

# PLEINE-CONSCIENCE, THEORIE U : DES PISTES POUR DEPASSER LES CONTRADICTIONS DE L'HYPER-MODERNITE ?

*Catherine Bachelet,*  
Université de Savoie

*Daniel Françoise,*  
Université de Savoie

Les organisations sont confrontées à l'émergence d'une société hypermoderne caractérisée à la fois par *l'éphémère, l'excès, l'urgence, et le dépassement de soi* (Plane 2007) et par une véritable *ivresse du temps présent* (Déry 2007). L'homme hypermoderne redéfinit dans le même temps son besoin de croire, oscillant entre « *quête de soi* » et « *ouverture au tout* », mouvement que Liogier (2009) qualifie d'individuo-globalisme. Face aux contraintes de l'hypermodernité et à cette nouvelle orthodoxie individuo-globale, entreprises et managers doivent réinventer leurs modes de management pour affronter des paradoxes organisationnels et personnels nouveaux.

La littérature sur le leadership souligne ces oppositions entre principe de réalité et aspiration à une certaine transcendance. Les travaux sur le leadership non-duel (Fry et Kriger 2009) qui tentent de dépasser ces oppositions n'apportent en revanche pas de réponse opérationnelle.

Cette communication propose de mobiliser le concept psychologique de pleine-conscience pour combler ce vide dans la littérature et s'appuie sur la théorie U de Scharmer (2009 ; 2012) pour esquisser les contours de ce que pourrait être ce leadership renouvelé.

Pour répondre à cet objectif, nous exposerons dans une première partie le changement de perspective rendu nécessaire par l'hypermodernité et l'individuo-globalisme (1.1), les paradoxes organisationnels et personnels qui en découlent (1.2) et les travaux qui tentent de les dépasser (1.3). Dans la seconde partie nous présenterons le changement de perspective proposé par la pleine conscience (2.1) et illustrerons avec la théorie U ce que pourrait être ce nouveau modèle de leadership en pleine-conscience (2.2).

## **1- Un changement de perspective**

### ***1.1 Des entreprises face à un monde qui change***

Notre société est confrontée à des changements structurels politiques, économiques et sociaux majeurs : mondialisation des économies et de la concurrence, hypercompétition, enjeux écologiques, remises en causes politiques...

Le développement de cette hypermodernité de la société, se caractérise par *l'éphémère, l'excès, l'urgence, et le dépassement de soi* (Plane 2007) et par une véritable *ivresse du temps présent* (Déry 2007) ; une société de l'excès, dans laquelle entreprises et individus revendiquent toujours plus de tout dans une absolue instantanéité.

Cette mutation vers une société hypermoderne, se caractérise aussi par une évolution culturelle, certains diraient spirituelle (Scharmer et al. 2012), par un renouvellement de la quête de sens.

Ces mutations structurelles s'accompagnent en effet d'une *transformation générale des croyances et des modes de vie [---] fondée sur une profonde mutation du croire dans les sociétés industrielles avancées* oscillant entre « *la quête de soi* » et « *l'ouverture au tout* » : l'individuo-globalisme (Liogier 2009). Ce qui distingue l'individuo-globalisme des

mouvements religieux ou new-age, c'est qu'il investit autant les domaines de la santé, du sport, de la politique, que ceux de l'économie et de l'entreprise, via un discours et une recherche de *bien être « naturel », de développement personnel, psychique, intérieur, bref individuel, d'un côté, et de l'autre l'importance accordée au développement durable, humain, cosmique, bref global* (Liogier 2009).

Ces temps hypermodernes et cette nouvelle orthodoxie individuo-globale, contraignent entreprises et managers à se réinventer, trouver de nouvelles solutions, *ouvrir le chemin des possibles et tendre vers de nouveaux dépassements* (Déry 2007). Affronter une complexité nouvelle et recréer du sens sont leurs deux enjeux majeurs.

Au-delà de la complexité dynamique (liée aux distances spatio-temporelles) et de la complexité sociale (liée aux différences de culture, de vision du monde, d'intérêts) une autre forme de complexité émerge : celle due à « des schémas de transformation et d'innovation imprévisibles et déstabilisants dans lesquels le futur est impossible à appréhender » (Scharmer 2012 p 245). Ces complexités combinées se traduisent par une hyper-complexité pour laquelle les recettes du passé deviennent inopérantes.

Par ailleurs, les réflexions sur l'éthique, la responsabilité sociétale des entreprises, le développement durable ou le bien-être des salariés conduisent à passer progressivement de la réflexion sur les processus à la question du sens (Scharmer op cit p 73) . Le management doit ainsi s'adapter à l'hypercomplexité, tout en parvenant à *ré-enchanter les organisations* (Plane 2007).

Changer la manière d'appréhender les choses implique une ouverture d'esprit et la capacité à porter un regard neuf sur les situations : « s'ouvrir et surprendre ses habitudes » (Scharmer (op cit p 248).

Cela implique de parvenir à dépasser les paradoxes organisationnels et personnels induits par l'hypermodernité et l'individuo-globalisme.

## ***1.2 Des paradoxes organisationnels et personnels***

Dans ce contexte organisationnel nouveau, le rôle de manager est de plus en plus celui d'un *agent de changement, capable de développer l'implication d'individus complexes au sein de projets turbulents aux contours incertains* (Plane 2007).

Le manager est ainsi confronté à un premier paradoxe d'ordre organisationnel : l'injonction à l'immédiateté et à l'action dans un environnement hypercomplexe qui exige par ailleurs une plus grande prise de recul et une distanciation qui nécessite du temps.

Il doit en outre résoudre un second paradoxe, d'ordre individuel : l'injonction à une implication toujours plus forte dans l'organisation et l'aspiration à l'épanouissement personnel et à la quête de sens. Ceci le place en tension permanente entre des aspirations contradictoires : bien-être et performance professionnelle, authenticité et adaptation à son poste de travail (Brunel 2004).

La posture du manager devient donc fondamentalement duelle, lui imposant de négocier entre de multiples distances et d'apprendre à concilier ce qui peut lui sembler inconciliable :

- Accomplissement des objectifs / Accomplissement de soi
- Efficacité d'une action immédiate et ponctuelle / réflexion globale et complexe
- Segmentation / intégration entre vie privée et vie professionnelle
- Implication maximale / bien-être
- Rationalité / intelligence émotionnelle et créativité
- Implémentation de décisions stratégiques prises par d'autres / Participation et codécision des équipes

Ces oppositions contraignent le manager au grand écart permanent et, à défaut de trouver la juste distance, à aimer son travail mais à en souffrir (Abord de Chatillon et Carrier Vernhet 2012).

Voyons maintenant les pistes à explorer pour transcender les opposés et dépasser ces paradoxes personnels et organisationnels.

### ***1.3 Dépasser la dualité***

Les recherches sur le leadership suivent les évolutions de la société et tentent d'accompagner les mutations liées à l'hypermodernité et l'individuo-globalisme. Deux directions coexistent :

- D'un côté, les notions de sens, de créativité, d'authenticité, d'exemplarité, d'éthique, de valeurs, voire de spiritualité se retrouvent dans des approches positives du leadership et proposent des modèles avancés ou de haut-niveau (high-ended constructs). Dans la suite du leadership charismatique de House (1977), nous pouvons ainsi citer le leadership transformationnel, le « servant » leadership, le leadership spirituel ou le leadership authentique (Avolio et Gardner 2005).

- De l'autre côté, les nécessités opérationnelles poussent à un retour au leadership de structure et de considération (Judge, Piccolo, and Ilies 2004; Gaudet and Tremblay 2012)

Ces différents travaux soulignent du point de vue théorique cette dualité entre principe de réalité et aspiration à une certaine transcendance, comme si la nécessité opérationnelle était irrémédiablement opposée à une perspective « spirituelle » qui prend pourtant une place grandissante dans la littérature managériale (Thévenet 2011).

Pour dépasser ces oppositions Quatro et al (2007) proposent un modèle « holistique » qui souligne la nécessité de concilier les approches analytiques, conceptuelles, émotionnelles et spirituelles du leadership. Fry et Kriger (2009) offrent quant à eux une lecture nouvelle des théories du leadership qui repose sur divers niveaux de relation à la réalité (Wilber 1997) et converge vers un leadership non-duel, capable de dépasser les oppositions apparentes.

Quatro et al, comme Fry et Krieger, soutiennent la nécessité d'explorer de nouvelles voies pour dépasser les paradoxes imposés par la modernité. Ils n'apportent en revanche pas de réponse opérationnelle sur la nature de ce nouveau leadership et sur son apprentissage.

C'est ce que nous proposons d'explorer en mobilisant le concept psychologique de pleine-conscience et dans son sillage, la théorie U (Scharmer 2009). D'après nous, la pleine-conscience est un concept à la fois intéressant et opérationnalisable pour changer de perspective et la théorie U est un exemple de ce qui pourrait être ce leadership renouvelé.

## **Manager en pleine-conscience**

### ***2.1 Changer de perspective par la pleine conscience***

La mindfulness ou pleine conscience est un concept philosophique ancien, transcrit depuis le début des années 80 dans la psychologie moderne. L'approche thérapeutique basée sur la pleine-conscience est aujourd'hui la méthode psychothérapeutique la plus étudiée au monde (Walsh et Shapiro 2006, 227). Ce concept reste cependant peu présent dans la littérature en gestion (Dane 2010; Françoise 2012), mais il devient populaire dans les médias grand public<sup>18</sup> et dans le monde du coaching<sup>19</sup>.

Salmon (2004, p 234) définit la pleine-conscience comme *la focalisation de l'attention sur l'expérience du moment présent dans une attitude de non-jugement*. De nombreuses autres

<sup>18</sup> Voir par exemple le reportage de l'émission envoyé spécial du 20/12/2012,

<http://www.france2.fr/emissions/envoye-special>

<sup>19</sup> Voir à titre d'illustration les sites suivant : <http://www.presencedirigeante.fr/>; <http://www.arollapartners.fr/>;

définitions coexistent et font débat, mais incluent pour la plupart *les principes de présence vigilante de l'esprit, d'acceptation et de non-jugement* (Symington 2012).

Il faut cependant se méfier de l'apparente simplicité du concept dont la pratique est ardue tant *dans nos vies de plus en plus accélérées et stressantes nous avons pris l'habitude de faire plusieurs choses à la fois* (Bondolfi, Jermann, et Zermatten 2011, p 168).

La pleine-conscience est bien une compétence qui s'acquiert par l'entraînement, ce qui en fait un concept potentiellement opérationnalisable. Elle est d'ailleurs déjà utilisée chez Google (Tan 2012) ou dans l'armée américaine (Stanley et al. 2011). Au-delà de ses effets bénéfiques sur le stress et la santé (Grossman et al. 2004; Brown, Ryan, et Creswell 2007) la pleine-conscience permet d'aborder la réalité sous un nouvel angle :

- La présence vigilante permet de prendre en compte plus largement la réalité qui s'offre à nous : réalité intérieure du vécu personnel (ressenti, pensées, intuitions...) et ouverture à l'extérieur (collaborateurs, informations, éléments de contexte...);
- L'acceptation permet d'accéder à la réalité telle qu'elle est et non plus telle qu'on (soi ou les autres) voudrait qu'elle soit. L'acceptation brise de fait les références au passé ou au futur qui ne sont plus interprétées de manière erronée ;
- Le non-jugement permet d'augmenter son ouverture à soi-même et aux autres, d'ouvrir le champ de la réflexion en évacuant les schémas de pensée qui bloquent la créativité.
- Enfin, l'engagement dans le réel, et donc dans l'action, est soutenu par la prise de distance.

Dans une perspective de pleine-conscience, le retour sur soi ouvre sur l'autre et sur l'extérieur, ce qui alimente en retour la réflexion intérieure. Cette qualité d'être particulière est nécessaire au leadership non-duel qui est fondé sur la transcendance des opposés (Fry et Kriger 2009).

La pleine-conscience pourrait ainsi offrir une perspective renouvelée des situations : l'accomplissement de soi et des objectifs ne s'opposent plus mais s'alimentent mutuellement, l'injonction à l'immédiateté de l'action ne s'oppose plus à une vue large et globale dans une recherche d'action juste. De même, segmentation et intégration peuvent cohabiter de manière fine pour réconcilier professionnel et personnel, la distance ne s'oppose plus à l'engagement, rationalité et émotions s'enrichissent mutuellement, décision et co-construction ne s'opposent plus.

Ce « mindful leadership » reste encore à inventer, car les expérimentations en entreprise, si elles existent, portent le plus souvent sur la réduction du stress par la pleine conscience (Francoise 2012).

La théorie U, bien que ne faisant pas référence explicitement à la pleine-conscience, nous semble constituer une excellente illustration de ce que pourrait être un leadership en pleine-conscience (mindful leadership). La proposition est la même : changer de perspective par l'ouverture et le dépassement des schémas traditionnels en mobilisant le concept de *presencing* très proche de celui de pleine-conscience.

## ***2.2- la théorie U, un exemple d'intégration de la pleine-conscience dans le management***

### *Fondements de la théorie U*

La théorie U propose de répondre aux défis actuels de notre société par le développement de l'intelligence collective, la lettre U symbolisant trois mouvements d'un processus de créativité. Développée au MIT par Scharmer depuis 2007, elle est fondée sur l'observation selon laquelle tout système vivant fonctionne à partir de plusieurs « lieux intérieurs », ce qui se traduit par différentes qualités dans la façon de donner naissance aux actes.

Pour faire évoluer la façon dont les individus et les groupes abordent les situations puis y répondent, il est nécessaire de développer un mode d'attention, une écoute particulière, de « ralentir pour comprendre ». Cet état d'attention et de conscience renforcée est connu des athlètes de haut niveau et c'est notamment à partir de leurs expériences, mais aussi en puisant son inspiration dans les philosophies orientales et dans les travaux de Senge (2002 ; 2004) et de Varela que Scharmer a développé la théorie U.

Le leadership constitue l'un des champs d'application particulier de la théorie U, car son succès dépend justement, selon Scharmer, de la qualité d'attention et d'intention que le manager apporte aux diverses situations qu'il traite.

### *La pleine-conscience au cœur du modèle*

On retrouve dans les trois mouvements principaux du processus U ce qui caractérise l'état de pleine-conscience :

- la branche descendante du U qui représente le *coressentir*, se caractérise par la capacité à voir autrement, c'est-à-dire à percevoir la réalité profondément par l'intermédiaire des sens, pour ne faire qu'un avec la situation. On retrouve ici la notion de la présence vigilante de la pleine-conscience qui donne accès à la réalité ;
- le creux du U représente l'état d'attention intensifiée qui permet de déplacer le centre intérieur à partir duquel l'individu fonctionne et de développer la *coprésence*. En associant les mots présence (presence) et ressentir (sensing), Sharmer propose le terme de «presencing», que nous pouvons traduire par « ressentir en pleine conscience ». Cet état de présence intensifiée permet de commencer à agir à partir d'un champ de possibilités futures que l'on peut sentir émerger. Cet état requiert, tout comme la pleine-conscience, l'acceptation et le non-jugement qui provoquent une ouverture bienveillante sur la réalité ;
- la branche ascendante du U représente la *cocréation*, c'est-à-dire la capacité à créer collectivement, qui pourra se développer grâce au presencing. On peut rapprocher cette phase du processus à celle de l'engagement de la pleine-conscience qui développe l'action juste.

Dans les expérimentations de sa théorie (les laboratoires du U), Sharmer propose aux participants un travail d'awarness<sup>20</sup>, travail sur l'ouverture de la conscience, qui constitue un préalable pour entrer dans la démarche du presencing. Les exercices proposés pour activer cet état d'être particulier sont en grande partie les mêmes que ceux utilisés dans les méthodes de pleine-conscience.

La mindfulness, dont l'objet est d'être focalisé intentionnellement sur le moment présent, instant après instant, dans une attitude d'acceptation et de non jugement (Baer et Krietemeyer 2006) est donc un concept très proche de ceux qui soutiennent la théorie U, même si Scharmer n'y fait pas explicitement référence.

### *Applications d'un leadership en pleine-conscience*

Scharmer a élaboré et mené des formations de développement du leadership par le processus U dans de nombreuses entreprises et institutions du monde entier : pour la transformation d'un système de santé publique régional en Allemagne, l'optimisation de la politique commerciale de Hewlett-Packard, le changement organisationnel chez Royal Dutch Shell, la performance managériale chez Daimler, l'innovation dans un laboratoire de santé publique en Namibie, etc...

Chez Daimler en Allemagne par exemple, tous les nouveaux directeurs emploient la méthode U. Ainsi avant la prise en charge d'un nouveau poste, ils sont invités à mener des *entretiens*

---

<sup>20</sup> awarness peut être traduit par « conscience »

*dialogués* avec leurs nouveaux partenaires clés afin de voir leur nouveau travail du point de vue des autres. Des questions telles que « comment puis-je vous aider à réaliser votre objectif le plus important ? » ou encore « quels seront vos critères pour évaluer l'efficacité de ma contribution à votre travail ? » constitue la base de leur recueil d'information. Réponses en main, les directeurs se réunissent pendant cinq jours pour un atelier du U qui s'articule autour d'études de cas, de dialogue, de coaching mutuel et d'espaces de silence intentionnel, qui va leur permettre de se relier profondément à leurs enjeux, à leurs collègues et à eux-mêmes. Les personnes ayant fait l'expérience de cet environnement d'apprentissage témoignent de transformations comportementales personnelles (meilleure faculté d'écoute et plus grande résistance à la pression), qui les ont conduits à un renouvellement de leurs techniques de leadership et à une amélioration de leurs résultats.

Dans un système de santé publique régional en Allemagne, l'application de la théorie U a permis de dépasser les oppositions entre médecins et patients et de passer du débat poli au vrai dialogue et à la réflexion collective. Ceci s'est traduit par la création d'un modèle standard de transmission d'informations entre hôpitaux et médecins. Ce groupe a aussi prototypé un programme d'amélioration des soins d'urgence qui s'est traduit par une division par 4 des coûts du service et une réduction à presque 0 des réclamations des patients.

L'application de la théorie U a ainsi permis de dépasser des oppositions qui semblaient jusqu'alors insurmontables et d'accéder à une créativité collective et des solutions nouvelles.

Le *presencing*, qui constitue le cœur de la théorie U, représente cet état d'intériorisation de l'individu qui donne accès à une conscience plus profonde des choses, à une appréhension du réel «de l'intérieur». Tout comme l'état de pleine-conscience, celui de *presencing* nécessite d'ouvrir son esprit, de suspendre ses habitudes de jugement, de développer sa capacité d'écoute et d'empathie, de se mettre à la place de l'autre pour comprendre son besoin. Cela implique de lâcher prise par rapport aux modes opératoires habituels, aux idées passées pour s'en remettre au non encore connu et pour accueillir ce qui émerge. Le *presencing* va permettre «un basculement du champ passé vers un champ de conscience émergent» qui conduira à modifier la façon de prêter attention aux choses et à percevoir des possibilités d'avenir. Ce processus en U pourrait bien constituer la  *pierre angulaire du leadership d'aujourd'hui, qui devrait devenir collaboratif pour réussir à composer avec la complexité des enjeux actuels* (Mahy 2013 p 102).

### 3. Conclusion

L'émergence d'une société hypermoderne et d'une nouvelle orthodoxie individuo-globale s'accompagne de paradoxes organisationnels et personnels, qu'entreprises et managers doivent affronter. La littérature sur le leadership souligne ces oppositions sans pour autant proposer les moyens de les dépasser.

En nous inscrivant dans la suite des travaux sur le leadership non-duel, nous avons proposé de mobiliser la notion de pleine-conscience comme une piste nouvelle à explorer et nous avons présenté une illustration de son application opérationnelle dans un modèle de leadership : la théorie U.

Cette piste d'un leadership en pleine-conscience, nous semble être prometteuse pour dépasser les contradictions de l'hypermodernité. Le concept de leadership en pleine conscience reste toutefois à préciser et à expérimenter. Des ateliers de *presencing* se développent actuellement dans toute la France et par ailleurs de nombreux managers suivent à titre personnel des formations à la pleine-conscience. Il conviendrait donc de s'appuyer sur ce mouvement afin de vérifier l'efficacité organisationnelle des ateliers de *presencing* et plus généralement l'impact de la pleine-conscience sur l'exercice du leadership.

Pour dépasser les limites théoriques de cette recherche, il reste à étudier plus largement la littérature managériale afin d'explorer les liens entre pleine conscience et théories avancées du leadership. Il convient également de s'interroger sur la place de ces nouvelles approches dans le monde de l'entreprise et leur acceptabilité par les managers et les dirigeants.

### Références bibliographiques

- Abord de Chatillon, E., and A. Carrier Vernhet. 2012. "Pas Si Près ! Une Analyse Du Lien Entre Distance, Souffrance Et Bien-être Au Travail Des Cadres." In *Actes De l'AGRH*. Nancy.
- Avolio, Bruce J., and William L. Gardner. 2005. "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership." *The Leadership Quarterly* 16 (3) (June): 315–338.
- Bondolfi, Guido, Françoise Jermann, and Ariane Zermatten. 2011. "Les Approches Psychothérapeutiques Basées Sur La Pleine Conscience (mindfulness)." *Psychothérapies* 31 (3): 167–174.
- Brown, Kirk Warren, Richard M. Ryan, and J. David Creswell. 2007. "TARGET ARTICLE: Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for Its Salutary Effects." *Psychological Inquiry* 18 (4) (October): 211–237.
- Brunel, Valérie. 2004. *Les Managers De L'âme*. Entreprise & Société. La Découverte.
- Dane, E. 2010. "Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace." *Journal of Management* 37 (4) (April 9): 997–1018.
- Déry, Richard. 2007. "Le Management. De la tradition à l'hypermodernité" *Gestion* 32 (3): 76.
- Francoise, D. 2012. "Ce Que La Méditation Et La Pleine Conscience Peuvent Apporter à La GRH." In *Actes De l'AGRH*.
- Fry, L., and M. Kriger. 2009. "Towards a Theory of Being-centered Leadership: Multiple Levels of Being as Context for Effective Leadership." *Human Relations* 62 (11) (September 23): 1667–1696.
- Gaudet, Marie-Claude, and Michel Tremblay. 2012. "Les Oubliés Du Leadership : Comprendre L'effet Des Leadership De Structure Et De Considération Sur La Rétention Et La Performance Discrétionnaire Des Ressources Humaines." *@GRH* 3 (2): 11.
- Grossman, Paul, Ludger Niemann, Stefan Schmidt, and Harald Walach. 2004. "Mindfulness-based Stress Reduction and Health Benefits: A Meta-analysis." *Journal of Psychosomatic Research* 57 (1): 35–43.
- Judge, Timothy A., Ronald F. Piccolo, and Remus Ilies. 2004. "The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research." *Journal of Applied Psychology* 89 (1): 36–51.
- Liogier, Raphaël. 2009. "L'individuo-globalisme: Nouvelle Culture Croyante Des Sociétés Industrielles Avancées." *Revue Internationale De Politique Comparée* 16 (1): 135–154.
- Plane, Jean-Michel. 2007. "Hypermodernité Et Développement Des Ressources Humaines : Vers De Nouvelles Aspirations Individuelles? (French)." *Hypermodernity and Development of Human Resources: Towards New Individual Aspirations? (English)* (64): 291–303. frh.
- Quatro, Scott A., David A. Waldman, and Benjamin M. Galvin. 2007. "Developing Holistic Leaders: Four Domains for Leadership Development and Practice." *Human Resource Management Review* 17 (4) (December): 427–441.
- Salmon, Paul, Sandra Sephton, Inka Weissbecker, Katherine Hoover, Christi Ulmer, and Jamie L. Studts. 2004. "Mindfulness Meditation in Clinical Practice." *Cognitive and Behavioral Practice* 11 (4): 434–446.

- Scharmer, Claus Otto, Yvelines Génération présence (Louveciennes, Presencing Institute, and Société pour l'organisation apprenante (France). 2012. *Théorie U: diriger à partir du futur émergent*. Paris: Pearson.
- Scharmer, Claus Otto, and Peter M Senge. 2009. *Theory U: Leading from the Future as It Emerges: the Social Technology of Presencing*. San Francisco, Calif.; London: Berrett-Koehler ; McGraw-Hill [distributeur].
- Senge, Peter M, and Society for Organizational Learning. 2004. *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. Cambridge, MA: SoL.
- Senge, Peter M., and Margaret Wheatley. 2002. "Changing How We Work Together." Society for Organizational Learning.
- Stanley, Elizabeth A., John M. Schaldach, Anastasia Kiyonaga, and Amishi P. Jha. 2011. "Mindfulness-based Mind Fitness Training: A Case Study of a High-Stress Predeployment Military Cohort." *Cognitive and Behavioral Practice* 18 (4) (November): 566–576.
- Symington, Scott H. Symington. 2012. "A Christian Model of Mindfulness: Using Mindfulness Principles to Support Psychological Well-Being, Value-Based Behavior, and the Christian Spiritual Journey." *Journal of Psychology & Christianity* 31 (1): 71–77. pbh.
- Tan, Chade-Meng. 2012. *Search Inside Yourself: The Unexpected Path to Achieving Success, Happiness (and World Peace)*. New York: HarperOne.
- Thévenet, Maurice. 2011. "Management Et Religion." *Revue Internationale De Psychosociologie* XVII (41): 27–43.
- Walsh, Roger, and Shauna L. Shapiro. 2006. "The Meeting of Meditative Disciplines and Western Psychology." *American Psychologist* 61 (3): 227–239.
- Wilber, Ken. 1997. *Une brève histoire de tout*. Boucherville, Québec: Éditions de Mortagne.