>

- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. et Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3), 307-338. <https://doi.org/10.1177/014920630202800304>
- Asrar-ul-Haq, M. et Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2), 179-188. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002>
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development : building the vital forces in organizations*. Sage.
- Avolio, B. J. et Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of Leadership: Cases on transactional and transformational leadership* (B. J. Avolio et B. M. Bass, Éds.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- 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., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O. et Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764-784. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006>
- Awasthi, B. (2013, 2013-January-10). Issues and perspectives in meditation research: In search for a definition [Review]. *Frontiers in Psychology*, 3(613). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2012.00613>
- Baer, R. et Nagy, L. M. (2017). Professional ethics and personal values in mindfulness-based programs: A secular psychological perspective. Dans L. Monteiro, J. Compson, et F. Musten (Éds.), *Practitioner's Guide to Ethics and Mindfulness-Based Interventions* (pp. 87-111). Springer. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-64924-5\\_4](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-64924-5_4)
- 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. (2011, 2011/05/01). Measuring mindfulness. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 241-261. <https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564842>
- 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, 2016/08/01/). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- 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 [Article]. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 296-311. <https://doi.org/10.1108/jmp-04-2014-0135>
- Baron, L. et Baron, C. (2016). Présence attentive et leadership. Dans S. Grégoire, L. Lachance, et L. Richer (Éds.), *La présence attentive (mindfulness): État des connaissances théoriques, empiriques et pratiques* (pp. 139-159). Presses de l'université du Québec.
- Baron, L., Rouleau, V., Gregoire, S. et Baron, C. (2018). Mindfulness and leadership flexibility. *Journal of Management Development*, 37(2), 165-177. <https://doi.org/10.1108/jmd-06-2017-0213>
- Bass Bernard, M. et Avolio Bruce, J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5). <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
- Bass, B. M. et Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (M. Bass Bernard et J. Avolio Bruce, Éd.). Sage.
- Bass, B. M. et Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development : manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M. et Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership : theory, research, and managerial applications* (4 ième ed.). Free Press.

- Bass, B. M. et Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2 ième ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Beck, J. (2020). How mindfulness impacts the way leaders connect with and develop followers. Dans S. Dhiman (Ed.), *The Routledge Companion to Mindfulness at Work* (pp. 141-169). Routledge.
- Belet, D. (2013). Un paradigme innovant et puissant pour remédier à la crise du management : le « servant leadership ». *Innovations*, 40(1), 11-31. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/inno.040.0011>
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2-5. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.2>
- Bennis, W. et Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Berghmans, C. et Herbert, J. D. (2010). *Soigner par la méditation: thérapies de pleine conscience*. Elsevier-Masson.
- Bergomi, C., Tschacher, W. et Kupper, Z. (2013). The assessment of mindfulness with self-report measures: Existing scales and open issues. *Mindfulness*, 4(3), 191-202. <https://doi.org/https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1007/s12671-012-0110-9>
- 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. et Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing Co.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., Barnes, L. B. et Greiner, L. E. (1964). Breakthrough in organization development. *Harvard Business Review*(42), 133-155.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C. et Meindl, J. R. (2004). Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 211-239. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.005>
- Bodhi, B. (2011). What does mindfulness really mean? A canonical perspective. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 19-39. <https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564813>

- Brady, G. F. et Helmich, D. L. (1982). The hospital administrator and organizational change: do we recruit from outside? *Hospital & health services administration*, 27(1), 53-62.
- 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>
- Brown, K. W., Ryan, R. M. et Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for Its Salutary Effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211-237. [www.jstor.org/stable/20447389](http://www.jstor.org/stable/20447389)
- Brown, M. E. et Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business ethics quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E. et Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K. et Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. SAGE Publications.
- Bunting, M. (2016). *The mindful leader 7 practices for transforming your leadership, your organisation and your life*. John Wiley & Sons Australia.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row Publishers.
- 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>
- Carleton, E. L., Barling, J. et Trivisonno, M. (2018). Leaders' trait mindfulness and transformational leadership: the mediating roles of leaders' positive affect and leadership self-efficacy. *Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 50(3), 185-194. <https://doi.org/10.1037/cbs0000103>
- Carmody, J. et Baer, R. A. (2008). Relationships between mindfulness practice and levels of mindfulness, medical and psychological symptoms and well-being in a

- mindfulness-based stress reduction program. *Journal of Behavioral Medicine*, 31(1), 23-33. <https://doi.org/10.1007/s10865-007-9130-7>
- Carmody, J. et Baer, R. A. (2009). How long does a mindfulness-based stress reduction program need to be? A review of class contact hours and effect sizes for psychological distress. *Journal of Clinical Psychology*, 65(6), 627-638. <https://doi.org/10.1002/jclp.20555>
- Carmody, J., Reed, G., Kristeller, J. et Merriam, P. (2008). Mindfulness, spirituality, and health-related symptoms. *Journal of Psychosomatic Research*, 64(4), 393-403. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2007.06.015>
- Chambers, R., Gullone, E. et Allen, N. B. (2009, 2009). Mindful emotion regulation: An integrative review. *Clinical Psychology Review*, 29(6), 560-572. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2009.06.005>
- Chaskalson, M., Reitz, M., Waller, L. et Olivier, S. (2020). Mindful leadership. Dans S. Dhiman (Éd.), *The Routledge Companion to Mindfulness at Work* (pp. 124-141). Routledge.
- Chiesa, A. (2012, 201309). The difficulty of defining mindfulness: Current thought and critical issues. *Mindfulness*, 4(3), 255-268. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0123-4>
- Chiesa, A. et Malinowski, P. (2011). Mindfulness-based approaches: are they all the same? *Journal of Clinical Psychology*, 67(4), 404-424. <https://doi.org/10.1002/jclp.20776>
- Choi, E. et Leroy, H. (2015). Methods of mindfulness: How mindfulness is studied in the workplace. Dans J. Reb et P. W. B. Atkins (Éds.), *Mindfulness in organizations: Foundations, research, and applications* (pp. 67-99). University Printing House, Cambridge.
- Ciulla, J. B. (2020). Leadership and the problem of bogus empowerment. Dans *The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond* (pp. 177-195). Springer.
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L. et Boyle, P. (2005). *Savoir préparer une recherche : La définir, la structurer, la financer*. Gaëtan Morin éditeur/Chenelière éducation.

- Creswell, J. D. (2017). Mindfulness interventions. *Annual Review of Psychology*, 68, 491-516. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-042716-051139>
- Crête, J. (2003). L'éthique en recherche sociale. Dans *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (pp. 243-265). Les Presses de l'Université du Québec.
- Cunliffe, A. L. (2009). The philosopher leader: On relationalism, ethics and reflexivity—A critical perspective to teaching leadership. *Management Learning*, 40(1), 87-101. <https://doi.org/10.1177/1350507608099315>
- Dane, E. et Brummel, B. J. (2014, 201401). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105-128. <https://doi.org/10.1177/0018726713487753>
- Day, D. V. et Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. Dans *The nature of leadership* (2 ième ed., pp. 3-28). SAGE Publications. <http://www.sagepub.com/books/Book234353>
- Day, D. V. et Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 133-156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- Day, D. V. et Sin, H.-P. (2011). Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 545-560. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.011>
- Day, D. V. et Zaccaro, S. J. (2007). Leadership: A Critical Historical Analysis of the Influence of Leader Traits. Dans L. L. Koppes (Éd.), *Historical perspectives in industrial and organizational psychology* (pp. 383-405). Lawrence Erlbaum Associates
- Day, D. V., Zaccaro, S. J. et Halpin, S. M. (2004). *Leader development for transforming organizations : growing leaders for tomorrow*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Decuyper, A., Audenaert, M. et Decramer, A. (2018). When mindfulness interacts with neuroticism to enhance transformational leadership: The role of psychological need satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 9(2588). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02588>

- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D. et Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- DeRue, D. S. et Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: the role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of applied psychology*, 94(4), 859. <https://doi.org/10.1037/a0015317>
- Deschênes, A.-A. (2007). *Effet de diverses sources d'information sur l'auto-efficacité au leadership* [Mémoire de maîtrise]. Université du Québec à Trois-Rivières. Trois-Rivières.
- Desrosiers, A., Vine, V., Curtiss, J. et Klemanski, D. H. (2014). Observing nonreactively: A conditional process model linking mindfulness facets, cognitive emotion regulation strategies, and depression and anxiety symptoms. *Journal of Affective Disorders*, 165, 31-37. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jad.2014.04.024>
- Dhiman, S. (2009). Mindfulness in life and leadership: an exploratory survey. *Interbeing*, 3(1), 55-80. <https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/mindfulness-life-leadership-exploratory-survey/docview/214831635/se-2?accountid=14720>
- Didonna, F. (2009). *Clinical handbook of mindfulness* (F. Didonna, Ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-09593-6>
- Dobkin, P. L., Irving, J. A. et Amar, S. (2012, 2012/03/01). For whom may participation in a mindfulness-based stress reduction program be contraindicated? *Mindfulness*, 3(1), 44-50. <https://doi.org/https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1007/s12671-011-0079-9>
- Donaldson-Feilder, E., Lewis, R. et Yarker, J. (2018). 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>
- Dussault, M., Frenette, É. et Fernet, C. (2013). Leadership: Validation of a Self-Report Scale. *Psychological Reports*, 112(2), 419-436. <https://doi.org/10.2466/01.08.Pr0.112.2.419-436>

- Eagly, A. H., Karau, S. J. et Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.
- Edwards, G., Elliott, C., Iszatt-White, M. et Schedlitzki, D. (2013). Critical and alternative approaches to leadership learning and development. *Management Learning*, 44(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/1350507612473929>
- Erismann, S. et Roemer, L. (2012). A preliminary investigation of the process of mindfulness. *Mindfulness*, 3(1), 30-43. <https://doi.org/10.1007/s12671-011-0078-x>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D. et Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Farias, M., Maraldi, E., Wallenkampf, K. et Lucchetti, G. (2020). Adverse events in meditation practices and meditation-based therapies: a systematic review. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 142(5), 374-393. <https://doi.org/10.1111/acps.13225>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L. et Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90016-U](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90016-U)
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives* (3e ed.). Chenelière éducation.
- 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/https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2014.03.016>
- Françoise, D. (2016). *Pleine-conscience et management: effet de la mindfulness sur la relation au travail et le style de leadership des managers* [Thèse de doctorat]. Université Grenoble Alpes. Grenoble <http://www.theses.fr/2016GREAA028/document>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. [https://doi.org/ https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001)
- Gard, T., Brach, N., Holzel, B. K., Lazar, S. W., Noggle, J. J. et Conboy, L. A. (2012). Effects of a yoga-based intervention for young adults on quality of life and

- perceived stress: The potential mediating roles of mindfulness and self-compassion. *Journal of Positive Psychology*, 7(3), 165-175. <https://doi.org/10.1080/17439760.2012.667144>
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P. et Coglisier, C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of The Leadership Quarterly. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101379. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>
- Gethin, R. (2011). On some definitions of mindfulness [Article]. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 263-279. <https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564843>
- Gibb, C. A. (1947). The principles and traits of leadership. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42(3), 267.
- Gibb, C. A. (1958, 1958/06/01). An interactional view of the emergence of leadership. *Australian Journal of Psychology*, 10(1), 101-110. <https://doi.org/10.1080/00049535808255958>
- Gieseke, A. R. (2014). *The relationship between spiritual intelligence, mindfulness, and transformational leadership among public higher education leaders* [Thèse de doctorat]. Northeastern University. Boston, Massachusetts.
- Giluk Tamara, L. (2010). *Mindfulness-based stress reduction: facilitating work outcomes through experienced affect and high-quality relationships*. [Thèse de doctorat]. University of Iowa. Iowa. <https://doi.org/10.17077/etd.4ax4yjs5>
- Gini, A. (1997). Moral leadership and business ethics. *Journal of Leadership Studies*, 4(4), 64-81. <https://doi.org/10.1177/107179199700400406>
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E. et Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *Research in Personnel and Human Resources Management* 30, 115-157. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030005](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005)
- Goldman Schuyler, K. (2010). Increasing leadership integrity through mind training and embodied learning. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(1), 21. <https://doi.org/10.1037/a0018081>
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A. et Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1), 114-142. <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>

- Gosselin, E., Morin, D. et Dolan, S. L. (2017). *Aspects humains des organisations: psychologie du travail et comportement organisationnel* (5 ième ed.). Chenelière éducation.
- Graeff, C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. *Academy of Management review*, 8(2), 285-291.
- Graeff, C. L. (1997, 1997/01/01/). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90014-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90014-X)
- Graen, G. B. et Uhl-Bien, M. (1995, 1995/06/01/). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Grant, A. (2015). *Can we end the meditation madness?* The New York Times. Repéré le 16 mars 2021 de <https://www.nytimes.com/2015/10/10/opinion/can-we-end-the-meditation-madness.html/>
- Greenberg, J., Reiner, K. et Meiran, N. (2012). “Mind the trap”: mindfulness practice reduces cognitive rigidity. *Plos One*, 7(5), 1-8. <https://doi.org/https://doi.org/10.1371/journal.pone.0036206>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership : essays* (L. C. Spears, Ed.). Berrett-Koehler Publishers, Inc. <https://international-scholarvox-com.ezproxy.uqar.ca/book/88820844>
- Grégoire, S. (2016). Imaginer le futur. Dans S. Grégoire, L. Lachance, et L. Richer (Éds.), *La présence attentive (mindfulness): État des connaissances théoriques, empiriques et pratiques* (pp. 253-261). Presses de l’université du Québec.
- Grégoire, S., Baron, C. et Montani, F. (2014). La présence attentive en milieu de travail: recherche et intervention. *Revue québécoise de psychologie*, 35(2), 117-134.
- 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 (Éds.), *La présence attentive (mindfulness): État des connaissances théoriques, empiriques et pratiques* (pp. 9-29). Presses de l'Université du Québec.

- Grégoire, S., Lachance, L. et Richer, L. (2016). *La présence attentive mindfulness : état des connaissances théoriques, empiriques et pratiques*. Presses de l'Université du Québec.
- Grégoire, S., Montani, F. et Hontoy, L.-M. (2016). Effets de la présence attentive en milieu organisationnel. Une revue systématique des écrits. Dans S. Grégoire, L. Lachance, et L. Richer (Éds.), *La présence attentive (mindfulness): État des connaissances théoriques, empiriques et pratiques*. Presse de l'Université de Québec.
- Grossman, P. (2008, 2008/04/01/). On measuring mindfulness in psychosomatic and psychological research. *Journal of Psychosomatic Research*, 64(4), 405-408. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2008.02.001>
- Grossman, P. (2011). Defining mindfulness by how poorly I think I pay attention during everyday awareness and other intractable problems for psychology's (re)invention of mindfulness: comment on Brown et al. (2011). *Psychological Assessment*, 23. <https://doi.org/10.1037/a0022713>
- Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S. et Walach, H. (2004). Mindfulness-based stress reduction and health benefits: A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 57(1), 35-43. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(03\)00573-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-3999(03)00573-7)
- Grossman, P. et Van Dam, N. T. (2011). Mindfulness, by any other name...: trials and tribulations of sati in western psychology and science. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 219-239. <https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564841>
- 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/https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.006>
- Hafenbrack, A. C. (2017). Mindfulness meditation as an on-the-spot workplace intervention. *Journal of Business Research*, 75, 118-129. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.017>
- Hafenbrack, A. C., Kinias, Z. et Barsade, S. G. (2014). Debiasing the mind through meditation: Mindfulness and the sunk-cost bias. *Psychological science*, 25(2), 369-376. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177%2F0956797613503853>
- Hartsfield, M. K. (2003). *The internal dynamics of transformational leadership: Effects of spirituality, emotional intelligence, and self-efficacy* (Publication No 3090425)

[Thèse de doctorat]. Regent University. ABI/INFORM Collection; ProQuest Dissertations & Theses Global. Virginia, USA. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/internal-dynamics-transformational-leadership/docview/305231687/se-2>

Hawkins, R. (2010). *Capturing the emergent future: A grounded theory study to explore the processes by which mindful leaders engage others in organizational change* (Publication No 3397533) [Thèse de doctorat]. Fielding Graduate University. ProQuest Dissertations & Theses Global. Santa Barbara, Californie. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/capturing-emergent-future-grounded-theory-study/docview/305249286/se-2?accountid=14720>

Heeren, A., Douilliez, C., Peschard, V., Debrauwere, L. et Philippot, P. (2011). Cross-cultural validity of the Five Facets Mindfulness Questionnaire: Adaptation and validation in a French-speaking sample. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61(3), 147-151. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.02.001>

Heeren, A. et Philippot, P. (2010). Les interventions basées sur la pleine conscience: une revue conceptuelle et empirique. *Revue québécoise de psychologie*, 31(3), 37-61.

Hersey, P. et Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. et Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206316665461>

Hogan, R. et Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>

Hosking, D. et Schriesheim, C. (1978). Book review: Improving leadership effectiveness: The leader match concept. *Administrative science quarterly*, 23(3), 496-505. <https://www.jstor.org/stable/2392426>

Hui, L., Leangkhamma, L. et Phong Ba, L. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 481-499. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-06-2019-0245>

Hülshager, U. R. (2015). Making sure that mindfulness is promoted in organizations in the right way and for the right goals. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 674-679. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.98>

- Hülshager, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A. et Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 98(2), 310-325. <https://doi.org/https://doi-org.proxy.uqar.ca/10.1037/a0031313>
- Hülshager, U. R., Walkowiak, A. et Thommes, M. S. (2018). How can mindfulness be promoted? Workload and recovery experiences as antecedents of daily fluctuations in mindfulness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 261-284. <https://doi.org/10.1111/joop.12206>
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay [Article]. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 129-144. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00015-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00015-6)
- Hunt, J. G., Boal, K. B. et Dodge, G. E. (1999). The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 423-448. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00027-2)
- Huppert, F. A. (2018). Living life well: The role of mindfulness and compassion. Dans J. P. Forgas et R. F. Baumeister (Eds.), *The social psychology of living well* (pp. 65-82). <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781351189712>
- Hyland, P. K., Lee, R. A. et Mills, M. J. (2015). Mindfulness at Work: A New Approach to Improving Individual and Organizational Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 576-602. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.41>
- Hyland, T. (2017). McDonaldizing spirituality: Mindfulness, education, and consumerism. *Journal of Transformative Education*, 15(4), 334-356. <https://doi.org/10.1177/1541344617696972>
- Iani, L., Lauriola, M., Chiesa, A. et Cafaro, V. (2019). Associations between mindfulness and emotion regulation: The key role of describing and nonreactivity. *Mindfulness*, 10(2), 366-375. <https://doi.org/10.1007/s12671-018-0981-5>
- Institut de la statistique du Québec. (2023, mise à jour: 15 juin 2023). *Emplois dans certaines catégories professionnelles*. Repéré le 10 juillet 2023 de <https://statistique.quebec.ca/vitrine/egalite/dimensions-egalite/travail/emplois-certaines-categories-professionnelles>
- Jamieson, S. D. et Tuckey, M. R. (2017). Mindfulness interventions in the workplace: A critique of the current state of the literature. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 180-193. <https://doi.org/10.1037/ocp0000048>

- Jenkins, W. O. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin*, 44(1), 54.
- Judge, T. A., Colbert, A. E. et Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: a quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of applied psychology*, 89(3), 542-552. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.542>
- Judge, T. A., Ilies, R., Bono, J. E. et Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review [journal article]. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765-780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A. et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. et Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89(1), 36-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- 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. [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>
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144-156.
- Kang, C. et Whittingham, K. (2010). Mindfulness: A dialogue between buddhism and clinical psychology. *Mindfulness*, 1(3), 161-173. <https://doi.org/10.1007/s12671-010-0018-1>
- Katz, D., Maccoby, N. et Morse, N. C. (1950). *Productivity, supervision, and morale in an office situation*. Ann Arbor.
- Kay, A. A. et Skarlicki, D. P. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 8-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005>

- Kegan, R. (1994). *In over our heads : the mental demands of modern life*. Harvard University Press.
- Khoury, B., Dionne, F. et Grégoire, S. (2019). La pleine conscience incarnée : un concept unificateur entre les traditions orientales et occidentales de la pleine conscience. *Annales médico-psychologiques*, 177(7), 633-640. <https://doi.org/10.1016/j.amp.2018.04.010>
- Kiburz, K. M., Allen, T. D. et French, K. A. (2017). Work–family conflict and mindfulness: Investigating the effectiveness of a brief training intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1016-1037. <https://doi.org/10.1002/job.2181>
- Kouzes, J. M. et Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krasner, M. S., Epstein, R. M., Beckman, H., Suchman, A. L., Chapman, B., Mooney, C. J. et Quill, T. E. (2009). Association of an educational program in mindful communication with burnout, empathy, and attitudes among primary care physicians. *JAMA*, 302(12), 1284-1293. <https://doi.org/10.1001/jama.2009.1384>
- Kuhnert, K. W. (1994). Transforming leadership: Developing people through delegation. Dans M. Bass Bernard et J. Avolio Bruce (Éds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 10-25). SAGE Publications, inc.
- Kuhnert, K. W. et Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.
- Lahey, B. B. (2009). Public health significance of neuroticism. *American Psychologist*, 64(4), 241-256. <https://doi.org/10.1037/a0015309>
- Lakey, C. E., Campbell, W. K., Brown, K. W. et Goodie, A. S. (2007). Dispositional mindfulness as a predictor of the severity of gambling outcomes. *Personality and Individual Differences*, 43(7), 1698-1710. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.05.007>
- Lange, S., Bormann, K. C. et Rowold, J. (2018, Jun). Mindful leadership: mindfulness as a new antecedent of destructive and transformational leadership behavior. *Gio-Gruppe-Interaktion-Organisation-Zeitschrift Fuer Angewandte Organisationspsychologie*, 49(2), 139-147. <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0413-y>

- Lange, S. et Rowold, J. (2019). Mindful leadership: Evaluation of a mindfulness-based leader intervention. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50(3), 319-335. <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00482-0>
- Langer, E. J. et Moldoveanu, M. (2000). The Construct of Mindfulness. *Journal of Social Issues*, 56(1), 1-9. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00148>
- Lavine, M. (2014). Paradoxical leadership and the competing values framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 189-205. <https://doi.org/10.1177/0021886314522510>
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Kenan-Flagler: Business School Executive Development, 2013*, 1-15.
- 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/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.012>
- Levinson, H. (1980). Power, leadership, and the management of stress. *Professional Psychology*, 11(3), 497-508. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.497>
- Levy, D. M., Wobbrock, J. O., Kaszniak, A. W. et Ostergren, M. (2012). The effects of mindfulness meditation training on multitasking in a high-stress information environment. Dans *Proceedings of Graphics Interface 2012* (pp. 45-52).
- Lippincott, M. (2018). Deconstructing the relationship between mindfulness and leader effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 650-664. <https://doi.org/10.1108/loj-11-2017-0340>
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J. et Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *The Journal of applied psychology*, 102(3), 434-451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Lord, R. G. et Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591-615. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.003>
- Lord, R. G. et Maher, K. J. (1990). Alternative information-processing models and their implications for theory, research, and practice. *Academy of Management review*, 15(1), 9-28.

- Luthans, F. et Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. Dans R. E. Quinn et J. E. Dutton (Éds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-258). Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Youssef, C. M. et Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Lutz, A., Slagter, H. A., Dunne, J. D. et Davidson, R. J. (2008). Attention regulation and monitoring in meditation. *Trends in Cognitive Sciences*, 12(4), 163-169. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2008.01.005>
- Lyddy, C. J. et Good, D. J. (2017). Being while doing: An inductive model of mindfulness at work. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02060>
- Marion, R. et Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 389-418. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00092-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00092-3)
- Marlatt, G. A. et Kristeller, J. L. (1999). Mindfulness and meditation. Dans *Integrating spirituality into treatment: Resources for practitioners*. (pp. 67-84). American Psychological Association.
- Martin, J. R. (2002). The common factor of mindfulness--An expanding discourse: Comment on Horowitz *Journal of Psychotherapy Integration*, 12(2), 139-142. <https://doi.org/10.1037/1053-0479.12.2.139>
- Maslanka, A. M. (2004). *Evolution of leadership theories* (Publication No 1424602) [Mémoire de maîtrise]. Grand Valley State University. ABI/INFORM Collection; ProQuest Dissertations & Theses Global. Alendale, Michigan. <https://uqar.on.worldcat.org/atoztitles/link?sid=ProQ:&issn=&volume=&issue=&title=Evolution+of+leadership+theories&spage=&date=2004-01-01&atitle=Evolution+of+leadership+theories&au=Maslanka%2C+Ann+M.&id=doi:>
- Matko, K. et Sedlmeier, P. (2019). What is meditation? Proposing an empirically derived classification system. *Frontiers in Psychology*, 10(2276). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02276>
- McCall, M. W. (2004). Leadership Development through Experience. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 18(3), 127-130.

- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- Ménard, J. et Beresford, B. (2016). Interventions basées sur la présence attentive. Dans S. Grégoire, L. Lachance, et L. Richer (Éds.), *La présence attentive (mindfulness): État des connaissances théoriques, empiriques et pratiques* (pp. 71-90). Presses de l'Université du Québec.
- Mhatre, K. H. et Riggio, R. E. (2014). Charismatic and transformational leadership: Past, present, and future. *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 221-240. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.012>
- Mikulas, W. (2011). Mindfulness: Significant common confusions. *Mindfulness*, 2(1), 1-7. <https://doi.org/10.1007/s12671-010-0036-z>
- Miller, C. J., Borsatto, J. et Al-Salom, P. (2019). Testing a quick mindfulness intervention in the university classroom. *Journal of Further and Higher Education*, 43(6), 839-847. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2017.1409345>
- Miller, C. J., Elder, K. et Scavone, A. (2017). The feasibility of bringing brief mindfulness-based training to the university classroom. *Mindfulness*, 8(4), 1047-1054. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0680-7>
- Monteiro, L., Musten, R. F. et Compson, J. (2014). Traditional and contemporary mindfulness: Finding the middle path in the tangle of concerns. *Mindfulness*, 6(1), 1-13. <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0301-7>
- Monteiro, L. M., Compson, J. F. et Musten, F. (2017). *Practitioner's guide to ethics and mindfulness-based interventions* (L. M. Monteiro, J. F. Compson, et F. Musten, Eds.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-64924-5>
- Moore, A., Gruber, T., Derose, J. et Malinowski, P. (2012). Regular, brief mindfulness meditation practice improves electrophysiological markers of attentional control. *Frontiers in Human Neuroscience*, 6(18). <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fnhum.2012.00018>
- Mrazek, A. J., Mrazek, M. D., Cherolini, C. M., Cloughesy, J. N., Cynman, D. J., Gougis, L. J., Landry, A. P., Reese, J. V. et Schooler, J. W. (2019). The future of mindfulness training is digital, and the future is now. *Current Opinion in Psychology*, 28, 81-86. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.11.012>

- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. et Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)
- Mumford, T. V., Campion, M. A. et Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- Nash, J. D., Newberg, A. et Awasthi, B. (2013). Toward a unifying taxonomy and definition for meditation. *Frontiers in Psychology*, 4(806). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00806>
- Nedelcu, A. et Grégoire, S. (2016). Méditation et présence attentive. Dans S. Grégoire, L. Lachance, et L. Richer (Éds.), *La présence attentive (mindfulness): État des connaissances théoriques, empiriques et pratiques* (pp. 31-49).
- Nesbit, P. L. (2012). The Role of Self-Reflection, Emotional Management of Feedback, and Self-Regulation Processes in Self-Directed Leadership Development. *Human Resource Development Review*, 11(2), 203-226. <https://doi.org/10.1177/1534484312439196>
- Nilsson, H. et Kazemi, A. (2016). Reconciling and Thematizing Definitions of Mindfulness: The Big Five of Mindfulness. *Review of General Psychology*, 20(2), 183-193. <https://doi.org/10.1037/gpr0000074>
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership : theory and practice* (4 ième ed.). SAGE.
- Nubold, A., Van Quaquebeke, N. et Hulsheger, 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>
- Olendzki, A. (2009). Mindfulness and meditation. Dans F. Didonna (Ed.), *Clinical handbook of mindfulness* (pp. 37-44). Springer.
- Pagnoni, G. et Cekic, M. (2007). Age effects on gray matter volume and attentional performance in Zen meditation. *Neurobiology of Aging*, 28(10), 1623-1627. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.neurobiolaging.2007.06.008>
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7 ième ed.). Open University Press / McGraw-Hill.

- Parris, D. L. et Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Pendleton, D. et Furnham, A. (2016). The history of thinking about leadership. Dans D. Pendleton et A. F. Furnham (Éds.), *Leadership: All You Need To Know* (2 ième ed., pp. 1-33). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-55436-9\\_1](https://doi.org/10.1057/978-1-137-55436-9_1)
- Pinck, A. S. et Sonnentag, S. (2018). Leader Mindfulness and Employee Well-Being: The Mediating Role of Transformational Leadership. *Mindfulness*, 9(3), 884-896. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0828-5>
- Plomin, R., DeFries, J. C. et McClearn, G. E. (1990). *Behavioral genetics : a primer* (2 ième ed.). W.H. Freeman.
- Portney, L. G. et Watkins, M. P. (2009). *Foundations of clinical research: applications to practice* (Vol. 892). Pearson/Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Purser, R. E. et Loy, D. (2013). *Beyond McMindfulness*. *Huffington post*. Repéré le 14 octobre 2020 de [https://www.huffpost.com/entry/beyond-mcmindfulness\\_b\\_3519289](https://www.huffpost.com/entry/beyond-mcmindfulness_b_3519289)
- Quaglia, J. T., Braun, S. E., Freeman, S. P., McDaniel, M. A. et Brown, K. W. (2016). Meta-analytic evidence for effects of mindfulness training on dimensions of self-reported dispositional mindfulness. *Psychological Assessment*, 28(7), 803-818. <https://doi.org/10.1037/pas0000268>
- Querstret, D. et Copley, M. (2012). Exploring the relationship between work-related rumination, sleep quality, and work-related fatigue. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(3), 341-353. <https://doi.org/10.1037/a0028552>
- Randerson, A. et Pillai, R. (2020). Management education in turbulent times : Mindfulness in the classroom. Dans S. Dhiman (Ed.), *The Routledge Companion to Mindfulness at Work* (pp. 316-330). Routledge.
- Reb, J. et Atkins, P. W. B. (2017). *Mindfulness in organizations: Foundations, research, and applications* (J. Reb et P. W. B. Atkins, Éds.). Cambridge University Press.
- Reb, J. et Narayanan, J. (2014). The Influence of Mindful Attention on Value Claiming in Distributive Negotiations: Evidence from Four Laboratory Experiments. *Mindfulness*, 5(6), 756-766. <https://doi.org/10.1007/s12671-013-0232-8>

- Reb, J., Narayanan, J. et Chaturvedi, S. (2014). Leading Mindfully: Two Studies on the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance. *Mindfulness*, 5(1), 36-45. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0144-z>
- Reb, J., Narayanan, J. et Ho, Z. W. (2015). Mindfulness at Work: Antecedents and Consequences of Employee Awareness and Absent-mindedness. *Mindfulness*, 6(1), 111-122. <https://doi.org/10.1007/s12671-013-0236-4>
- 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 (Éds.), *Mindfulness in organizations: Foundations, research, and applications* (pp. 256-284). Cambridge University Press.
- Reffi, A. N., Laman-Maharg, B., Pawirosetiko, J. S. et Lilly, M. M. (2021). Measuring Mindfulness in Emergency Telecommunicators: A Preliminary Study of a Revised Observing Construct. *Mindfulness*, 12(9), 2339-2353. <https://doi.org/10.1007/s12671-021-01708-3>
- Reitz, M. et Chaskalson, M. (2016). How to bring mindfulness to your company's leadership. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/12/how-to-bring-mindfulness-to-your-companys-leadership>
- Reitz, M., Waller, L., Chaskalson, M., Olivier, S. et Rupperecht, S. (2020). Developing leaders through mindfulness practice. *Journal of Management Development*, 39(2), 223-239. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2018-0264>
- Roche, M., Good, D., Lyddy, C., Tuckey, M. R., Grazier, M., Leroy, H. et Hülsheger, U. (2020). A Swiss army knife? How science challenges our understanding of mindfulness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 49(4), 1-9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100766>
- Rodriguez, A. et Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "Cloud Leaders". *Journal of Management Development*, 34(7), 854-866. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0110>
- Romano, S. D. (2014). *Leading at the edge of uncertainty: An exploration of the effect of contemplative practice on organizational leaders* (Publication No 79) [Thèse de doctorat]. Antioch University. Culver city, California. <http://aura.antioch.edu/etds/79>
- Rose, R. J. (1995). Genes and human behavior. *Annual Review of Psychology*, 46, 625-654.

<https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=mnh&AN=7872737&lang=fr&site=ehost-live&scope=site>

- Rost, J. C. (1993). Leadership development in the new millennium. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91-110. <https://doi.org/10.1177/107179199300100109>
- Rouleau, V. (2015). *La flexibilité du leadership et ses relations avec la présence attentive et les facteurs de personnalité conscience et ouverture* [Mémoire de maîtrise]. Université du Québec à Montréal. Montréal, QC.
- Ruedy, N. E. et Schweitzer, M. E. (2010). In the moment: The effect of mindfulness on ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 73-87. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0796-y>
- Sanyal, C. et Rigg, C. (2021). Integrating mindfulness into leadership development. *Journal of Management Education*, 45(2), 243-264.
- Sauer, S. et Kohls, N. (2011). Mindfulness in leadership: does being mindful enhance leaders' business success? Dans S. Hans et E. Pöppel (Éds.), *Culture and neural frames of cognition and communication* (pp. 287-307). Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-642-15423-2\\_17](https://doi.org/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. (2012). Assessment of Mindfulness: Review on State of the Art. *Mindfulness*, 4(1), 3-17. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0122-5>
- Schumer, M. C., Lindsay, E. K. et Creswell, J. D. (2018). Brief mindfulness training for negative affectivity: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 86(7), 569-583. <https://doi.org/10.1037/ccp0000324>
- Segal, Z. V. (2016). *The three-minute breathing space practice*. Foundation for a mindful society. Repéré le 26 février 2019 de <https://www.mindful.org/the-three-minute-breathing-space-practice/>
- Segal, Z. V., Williams, J. et Teasdale, J. (2002). *Mindfulness based cognitive therapy for depression: a new approach to preventing relapse*. Guilford Press.
- Segal, Z. V., Williams, J. M. G. et Teasdale, J. D. (2016). *La thérapie cognitive basée sur la pleine conscience pour la dépression: Prévenir la rechute* (2 ième ed.). De Boeck Supérieur.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach* (4 ième ed.). John Wiley & sons.

- Sendjaya, S. et Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64. <https://doi.org/10.1177/107179190200900205>
- Sethi, D. (2009). Mindful leadership. *Leader to Leader*, 2009(51), 7-11. <https://doi.org/https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1002/ltl.311>
- Shapiro, S. L. (2009). The integration of mindfulness and psychology. *Journal of Clinical Psychology*, 65(6), 555-560. <https://doi.org/10.1002/jclp.20602>
- 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>
- Shapiro, S. L., Wang, M. C. et Peltason, E. H. (2017). What is mindfulness, and why should organizations care about it. Dans J. Reb et P. W. B. Atkins (Éds.), *Mindfulness in organizations: Foundations, research, and applications* (pp. 17-41). Cambridge University press.
- Shufutinsky, A., DePorres, D., Long, B. et Sibel, J. R. (2020). Shock leadership development for the modern era of pandemic management and preparedness. *International Journal of Organizational Innovation*, 13(1), 20-42.
- Siegel, D. J. (2010). *Mindsight : the new science of personal transformation*. Bantam Books. <http://catdir.loc.gov/catdir/enhancements/fy1007/2009035309-s.html>
- Siegel, R. D., Germer, C. K. et Olendzki, A. (2009). Mindfulness: What is it? Where did it come from? Dans F. Didonna (Éd.), *Clinical handbook of mindfulness* (pp. 17-35). Springer.
- Silver, J., Caleshu, C., Casson-Parkin, S. et Ormond, K. (2018). Mindfulness among genetic counselors is associated with increased empathy and work engagement and decreased burnout and compassion fatigue. *Journal of Genetic Counseling*, 27(5), 1175-1186. <https://doi.org/10.1007/s10897-018-0236-6>
- Sinclair, A. (2015). Possibilities, purpose and pitfalls: Insights from introducing mindfulness to leaders. *Journal of Spirituality, Leadership and Management*, 8(1), 3-11. <https://doi.org/10.15183/slm2015.08.1112>
- Sommer, S. A., Howell, J. M. et Hadley, C. N. (2016). Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis. *Group & Organization Management*, 41(2), 172-202. <https://doi.org/10.1177/1059601115578027>

- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*(54), 1-29.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 26, 35-71.
- Stogdill, R. M. et Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Ohio State University, College of Administrative Science.
- Tang, Y.-Y., Hölzel, B. K. et Posner, M. I. (2015). The neuroscience of mindfulness meditation. *Nature reviews. Neuroscience*, 16(4), 213-225. <https://doi.org/10.1038/nrn3916>
- Taylor, S. S. et Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning & Education*, 8(1), 55-69.
- Thiétart, R.-A. et al. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e édition. ed.). Dunod.
- Thompson, G. et Glasø, L. (2015). Situational leadership theory: a test from three perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 527-544. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0130>
- Tinline, G. et Cooper, C. (2019). Work-related stress: The solution is management not mindfulness. *Organizational Dynamics*, 48(3), 93-97. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.03.004>
- Trepanier, S. G., Fernet, C. et Austin, S. (2012). Social and motivational antecedents of perceptions of transformational leadership: A self-determination theory perspective. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 44(4), 272-277. <https://doi.org/10.1037/a0028699>
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. et Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142. <https://doi.org/10.2307/41166057>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Dierendonck, D. et Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26, 249-267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>

- Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public administration review*, 214-228.
- Veehof, M. M., Oskam, M.-J., Schreurs, K. M. G. et Bohlmeijer, E. T. (2011, 2011/03/01/). Acceptance-based interventions for the treatment of chronic pain: A systematic review and meta-analysis. *PAIN®*, 152(3), 533-542. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pain.2010.11.002>
- Vogel, B., Reichard, R. J., Batistič, S. et Černe, M. (2021, 2021/10/01/). A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101381. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101381>
- Vogus, T. J. et Sutcliffe, K. M. (2012, Dec). Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward [Article]. *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), 722-735. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0002c>
- Vonderlin, R., Biermann, M., Bohus, M. et Lyssenko, L. (2020, 2020/03/02). Mindfulness-based programs in the workplace: A meta-analysis of randomized controlled trials. *Mindfulness*. <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01328-3>
- Vroom, V. H. et Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Walker, D. O. H. et Reichard, R. J. (2020). On purpose: Leader self-development and the meaning of purposeful engagement. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 26-38. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/jls.21680>
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3), 280–321. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.3.280>
- Walsh, R. et Shapiro, S. L. (2006). The meeting of meditative disciplines and western psychology: A mutually enriching dialogue. *American Psychologist*, 61(3), 227. <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>
- Wolever, R. Q., Bobinet, K. J., McCabe, K., Mackenzie, E. R., Fekete, E., Kusnick, C. A. et Baime, M. (2012). Effective and viable mind-body stress reduction in the

- workplace: a randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 246.
- Wu, Y. L., Shao, B., Newman, A. et Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101518>
- Yergeau, E. et Poirier, M. (2021). *SPSS à l'UdeS*. Repéré le décembre 2022 de <<http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca>>.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yulk, G. (2010). *Leadership in organizations* (Seventh Edition ed.). Pearson Prentice Hall. [http://elibrary.gci.edu.np/bitstream/123456789/1072/1/BM-326%5BGary A. Yukl%5D Leadership in Organizations %287th Ed.pdf](http://elibrary.gci.edu.np/bitstream/123456789/1072/1/BM-326%5BGary%20A.%20Yukl%5D%20Leadership%20in%20Organizations%207th%20Ed.pdf)
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>
- Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S. et Kolze, M. (2018, 2018/02/01/). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 2-43. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.003>
- Zeidan, F., Johnson, S. K., Diamond, B. J., David, Z. et Goolkasian, P. (2010). Mindfulness meditation improves cognition: Evidence of brief mental training. *Consciousness and Cognition*, 19(2), 597-605.
- Zhang, Z., Jia, M. et Gu, L. (2012). Transformational leadership in crisis situations: evidence from the People's Republic of China. *International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4085-4109. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639027>
- Zhou, Y., Wang, C. et Sin, H.-P. (2022). Being “there and aware”: a meta-analysis of the literature on leader mindfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2150170>
- Zhu, W., Zheng, X., Riggio, R. E. et Zhang, X. (2015). A Critical Review of Theories and Measures of Ethics-Related Leadership. *New Directions for Student Leadership*, 2015(146), 81-96. <https://doi.org/10.1002/yd.20137>



## ANNEXE A

### Échelle de l'auto-évaluation du leadership (AÉL)

Leadership de Bass (1985) mesuré par l'échelle de l'AÉL de (Dussault et al., 2013).

- But : mesurer le leadership (21 items).
- Échelle de Likert en 4 items [(1) Tout à fait en désaccord; (4) Tout à fait d'accord].

#### **3 dimensions, 6 facteurs:**

*Leadership transactionnel :*

- RC : Récompense contingente : 14, 15, 18.
- GE : Gestion par exception : 16, 19, 20.

*Leadership transformationnel :*

- SI : Stimulation intellectuelle : 4, 6, 8, 10.
- CH : Charisme : 1, 5, 7, 11.
- RI : Reconnaissance individuelle : 2, 3, 9, 12.

Laisser-Faire : LF : 13, 17, 21.

**Ce questionnaire vise à mettre en lumière votre approche personnelle de gestionnaire. Nous vous demandons d'indiquer dans quelle mesure chacun des énoncés décrit bien votre comportement au travail, à l'aide de l'échelle suivante :**

1 Tout à fait en désaccord	2 Plutôt en désaccord	3 Plutôt d'accord	4 Tout à fait d'accord
1..... Je			
m'exprime de manière enthousiaste.			
2. Je respecte les opinions différentes des miennes.	1	2	3 4
3. J'écoute attentivement les autres.	1	2	3 4
4. J'incite le personnel à s'engager dans des activités de formation.	1	2	3 4
5. Je parle de manière optimiste de l'avenir.	1	2	3 4
6. Je soutiens le personnel qui a besoin d'aide.	1	2	3 4
7. Je communique ma vision de l'avenir.	1	2	3 4
8. Je fais participer le personnel au processus de résolution de problèmes.	1	2	3 4
9. Je respecte les sentiments d'autrui.	1	2	3 4
10. Je partage l'information avec le personnel.	1	2	3 4
11. Je suis jovial.	1	2	3 4
12. Je prends en compte les besoins du personnel dans mes décisions.	1	2	3 4
13. Je ne retourne pas les appels téléphoniques.	1	2	3 4
14. Je manifeste une reconnaissance particulière pour du bon travail.	1	2	3 4
15. Je reconnais les bonnes performances du personnel.	1	2	3 4
16. Lorsque je détecte des difficultés dans le travail de quelqu'un, je m'assure que des correctifs sont apportés.	1	2	3 4
17. Je suis absent quand on a besoin de moi.	1	2	3 4
18. Je félicite les bons coups de chacun.	1	2	3 4

19. J'effectue un suivi des tâches afin de détecter les problèmes et, le cas échéant, y apporter les corrections.	1	2	3	4
20. Je rappelle à l'ordre le personnel qui ne respecte pas certaines règles de l'organisation.	1	2	3	4
21. Je ne suis pas disponible.	1	2	3	4

---

## ANNEXE B

### Échelle de l'auto-évaluation de la pleine conscience

Version française du FFMQ (Five Facets Mindfulness Questionnaire)

Five Facets Mindfulness Questionnaire (Baer et al., 2008), adaptation française (Heeren et al., 2011)

- But : évaluation de la pleine conscience (39 items).
- Échelle de Likert en 5 items [(1) Jamais ou très rarement vrai; (5) Très souvent ou toujours vrai].

#### 5 dimensions :

- Observation : 1, 6, 11, 15, 20, 26, 31, 36.
- Description : 2, 7, 12r, 16r, 22r, 27, 32, 37.
- Action en pleine conscience : 5r, 8r, 13r, 18r, 23r, 28r, 34r, 38r.
- Non jugement : 3r, 10r, 14r, 17r, 25r, 30r, 35r, 39r.
- Non-réactivité aux évènements : 4, 9, 19, 21, 24, 29, 33.

NOTE : r= élément à notation inversée (les scores les plus élevés représentent des niveaux plus élevés de pleine conscience)

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 quelque 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.

## ANNEXE C

*Résultats obtenus par Heeren et al. (2011) aux dimensions du FFMQ*

Standardized Factor Loadings of Each Item After the Analysis of the Hierarchical Model with Five Factors and One Second-order Factor.

Items	Latent facets	Loadings
Q1	Observation	.553
Q6	Observation	.570
Q11	Observation	.150
Q15	Observation	.817
Q20	Observation	.671
Q26	Observation	.443
Q31	Observation	.800
Q36	Observation	.243
Q2	Description	.820
Q7	Description	.581
Q12r	Description	.792
Q16r	Description	.773
Q22r	Description	.560
Q27	Description	.757
Q32	Description	.742
Q37	Description	.613
Q5r	Acting with awareness	.727
Q8r	Acting with	.787

	awareness	
Q13r	Acting with awareness	.834
Q18r	Acting with awareness	.692
Q23r	Acting with awareness	.555
Q28r	Acting with awareness	.531
Q34r	Acting with awareness	.616
Q38r	Acting with awareness	.693
Q3r	Nonjudging	.540
Q10r	Nonjudging	.587
Q14r	Nonjudging	.697
Q17r	Nonjudging	.748
Q25r	Nonjudging	.839
Q30r	Nonjudging	.801
Q35r	Nonjudging	.664
Q39r	Nonjudging	.686
Q4	Nonreactivity	.231
Q9	Nonreactivity	.594
Q19	Nonreactivity	.702
Q21	Nonreactivity	.426
Q24	Nonreactivity	.646
Q29	Nonreactivity	.542
Q33	Nonreactivity	.786
Observation	Mindfulness	.168

Description	Mindfulness	.432
Acting with awareness	Mindfulness	.494
Nonjudging	Mindfulness	.631
Nonreactivity	Mindfulness	.703

---

## **ANNEXE D**

Scripts des méditations enregistrées par madame Roxane Dault

[Annexe D scripts audios Roxane.pdf](#)

## ANNEXE E

Bonjour,

*Note :J'utilise la fonction «copie conforme invisible» pour communiquer avec vous de façon à ce qu'on ne puisse vous identifier et ainsi protéger la confidentialité de vos informations personnelles comme votre adresse de courriel.*

Je suis très contente, dans le cadre de ma recherche, d'avoir ce premier contact avec vous aujourd'hui. C'est un moment que j'attendais avec plaisir.

Selon le protocole de recherche, votre candidature a été aléatoirement sélectionnée et **vous faites partie du groupe de gestionnaires « avec intervention »**.

Concrètement, cela veut dire que vous êtes conviés à pratiquer la méditation brève d'une durée d'environ 3 minutes, 3 fois par jour, 5 jours par semaine, pendant 4 semaines. Une application WEB (accessible sur mobile, tablette ou ordinateur) gratuite vous est fournie à cet effet.

Bien que l'application WEB soit simple et conviviale, je vous offre une courte rencontre virtuelle d'une durée de 15 à 30 minutes pour vous accompagner dans ce premier contact avec votre nouvel outil. Je pourrai au même moment répondre à vos questions, le cas échéant.

La réalisation de mon mémoire est ma priorité en ce moment alors j'ai beaucoup de plages de temps disponibles pour vous rencontrer. Mon agenda est libre pour vous à compter de demain le jeudi 3 novembre dès 13 h. Je peux vous accommoder en soirée et les journées de fin de semaine si cela est plus pratique pour vous. N'hésitez pas ! Pour faciliter l'organisation de cette rencontre, je vous invite à cliquer sur le lien suivant [https ://calendly.com/joanerecherchemeditation/familiarisation-outil-de-meditation](https://calendly.com/joanerecherchemeditation/familiarisation-outil-de-meditation).

Soyez à l'aise de me rejoindre en tout temps, je suis là pour vous.

Veuillez accepter, mes cordiales salutations.

Joane

## ANNEXE F

Bonjour [prénom du participant],

Je tiens encore à vous remercier d'accepter de participer à cette recherche. Votre contribution est précieuse au succès de l'étude. Elle peut faire la différence quant aux réflexions actuelles sur un courant pratique, théorique et empirique émergeant portant sur relation entre la présence attentive du leader et les concepts de leadership traditionnels existants.

Voici le lien, à cliquer, qui vous dirigera vers l'application



Ce lien est unique et personnalisé. Personne d'autre que vous ne peut y avoir accès. Assurez-vous de prendre en note le mot de passe que vous allez créer.

Vous trouverez, attaché au présent courriel, le contenu de la présentation qui est utilisée pour soutenir votre familiarisation avec l'application de méditation. Il est demandé aux participants de débiter le protocole de méditation au plus tard le [jour déterminé selon la date de la rencontre] novembre. Est-ce possible pour vous ?

En participant à la présente étude, vous courez la chance, à la fin de la recherche, de gagner une carte cadeau de 250 \$ du Groupe Germain qui sera tiré parmi tous les participants qui se seront impliqués durant les 4 semaines de l'expérience. Vous recevrez, en guise de remerciement, un accès illimité aux méditations pendant 12 mois suivant l'expérimentation.

Je demeure disponible pour répondre à toutes les questions que vous jugerez utiles.

Veuillez accepter, [prénom du participant], mes sincères salutations.

Joane

## **ANNEXE G**

Fichier de la présentation en format PDF qui est utilisé pour soutenir la familiarisation du participant à l'application WEB.

[Se familiariser avec l'application.pdf](#)

## ANNEXE H

Bonjour [nom du participant],

Nous voilà rendus à la dernière étape de la recherche portant sur l'effet de la pratique de la méditation brève chez les leaders... le posttest. Votre contribution à titre de participant du groupe de gestionnaires «avec intervention» est inestimable. Grâce aux données que je vais recueillir une fois que vous aurez rempli le questionnaire, ce sont ces résultats qui seront comparés avec ceux du groupe de gestionnaires qui n'a pas pratiqué la méditation. Pouvez-vous remplir le questionnaire au plus tard le mercredi 14 décembre prochain ?

Cette phase est celle qui va donner tout le sens aux résultats de la recherche. Pour remplir le questionnaire posttest veuillez cliquer sur cet hyperlien :[insérer hyperlien]

En guise de remerciement, vous avez un accès illimité gratuit à l'application de méditation pour une durée de 12 mois. Aussi, je vous rappelle qu'en remplissant le questionnaire posttest, vous courez la chance de gagner une carte cadeau de 250 \$ du Groupe Germain qui sera tiré parmi tous les participants des deux groupes qui se seront impliqués durant toute l'expérience.

Je souhaite vous réitérer les informations s'appliquant lors de la diffusion des résultats :

- Les noms des participants ne paraîtront dans aucun rapport ; les constats seront présentés sous forme globale de sorte que les résultats individuels des participants ne seront jamais communiqués ;
- Les conclusions de la recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ; aucun participant ne pourra y être identifié ;
- Un court résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande soit en vous adressant à la chercheuse principale via l'adresse de courriel [jleves1@telus.net](mailto:jleves1@telus.net).

À la fin de la recherche, le matériel de méditation sera conservé pour des fins personnelles par la chercheuse principale et les données de l'étude seront détruites 5 ans après la diplomation. Durant ce laps de temps, les données seront informatisées et conservées, sur une clef USB sécurisée, dans le bureau de madame Andrée-Ann Deschenes, directrice de recherche, dans un tiroir à clef prévu à cet effet.

Votre collaboration est essentielle pour nous permettre d'atteindre les objectifs de cette recherche. Je suis reconnaissante du temps et l'attention que vous y consacrez à titre de participant et nous vous remercions chaleureusement de votre participation.

Veuillez accepter, mes cordiales salutations.

Joane

## ANNEXE I

Bonjour,

*Note : J'utilise la fonction «copie conforme invisible» pour communiquer avec vous de façon à ce qu'on ne puisse vous identifier et ainsi protéger la confidentialité de vos informations personnelles comme votre adresse de courriel.*

Je suis très contente, dans le cadre de ma recherche, d'avoir ce premier contact avec vous aujourd'hui. C'est un moment que j'attendais avec plaisir.

Selon le protocole de recherche, votre candidature a été aléatoirement sélectionnée et **vous faites partie du groupe de gestionnaires « sans intervention »**.

Concrètement, cela veut dire que, dans le cadre de la présente étude, vous êtes conviés à remplir les questionnaires dans 4 semaines et vous n'avez pas à pratiquer le protocole de méditation brève. À l'échéance des 4 semaines, je vais entrer en contact avec vous via l'adresse de courriel qui me permet de vous joindre en ce moment.

Au moment de leur inscription comme participant, quelques personnes ont manifesté leur grand intérêt à expérimenter la pratique de la méditation brève. Une fois l'étude terminée, en guise de remerciement, vous aurez accès gratuitement à l'application de méditation pour une durée d'un an. Aussi, je vous rappelle que vous courez la chance de gagner une carte cadeau de 250 \$ du Groupe Germain qui sera tirée parmi tous les participants des deux groupes qui se seront impliqués durant toute l'expérience.

La réalisation de mon mémoire est ma priorité en ce moment, soyez à l'aise de me rejoindre en tout temps, je suis là pour vous.

Veuillez accepter, mes cordiales salutations.

Joane

## ANNEXE J



### RECRUTEMENT DE GESTIONNAIRES POUR UNE ÉTUDE D'UNE DURÉE DE 4 SEMAINES SUR LE LEADERSHIP

Effet de la pratique de  
la méditation brève  
chez les leaders

Vous êtes notre participant

- ✓ dirigeant/dirigeante dans une organisation, cadre supérieur, directeur/directrice générale, propriétaire d'entreprise, directeur ou superviseur;
- ✓ responsable d'une équipe d'au minimum 3 personnes;
- ✓ avec ou sans expérience de méditation.

VOUS VOULEZ PLUS D'INFORMATION  
VOUS VOULEZ PARTICIPER DES  
MAINTENANT

Pour toute question, contactez Joane Levesque  
| [johanne.levesque@uqar.ca](mailto:johanne.levesque@uqar.ca) |

CE PROJET DE RECHERCHE EST APPROUVÉ PAR LE  
COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI (CER-121-975)



