

## Le leadership conscient au profit d'un engagement individuel et collectif bienveillant

Sylvie Mercier, erg. and Annie Vallières, Dt.P., M. Sc.

Volume 18, Number 1, Spring 2020

Être et agir comme diététiste/nutritionniste : différents aspects de la pratique

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1070394ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1070394ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Ordre professionnel des diététistes du Québec

ISSN

2561-620X (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Mercier, S. & Vallières, A. (2020). Le leadership conscient au profit d'un engagement individuel et collectif bienveillant. *Nutrition Science en évolution*, 18(1), 24–27. <https://doi.org/10.7202/1070394ar>

Article abstract

Les multiples changements, le rythme et les exigences liées au travail sont de grands défis actuels pour les gestionnaires et les employés de diverses organisations. Pour aider les gestionnaires à naviguer à travers les défis qu'ils doivent relever, le développement d'habiletés liées au leadership conscient est une voie prometteuse vers de nouvelles pratiques managériales<sup>[26]</sup>. La pleine conscience, traduction française de Mindfulness, signifie faire attention d'une manière particulière, délibérément, au moment présent et sans jugements de valeur<sup>[1,8]</sup>. À cet égard, le leader conscient est davantage ancré dans le moment présent et il crée un environnement et un climat de confiance par la qualité de présence et d'écoute, la capacité à prendre du recul et la justesse dans la prise de décision<sup>[2,10]</sup>. Ce type de leadership se développe en s'offrant des moments de recul et d'arrêt au cours desquels on apprivoise la tranquillité et le silence afin de pouvoir faire le vide et prendre une saine distance avec notre environnement<sup>[3]</sup>. Par conséquent, le gestionnaire est en mesure d'observer concrètement ce qui se passe, percevoir clairement les enjeux de l'instant présent pour avoir une perspective plus claire. De plus, ce leadership est bénéfique pour l'organisation, car il engendre un sentiment de sécurité et de confiance propice à un engagement individuel et collectif, de même qu'à une performance accrue<sup>[1]</sup>. On dira du leader conscient qu'il est un leader humaniste, bienveillant, qui use d'un leadership transformationnel, qui fait preuve d'authenticité et qui sait être au service de son équipe et de son organisation et qui soutient une performance durable<sup>[2,5,11]</sup>.

# LE LEADERSHIP CONSCIENT AU PROFIT D'UN ENGAGEMENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF BIENVEILLANT

**Sylvie Mercier**, erg., certifiée Soigner en pleine conscience, Institut Pleine Conscience Appliquée de Montréal, consultante en accompagnement des organisations (gestionnaire retraitée). **Annie Vallières**, Dt.P., M. Sc., Conseillère-cadre à la qualité des pratiques professionnelles, direction des services multidisciplinaires CIUSSS du Nord-de-l'île-de-Montréal.



En tant que leader, comment maintenir le cap tout en demeurant à l'écoute de soi dans le tumulte du quotidien et l'omniprésence des changements ? Pour mieux relever les défis et s'adapter à cet environnement complexe, l'utilisation aux fins professionnelles de la pleine conscience suscite beaucoup d'intérêt, car elle s'avère une voie prometteuse (1). Toute personne peut développer son capital de leadership et l'exercer dans son travail. En exerçant du leadership dans leur pratique, les diététistes/nutritionnistes contribuent à l'engagement collectif et bienveillant. Dans cet article, nous nous adressons plus spécifiquement aux

gestionnaires. Toutefois, l'utilisation du leadership conscient est applicable et pertinente, peu importe le champ de pratique.

Le quotidien d'un gestionnaire du réseau de la santé est tout sauf routinier. Il doit jongler avec de nombreux défis, prendre des décisions, gérer efficacement les ressources mises à sa disposition et participer à l'amélioration continue de l'organisation. Les attentes envers le gestionnaire sont élevées en matière de leadership. Il l'exerce pour mobiliser les personnes sous sa responsabilité à mener à bien la mission de l'organisation, et ce, malgré les changements orga-

nisationnels. L'environnement de travail actuel (la pression liée à la performance, la culture multitâche, l'utilisation répandue des technologies) pose des défis complexes pour le bien-être des employés. Cet article abordera plus particulièrement la pleine conscience dans la gestion. Ce nouveau concept a reçu énormément d'attention de la part des chercheurs, des praticiens et, plus récemment, des dirigeants d'entreprise (1,2,3,4). Dans un premier temps, nous ferons une présentation historique et philosophique de la pleine conscience et de la bienveillance, une qualité intrinsèquement liée au concept de pleine conscience. Par la suite, nous positionnerons les concepts clés du leadership en pleine conscience, ses fondements et ses bienfaits. Finalement, des exemples de pratiques formelles et informelles de la pleine conscience seront dévoilés.

## La bienveillance, ses origines à travers l'histoire

L'origine philosophique du concept de bienveillance date d'avant Jésus-Christ. Aristote, saint Thomas d'Aquin et Kant ont fait mention de la bienveillance dans leurs écrits. Selon Aristote, la bienveillance est une manière de voir les autres. Être bienveillant, c'est souhaiter du bien aux autres de manière désintéressée (5). Pour saint Thomas d'Aquin, c'est vouloir agir pour le bien d'autrui, l'aimer

au sens propre du terme. Kant, pour sa part, stipule que la bienveillance est une exigence qui s'adresse à notre raison, un devoir de l'humanité indépendant des variations de notre humeur. Plus récemment, le Larousse l'a défini comme une disposition d'esprit inclinant à la compréhension et à l'indulgence envers autrui (6). L'étymologie de la bienveillance viendrait du mot latin *benevolentia* qui signifie littéralement « volonté du bien ». Ainsi, être bienveillant revient à désirer le bien de quelqu'un. **Pour éviter toute déviation possible de la pratique de la pleine conscience, son enseignement doit intégrer la bienveillance, l'altruisme et la compassion et être empreint de ces trois qualités (7).**

### **La pleine conscience, un concept contemporain issu de pratiques ancestrales**

La pleine conscience (ou *mindfulness* en anglais) repose sur la méthode de réduction du stress basée sur la pleine conscience (bien connue sous son acronyme anglais MBSR, *Mindfulness-Based Stress Reduction*), mise au point par le chercheur Jon Kabat-Zinn (8). Pendant les trente dernières années, la pleine conscience a atteint une reconnaissance et un intérêt dans le monde entier, non seulement dans le milieu médical, où elle a été appliquée initialement, mais aussi dans les systèmes éducatifs et dans le secteur privé (9). La pleine conscience est une pratique avant tout laïque. Par l'entremise du programme MBSR, Kabat Zin est parvenu à codifier des connaissances et des pratiques issues de deux courants bien distincts : les traditions orientales et bouddhistes et la médecine et les sciences occidentales (notamment les neurosciences, la psychologie et la physiologie du stress) (8). Selon cet auteur (8,9), la pleine conscience signifie faire attention d'une manière particulière, délibérée, au moment présent, sans jugement de valeur. Cette sorte d'attention favorise une

prise de conscience plus fine, une plus grande clarté d'esprit et l'acceptation de la réalité du moment présent (8,9). Plutôt que de parler d'une qualité de conscience, certains auteurs privilégient le terme de « présence attentive » qui évoque la capacité à diriger délibérément son attention vers l'instant présent avec ouverture et acceptation (10).

### **Le leadership, un concept en mouvance avec l'évolution des organisations**

Le concept de leadership continue à évoluer et à susciter beaucoup d'intérêt, si l'on en juge par la parution de nombreuses publications sur le sujet (11,12). Mintzberg va même jusqu'à dire que nous vouons un culte au leadership, obsédés que nous sommes par le leadership. Ce type de leadership, axé sur l'individu, en partie responsable du syndrome de l'individualité, mine les organisations et tient la communauté à distance (13).

Plus récemment, l'incertitude liée à un changement de direction, à une fusion ou à une restructuration dans les organisations a incité à mettre l'accent sur un leadership de gestion suscitant l'engagement individuel et collectif et le ralliement à un projet organisationnel. Vu les nombreux défis à relever, le leadership dit « transformationnel » s'avère un guide, un catalyseur et un porteur de sens (12,14,15). Le leader transformationnel encourage les employés à développer leur potentiel et à laisser leurs intérêts personnels de côté au profit d'une vision commune, pour le bien de l'équipe (12,14,15). Les résultats de l'étude de Françoise Daniel démontrent que le leadership transformationnel, vers lequel les gestionnaires semblent évoluer, est le style qui converge le plus vers la pleine conscience (16). Par ailleurs, plusieurs écrits décrivent le futur leader comme un leader inspirant, bienveillant, authentique et transformationnel (5,11,17,18,19). De plus, selon Audebrand (20), le leadership

conscient et le leadership authentique sont des jalons vers un management responsable, caractérisé par l'intégrité, une valeur phare.

### **Le leadership en pleine conscience, ses fondements et ses bienfaits**

Pour exercer un leadership en pleine conscience, trois éléments sont fondamentaux : **la conscience de soi**, la régulation de soi et la transcendance de soi (1). La conscience de soi réfère à la capacité d'une personne de comprendre ses intentions, ses émotions, ses besoins, ses préjugés et ses habitudes (1). Elle permet de reconnaître le mode « pilote automatique ». En prenant l'habitude de remarquer ce qui nous entoure, on en vient peu à peu à reconnaître ses jugements, ses croyances et ses ruminations (21). La présence attentive et délibérée permet de rompre l'automatisme des perceptions profondément enracinées avec le temps (22).

La prise de conscience des sensations corporelles est souvent la première étape d'un processus amenant la personne à ressentir l'émotion afin de l'identifier (23). La reconnaissance et la prise en compte des émotions sont inhérentes au leadership transformationnel (24). Selon Choi, la conscience de soi permet de mieux reconnaître où l'on en est face à une situation, mais la régulation de soi est la voie qui mènera à l'action réfléchie souhaitée (1).

La **régulation de soi**, aussi appelée maîtrise ou gestion de soi, est la capacité de maîtriser ses pensées, ses émotions, et ses comportements pour agir plus stratégiquement au lieu de réagir de manière impulsive (1). La gestion de soi est un élément crucial dans les pratiques managériales. Réfléchir avant d'agir permet d'intervenir de manière plus posée; du coup, la résistance au stress et la qualité des communications interpersonnelles s'améliorent (1). Peter Drucker affirme que diriger autrui commence par savoir se gérer soi-même (25).



Finallement, la **transcendance de soi** se définit par la capacité à mettre de côté ses besoins pour se concentrer sur ceux d'autrui (1). Une personne fait preuve de transcendance de soi lorsqu'elle pose des actions pour autrui avec empathie et compassion véritable (1). Selon Shankland et Peillod-Book, le leadership conscient repose sur un nouveau référentiel basé sur les compétences émotionnelles, relationnelles et sur des valeurs d'altruisme (26). Un gestionnaire qui a cette capacité de comprendre ce que ressentent les autres peut mieux prendre en considération leurs besoins. Il peut choisir une ligne de conduite qui servira les intérêts du plus grand nombre de personnes (27).

En développant ces trois capacités fondamentales du leadership conscient, la personne cultive le moment présent (1). Le leader conscient crée un environnement et un climat de confiance par la qualité de sa présence et de son écoute. Il sait prendre du recul dans les moments de tempête et se distingue par la justesse de ses décisions (2,10). Ce type de leadership s'avère bénéfique, car il engendre un sentiment de sécurité et de confiance propice à la performance globale de l'équipe. De plus, les employés s'engagent davantage s'ils se sentent valorisés en tant qu'individus et qu'ils n'ont pas l'impression d'être reconnus uniquement pour leur productivité au travail (28).

### **Les habiletés du leader conscient**

Le leader conscient est bienveillant envers lui-même par sa conscience de soi et sa régulation de soi. De plus, il est bienveillant envers les autres grâce à sa transcendance de soi (3). Ces habiletés permettent au leader de motiver, guider, inspirer et, surtout, susciter l'enthousiasme, en favorisant la performance. Le leader bienveillant est authentique, empathique, lucide, altruiste et généreux (28). **Ce leader aura trouvé une juste**

**distance par rapport au travail ; il saura prendre soin de lui comme de ses collaborateurs en s'intéressant à eux en tant qu'êtres humains et non seulement en tant que ressources de travail (28).** Il prend le temps d'écouter, de regarder et d'accompagner chacun vers ce qu'il peut faire de mieux (5,11,28). Le leadership conscient exige donc une connaissance élevée de sa propre personne, de son identité, de ses aspirations (20). L'apprentissage de la pleine conscience, tout comme le développement d'autres compétences, nécessite de l'entraînement. En s'exerçant au quotidien, le gestionnaire deviendra plus habile à se connecter au moment présent.

### **S'entraîner à la pleine conscience et à la bienveillance au quotidien dans l'environnement de travail**

Au quotidien, les cellulaires et les courriels exacerbent souvent les pressions inhérentes à la gestion. Ils nuisent à la clarté d'esprit nécessaire pour faire preuve de discernement et de compassion envers les autres (10). Toutefois, ces tâches courantes de la vie d'un gestionnaire peuvent devenir des occasions uniques de s'exercer à la pleine conscience et à la bienveillance par une présence attentive aux multiples actions tout au long de la journée (2,5). Le tableau 1 présente quelques exemples de pratique de la pleine conscience bienveillante pouvant être intégrée au quotidien. La pratique informelle consiste à réaliser une activité du quotidien en pleine conscience, en s'y initiant pendant quelques minutes (1,2,5). La pratique formelle, plus structurée, est une méditation qui peut prendre plusieurs formes (1,2).

**Laisser libre cours à cette pratique de pleine conscience dans les organisations doit s'appuyer sur l'instauration d'un climat de confiance et d'une culture favorisant**

**la bienveillance (1,2).** Elle peut commencer grâce à de petites initiatives et se généraliser progressivement pour le mieux-être des individus et du collectif.

### **Le leadership conscient : un gage de succès pour une culture organisationnelle bienveillante**

Les changements contemporains pourraient offrir l'occasion de progresser vers un leadership conscient en cultivant nos capacités à nous centrer sur ce qui est important, à voir clairement ce qui se présente, à incarner la compassion et à favoriser la créativité et l'innovation (2). De plus, selon Maturano, la pratique de la pleine conscience permettrait d'augmenter la performance de l'organisation (2). Par ailleurs, selon Plopeanu dans la revue des HEC, les cinq compétences clés du leader de demain sont : la maîtrise de soi/régulation de soi, l'humilité, l'ouverture d'esprit, la vigilance et la capacité d'analyse de l'information (19). Ce sont les compétences jugées importantes pour un gestionnaire et celles qui sont intrinsèques au leader conscient. En d'autres mots, le leader de demain devra écouter ses équipes, examiner les différentes perspectives, prendre conscience de ses propres préconceptions, savoir prendre du recul et se remettre en question. En conclusion, le leader conscient est humaniste, bienveillant et authentique; recourant à un style de leadership transformationnel, il sait être au service de son équipe, de son organisation pour favoriser la performance (2,5,11). **L'intégration du leadership conscient dans les pratiques de gestion permettrait de renouveler nos pratiques managériales pour un mieux-être individuel et collectif. Tout professionnel peut exercer ce type de leadership et ainsi contribuer à un engagement collectif bienveillant dans son équipe de travail. ■**

**Tableau 1. Exemples de pratique informelle et formelle de la pleine conscience bienveillante**

| Pratique informelle  | Pratique formelle  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentrer sur la tâche ou sur la conversation en cours en mettant de côté le cellulaire, les pensées tournées vers le futur, les problèmes ou les préoccupations.</li> <li>• Marquer une transition entre les diverses tâches de la journée. Par exemple, respirer lentement et profondément avant de commencer une tâche, marcher en toute conscience entre deux rencontres.</li> <li>• Pratiquer régulièrement la pause consciente : prendre 5 respirations conscientes, observer ce qui se passe (corps, émotions, pensées), puis reprendre le cours normal de l'activité.</li> <li>• Faire émerger chez autrui des émotions positives par des comportements bienveillants à son égard.</li> <li>• Se demander si ce que l'on fait et ce que l'on dit sont considérés par autrui comme bienveillants.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre 15 minutes avant le début du travail pour s'asseoir et observer les sensations, la respiration et les pensées en ramenant l'attention au moment présent et en faisant preuve de bienveillance envers soi-même quand l'attention s'égaré.</li> <li>• S'offrir un moment de méditation en recourant à une des nombreuses techniques : méditation guidée, balayage corporel, marche méditative, mouvements en pleine conscience, etc.</li> </ul> |

**Références**

- Choi E. et Rouse MJ Leadership en pleine conscience : cultiver la sagacité et la sagesse au travail [Internet]. 2018 [page consultée le 2 nov. 2019]. Récupéré du site : <https://documents.tips/documents/leadership-en-pleine-conscience-cultiver-la-sagacite-associons-les-caracteristiques.html>
- Marturano J. Le leadership conscient. Guide pratique pour diriger en pleine conscience. De Boeck Supérieur, 2016. 175 p.
- Desautels G. Le leadership conscient, songez-y! [Internet]. 2018 [page consultée le 2 nov. 2019]. Récupéré du site : <https://www.revuegestion.ca/le-leadership-conscient-songez-y>
- Menard C. Des leaders conscients au profit d'un monde meilleur [Internet]. 2018 [page consultée le 2 nov. 2019]. Récupéré du site : <https://www.revuegestion.ca/des-leaders-conscients-au-profit-d-un-monde-meilleur>
- Rodet P. et Desjardins Y. Le management bienveillant. Paris (France) : Édition Eyrolles; 2019. 167 p.
- Larousse. Dictionnaire [Internet]. 2019 [page consultée le 2 nov. 2019]. Récupéré du site : <https://www.larousse.com/dictionnaires/fran-cais/bienveillance/9179?q=bienveillance>
- Ricard M. La pleine conscience bienveillante [Internet]. 2015 [page consultée le 2 nov. 2019]. Récupéré du site : <https://www.matthieuricard.org/blog/posts/la-pleine-conscience-bienveillante>
- Kabat-Zinn J. Où tu vas, tu es : apprendre à méditer pour se libérer du stress et des tensions profondes en tous lieux et en toutes circonstances. Éditions J C Lattès. Paris; 1996. 281 p.
- Kabat-Zinn, J. Au cœur de la tourmente, la pleine conscience. Paris (France) : Éditions J'ai lu, 1990. 795 p.
- Grégoire S, Lachance L, Richer L. La présence attentive (mindfulness) : état des connaissances théoriques, empiriques et pratiques. Les presses de l'Université du Québec. Québec; 2016. 268 p.
- Gopee N and Galloway J. Leadership and management in healthcare. 3rd edition. Sage Publications Ltd. London; 2017. 297 p.
- Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux. L'exercice du leadership [Internet]. 2013 [page consultée le 2 nov. 2019]. Récupéré du site : [https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2012/12-aqesss\\_enjeu9.pdf](https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2012/12-aqesss_enjeu9.pdf)
- Mintzberg, H. Leadership et communityship. Revue de gestion HEC. 2008;33(3):1-2.
- Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux. La gestion des talents et des compétences du personnel d'encadrement. Cadre de référence [Internet]. 2012 [page consultée le 2 nov. 2019]. Récupéré du site : [http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2012/12-aqesss\\_cadre.pdf](http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2012/12-aqesss_cadre.pdf)
- Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise. Conseil du trésor [Internet]. 2012 [page consultée le 2 nov. 2019]. Récupéré du site : [www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/referentiel\\_competchances.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/referentiel_competchances.pdf)
- Daniel F. Pleine-conscience et management : effet de la mindfulness sur la relation au travail et le style de leadership des managers. [Internet]. 2016 [page consultée le 2 nov. 2019]. Récupéré du site : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01452592/document>
- Goleman D., Boyatzis R. and McKee A. Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business Review Press. Boston; 2013. 306 p.
- Baker GR. The challenges of making care safer: leadership and system transformation. Healthcare Quarterly. 2012;15 (Special Issue):8-11.
- Plopeanu SC. Le leader de demain [Internet]. 2019 [page consultée le 2 nov. 2019]. Récupéré du site : <https://www.revuegestion.ca/le-leader-de-demain>
- Audebrand, LK. Le management responsable : une approche axiologique. Québec : Presses de l'Université Laval, 2018. 240 p.
- Thich Nhat Hanh. Vivre en pleine conscience : l'intégrale. Éditions Belfond, 2018. 501 p.
- Glomb MT, Duffy KM, Bono J and Yang T. Mindfulness at work. Research in Personnel and Human Resources Management. 2011; 30: 115-157.
- Goleman D. L'intelligence émotionnelle : analyser et contrôler ses sentiments et ses émotions, et ceux des autres : intégrale. Paris (France) : Éditions J'ai lu, 2014. 920 p.
- Rubin RS Munz DC and Bommer WH. Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. Academy of Management Journal. 2005; 48 (5):845-858.
- Drucker P. Devenez manager, les meilleurs textes de Peter Drucker. Pearson, 2011. 352 p.
- Peillod-Book L et Shankland R. Manager en pleine conscience : devenez un leader éthique et inspirant. Dunod, 2016. 262 p.
- Siegel DJ. The Mindful Brain: Reflection and Attunement in the Cultivation of WellBeing. New York, W.W. Norton and company inc.; 2007. 387 p.
- Cohen RH. Plaidoyer pour un leadership bienveillant. L'Expansion Management Review. 2013;148 : 90-99.