



LIVRE BLANC

Leadership en pleine conscience : Cultiver la sagacité et la sagesse au travail

Ellen Choi et Michael J. Rouse

École de gestion Ivey
Université Western
London, Ontario, Canada



Copyright ©Ivey Business School. 2014



Encadré

Dans la présente publication, nous passons en revue la littérature empirique et théorique de gestion portant sur la pleine conscience dans les organisations et proposons une conceptualisation du leadership en pleine conscience d'après le cadre S-ART (conscience de soi, régulation de soi et transcendance de soi) de Vago et Silbersweig (2012). Nous établissons ensuite des liens entre le leadership en pleine conscience et les résultats que sont la performance, le bien-être et les relations interpersonnelles. Nous présentons en outre des résumés de cas relatifs à plusieurs organisations qui appliquent la pleine conscience. Enfin, nous donnons des exemples d'exercices et de techniques simples de pleine conscience que tous peuvent mettre en pratique dans leur milieu de travail pour développer leur capacité de porter attention au moment présent.

Introduction

La pleine conscience est un concept qui a reçu énormément d'attention de la part des chercheurs, des praticiens et, plus récemment, des dirigeants d'entreprise. Le concept de pleine conscience, qui vient de la philosophie bouddhiste, est une traduction du terme bouddhique *sati*; on le décrit notamment comme étant la compréhension claire de l'esprit (Dunne, 2004). Bien qu'il puisse sembler curieux que l'on retrouve une pratique contemplative ancienne dans les salles de conseil d'administration, les organisations militaires et les équipes sportives professionnelles, l'ensemble grandissant des recherches confirmant les avantages de la pleine conscience a incité même les dirigeants des organisations les plus conservatrices à en envisager la pratique. La présente étude vise à passer en revue certains de ces avantages et à examiner pourquoi la pleine conscience est un concept utile qui convient aux organisations d'aujourd'hui. En outre, nous offrons des conseils pratiques sur la manière d'appliquer le concept de pleine conscience au leadership exercé en milieu de travail.

Un certain nombre de forces contextuelles ont favorisé l'essor de la pleine conscience. En deux mots, le milieu de travail peut-être écrasant de nos jours. Les exigences apparemment sans fin enracinent un mode de fonctionnement réactif où la réflexion et la planification proactive sont souvent des luxes inaccessibles à l'employé moyen. Le stress, les surcharges, l'anxiété, la pression et la connectivité permanente caractérisent l'environnement de travail actuel. L'utilisation répandue des technologies d'affichage dans la vie quotidienne a un effet négatif sur la durée d'attention (Carr, 2010) et crée une culture obsédée par le multitâche. Le temps paraît de plus en plus limité, les obligations professionnelles et autres priorités se faisant concurrence pour qu'on leur accorde de l'attention. Compte tenu de tout le courrier électronique et vocal, des appels téléphoniques et des demandes de participation aux réunions, il semble y avoir moins de contacts personnels significatifs et plutôt un stress énorme puisque nous passons autant de temps à

interpréter les mots des messages qu'à en lire le contenu. Les niveaux globaux de stress, d'épuisement émotionnel et d'épuisement professionnel augmentent, créant dans les organisations des pandémies des temps modernes très coûteuses pour les employeurs. En effet, 83 % des Américains ont déclaré récemment se sentir stressés par leur travail (Swartz, 2013). Au Canada, les coûts attribuables au stress ont été estimés à plus de 50 milliards de dollars (Lim et coll., 2008).

De plus, le contrat psychologique entre les employés et les employeurs se transforme. Bien que la réception régulière d'un chèque de paie fasse encore partie intégrante de l'emploi, on souhaite de plus en plus un travail qui sera satisfaisant dans le cadre de la relation employeur-employé au-delà de la rémunération et aura un effet sur les attentes socio-affectives (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994). Dans le monde du travail d'aujourd'hui, la loyauté peut tout aussi bien s'entendre de la fidélité à soi-même que de la loyauté envers l'entreprise. Cela pourrait expliquer en partie le désir grandissant d'aligner son identité sur celle d'une organisation que l'on respecte et que l'on admire (Lievens, Van Hoye et Anseel, 2007). Pour compliquer davantage les choses, les attentes liées à la relation employeur-employé peuvent fluctuer en fonction de la génération à laquelle appartient le travailleur. Il existe des différences marquées entre les générations d'employés oeuvrant dans une même organisation, ce qui nécessite des méthodes d'engagement et de motivation adaptées à chaque groupe générationnel.

La complexité des défis qui se posent dans l'environnement de travail actuel met en péril tant la productivité que le bien-être. Tandis que la performance et la productivité sont au coeur de l'exploitation des entreprises prospères depuis leurs débuts, on ne se préoccupe du bien-être des employés dans le développement organisationnel que depuis peu. Au cours de la dernière décennie, un plus grand nombre d'organisations ont reconnu les avantages qu'il y avait à s'intéresser de manière concertée à la santé et au bien-être de leurs employés. La santé mentale des travailleurs est un sujet qui est trop souvent laissé de côté dans les discussions sur le bien-être; cela, malgré le lien évident qui existe entre la santé mentale et les résultats de performance.

Les dirigeants font face à la tâche difficile d'inciter des effectifs réduits et débordés à atteindre des niveaux de performance optimaux. Pour les aider à naviguer parmi les défis qu'ils doivent relever, il pourrait être utile aux dirigeants d'appliquer la pleine conscience à leur travail, à leurs rapports avec les autres et à leur philosophie de direction.

La pleine conscience est un courant de recherche susceptible de rassembler les conversations sur la santé mentale, le bien-être et les mesures de performance dans le monde organisationnel. La recherche sur la formation à la pleine conscience – techniques d'entraînement de l'attention basées sur la méditation de la pleine conscience – peut proposer une stratégie qui non seulement renforce la santé mentale et le bien-être

des personnes, mais améliore leur performance au travail en cultivant leur capacité de soutenir leur attention et de gérer leurs émotions. En effet, en développant la pleine conscience, les dirigeants peuvent se doter des compétences dont ils ont besoin pour gérer plus efficacement leurs employés dans le monde du travail d'aujourd'hui.

La présente publication se divise en quatre parties. D'abord, nous examinons la conceptualisation de la pleine conscience dans la littérature spécialisée et présentons trois mécanismes d'entraînement à la pleine conscience basés sur les travaux de Vago et Silbersweig (2012) : conscience de soi, régulation de soi et transcendance de soi. Nous présentons en outre les plus récentes constatations empiriques mettant en évidence les avantages de la pleine conscience dont les dirigeants peuvent tirer parti dans des contextes d'affaires. Ensuite, nous examinons ce qu'est un « dirigeant pratiquant la pleine conscience ». Ici, nous visons à montrer comment le leadership en pleine conscience s'incarne dans les personnes, puis nous associons les caractéristiques que nous avons fait ressortir avec les variables et les résultats propres au monde du travail. Après cette partie, nous présentons des résumés de cas relatifs à plusieurs entreprises qui cultivent actuellement activement la pleine conscience au sein de leur organisation. Finalement, nous fournissons des exemples d'exercices et de techniques simples de pleine conscience que tous peuvent mettre en pratique dans leur milieu de travail pour développer leur conscience du moment présent. Nous espérons que cette publication vous fournira un éclairage additionnel sur un concept qui a déjà reçu beaucoup d'attention de la part des médias de masse et qu'elle confèrera de la crédibilité à l'utilisation de la pleine conscience par les dirigeants.

Qu'est-ce que la pleine conscience?

La pleine conscience s'entend d'une qualité de conscience du moment présent imprégnée de non-réactivité et d'acceptation. On attribue généralement à Jon Kabat-Zinn d'avoir exporté d'Orient le concept de la pleine conscience issu du bouddhisme pour l'appliquer en Occident sous la forme d'un programme laïc de réduction du stress à partir de la pleine conscience (*Mindfulness-Based Stress Reduction* ou MBSR: Kabat-Zinn, 1970) à l'intention de populations cliniques et non cliniques. Selon lui, la pleine conscience est la conscience qui naît de l'attention que l'on porte d'une manière particulière qui est délibérée, dans le moment présent et sans jugement (Kabat-Zinn, 1994). Le terme « pleine conscience » lui-même a connu une vaste gamme d'applications, ce qui rend encore plus compliquée une notion déjà complexe. Par exemple, la pleine conscience peut s'entendre d'un type de méditation, d'une forme de programme d'intervention, d'un état personnel, d'un trait de caractère permanent, d'une qualité de cognition et d'un processus organisationnel ou d'une stratégie d'entreprise (Vago et Silbersweig, 2012). Dans les publications spécialisées sur les comportements organisationnels, on trouve deux autres courants de littérature portant sur la pleine conscience, où elle est envisagée comme un processus de catégorisation de l'information (Langer, 1989) ou

comme un ensemble de pratiques et de stratégies d'organisation auxquelles une entreprise a recours pour réagir aux événements à risque élevé (Weick et coll., 1999). Ces deux conceptualisations de la notion de pleine conscience diffèrent des définitions orientales du terme qui sont caractérisées par une conscience sans jugement.

Pour simplifier les choses, l'expression « pleine conscience » aurait sans doute avantage à être considérée comme un terme générique (Kabat-Zinn, 2011) dont le sens inclut les notions de cognition et d'attention ainsi que d'émotion, d'attitude et de comportement. Dans le présent document, nous utilisons le cadre de Vago et Silbersweig (2012) pour opérationnaliser le concept de la pleine conscience. Ce cadre comporte trois volets, soit 1) la conscience de soi ou la capacité de se connaître soi-même; 2) la régulation de soi ou la capacité de se rester maître de soi; et 3) la transcendance de soi ou la capacité de voir au-delà de son expérience immédiate et de comprendre les autres. Autrement dit, nous nous attendons à ce que la personne qui pratique la pleine conscience ait un sens très aigu de ses pensées et de ses émotions et une meilleure aptitude à découpler ses réponses automatiques de ses habitudes automatiques pour qu'elle puisse choisir d'agir d'une manière qui tient compte des autres et d'un contexte plus large que sa seule situation (Dane, 2011).

La conscience de soi, la régulation de soi et la transcendance de soi sont liées à plusieurs résultats de la pleine conscience, de la performance et de l'expérience humaine dans les organisations. Faisant écho à ce sentiment, la recherche théorique et empirique sur la pleine conscience au travail a augmenté de façon marquée au cours des cinq dernières années. La pleine conscience a été associée à des processus de régulation physiologique, cognitive et affective (Glomb et coll., 2011; Hülshager, Alberts, Feinholdt et Lang, 2013). Empiriquement, les programmes de pleine conscience se sont révélés efficaces pour développer une résistance au stress, composer avec la maladie chronique (p. ex., dépression, anxiété) et améliorer les processus de régulation de soi liés à la performance (p. ex., volonté, contrôle attentionnel, régulation des émotions). Les recherches laissent entendre que les employés qui s'entraînent à la pleine conscience sont susceptibles de constater qu'ils améliorent leur rendement, concilient mieux leur travail et leur vie personnelle, prennent de meilleures décisions, sont plus engagés au travail et perçoivent moins leurs tâches comme étant routinières (Reb et Choi, 2014). Une étude a permis d'établir que les dirigeants ayant déclaré pratiquer davantage la pleine conscience avaient des rapports de meilleure qualité avec leurs subordonnés et que ces derniers se disaient plus satisfaits de leur emploi et moins enclins à le quitter (Reb, Narayanan et Chaturvedi, 2014). Dans une autre étude, on s'est intéressé à la pleine conscience et au sens moral en comparant le niveau de conscience d'une personne et la probabilité qu'elle triche en exécutant une tâche brève (Ruedy et Schweitzer, 2010).

En outre, un laboratoire de pleine conscience à la Harvard Business School a réalisé plusieurs études ayant

permis d'établir des liens entre la hausse du niveau de pleine conscience et l'amélioration du charisme ainsi que de la productivité, de la créativité, de la mémoire et de l'affect positif (Langer, 2005; Langer et coll., 2012). Bien qu'attrayante, la multiplication des constatations établissant l'incidence positive de la pleine conscience en milieu de travail soulève aussi des critiques.

De prime abord, la pleine conscience et le monde des affaires peuvent paraître inconciliables. Les rapports financiers se fondent, et dans une large mesure se centrent, sur une analyse du passé que l'on réalise pour prévoir l'avenir. Les employés sont généreusement rémunérés en contrepartie de leur aptitude à établir des projections financières à partir de modélisations du futur faisant appel à des algorithmes, des statistiques et des probabilités complexes.

S'exercer à accepter ce qui existe, quel qu'il soit, tel qu'il est dans le moment présent, peut toutefois ressembler au laisser-aller, un concept dichotomique par rapport aux notions très bien considérées d'innovation et d'amélioration systématiques.

Certains détracteurs de la pleine conscience ont indiqué que celle-ci n'était en fait que la dernière mode dans les organisations en matière de leadership (p. ex., Carroll, 2006). Une analyse rationnelle plus précise de la pleine conscience soulève les trois critiques courantes suivantes : 1) il se peut que la pleine conscience ne représente rien de plus que l'effet placebo; 2) rester immobile, en position assise (un élément de la pratique de la pleine conscience) est improductif et n'a pas sa place dans le milieu du travail actuel où les activités se déroulent à un rythme rapide; et 3) les attitudes d'acceptation et de non-jugement favorisent le laisser-aller. Nous aborderons tour à tour chacune de ces critiques.

Pour ce qui est de la première critique, il est peu probable que les répercussions positives des interventions faites en pleine conscience soient uniquement attribuables à l'effet placebo. Les chercheurs qui tentent de déterminer les mécanismes de la pleine conscience ont commencé à démontrer que la pratique de la pleine conscience s'accompagnait de modifications anatomiques, physiologiques et neurologiques réelles (p. ex., Lutz, Dunn et Davidson, 2007). On a établi la plasticité du cerveau humain ou, autrement dit, la capacité du cerveau de se modifier en fonction des pensées et des tâches répétées qui sont exécutées (Doidge, 2007). Dans cette optique, l'efficacité de la pleine conscience à refaçonner notre cerveau et les habitudes correspondantes est indéniable.

Concernant la deuxième critique, selon laquelle le fait de prendre une pause pendant la journée de travail pour simplement s'asseoir et se concentrer sur sa respiration est improductif, nous soutenons qu'un tel moment de pause est une occasion de se recentrer. En réponse à cette logique de l'improductivité, on a fait l'analogie avec le redémarrage d'un ordinateur, qui permet à un processeur arrêté à l'aide de la fonction

« Ctrl-Alt-suppr » de mieux fonctionner (Shaw, 2011). De la même manière, une courte période d'inactivité pourrait au bout du compte se traduire par des gains d'efficacité.

Enfin, selon la troisième critique, certains trouvent déplacés les concepts d'acceptation et de non-jugement dans un environnement compétitif où les personnes et les entreprises se livrent concurrence les unes aux autres autant qu'à elles-mêmes. Les initiatives d'amélioration personnelle ont entraîné l'explosion d'une industrie multimilliardaire de l'auto-assistance (Lamb-Shapiro, 2014) grâce à laquelle les gens rassemblent et recueillent de l'information personnelle leur permettant d'améliorer leur santé, leurs compétences et leur apparence. Nous avançons ici que le concept de pleine conscience peut offrir une perspective différente grâce à laquelle les gens peuvent être en paix avec eux-mêmes. L'acceptation de la situation présente implique que ce qui existe, quel qu'il soit, nous convient tel qu'il est. Cette acceptation donne la capacité de se désengager de la poursuite hédoniste et de trouver des moments de répit pour échapper à la pression causée par le fait de toujours vouloir plus ou avoir besoin de plus, un état qui peut engendrer le sentiment d'insuffisance et miner les comportements prosociaux dans les entreprises. Cela donne aux gens la capacité d'abaisser leurs gardes, d'être plus authentiques, de refaire leur capital psychologique et de profiter d'expériences interpersonnelles plus riches. Tout comme il est possible d'exercer les muscles et d'acquérir de nouvelles compétences, il est possible d'inculquer la pleine conscience par l'entraînement délibéré et répété de l'attention au moment présent. En tirant profit de cet entraînement, les dirigeants peuvent appliquer les manières de voir et les dispositions d'esprit propres à la pleine conscience dans leur vie personnelle et dans la direction de leurs organisations.

Comme dernier commentaire à l'égard de ces critiques, nous soulevons un point essentiel à l'intention de ceux qui continuent de se demander comment les dirigeants pourraient bien dresser des plans pour l'avenir, s'ils ne vivent que dans le moment présent. Il faut considérer que la pleine conscience consiste à vivre *dans* le moment présent et non pas *pour* le moment présent (Dane, 2011; Kabat-Zinn, 1995). La pratique de la pleine conscience peut être à la fois productive et axée vers l'amélioration, tout en permettant à la personne qui s'y adonne d'apprécier où elle se trouve sur le chemin qu'elle parcourt vers sa prochaine destination.

Le dirigeant pratiquant la pleine conscience

Depuis des années, les chercheurs et les praticiens se passionnent pour des descriptions du leadership. Parmi les caractéristiques vantées se trouvent la poursuite de l'excellence, l'intégrité, l'intelligence émotionnelle, le respect des autres, la confiance en soi, l'ouverture d'esprit, la souplesse, et l'authenticité. Qui serait donc le dirigeant pratiquant la pleine conscience? et qu'est-ce qui distingue ce concept des conceptualisations précédentes du leadership? Dans la première partie, nous avons décrit la pleine conscience comme facilitant l'exercice de la vigilance et de l'attention ouverte à l'égard des expériences au moment où elles arrivent, de

manière non réactive et sans jugement. La conscience de soi, la régulation de soi et la transcendance de soi ont été présentées pour ancrer le concept de pleine conscience dans la dimension comportementale. Le leadership en pleine conscience peut être appréhendé selon ces trois aspects. En développant ces aptitudes, les dirigeants vont sans doute cultiver les compétences dont ils ont besoin pour gérer leur propre conduite et s'engager envers d'autres personnes, les diriger et voir à leur développement. Nous examinons ci-après les trois éléments fondamentaux du leadership exercé en pleine conscience (conscience de soi, régulation de soi et transcendance de soi) et exposons un raisonnement expliquant pourquoi le fait de cultiver le leadership en pleine conscience dans les organisations se révèle particulièrement important et pertinent pour les dirigeants.

La conscience de soi

La conscience de soi est un élément essentiel du leadership efficace (Goleman, 1998). Elle permet à une personne d'avoir une compréhension juste de ses intentions, ses émotions, ses préjugés et ses habitudes, de manière à ce qu'elle puisse gérer avec plus d'efficacité ses pensées, ses sentiments et ses actions. Trois aspects de la conscience de soi sont susceptibles de profiter aux dirigeants et, à leur tour, aux employés et aux organisations : premièrement, la conscience de l'état mental, physique et affectif de la personne; deuxièmement, la conscience de ses automatismes; et troisièmement, la conscience du mode expérientiel ou narratif de référence à soi. Lorsqu'un dirigeant a conscience de lui-même, ces trois aspects peuvent être liés à des résultats concrets qui auront des effets pour les employés et l'organisation dans son ensemble.

Lorsque le corps et l'esprit subissent du stress, une partie du cerveau – le cortex préfrontal médian – coordonne le système limbique (systèmes nerveux sympathique et parasympathique) de manière à équilibrer les systèmes corporels pour que la personne puisse continuer de fonctionner (Siegel, 2007). Si le cortex préfrontal médian devient submergé ou trop stressé, le système sympathique peut s'activer de manière à conduire la personne à choisir une réponse sous-optimale, par exemple opter pour la lutte alors que la fuite serait plus appropriée. Pensez, par exemple, à un gestionnaire subissant des niveaux élevés de stress en raison d'une échéance rapprochée qui répond brusquement à un collègue ayant demandé si quelqu'un voulait de la crème et du sucre dans son café. La réaction du gestionnaire est susceptible d'être offensante et stérile.

Les états de surcharge, d'épuisement professionnel et d'épuisement émotionnel qui entraînent ce type de réaction se constatent couramment dans les organisations chez les travailleurs de tous les échelons.

Bien que les dirigeants aient la responsabilité du bien-être des autres, ils doivent également veiller à investir dans leur propre bien-être. Il importe effectivement que les dirigeants prennent soin d'eux-mêmes, car leur humeur et leurs décisions sont susceptibles de se répercuter sur une population plus vaste d'employés. Le

moine bouddhiste vietnamien, Thich Nhat Hahn, propose à ce sujet l'analogie avec le masque à oxygène prévu pour les passagers des avions, qui illustre le fait que les gens doivent d'abord mettre le masque avant de le mettre à quelqu'un d'autre (Howlett, 2003). Avant de gérer leurs effectifs, les dirigeants devraient envisager de faire un effort conscient pour prendre soin d'abord de leur propre bien-être. Le fait de se nourrir ainsi peut engendrer d'autres ressources pour eux-mêmes et pour les autres.

L'entraînement à la pleine conscience s'est révélé très concluant pour faire face à l'épuisement professionnel, au stress et à l'anxiété et pour assurer son bien-être en général, tant auprès de populations cliniques que non cliniques (voir pour une revue, Brown et Ryan, 2003). Une étude a permis de constater que les participants ayant été formés à la pleine conscience affichaient des niveaux de mélatonine, un indicateur du fonctionnement immunitaire, qui étaient supérieurs à ceux des participants non formés (Baer, 2003). Dans le contexte du travail, on a établi que les employés pratiquant la pleine conscience étaient plus engagés et plus satisfaits au travail et qu'ils étaient moins enclins à s'absenter et à vouloir quitter leur emploi (Hülshager et coll., 2012; Dane et Brummel, 2014). Ces études ont d'importantes implications pour les dirigeants soucieux de préserver leur propre bien-être au travail. De plus, les chercheurs laissent entendre que les dirigeants qui ont intégré la pleine conscience comme un trait de caractère ont une influence positive sur leurs employés (Reb, Narayanan et Chaturvedi, 2014). Dans leurs travaux, Reb et ses collègues ont effectué des sondages auprès de 96 gestionnaires de divers secteurs d'activité et de leurs subordonnés. Ils ont trouvé que les employés dont les gestionnaires pratiquaient davantage la pleine conscience affichaient des niveaux moins élevés d'épuisement émotionnel, conciliaient mieux leur travail et leur vie personnelle et se montraient plus satisfaits au travail et plus performants.

L'automatisme fait également partie intégrante de l'expérience humaine. Il serait épuisant de penser consciemment à la suite infinie des processus qui se déroulent à tout moment. Lorsque nous prenons une tasse de café chaud, la main sait comment tenir la tasse ainsi que dans quelle mesure elle doit la saisir et avec quel soin elle doit amener les gorgées à la bouche. Pourtant, ce ne sont pas des processus conscients de l'esprit et cela est heureux. Sous les gains d'efficacité que permet l'automatisme se cachent toutefois des habitudes, des préjugés et des perceptions étroites qui se sont profondément enracinés avec le temps. Les réactions habituelles peuvent se produire sans que nous le voulions ou que nous en soyons conscients et peuvent entraîner des résultats indésirables, notamment la limitation de l'innovation, la répétition d'expériences négatives et l'incapacité de changer. La pleine conscience aide à rompre le rythme de l'automatisme en permettant d'aborder le présent de manière attentive et délibérée (Glomb et coll., 2011). Par exemple, nous pouvons répondre absurdement à une question lorsque nous n'écoutons pas avec toute notre attention ce qu'une autre personne est réellement en train de dire. Lorsque nous pratiquons la pleine conscience, nous pouvons entendre les mots d'une autre personne sans avoir à présumer ce qu'elle dit. Les réactions habituelles sont alors interrompues par des modes systématiques de traitement de l'information

que l'on active plutôt que de faire appel à l'heuristique (Chaiken, 1980). Dans cet ordre d'idée, la pleine conscience a été liée à l'amélioration des décisions (Weber et Johnson, 2009), de la créativité (Langer et Moldoveanu, 2000) et des aptitudes à contrer les biais cognitifs (Hafenbrack, 2013).

Le troisième aspect de la conscience de soi a trait à la capacité d'une personne de savoir quand elle est dans le moment présent tel qu'il est, et quand elle aborde le moment présent comme une histoire qu'elle se raconte.

Le cerveau utilise deux modes de traitement du moment présent (Farb et coll., 2007) : le mode expérientiel et le mode narratif. Lorsque le mode de traitement narratif est actif, les pensées et les émotions sont induites par un récit orienté vers le passé ou le futur, que crée le sujet. Le mode de traitement expérientiel se fonde principalement sur l'expérience de soi dans le moment présent. Les psychologues décrivent également le concept de soi comme ayant deux dimensions : le *soi sujet* (« je ») et le *soi objet* (« moi ») (Brown et coll., 2007; Deci et Ryan, 1991; Loevinger, 1976). Ici, la notion de *soi sujet* également appelé le « soi comme processus », se rapproche du mode expérientiel que représente la conscience des activités qui se déroulent. La notion de *soi objet* peut être comprise comme une vue de soi construite, dans une perspective sociale, sur le mode narratif. Cette vue de soi active l'amour-propre de manière inhérente en permettant l'identification à des attributs, des caractéristiques, des rôles et des croyances d'autopréservation et d'autovalorisation (Brown, Ryan et Creswell, 2007). La pleine conscience permet de développer le mode expérientiel et le combine à une attitude d'ouverture inconditionnelle (Welwood, 2006). Un dirigeant ayant conscience de lui-même peut se montrer plus apte à savoir quand il est pris dans ce type de vue construite de soi, et à quitter ce mode pour comprendre ce que ressentent les autres sans se sentir menacé. Cet apaisement conscient de l'ego crée de l'espace pour l'acceptation de soi, la compassion envers soi et l'humilité, ce qui permet d'être moins sur la défensive et d'avoir des rapports plus authentiques avec les autres ainsi qu'une ouverture à des perspectives multiples. Cette suspension de l'ego pourrait aider à combler le fossé générationnel au sein des organisations en permettant aux dirigeants d'entendre la voix de ceux qu'ils pourraient autrement avoir du mal à comprendre. L'intégration de la conscience de soi dans la pratique de la pleine conscience présente des avantages tant pour les dirigeants que pour les organisations qu'ils dirigent. La conscience de ses propres pensées, émotions et comportements, lorsqu'elle est liée à un objectif particulier, permet une meilleure maîtrise des comportements. Dans la prochaine partie, nous abordons le deuxième pilier du leadership en pleine conscience : la régulation de soi. Bien que la conscience de soi offre aux dirigeants la possibilité de savoir où ils sont; la régulation de soi est la voie qui les mène où ils s'en vont.

La régulation de soi

Léonard de Vinci a dit : « il n'y a pas de maîtrise à la fois plus grande et plus humble que celle qu'on exerce

sur soi. » La maîtrise de soi et la volonté nous aident à atteindre nos objectifs et à nous retenir d'adopter des lignes de conduite regrettables. Notre capacité de nous maîtriser nous permet d'agir stratégiquement sur nos pensées, nos émotions et nos comportements au lieu de réagir de manière impulsive aux stimulus immédiats que nous procure notre environnement. Une étude bien connue sur la gratification différée et la réussite a permis de démontrer avec élégance l'incidence de la volonté : on a donné aux enfants une guimauve en leur indiquant qu'ils étaient libres de la manger s'ils le souhaitaient, mais que, s'ils pouvaient résister pendant une courte période à l'envie de la manger, on leur donnerait deux guimauves. Des années plus tard, les chercheurs ont constaté que les enfants qui avaient fait preuve de la maîtrise nécessaire pour bénéficier de la gratification différée avaient de meilleures notes, composaient mieux avec le stress et se révélaient plus compétents sur les plans cognitif et social (Mischel, Shoda et Peake, 1988; Mischel, Shoda et Rodriguez, 1989). Une série d'études récentes portant sur la volonté laissent entendre que celle-ci est un meilleur prédicteur que l'intelligence (Baumeister et Tierny, 2011). Il s'agit d'une constatation particulièrement intéressante, compte tenu du fait que la volonté peut être améliorée avec la pratique, mais que l'accroissement du quotient intellectuel peut se révéler ardu et que ses effets sont minimes (Jensen, 1969). L'entraînement à la pleine conscience semble être un moyen efficace d'améliorer ses capacités à se gérer soi-même (Langer, 1989). En outre, un entraînement additionnel pourrait rendre encore meilleure la santé mentale de ceux qui ont déjà beaucoup de discipline (Bowlin et Baer, 2012).

La pleine conscience améliore la régulation de soi sur deux plans : celui de l'attention et celui des émotions. La régulation de l'attention a trait à la capacité de maintenir sa concentration dans une direction particulière, ou hors de cette direction, pendant une période de temps précise (Lutz et coll., 2008). Cette capacité a des implications considérables pour les dirigeants. Il est impossible d'aborder tous les avantages potentiels de la pleine conscience dans la présente publication, mais nous examinerons ici trois avantages que présente dans le milieu du travail l'amélioration de la régulation de l'attention chez les dirigeants, soit la productivité et la performance, la prise de décision et l'équilibre travail-vie personnelle.

Il va sans dire qu'il est plus productif d'accorder une attention soutenue à la tâche que l'on exécute que d'y accorder une attention qui se disperse ou qui s'égare dans la rêverie. De toute évidence, le lecteur qui peut lire le présent paragraphe d'un coup est plus efficace que celui qui a atteint la fin de cette page et ne peut se rappeler ce qu'il a lu parce que son attention s'est dispersée. Selon Alan Wallace, l'une des premières personnes ayant importé la pleine conscience bouddhique en Occident, tous les plus grands musiciens, mathématiciens, scientifiques et philosophes de l'Histoire étaient dotés, semble-t-il, d'une capacité extraordinaire de concentrer leur attention, tout en conservant un degré élevé de clarté, pendant de longues périodes de temps (Wallace, 2006). Au cours de l'une de ses recherches, Langer, avec ses collègues, a enregistré un orchestre ayant joué parfois en pleine conscience et parfois sans attention (Langer, Russell et Eisenkraft, 2008). Les performances exécutées en pleine conscience ont été jugées supérieures par un public

qui ignorait la nature de l'expérience. La mémoire de travail pourrait constituer l'un des mécanismes en jeu dans la relation pleine conscience-performance (Mrazek et coll., 2014). La notion de mémoire de travail a trait à la quantité d'information que nous pouvons stocker et manipuler dans notre esprit à un moment, par exemple pour établir le coût total d'une addition avant que le serveur l'apporte. Dans l'étude contrôlée randomisée de Mrazek (2014), les étudiants ayant terminé deux semaines d'entraînement à la pleine conscience ont amélioré leur mémoire de travail et obtenu de meilleurs résultats au test GRE (Graduate Record Examination) que le groupe témoin.

La pleine conscience favorise le développement de la concentration, et, de ce fait, permet aux dirigeants de voir la situation plus clairement et de prendre ainsi de meilleures décisions. Une étude a permis d'établir que les dirigeants ayant davantage intégré la pleine conscience comme trait de caractère prenaient de meilleures décisions sous la pression (Hadley et coll., 2011). Une concentration soutenue, conjuguée à l'acceptation et au non-jugement, permet aux dirigeants de prendre en considération les nombreuses perspectives qui existent au-delà d'un coup d'oeil rapide superficiel sur la situation. Steve Jobs, le défunt PDG d'Apple Inc. avait sa propre méthode de méditation. Sa biographie relate ce qui suit : si l'on s'assoit et qu'on observe, on constate à quel point notre esprit est agité, mais, avec le temps, celui-ci se calme et, au moment où il se calme, l'intuition s'épanouit et on commence à voir les choses plus clairement et à être davantage dans le présent (Isaacson, 2012).

La pleine conscience pourrait être utile aux dirigeants qui ne peuvent arrêter de penser ou, plus précisément, de penser au travail, en ce qu'elle peut les aider à cultiver la régulation de l'attention pour leur permettre de laisser leur travail au bureau et d'être davantage présents lorsqu'ils regagnent leur maison. Dans une étude menée auprès du personnel d'une société d'assurance norvégienne, les employés ayant suivi un entraînement à la pleine conscience avaient une bien meilleure perception de l'équilibre entre leur travail et leur vie professionnelle à la fin de l'entraînement (Reb et Choi, 2014). Theo Koffler, fondatrice de la première chaîne de pharmacies d'Israël et de l'organisme Mindfulness Without Borders, décrit sa méthode de transition d'une place à une autre comme le « franchissement d'un seuil » (Koffler, 2014). Avant de passer dans une nouvelle pièce ou de commencer sa prochaine tâche, elle prend une pause pour laisser aller l'expérience qui se termine et se préparer pour la prochaine. Dans cet ordre d'idée, une étude a permis d'établir que l'équilibre travail-vie personnelle est moins déterminé par le temps qu'une personne passe à son travail ou à l'extérieur de celui-ci, que par son niveau de présence dans ces deux contextes (Thompson et Bunderson, 2011). Les méthodes de pleine conscience reposent sur l'attention portée délibérément au moment présent. Quel que soit le temps que les dirigeants passent en dehors du cadre du travail, la pleine conscience leur profite en leur permettant d'être entièrement présents peu importe où ils se trouvent et avec qui ils sont.

Du point de vue neurologique, la pleine conscience semble renforcer les voies du cerveau qui sont responsables de la régulation des émotions (Davidson, 2000). La régulation des émotions est la capacité de s'apaiser lorsqu'on est agité et de se remonter le moral lorsqu'on est déprimé. Un aspect fondamental de l'entraînement à la pleine conscience consiste à observer, à identifier et à étiqueter les expériences sans rattacher de signification à ce qui arrive. Ce processus, que l'on nomme « décentration » (Safran et Segal, 1990), permet d'accepter les pensées comme étant des interprétations de la réalité mais pas nécessairement comme étant la réalité. Lorsque nous pratiquons la pleine conscience, nous reconnaissons nos émotions dans le moment présent et nous nous en décentrons pour créer l'espace suffisant à prendre une pause avant de réagir par rapport à ce que nous ressentons. Pour Siegel (2007), cette possibilité de prendre une pause donne de la flexibilité pour réagir. Elle permet un moment de réflexion pour examiner la situation dans une perspective non automatique et choisir l'action la mieux adaptée à l'objectif de la personne (Brown et coll., 2007; Siegel, 2007). Cette décentration et cette flexibilité peuvent faciliter la régulation des émotions chez les dirigeants qui pratiquent la pleine conscience. La maîtrise efficace des émotions procure de nombreux avantages aux dirigeants. Nous examinons ci-après trois des ces avantages, soit la résistance au stress, l'amélioration de l'affect positif et l'amélioration des communications interpersonnelles.

L'un des corps de recherches les plus robustes sur la pleine conscience se fonde sur la détermination de l'efficacité de la pleine conscience pour réduire le stress, la dépression et l'anxiété (Brown et Ryan, 2003). Certaines constatations intéressantes tirées de publications médicales ont permis d'établir que la pratique de la pleine conscience favorise le bien-être psychologique, particulièrement dans les situations très stressantes (Astin, 1997; Kabat-Zinn, 2003; Kabat-Zinn, Kipworth et Burney, 1985; Miller, Fletcher et Kabat-Zinn, 1995). Des résultats semblables ont été obtenus dans le cadre d'une étude récente portant sur les employés de la société Dow Jones Chemical Company qui a permis de constater qu'une augmentation de la pratique de la pleine conscience se traduisait par une augmentation de la résistance, de l'engagement et du bien-être général et par une baisse des niveaux de stress (Aikens et coll., 2014). La pleine conscience met fin également aux schémas de pensées négatifs habituels en diminuant l'attention réflexive et introspective centrée sur soi (Brown, Ryan et Creswell, 2007) et l'amplification des pensées négatives (Weick et Sutcliffe, 2006) de manière à ce que les personnes puissent mieux gérer les expériences douloureuses et pleines d'émotions (Baer, 2003; Broderick, 2005; Shapiro et coll., 2006; Shepperd et Cardon, 2009). Lorsque le soi se décentre des émotions négatives, la personne réfléchit moins et développe une plus grande tolérance aux pensées et aux sentiments négatifs et, de ce fait, apprend à composer mieux avec le stress (Broderick, 2005). En deux mots, la pleine conscience permet de voir moins négativement ce qui est négatif et de se rappeler plus facilement de ce qui est positif.

Dans bon nombre d'études, on a lié la pleine conscience à l'augmentation des expériences affectives positives (Giluk, 2009; Brown et Ryan, 2003; Brown et coll., 2007). Barbara Fredrickson (1998; 2001), une

chercheuse du domaine de la psychologie positive qui a proposé une théorie des émotions positives nommée « Broaden-and-build » (extension et construction des émotions positives), soutient que plus les gens ont d'expériences positives quotidiennes plus ils développent d'autres ressources physiques, cognitives et psychologiques durables. En 2008, Fredrickson et ses collègues ont mené une expérience sur le terrain dans le cadre de laquelle des adultes ayant un emploi ont été affectés aléatoirement à un groupe expérimental de méditation ou à un groupe témoin. Les personnes membres du groupe expérimental ont commencé à remarquer et à ressentir des émotions plus positives, des symptômes moins dépressifs et une plus grande satisfaction de vivre ainsi qu'à donner plus de sens à la vie (Fredrickson et coll., 2008). D'autres recherches corroborent le lien entre le fait de remarquer des expériences positives et de s'engager à l'égard de ses expériences (Erisman et Roemer, 2010). Les dirigeants n'ont peut-être pas toujours le temps d'humer les roses proverbiales, mais l'entraînement à la pleine conscience peut les aider à remarquer les roses lorsqu'elles apparaissent. En outre, le fait de commencer à remarquer leur présence peut aider les dirigeants à accroître leur résistance et les protéger contre la perte de leurs ressources de régulation (Giluk, 2010).

La régulation des émotions profite sans doute aux dirigeants dotés d'une plus grande intelligence émotionnelle, diminuant de ce fait l'impulsivité et améliorant la communication, les relations interpersonnelles et l'expérience sociale (Gross et Thompson, 2007). Grâce à l'entraînement à la pleine conscience, l'ego peut être géré plus efficacement, ce qui permet aux dirigeants d'écouter intelligemment les autres et d'articuler le message qu'ils souhaitent livrer. Puisque la pleine conscience permet aux gens de supporter des émotions plus négatives et de les surmonter efficacement lorsqu'elles se produisent (Brown, Ryan et Creswell, 2007), les personnes pratiquant davantage la pleine conscience pourraient être moins sur la défensive et se révéler plus ouvertes (Lakey, Kernis, Heppner et Lance, 2008). En plus des avantages sur le plan de la communication, on constate des effets positifs en chaîne quant au fonctionnement des subordonnés dont les dirigeants sont moins négatifs (Sy, Côté et Saavedra, 2005) et pratiquent davantage la pleine conscience (Reb, Narayanan et Chaturvedi, 2014). Menant leurs recherches sur le terrain, Reb et ses collègues (2012) ont recruté des dirigeants et leurs subordonnés pour participer à un sondage sur le Web. Ils ont constaté que les dirigeants ayant mieux intégré la pleine conscience comme trait de caractère entretenaient de meilleures relations avec leurs employés et étaient plus à l'écoute de leurs besoins et favorables à ceux-ci et que, de leur côté, les employés se déclaraient plus satisfaits au travail et étaient jugés plus performants.

L'entraînement à la pleine conscience peut être utilisé pour reconfigurer la manière dont le cerveau dirige et traite les pensées et les émotions (p. ex., Lutz et coll., 2007; Friese, Messner et Schaffner, 2012). Cela ouvre donc des possibilités intéressantes aux organisations à l'égard de la maladie mentale ainsi que du bien-être des employés. L'autorégulation des pensées et des émotions est une compétence essentielle que doivent posséder les dirigeants, non seulement pour qu'ils s'acquittent de leurs tâches

de manière optimale, mais pour qu'ils apprennent à exister de manière optimale dans un environnement lourdement accablé par la pression, les enjeux élevés et le stress incessant. Nous avons tenté de présenter deux des trois piliers du leadership en pleine conscience, soit la conscience de soi et la régulation de soi, pour expliquer la notion de leadership en pleine conscience et les avantages qui sont associés à ces deux modes de fonctionnement. Les dirigeants dont la conscience de soi et la maîtrise de soi sont plus élevées, peuvent se juger mieux outillés pour prendre soin d'eux-mêmes et pour diriger les autres avec plus d'efficacité. Le dernier pilier, la transcendance de soi, permet d'examiner comment les dirigeants peuvent se dépasser grâce à la pleine conscience et pourquoi ce concept peut se révéler précieux dans le monde du travail moderne.

La transcendance de soi

La transcendance de soi est ancrée dans la capacité de mettre de côté ses besoins particuliers pour se concentrer sur les besoins d'autrui. Dans la philosophie bouddhiste, on dit qu'il y a quatre qualités morales incommensurables : la bienveillance, la compassion, la joie altruiste et l'équanimité (Wallace, 2010). La pratique de la pleine conscience vise l'incarnation et le développement de ces qualités; toutefois, la capacité de faire passer les besoins des autres avant ses propres besoins exige que l'on se dote d'abord de ressources personnelles suffisantes pour se soutenir soi-même. La pleine conscience forme l'esprit à porter une attention dénuée de jugement au moment présent. La décentration et les pauses de réflexion permettent aux gens de se distancer de pensées et d'émotions difficiles pour que leurs expériences négatives ne nuisent pas à leur estime de soi. Une fois libérées les ressources auparavant employées pour se défendre et pourvoir à leurs besoins, les dirigeants pratiquant la pleine conscience sont en mesure de donner plus et pourraient bénéficier de le faire. Le parent qui se prive d'un plaisir pour que son enfant puisse profiter des fruits de sa privation n'en éprouve-t-il pas tout de même de la joie? La transcendance de soi chez les dirigeants pratiquant la pleine conscience peut être conceptualisée comme étant des actions faites pour autrui avec une empathie et une compassion véritables. L'inclination manifestée à l'égard de comportements prosociaux a des implications attrayantes pour le bien-être des personnes et les intérêts supérieurs des entreprises qui les emploient. L'empathie suppose de voir la vie en adoptant la perspective d'une autre personne. Elle permet d'établir des liens avec les autres en comprenant leur expérience et d'avoir de la compassion (Cozolino, 2006). Les dirigeants qui peuvent comprendre ce que ressentent les autres ont la capacité de prendre en considération les besoins des autres et de choisir une ligne de conduite qui reflète les intérêts d'un plus grand groupe de personnes (Siegel, 2007). On peut lire, dans une étude portant sur le comportement des dirigeants, que des personnes se sont soumises aux quatre mesures suivantes de l'empathie pour établir un profil de l'empathie dispositionnelle : préoccupation empathique, prise de perspective, détresse personnelle et association empathique (Skinner et Spurgeon, 2005). Les personnes affichant le profil d'empathie le plus élevé étaient les plus enclines à présenter des comportements de leadership transformationnel, un style de

leadership que l'on décrit comme inspirant les suiveurs à accomplir davantage que ce qui est attendu. Le leadership transformationnel est le sujet particulier d'un corps grandissant de recherches qui ont déterminé que ce style de leadership avait fortement influencé l'amélioration de l'efficacité et de la productivité des équipes (p. ex., Ashforth et Humphrey, 1995; George, 2000). Les dirigeants empathiques sont plus prometteurs quant à la résolution des conflits, à l'engagement de leurs employés, et à la motivation efficace de ces derniers (Goleman, 1998.)

La compassion est la capacité de comprendre la souffrance des autres et d'être tellement touché par celle-ci que l'on éprouve l'envie d'être aimable envers eux et de les aider (Wispe, 1991). En outre, le non jugement est un précurseur nécessaire de la compassion pour que la souffrance de l'autre soit comprise dans le contexte d'une faillibilité humaine partagée (Neff, 2003). Lorsque les dirigeants peuvent exprimer de la compassion sincère à leurs collègues, ils peuvent développer des relations positives fondées sur la confiance. La psychologie sociale a depuis longtemps établi l'importance des rapports humains positifs (Baumeister et Leary, 1995).

Un corps grandissant de travaux de recherche sur l'organisation laissent entendre que les liens sociaux sains au travail ont tout autant d'importance (p. ex., Thau, Aquino et Poortvliet, 2007; Porath et Erez, 2007; Ryan et Deci, 2000). D'aucuns vont même jusqu'à affirmer que le dirigeant qui veut ajouter de la valeur à son équipe doit nouer des rapports solides sur le plan émotionnel avec son équipe et au sein de celle-ci, puis les gérer (Goleman, 1995; George, 2000). La compassion pourrait même constituer un trait de caractère nécessaire en matière de leadership pour mobiliser les suiveurs. Tom Rath et Barry Conchie, les auteurs de la populaire collection Find Your Strengths, ont publié *Strengths Based Leadership* (2009). Ils y énumèrent quatre besoins qui incitent les gens à suivre un leader, soit la confiance, l'espoir, la stabilité et la compassion (caractérisée par la sollicitude, l'amitié, le bonheur et l'amour). En fait l'absence de compassion dans les relations rend difficile la formation de la confiance (Boverie et Kroth, 2001). Compte tenu du fait que l'absence de confiance est considérée comme étant la principale cause de dysfonctionnement des équipes (Lencioni, 2006), le fait d'apprendre à exprimer la compassion est loin d'être secondaire.

Essentiellement, nous voyons deux grands avantages à la transcendance de soi. D'abord, elle favorise l'établissement de rapports positifs et satisfaisants dans un monde du travail chaotique et fragmenté. Ensuite, elle crée durablement du bonheur et une raison d'être pour le dirigeant en tant que personne. Dans le monde du travail actuel, les employés ont moins de sécurité d'emploi mais davantage de responsabilités et un horaire plus long qui empiète sur leur vie personnelle. À plusieurs égards, ils ont intégré d'eux-mêmes la pression à accomplir et à produire (Rose, 1990). Récemment, le segment de main-d'oeuvre qui connaît la croissance la plus rapide, la génération Y, a ajouté une nouvelle dimension dans le monde du travail. Cette génération a des attentes plus élevées à l'égard des employeurs et aspire à ce qu'ils s'engagent envers ces

attentes et les remplissent. En même temps, toutefois, elle a dans sa vie personnelle des priorités contradictoires plus importantes que la carrière, ce qui les rend difficiles à gérer (Sheahan, 2005). Les dirigeants qui peuvent mobiliser leurs employés par le biais de la pleine conscience, en entretenant avec eux des relations authentiques fondées sur la compassion et l'empathie, seront peut-être plus en mesure de gérer efficacement leurs organisations dans le monde du travail d'aujourd'hui.

Le second avantage de la transcendance de soi pour les dirigeants est un avantage personnel. Pour parvenir à un bonheur et à un épanouissement durables, il faut s'engager à l'égard de quelque chose de plus grand que soi. Martin Seligman, que l'on désigne souvent comme étant le père de la psychologie positive dans les médias de masse, a fait la distinction entre le plaisir durable et le plaisir éphémère dans son livre *Authentic Happiness* (Seligman, 2002). Il y décrit trois méthodes que les gens peuvent appliquer pour poursuivre leur quête de bonheur. La première porte sur la poursuite des expériences émotionnelles positives en soi : bonne nourriture, belles choses, expériences heureuses. La deuxième porte sur la découverte des forces personnelles et leur application au profit d'expériences positives. La troisième méthode, un cheminement qu'il nomme «vie significative», porte sur les forces et les vertus distinctives que l'on met au service de quelque chose de plus grand que soi (Seligman, 2002). Il importe de souligner qu'il a été établi récemment que la méditation de la compassion entraîne d'importantes améliorations du comportement altruiste (Weng et coll., 2013). Les méditations bouddhistes sur la compassion se sont révélées produire le plus haut niveau d'activation du cortex préfrontal gauche, dit région du bonheur (Klimecki et coll., 2013), ce qui permet de supposer que le fait de cultiver le bonheur par la pleine conscience peut engendrer des occasions d'être plus aimable envers les autres. Le leadership en pleine conscience présente un potentiel remarquable pour générer une spirale ascendante positive d'épanouissement.

La pleine conscience dans les organisations

De plus en plus de sociétés et de dirigeants ont intégré la pleine conscience à leurs activités. Dans la présente partie, nous présentons plusieurs programmes de pleine conscience et leurs résultats. Nous examinons d'abord les programmes en particulier, notamment le programme *Search Inside Yourself* de Google ainsi que les programmes de SAP, Genentech IT et General Mills. Nous nous intéressons également aux cabinets d'experts-conseils qui offrent des services de formation à la pleine conscience aux entreprises. Enfin, nous passons en revue les établissements scolaires qui enseignent ou appliquent la pleine conscience dans leurs écoles ainsi que leurs programmes d'études.

L'industrie numérique semble mener la révolution de la pleine conscience dans les organisations. Le programme de pleine conscience en entreprise le plus connu est sans doute celui de Google, intitulé *Search Inside Yourself*. Chade-Meng Tan, ingénieur logiciel pratiquant la méditation s'est fait le champion du

programme de pleine conscience de Google en 2007. Ce programme a été présenté sous forme de pilotes et a fait l'objet de révisions pendant quatre ans avant de mener à la création du Search Inside Yourself Leadership Institute en 2012. On ne tarit pas d'éloges à l'égard de ce programme d'entraînement à la pleine conscience qui produit d'excellents résultats. Les employés de Google ont déclaré que leur formation leur avait permis de réduire leur stress et d'améliorer leur concentration, leur productivité et leur créativité et avait généralement fortifié leur santé physique et mentale (www.siyli.org). Le programme de pleine conscience de Google a été implanté dans plusieurs autres entreprises oeuvrant dans différents secteurs d'activité, notamment Ford, Genentech IT, SAP, LinkedIn et la Rotman School of Business de l'Université de Toronto, au Canada. Chez Genentech, 88 % des participants du programme de pleine conscience ont déclaré une amélioration sur les plans de l'engagement des employés, de la satisfaction au travail et du sens du travail (Dearborn, 2014). Le responsable du programme de pleine conscience de SAP, Peter Bostelmann, a affirmé au cours d'une entrevue auprès de la revue *Fast Company* que le programme de pleine conscience de Google avait modifié de manière importante son propre bonheur et sa productivité personnelle et professionnelle (Dearborn, 2014).

Janice Marturano, auparavant conseillère juridique générale adjointe chez General Mills, a créé le programme de pleine conscience de la General Mills en 2006. Le programme officiel se déroule sur 7 semaines; il est offert également en format plus court sous forme de journées de retraite. Les occasions de pratique informelle sont très nombreuses chez General Mills. Les salles de conférence servent aussi pour la méditation assise et le yoga. En fait, au siège principal de la General Mills au Minnesota, tous les immeubles sont dotés d'une salle de méditation. En 2011, Janice Marturano a fondé l'Institute for Mindful Leadership, un organisme sans but lucratif établi pour former les dirigeants aux applications de la pleine conscience. Elle a publié récemment le livre *Finding the Space to Lead: A Practical Guide to Mindful Leadership* dans le but d'enseigner aux dirigeants comment unifier leur pratique de la pleine conscience et leurs activités de gestion. L'Institut a assuré la formation à la pleine conscience auprès d'organisations comme American Red Cross, Honeywell, Target, Procter and Gamble ainsi que l'Armée des États-Unis. Dans ses études de suivi, M^{me} Marturano a constaté que sa formation permettait d'améliorer l'innovation, la réflexion stratégique, la capacité d'écoute et la productivité et de réduire les erreurs (instituteformindfulleadership.org/research).

En ce qui concerne les services d'experts-conseils, il y a peu de sociétés actuellement qui oeuvrent dans le domaine de la pleine conscience en entreprise. The Potential Project est sans doute l'organisation la plus éminente à ce chapitre. Il s'agit d'un organisme mondial sans but lucratif qui compte des formateurs dans 25 pays. Son programme se déroule généralement sur 10 semaines et il est piloté par un animateur qui se rend à l'entreprise une fois la semaine pour animer une séance. On choisit un champion au sein de l'entreprise pour coordonner des rencontres quotidiennes où les employés qui participent au programme peuvent se réunir pour mettre en pratique leur formation à la pleine conscience. Le programme vise à

exercer la concentration et l'attention au moyen d'activités formelles, comme la méditation sur la respiration, et informelles, comme les courriels en pleine conscience et les réunions en pleine conscience. Les animateurs enseignent également la pleine conscience par le biais d'un ensemble de thèmes et d'attitudes comme la patience, la gentillesse, l'acceptation, le non-jugement et le lâcher-prise. Parmi les clients types de l'organisme The Potential Project se trouvent Carlsberg Group, Sony Electronics, British Petroleum et Suncor. Notons, pour ajouter au crédit de l'organisme, que le siège de Singapour de Google a décidé récemment de faire appel à The Potential Project au lieu d'utiliser le programme de pleine conscience de l'entreprise.

The Mindfulness Exchange est un autre organisme établi au Royaume-Uni. Il a été créé pour faire passer la recherche du Mindfulness Centre de l'Université Oxford dans le monde du travail. Le programme se fonde sur un programme conçu à l'origine pour le traitement de populations cliniques, appelé *Mindfulness-Based Cognitive Therapy* (MBCT: Segal et coll., 2002). Pour répondre aux besoins de ses clients, l'organisme offre ses services sous une gamme de formats qui vont de présentations et d'ateliers de courte durée jusqu'à des programmes plus longs pouvant s'étendre sur quatre, six ou huit semaines comportant des séances hebdomadaires d'une heure. Les entreprises peuvent également choisir de faire appel à leurs services de consultation conçus dans le but d'enseigner, de la manière la mieux adaptée à l'organisation, les avantages de la pleine conscience ainsi que des exercices pertinents. The Mindfulness Exchange a travaillé en collaboration avec des clients de renom comme Oxfam et CVS Vets (plus important réseau d'entreprises de chirurgie vétérinaire du Royaume-Uni).

Dans le monde de scolaire, la pleine conscience a suscité l'intérêt des établissements de recherche et des éducateurs de tous les niveaux. Au niveau primaire, la pleine conscience est enseignée aux enfants et se révèle très prometteuse à l'égard d'éléments comme l'attention, la performance, la gestion des comportements et la réduction du stress (Burke, 2010). Les écoles secondaires rapportent des avantages semblables. Mindfulness without Borders offre un programme de 12 semaines destiné aux jeunes, mené par un animateur dûment formé et un membre du personnel de l'école. Dans le cadre d'une étude effectuée par cet organisme les participants de 11^e et 12^e ayant terminé leur programme ont indiqué que leurs relations avec les autres et leur aptitude à composer avec les difficultés s'étaient améliorées, qu'ils étaient plus enclins à travailler avec les autres et que, de manière générale, ils étaient plus calmes et détendus (mindfulnesswithoutborders.org/our-scientific-research). Au Royaume-Uni, le Mindfulness Institute de l'Université Oxford offre un programme de pleine conscience à l'intention des écoles, appelé *Dot B*; l'Institut a mis au point des programmes d'études pour les niveaux primaire et secondaire et rapporte que les étudiants qui suivent le cours se sentent plus heureux et épanouis, capables de se concentrer davantage et mieux outillés pour faire face au stress (Kuyken et coll., 2013).

La pleine conscience est également enseignée dans les universités au niveau du baccalauréat et à celui des études supérieures. La Melbourne Business School a son propre programme de leadership en pleine conscience couvrant la science cognitive et la neuroscience, pour enseigner les concepts de leadership et de changement organisationnel à ses étudiants (Sinclair, 2014). L'Université Georgetown de Washington offre un cours de méditation et leadership à ses étudiants du baccalauréat et du MBA, mené par le Père Freeman, un moine bénédictin. Parmi les autres établissements enseignant la pleine conscience dans leurs écoles de commerce ou de gestion, notons l'Université Harvard (programme piloté par Bill George) et la Claremont Graduate University (programme piloté par Jeremy Hunter). Citons également deux exemples d'universités canadiennes qui offrent des programmes de pleine conscience à leurs étudiants, soit l'Université de Toronto et l'Université Queen's. L'Université de Toronto offre, à son école de travail social, un programme de certificat en méditation de la pleine conscience appliquée. Le programme comporte quatre niveaux de formation; il couvre les dimensions historique et scientifique de la pleine conscience ainsi que ses applications dans différents contextes (travail, thérapeutique, éducation, leadership). L'Université Queen's a tenu un colloque d'une journée sous le thème *Living from the inside out* à l'intention de sa classe de MBA de 2014 où ont été abordés des thèmes comme la pleine conscience, l'humilité, la conscience de soi et le service de l'humanité (Kellough, 2014).

La liste des établissements de recherche qui s'intéressent aux applications (cliniques, non cliniques, praticiens) de la pleine conscience s'allonge. On trouve notamment à la Harvard Business School, aux universités Oxford, Cambridge et Stanford, au MIT et à l'Université de Californie des laboratoires de recherche dédiés à la pleine conscience, aux neurosciences dites « contemplatives », à la compassion et à la réduction du stress. En outre, les centres de recherche et les conférences qui se consacrent à des questions concernant les liens entre la pleine conscience et le travail se multiplient (p. ex., MindfulLeadershipForum.com, InvestigatingHealthyMinds.org, InstituteForMindfulLeadership.com, Mindfulnet.org, MindfulnessExchange.org, MindfulExperience.org, emindful.net, EoCinstitute.org). L'intérêt à pousser la recherche sur la pleine conscience et à appliquer dans les organisations les résultats obtenus ne semble pas vouloir s'essouffler. Dans la prochaine partie, nous proposons aux dirigeants plusieurs moyens simples de pratiquer de manière informelle la pleine conscience dans leur vie professionnelle courante, avec l'espoir d'étendre l'application de la pleine conscience dans le milieu de travail.

Exercices permettant de pratiquer la pleine conscience au travail

Les méthodes informelles offrent des moyens accessibles d'intégrer l'entraînement à la pleine conscience dans la vie professionnelle de tous les jours sans ajouter à une liste déjà trop longue de choses à faire. Les tâches courantes peuvent représenter autant d'occasions de s'exercer à la pleine conscience lorsque nous les

effectuons en y portant un peu plus attention. Nous proposons ci-après quatre façons de diriger son attention en pleine conscience au cours d'une journée de travail. La première consiste à faire l'effort de prendre conscience de son comportement lorsqu'on effectue plusieurs tâches à la fois et d'essayer de limiter le recours à ce mode « multitâche » lorsque cela est possible. La deuxième consiste à s'exercer à l'écoute en pleine conscience, la troisième, à faire une transition en pleine conscience entre les différents événements ou tâches, et la quatrième, à manger en pleine conscience.

Le multitâche est devenu une compétence nécessaire et prisée dans le monde du travail d'aujourd'hui. Pourtant, selon Sharon Salzberg, auteure de *Real Happiness at Work*, le multitâche peut évoluer vers une diminution de la conscience lors de l'exécution des tâches. Elle soutient en outre que le multitâche donne l'impression que les employés sont productifs, alors qu'en réalité leur concentration est fragmentée, ce qui se traduit par des baisses de performance (Salzberg, 2013). Si on l'applique au comportement au travail, le multitâche en pleine conscience peut prendre une forme aussi simple que le développement d'une métaconscience de l'acte. En sachant reconnaître quand vous faites plusieurs choses à la fois et en choisissant ensuite de continuer consciemment dans cette voie, vous amenez l'attention dans le moment présent. Si la situation n'exige pas un recours au mode multitâche, vous pouvez alors envisager d'accorder toute votre attention à une seule tâche à la fois. Lorsque le téléphone sonne, accordez toute votre attention à la personne qui appelle et résistez à l'envie de répondre à vos courriels ou de naviguer sur Internet en même temps. Lorsque vous travaillez à un rapport, maintenez votre concentration sur la tâche en cours et choisissez délibérément de ne pas diviser votre attention en faisant diverses recherches sur Internet qui vous viendraient à l'esprit pendant que vous travaillez.

L'écoute en pleine conscience implique de laisser tomber la conversation mentale qui se déroule dans votre esprit suffisamment longtemps pour pouvoir entendre ce qu'une autre personne dit, au moment où elle le dit. La meilleure manière de décrire l'écoute en pleine conscience serait peut-être d'indiquer ce qu'elle n'est pas. Thomas Gordon, auteur de *Teacher Effectiveness Training*, dresse la liste suivante des 12 obstacles à la communication efficace, qui peut servir de guide pour établir en quoi consisterait une écoute qui ne serait pas faite en pleine conscience : 1) comparer; 2) lire dans la pensée de l'autre; 3) préparer ce qu'on va dire; 4) filtrer; 5) juger; 6) rêver; 7) identifier; 8) conseiller; 9) défier; 10) moraliser; 11) dévier; et 12) calmer. Si vous vous êtes déjà trouvé à offrir un conseil non sollicité, vous pourriez être un bon candidat pour un entraînement à la pleine conscience. Si vous avez feint de vous intéresser à ce que vous racontait une autre personne alors que votre esprit était ailleurs, ou encore si vous entendez un mot et que votre esprit vous ramène à un souvenir cher, vous êtes sans doute coupable de ne pas écouter en pleine conscience. Porter attention au moment présent lors de ces conversations est une manière facile et efficace de vous exercer à la pleine conscience.

Les transitions en pleine conscience sont une autre occasion d'intégrer l'entraînement à la pleine conscience dans votre journée de travail. Terminer consciemment une tâche avant d'en entreprendre une autre aide à répondre à la question « Où est passée la journée? » qui peut accompagner un horaire chargé. Respirer à fond en pleine conscience avant d'ouvrir le prochain document ou le prochain onglet est une façon simple de créer un moment de pause. Une autre manière de faire une transition en pleine conscience consiste à porter votre attention à vos sens somatiques lorsque vous vous rendez à votre prochaine réunion, à l'imprimante ou aux toilettes. Au lieu de revivre l'expérience que vous venez de terminer et d'anticiper la prochaine, concentrez-vous sur les bruits ambiants ou sur la sensation dans vos talons pendant que vous marchez et sur le poids de vos mains qui se balancent de chaque côté de votre corps. Le fait de concentrer votre attention sur des petits phénomènes aussi simples dans le moment présent vous aide à garder votre esprit et votre corps alertes à ce qui se déploie sous vos yeux.

Les repas constituent une remarquable occasion de cultiver la pleine conscience. Une simple requête portant sur ce sujet faite sur Google a engendré près de 2 millions de résultats. De plus, on trouve près de mille livres différents consacrés à cette question sur Amazon.com. En fait, on a tellement écrit à propos du fait de « manger en pleine conscience » que ce sujet pourrait être considéré en soi comme une sous-culture par rapport à la pleine conscience. Nous ne pouvons analyser ici toute la question de l'alimentation en pleine conscience, mais nous encourageons les lecteurs à se renseigner sur cette question, puisque la nourriture, le régime alimentaire et la nutrition sont des aspects fondamentaux de la vie quotidienne. Cela s'avère particulièrement en Amérique du Nord où la nourriture et la perte de poids représentent des industries multimilliardaires (McGuire, Wing et Hill, 1999). Lorsque vous mangez un repas sur vos heures de travail, essayez de ne rien faire d'autre que de manger. Consacrez le peu de temps qu'il faut pour manger un sandwich, une salade ou une assiette de nourriture provenant de l'aire de restauration à simplement goûter l'expérience. Examinez les couleurs des aliments avant de les consommer; remarquez le poids des aliments sur votre fourchette; sentez la nourriture dans votre bouche au moment où vous l'y insérez, puis observez le moment où la salive est produite. Essayez de constater le désir d'avaler avant de passer à l'action. Demandez-vous d'où viennent les aliments et de quelle manière ils sont arrivés dans votre assiette. Nous mangeons trop souvent en tentant d'accomplir plusieurs autres tâches en même temps. Nous prenons des collations en travaillant, et la première chose que nous savons c'est que la nourriture n'est plus là et que nous ne nous sommes rendu compte de rien. Réfléchissez à la différence que cela ferait si la nourriture était consommée en portant une attention complète, dénuée de jugement, au moment présent. Le fait de maintenir votre attention sur les aliments que vous consommez peut non seulement mettre fin à vos habitudes malsaines, mais contribuer de manière enrichissante à votre bien-être global (Hahn et Cheung, 2010).

Conclusion

On peut s'imaginer qu'à une époque on aurait considéré l'idée de courir sur un tapis de jogging comme étant bizarre, mais aujourd'hui l'exercice est une pratique courante et respectée. L'entraînement à la pleine conscience n'est pas différent de l'exercice. La méditation stimule la circulation sanguine et la reconfiguration de régions particulières du cerveau (Lutz, 2007; Cahn et Polich, 2006) tout comme l'exercice stimule la circulation sanguine et reconfigure le corps. On peut penser que l'entraînement de l'esprit deviendra aussi courant que l'entraînement du corps.

Dans la présente publication, nous avons présenté la notion de pleine conscience et la recherche à laquelle ce sujet a donné lieu dans le contexte du travail. Nous avons ensuite avancé notre propre conceptualisation du leadership en pleine conscience et proposé nos arguments à l'appui des avantages connexes associés à la conscience de soi, la régulation de soi et la transcendance de soi au travail. Nous avons également décrit les programmes de formation actuellement appliqués dans les entreprises et les établissements d'enseignement pour montrer de quelles manières et pour quelles raisons on intègre actuellement la pleine conscience dans la culture des organisations. Nous avons enfin indiqué des exercices simples d'entraînement à la pleine conscience que l'on peut insérer dans une journée de travail. Au début de notre publication, nous avons abordé certaines critiques dont fait l'objet la pleine conscience dans le contexte du travail. Nous espérons que nous avons contribué à réduire le scepticisme en renseignant le lecteur sur l'état actuel de la recherche et en présentant un raisonnement convaincant pour justifier la pratique de la pleine conscience par les personnes et les organisations.

Bibliographie

- AIKENS, K.A., J. ASTIN, K.R. PELLETIER, K. LEVANOVICH, C.M. BAASE, Y.Y. PARK ET C.M. BODNAR. « Mindfulness Goes to Work: Impact of an Online Workplace Intervention », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(7), 2014, pp. 721-731.
- ASHFORTH, B.E. ET R.H. HUMPHREY. « Emotion in the workplace: A reappraisal », *Human Relations*, 48(2), 1995, pp. 97-125.
- BAER, R.A. « Mindfulness training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review », *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10, 2003, pp. 125-143.
- BARNHOFER, T., T. CHITTKA ET COLL. « State Effects of Two Forms of Meditation on Prefrontal EEG Asymmetry in Previously Depressed Individuals », *Mindfulness*, 1(1), 2009, pp. 21-27.
- BAUMEISTER, R.F. ET M.R. LEARY. « The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation », *Psychological Bulletin*, 117, 1995, pp. 497-529.
- BAUMEISTER, R.F. ET J. TIERNEY. *Willpower: Rediscovering the greatest human strength*, New York (NY), Penguin, 2011.
- BOWLIN, S.L. ET B.A. BAER. « Relationships between mindfulness, self-control, and psychological functioning », *Personality and Individual Differences*, 52(3), 2012, pp. 411-415.
- BOVERIE, P.E., ET M.S. KROTH. *Transforming work: The five keys to achieving trust, commitment, and passion in the workplace* », New York, Basic Books, 2001.
- BREFCZYNSKI-LEWIS J, ET A. LUTZ. « Neural correlates of attentional expertise in long-term meditation practitioners », *Proceedings of the National Academy of the Sciences*, 104(27), 2007, pp. 11,483-11,486.
- BRODERICK, P.C. « Mindfulness and coping with dysphoric mood: Contrasts with rumination and distraction », *Cognitive Therapy & Research*, 29, 2005, pp. 501-510.
- BROWN, K.W. ET R.M. RYAN. « The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being », *Journal of personality and social psychology*, 84(4), 2003, pp. 822-848.
- BROWN, K.W., R.M. RYAN ET J.D. CRESWELL. « Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects », *Psychological Inquiry*, 18, 2007, pp. 211-237.
- BURKE, C.A. « Mindfulness-based approaches with children and adolescents: A preliminary review of current research in an emergent field », *Journal of Child and Family Studies*, 19(2), 2010, pp. 133-144.
- CAHN B.R. ET J. POLICH. « Meditation states and traits: EEG, ERP, and neuroimaging studies », *Psychological Bulletin*, 132(2), 2006, pp. 180-211.
- CARR, N. *The shallows: What the Internet is doing to our brains*. New York (NY), WW Norton & Company, 2011.
- CARROLL, M. *Awake at work: 35 practical Buddhist principles for discovering clarity and balance in the midst of work's chaos* (2e éd.), Boston, Shambhala, 2006.
- CHAIKEN, S. « Heuristic versus systematic information processing and the use of source versus message cues in persuasion », *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1980, pp. 752-766.
- CHEUNG, L. ET T.N. HANH. *Savor: Mindful eating, mindful life*, New York (NY), HarperOne, 2010.
- COZOLINO, L. *The neuroscience of human relationships: Attachment and the developing social brain*, New York (NY), Norton, 2006.
- DANE, E. « Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace », *Journal of Management*, 37(4), 2011, pp. 997-1018.
- DANE, E. ET B.J. BRUMMEL. « Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention », *Human Relations*, 67(1), 2014, pp. 105-128.
- DAVIDSON, R.J. « Affective style, psychopathology, and resilience: Brain mechanisms and plasticity », *American Psychologist*, 55, 2000, pp. 1196-1214.
- DAVIDSON, R.J., J. KABAT-ZINN ET COLL. « Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation », *Journal of Biobehavioral Medicine*, 65, 2003, pp. 564-570.
- DEARBORN, J. « How to live in the moment and get work done at the same time », 29 août 2014. Extrait du site : <http://www.fastcompany.com/3034910/work-smart/how-to-live-in-the-moment-and-get-work-done-at-the-same-time>
- DOIDGE, N. *The Brain That Changes Itself: Stories of Personal Triumph from the frontiers of brain science*, New

- York, Viking, 2007.
- DUNNE, J.D. *Foundations of Dharmakirti's philosophy*, Boston, Wisdom Publications Inc., 2004.
- ERISMAN, S.M. ET L. ROEMER. « A preliminary investigation of the effects of experimentally induced mindfulness on emotional responding to film clips », *Emotion*, 10, 2010, pp. 72-82.
- FARB, N.A., Z.V. SEGAL, H. MAYBERG, J. BEAN, D. MCKEON, Z. FATIMA ET A.K. ANDERSON. « Attending to the present: mindfulness meditation reveals distinct neural modes of self-reference », *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 2(4), 2007, pp. 313-322.
- FREDRICKSON, B.L. « What good are positive emotions? », *Review of General Psychology*, 2, 1998, pp. 300-319.
- FREDRICKSON, B.L. « The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions », *American Psychologist*, 56(3), 2001, pp. 218-226.
- FREDRICKSON, B. L., M.A. COHN, K.A. COFFEY, J. PEK ET S.M. FINKEL. « Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources », *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 2008, pp. 1045-1062.
- FRIESE, M., C. MESSNER ET Y. SCHAFFNER. « Mindfulness meditation counteracts self-control depletion », *Consciousness and Cognition*, 21(2), 2012, pp. 1016-1022.
- GLOMB, T. M., M.K. DUFFY, J.E. BONO ET T. YANG. « Mindfulness at work », *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 2011, pp. 115-157.
- GOLEMAN, D. *Emotional intelligence*, New York, Random House LLC, 2006.
- GOLEMAN, D., S. WELCH ET J. WELCH. *What makes a leader?*, New York, Findaway World, LLC, 2012.
- GORDON, T. *Teacher effectiveness training*, New York, Crown Publishers, 1975.
- GROSS, J.J. ET R.A. THOMPSON. « Emotion regulation: Conceptual foundations », *Handbook of Emotion Regulation*, 3, 2007, p. 24.
- HAAS, A.S. ET E.J. LANGER. « Mindful Attraction and Synchronization: Mindfulness and Regulation of Interpersonal Synchronicity », *NeuroQuantology*, 12(1), 2014, pp. 21-34.
- HADLEY, C.N., T.L. PITTINSKY, S.A. SOMMER ET W. ZHU. « Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C- LEAD scale », *The Leadership Quarterly*, 22(4), 2011, pp. 633-648.
- HAFENBRACK, A.C., Z. KINIAS, ET S.G. BARSADE. « Debiasing the Mind Through Meditation Mindfulness and the Sunk-Cost Bias », *Psychological Science*, 25(2), 2014, pp. 369-376.
- HAHN, T.N. ET L. CHEUNG. *Savor: Mindful Eating, Mindful Life*, New York (NY), Harper Collins Publishers, 2010.
- HOWLETT, D. « Buddhism and the badge », *USA Today*, 20 août 2003. Extrait du site : http://usatoday30.usatoday.com/life/2003-08-19-zen-cops_x.htm
- HÜLSHEGER, U.R., H.J.E.M. ALBERTS, A. FEINHOLDT ET J.W.B. LANG. « Benefits of mindfulness at work: On the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 2013, pp. 310-325.
- ISAACSON, W. *Steve Jobs*, New York, Simon & Schuster, 2011.
- JENSEN, A.R. « How much can we boost IQ and scholastic achievement? », *Harvard educational review*, 39(1), 1969, pp. 1-123.
- KABAT-ZINN, J. « An outpatient program in behavioral medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: Theoretical considerations and preliminary results », *General Hospital Psychiatry*, 4(1), 1982, pp. 33-47.
- KABAT-ZINN, J. *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of your Mind to Face Stress, Pain and Illness*, New York, Dell Publishing, 1990.
- KABAT-ZINN, J. « Some reflections on the origins of MBSR, skillful means, and the trouble with maps », *Contemporary Buddhism*, 12(01), 2011, pp. 281-306.
- KABAT-ZINN, J., L. LIPWORTH ET R. BURNEY. « The clinical use of mindfulness meditation for the self-regulation of chronic pain », *Journal of behavioral medicine*, 8(2), 1985, pp. 163-190.
- KABAT-ZINN, J. « Mindfulness- based interventions in context: past, present, and future », *Clinical psychology: Science and practice*, 10(2), 2003, pp. 144-156.
- KARINO S., M. YUMOTO ET COLL. « Neuromagnetic Responses to Binaural Beat in Human Cerebral Cortex », *Journal of Neurophysiology*, 96, 2006, pp. 1927-38.
- KELLOUGH, C. *Breakthrough – Mindfulness Comes to the MBA Students at Queen's School of Business*, 24

- mars 2014. Extrait du site : <http://www.namastepublishing.com/blog/compassionate-eye/breakthrough-mindfulness-comes-mba-students-queen-s-school-business>
- KLIMECKI, O.M., S. LEIBERG, M. RICARD ET T. SINGER. « Differential pattern of functional brain plasticity after compassion and empathy training », *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 2013, nst060.
- KOFFLER, T. *Facilitator Training Workshop*, juillet 2014. Lecture conducted from Mindfulness Without Borders, Toronto (ON).
- KUYKEN, W., K. WEARE, O.C. UKOUMUNNE, R. VICARY, N. MOTTON, R. BURNETT ET F. HUPPERT. « Effectiveness of the Mindfulness in Schools Programme: non- randomised controlled feasibility study », *The British Journal of Psychiatry*, 203(2), 2013, pp. 126-131.
- LAKEY, C.E., M.H. KERNIS, W.L. HEPPNER ET C.E. LANCE. « Individual differences in authenticity and mindfulness as predictors of verbal defensiveness », *Journal of Research in Personality*, 42, 2008, pp. 230-238.
- LAMB-SHAPIRO, J. *Promise Land: My Journey Through America's Self-Help Culture*, New York, Simon and Schuster, 2014.
- LANGER, E. J. *Mindfulness*, Reading (MA), Addison-Wesley/Addison Wesley Longman, 1989.
- LANGER, E.J. *On becoming an artist: Reinventing yourself through mindful creativity*, New York, Random House LLC, 2007.
- LANGER, E.J. ET M. MOLDOVEANU. « The construct of mindfulness », *Journal of Social Issues*, 56(1), 2000, pp. 1-9.
- LANGER, E.J., M. COHEN ET M. DIKIC. « Mindfulness as a psychological attractor: The effect on children », *Journal of Applied Social Psychology*, 42(5), 2012, pp. 1114-1122.
- LANGER, E., T. RUSSELL ET N. EISENKRAFT. « Orchestral performance and the footprint of mindfulness », *Psychology of Music*, 37(2), 2008, pp. 125-136.
- LAZAR S, C. KERR, R. WASSERMAN ET J.GRAY. « Meditation experience is associated with increased cortical thickness », *Neuroreport*, 16(17), 2005, pp. 1893-1897.
- LENCIONI, P. *The five dysfunctions of a team*, New York, John Wiley & Sons, 2006.
- LIEVENS, F., G. VAN HOYE ET F. ANSEEL. « Organizational identity and employer image: towards a unifying framework », *British Journal of Management*, 18(1), 2007, pp. S45-S59.
- LIM, K.L.,P. JACOBS, A. OHINMAA, D. SCHOPFLOCHER ET C.S. DEWA. « A new population-based measure of the economic burden of mental illness in Canada », *Chronic Diseases in Canada*, 28(3), 2008, pp. 92-98.
- LOEVINGER, J. *Ego development Conceptions and Theories*, San Francisco, Jossey-Bass, 1976.
- LUTZ, A., J.D. DUNN ET R.J. DAVIDSON. « Meditation and the neuroscience of consciousness », dans P. Zelazo, M. Moscovitch et E. Thompson (éd.), *Cambridge handbook of consciousness*, Royaume-Uni, Cambridge University Press, 2007, pp. 480-551.
- LUTZ, A., H.A. SLAGTER, J.D. DUNNE ET R.J. DAVIDSON. « Attention regulation and monitoring in meditation », *Trends in Cognitive Sciences*, 12(4), 2008, pp. 163-169.
- MCGUIRE M.T., R.R. WING ET J.O. HILL. « The prevalence of weight loss maintenance among American adults », *International Journal of Obesity*, 23, 1999, pp. 1314-1319.
- MILLER, J.J., K. FLETCHER ET J. KABAT-ZINN. « Three-year follow-up and clinical implications of a mindfulness meditation-based stress reduction intervention in the treatment of anxiety disorders », *General hospital psychiatry*, 17(3), 1995, pp. 192-200.
- MISCHEL, W., Y. SHODA ET P.K. PEAKE. « The nature of adolescent competencies predicted by preschool delay of gratification », *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4), 1988, p. 687.
- MISCHEL, W., Y. SHODA ET M.I. RODRIGUEZ. « Delay of gratification in children », *Science*, 244(4907), 1989, pp. 933-938.
- MOORE A. ET P. MALINOWSKI. « Meditation, mindfulness and cognitive flexibility », *Consciousness and Cognition*, 18 (1), 2009, pp. 176-186.
- MRAZEK, M.D., M.S. FRANKLIN, D.T. PHILLIPS, B. BAIRD ET J.W. SCHOOLER.
« Mindfulness training improves working memory capacity and GRE performance while reducing mind wandering », *Psychological Science*, 24(5), 2013, pp. 776-781.
- NEFF, K.D. « Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself », *Self and Identity*, 2, 2003b, pp. 85-102.
- OMAN D., S. SHAPIRO ET COLL. « Meditation Lowers Stress and Supports Forgiveness Among College Students: A Randomized Controlled Trial », *Journal of American College Health*, 56(5), 2008, pp. 569-578.

- PORATH, C. ET A. EREZ. « Does rudeness matter? The effect of rudeness on task performance and helpfulness », *Academy of Management Journal*, 50, 2007, pp. 1181-1197.
- RATH, T. ET B. CONCHIE. *Strengths based leadership*, New York, City Gallup Press, 2009.
- REB, J. ET E. CHOI. *Examining the Effects of a Workplace Mindfulness Intervention*, 2014. Présenté à la rencontre annuelle de l'Academy of Management sous le thème *The Power of Words*, Philadelphie (PA) États-Unis.
- REB, J. ET J. NARAYANAN. « The influence of mindful attention on value claiming in distributive negotiations: Evidence from four laboratory experiments », *Mindfulness*, 2013, DOI 10.1007/s12671-013-0232-8.
- REB, J., J. NARAYANAN ET S. CHATURVEDI. « Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance », *Mindfulness*, 5(1), 2014, pp. 36-45.
- REB, J., J. NARAYANAN ET Z.W. HO. Mindfulness at work: Antecedents and consequences of employee awareness and absent-mindedness », *Mindfulness*, 2013, DOI 10.1007/s12671-013-0236-4.
- ROBINSON, S.L., M.S. KRAATZ ET D.M. ROUSSEAU. « Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study », *Academy of Management Journal*, 37(1), 1994, pp. 137-152.
- ROSE, N. *Governing the soul: the shaping of the private self*, London, Taylor & Frances/Routledge, 1990.
- RUEDY, N.E. ET M.E. SCHWEITZER. « In the moment: The effect of mindfulness on ethical decision making », *Journal of Business Ethics*, 95(1), 2010, pp. 73-87.
- RYAN, R.M. ET E.L. DECI. « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being », *American Psychologist*, 55(1), 2000, pp. 68-78.
- SAFRAN, J.D. ET Z.V. SEGAL. *Interpersonal process in cognitive therapy*, New York, Basic Books, 1990.
- SALZBERG, S. *Real happiness: The power of meditation: A 28-day program*. New York, Workman Publishing, 2010.
- SEGAL Z.V., J.M.G. WILLIAMS ET J.D. TEASDALE. *Mindfulness-based cognitive therapy for depression: A new approach to preventing relapse*, New York, Guilford Press, 2002.
- SELIGMAN, M.E. *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*, New York, Free Press Simon and Schuster, 2002.
- SHAPIRO, S. L., L.E. CARLSON, J.A. ASTIN ET B. FREEDMAN. « Mechanisms of mindfulness », *Journal of Clinical Psychology*, 62(3), 2006, pp. 373-386.
- SHAW, D. *Transcendental Meditation Training Workshop*, mars 2011. Conférence donnée au Global Country for World Peace, Toronto (ON).
- SHEAHAN, P. *Generation Y: Thriving and surviving with generation Y at work*, 2005.
- SHEPHERD, D. A. ET M.S. CARDON. « Negative Emotional Reactions to Project Failure and the Self- Compassion to Learn from the Experience », *Journal of Management Studies*, 46(6), 2009, pp. 923-949.
- SHODA, Y., W. MISCHEL ET P.K. PEAKE « Predicting adolescent cognitive and self-regulatory competencies from preschool delay of gratification: Identifying diagnostic conditions », *Developmental psychology*, 26(6), 1990, p. 978.
- SIEGEL, D.J. *The mindful brain: Reflection and attunement in the cultivation of well-being*, New York, Norton, 2007.
- SINCLAIR, A. *Mindful Leadership*, 28 août 2014. Extrait du site : <http://mteliza.mbs.edu/our-programs/focused/mindful-leadership>
- SKINNER, C. ET P. SPURGEON. « Valuing empathy and emotional intelligence in health leadership: a study of empathy, leadership behaviour and outcome effectiveness », *Health Services Management Research*, 18(1), 2005, pp. 1-12.
- SWARTZ, J. *Workplace Stress on the Rise With 83% of Americans Frazzled by Something at Work*, 9 avril 2013. Extrait du site : <http://globenewswire.com/news-release/2013/04/09/536945/10027728/en/Workplace-Stress-on-the-Rise-With-83-of-Americans-Frazzled-by-Something-at-Work.html>
- SY, T., S. CÔTÉ ET R. SAAVEDRA. « The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes », *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 2005, pp. 295-305.
- THAU, S., K. AQUINO ET P.M. POORTVLIET. « Self-defeating behaviors in organizations: the relationship between thwarted belonging and interpersonal work behaviors », *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 2007, pp. 840-847.
- THOMPSON, J.A. ET J.S. BUNDERSON. « Work-Nonwork Conflict and the Phenomenology of Time Beyond the Balance Metaphor », *Work and Occupations*, 28(1), 2001, pp. 17-39.
- VAGO, D.R. ET D.A. SILBERSWEIG. « Self-awareness, self-regulation, and self-transcendence (S-ART): a framework

- for understanding the neurobiological mechanisms of mindfulness », *Frontiers in Human Neuroscience*, 2012, DOI 10.3389/fnhum.2012.00296
- WALLACE, B.A. *The attention revolution: Unlocking the power of the focused mind*, New York, Wisdom Publications Inc., 2006.
- WALLACE, B. A. *The Four Immeasurables: Practices to Open the Heart*, New York, Snow Lion Publications, 2010.
- WEBER, E.U. ET E.J. JOHNSON. « Mindful judgment and decision making », *Annual review of psychology*, 60, 2009, pp. 53-85.
- WEICK, K.E. ET K. SUTCLIFFE. « Mindfulness and the quality of organizational attention », *Organization Science*, 17(4), 2006, pp. 514-524.
- WEICK, K.E., K.M. SUTCLIFFE ET D. OBSTFELD. « Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness », *Research in Organizational Behavior*, 21, 1999, pp. 81-123.
- WELWOOD, J. *Perfect love, imperfect relationships*, Shambhala Publications, 2006.
- WENG, H.Y., A.S. FOX, A.J. SHACKMAN, D.E. STODOLA, J.Z. CALDWELL, M.C. OLSON, G.M. ROGERS ET R.J. DAVIDSON. « Compassion training alters altruism and neural responses to suffering », *Psychological Science*, 24(7), 2013, pp. 1171-1180.
- When the self emerges: Is that me in the mirror?*, 7 mai 2008. [Commentaire de blogue]. Extrait du site : <http://www.spring.org.uk/2008/05/when-self-emerges-is-that-me-in-mirror.php>
- WILLIAMS, J.M. G., I. RUSSELL ET D. RUSSELL. « Mindfulness-based cognitive therapy: Further issues in current evidence and future research », *Journal of Consulting & Clinical Psychology*, 76, 2008, pp. 524-529.
- WISPE, L. *The psychology of sympathy*, New York, Plenum, 1991.



Michael J. Rouse, Ph.D.

Professeur agrégé en stratégie et organisation à l'école de gestion Ivey
Directeur pédagogique pour le programme de MBA pour cadres en gestion de la santé en Chine
Principal responsable des projets pour clients dirigeants en Inde
École de gestion Ivey de l'Université Western Ontario

Nommé conjointement en épidémiologie et biostatistique à l'École de médecine Schulich de l'Université Western Ontario

1255 Western Road
London, ON, Canada, N6G ONI
mrouse@ivey.uwo.ca
519 661-4026