

GRANDIR EN HUMANITÉ POUR MIEUX EXERCER SON LEADERSHIP

Il est temps d'innover quant aux approches d'éducation des cadres pour réussir à relever les nouveaux défis du monde des affaires d'aujourd'hui, des organisations et des personnes qui les dirigent.

Le besoin de transformer l'exercice du leadership n'a jamais été aussi urgent. Pour survivre dans les conditions de marché actuelles qui sont de plus en plus volatiles, incertaines, complexes et ambiguës, des entreprises de toutes sortes du monde entier se rendent compte qu'elles ont besoin de compétences en leadership différentes de celles qui les ont aidées à réussir par le passé¹.

Le leadership authentique ayant comme base de diriger et d'inspirer en étant « **soi-même** » semble répondre aux besoins actuels en mobilisation organisationnelle.

L'ingrédient principal pour y arriver, c'est la conscience de soi; point de départ de l'authenticité, fondation de ce nouveau type d'exercice du leadership².

Avant-gardiste, la [Maison des leaders](#) est un acteur clef de ce type de transformation du leader depuis 20 ans. Elle est un lieu d'exploration et de rencontre qui permet aux leaders de grandir en humanité et de mieux exercer leur leadership.

« Apprendre des autres plutôt qu'en classe »³

La Maison des leaders offre un espace de ralentissement aux leaders de la francophonie qui souhaitent être plus conscients des besoins des environnements internes et externes, et ce, qu'ils soient de nature opérationnelle, économique ou humaine, et en mesure de s'adapter à ceux-ci.

Curieuse du réel impact que le « Parcours Meilleur humain, meilleur leader » a chez nos leaders qui le suivent, la Maison des leaders, en collaboration avec l'Université du Québec à Montréal et l'Université Laval, a réalisé un projet de recherche scientifique échelonné sur deux ans ayant pour but d'explorer les changements perçus chez les participants au programme.

Puisque les programmes de développement du leadership peinent à accroître les compétences en leadership, et ce, particulièrement lorsque celles-ci impliquent des changements de nature identitaire (c.-à-d. se décentrer de sa perspective individuelle et établir une identité qui englobe les préoccupations collectives), il était très important pour nous de mesurer de manière crédible l'éveil de la conscience et de l'authenticité.

¹ MOLDOVEANU, Mihnea, NARAYANDAS, Das, « The Future of Leadership Development », *Harvard Business Review*, mars-avril 2019, p. 40-48.

² BOUDREAU, Dominique, « Les textes les plus lus en 2019 – Le leadership authentique : Diriger et inspirer en étant soi-même », *Revue Gestion HEC Montréal*, 31 octobre 2019, <https://www.revuegestion.ca/le-leadership-authentique-diriger-et-inspirer-en-etant-soi-meme>, consulté le 12 mars 2020.

³ HOFFMAN, Reid, YEH, Chris, CASNOCHA, Ben, « Learn from People, not classes », *Harvard Business Review*, mars-avril 2019, p. 50.

Les résultats ont été positivement concluants à l'effet que les leaders qui suivent le « Parcours Meilleur humain, meilleur leader » (programme de deux ans) ont observé les changements suivants sur eux à la fin du cycle :

- une plus grande écoute de soi et une plus grande sensibilité envers soi-même;
- une plus grande écoute des autres et plus d'empathie envers les autres;
- un plus grand sentiment de calme et de sérénité;
- une plus grande capacité à rester dans le moment présent;
- une meilleure capacité à prendre du recul face aux situations ou interactions difficiles;
- un mode d'interaction plus authentique;
- un sentiment de plus grande liberté;
- moins de stress dans les situations ou interactions difficiles.

De plus, ils mentionnent avoir grandi en humanité et être en mesure d'exercer un leadership plus authentique et plus mobilisateur. (Les résultats sommaires de la recherche se trouvent aux pages 3, 4 et 5.)

En terminant, nous souhaitons souligner la précieuse collaboration de Louis Baron, vice-recteur au Développement humain et organisationnel de l'UQAM, et de Charles Baron, professeur titulaire au Département de management de l'Université Laval, dans la réalisation de ce projet de recherche.

Notes complémentaires

La Maison des leaders est désignée comme établissement d'enseignement reconnu à Revenu Québec (numéro d'accréditation : 14-05-3667).

Plusieurs ordres professionnels reconnaissent et accréditent le Parcours Meilleur humain, meilleur leader. En voici quelques-uns :

- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés;
- Ordre des ingénieurs du Québec;
- Ordre professionnel de la physiothérapie du Québec;
- Ordre des comptables professionnels agréés du Québec;
- Ordre des architectes du Québec.

Références :

BOUDREAU, Dominique, « Les textes les plus lus en 2019 – Le leadership authentique : Diriger et inspirer en étant soi-même », *Revue Gestion HEC Montréal*, 31 octobre 2019, <https://www.revuegestion.ca/le-leadership-authentique-diriger-et-inspirer-en-etant-soi-meme>, consulté le 12 mars 2020.

HOFFMAN, Reid, YEH, Chris, CASNOCHA, Ben, « Learn from People, not classes », *Harvard Business Review*, mars-avril 2019, p. 50-55.

MOLDOVEANU, Mihnea, NARAYANDAS, Das, « The Future of Leadership Development », *Harvard Business Review*, mars-avril 2019, p. 40-48.

Voici des lectures complémentaires si vous souhaitez poursuivre votre exploration du sujet :

- *Reinventing organizations*, Frédéric Laloux
- *Leadership sans ego*, Isaac Getz, Brian M. Carney, Robert Davids
- *Trusting organizations*, Donald Riendeau et Hervé Sérieyx
- *Leadership transformationnel : Analyses appliquées de 70 livres*, John-Malick Gnali et Francisca Gnali

SOMMAIRE

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE : PARCOURS MEILLEUR HUMAIN, MEILLEUR LEADER (2014-2017)

Objectif et intention de la recherche

- Modèle étudié : Parcours Meilleur humain, meilleur leader
- Objectif : Valider de manière empirique l'impact de la pédagogie de la rencontre, non seulement pour ce programme, mais aussi pour l'approche utilisée par la Maison des leaders

Cadre de recherche

- Explorer les changements perçus chez les participants au fil de leur participation au programme quant à l'authenticité de leur leadership, à leur engagement et à leur présence attentive.

Chercheurs et collaborations

Louis Baron, Ph. D. Université du Québec à Montréal (UQAM)
Vice-rectorat au développement humain et organisationnel à l'UQAM
<https://professeurs.uqam.ca/professeur/baron.louis/>

En collaboration avec Simon Grégoire, Ph. D. Université du Québec à Montréal (UQAM)
Professeur au département d'éducation et pédagogie de l'UQAM
Directeur du Groupe de recherche et d'intervention sur la présence attentive (GRIPA)
<https://professeurs.uqam.ca/professeur/gregoire.simon/>

En collaboration avec Charles Baron, M.P.S, Ph. D. Université Laval
Psychologue et professeur titulaire spécialisé en leadership et en innovation collective
Département de management à FSA ULaval
<https://www4.fsa.ulaval.ca/enseignant/charles-baron/>

Mention spécifique des chercheurs sur le rapport de recherche

Malgré les investissements massifs alloués au développement du leadership (44 % du budget de formation au Canada selon Hughes et Campbell, 2007), celui-ci demeure encore un défi de taille. En dépit de la croyance partagée selon laquelle 70 % du développement du leadership s'explique par les situations qui se présentent en milieu de travail (McCall, 2004), plusieurs écrits soulignent l'importance de soutenir les leaders face aux défis qu'ils doivent relever.

Méthodologie

- **Objet de l'étude** : Le cycle de deux ans du Parcours Meilleur humain, meilleur leader
- **Durée** : 21 mois, pour un total de 12 jours de formation
- **Groupe expérimental** : Deux cohortes de participants 2014-2016 et 2015-2017 (n=44) ont été sollicitées. (38 personnes ont participé, tandis que 27 personnes ont complété tous les temps de mesure dans la durée.)
- **Deux sites** : Montréal et Québec (+ 78 répondants, 3 temps de mesure quantitatifs : Septembre — Septembre [+ 1 an] — Juin [+ 9 mois])

Variables mesurées

Servant leadership — 8 dimensions : (Leadership au service des autres — Dirk van Dierendonck (2011). Outils de mesure précédemment éprouvés scientifiquement pour d'autres types de recherches comparables.)

1. Intendance organisationnelle
2. Acceptation interpersonnelle
3. Humilité
4. Authenticité
5. Recul
6. Habilitation
7. Responsabilisation
8. Courage

Vie engagée — 2 dimensions

1. *Valued living*: Connaissance et reconnaissance de ses valeurs personnelles et prises d'action assorties à celles-ci.
2. *Life Fulfillment*: Sentiment d'épanouissement découlant du fait de reconnaître ses valeurs personnelles et de vivre conformément à celles-ci.

Pleine conscience

- Mettre de côté ses filtres personnels pour vivre pleinement l'expérience et tirer profit de celle-ci de façon moins automatique, plus flexible (Brown, Ryan et Creswell, 2007)

Authenticité — 3 dimensions

1. *Mode de vie authentique* : Capacité d'un individu d'être fidèle à lui-même et de vivre le plus souvent possible en accord avec ses valeurs et ses croyances.
2. *Aliénation de soi* : État où l'individu expérimente des contradictions entre son expérience primaire « réelle » (états physiologiques, émotions, croyances) et les aspects de l'expérience qui sont représentés dans sa conscience.
3. *Influence externe* : Niveau d'influence des relations interpersonnelles sur les comportements de l'individu.

Résultats quantitatifs

Résultats globaux

Les augmentations observées entre les autoévaluations des participants au programme sont significatives. ($p < 0,01$)¹

Résultats — Servant leadership

Les augmentations observées entre les autoévaluations des participants au programme sont significatives. ($p < 0,01$)

Résultats — Vie engagée et pleine conscience

Les augmentations observées entre les autoévaluations des participants au programme sont significatives. ($p < 0,01$)

Pratique de la méditation

62 % des participants affirment avoir médité sur une période donnée de deux semaines.

- **Moyenne** : 4,8 séances de méditation sur 14 jours pour une durée moyenne de 10,25 minutes

¹ Des recherches récentes montrent qu'un test statistiquement significatif ne correspond à une évidence forte que pour une valeur p de 0,05 % ou même 0,01 %.

Corrélations entre les variables

Nous avons constaté des corrélations significatives entre les variables à l'étude, et ce, à tous les temps.

Limites de l'étude

- Il s'agit d'un échantillon de petite taille.
- Malgré tout, les résultats sont hautement significatifs puisque l'échantillon a été suivi sur deux ans.
- Nous avons eu un accès privilégié aux autoévaluations des participants.
- L'utilisation de données supplémentaires provenant des répondants aurait donné plus de poids aux résultats, en permettant de vérifier si les changements perçus par les participants au programme étaient observables par des témoins privilégiés de leur quotidien professionnel.
- **Cause** : Comme dans plusieurs études du même genre, il y a une attrition importante du nombre de répondants au fil du temps (supérieur immédiat, collègues, employés).

Conclusion

- Les résultats indiquent que les participants au programme de développement « Parcours Meilleur humain, meilleur leader » ont noté un impact hautement positif sur l'ensemble des variables à l'étude.
- Les résultats indiquent aussi que les participants s'adonnent à l'exercice d'un leadership plus authentique caractérisé par une volonté d'améliorer le bien-être de la communauté en soutenant le plein potentiel des employés et collaborateurs qui les entourent (*servant leadership*), et ce, plus particulièrement sur les trois volets suivants :
 - L'authenticité,
 - Une vie engagée en restant fidèle à ses valeurs,
 - Une présence attentive.