éclipse
le groupe vocal

Le leadership par le plaisir

Ce qu'en dit la recherche

Document d'appui au leadership par le plaisir

Études, théories et rapports : 29 sources, dont 8 francophones



Musique COLLECTIVE

950, boul. Moody, bureau 500, Terrebonne (Québec) J6W 3K8
514 802.4846 | contact@eclipselegroupevocal.com | eclipselegroupevocal.com
facebook.com/eclipselegroupevocal | instagram.com/eclipselegroupevocal
youtube.com/eclipselegroupevocalmusique | linkedin.com/company/eclipselegroupevocal

01 Le leadership par le plaisir : des constats qui démontrent tout l'impact positif !

Le leadership par le plaisir repose sur des bases scientifiques solides. Depuis plus de vingt ans, la psychologie, l'économie, les neurosciences et la recherche en gestion arrivent aux mêmes constats : **les émotions positives élargissent nos capacités, la motivation choisie dure plus longtemps que la motivation imposée et les liens chaleureux protègent la santé.** Un climat joyeux améliore aussi les résultats. À l'inverse, les styles de leadership contraignants ou fortement hiérarchiques sont associés à plus d'épuisement, à moins d'engagement et à une santé mentale plus fragile.

ENGAGEMENT

−78 %

d'absentéisme

dans les équipes les plus engagées, avec 70 % plus de personnes qui s'épanouissent

Source : Gallup, 2024

RÉSULTATS

+12 %

de productivité

chez des personnes plus heureuses, sans perte de qualité

Source : Oswald, Proto et Sgroi, 2015

DÉPASSEMENT

63 %

de l'apprentissage déclaré

par les équipes s'explique par la sécurité psychologique

Source : Edmondson, 1999

SANTÉ

+50 %

de chances de vivre longtemps

grâce à des liens sociaux solides, un pilier pour vivre en santé

Source : Holt-Lunstad et al., 2010

La plupart de ces recherches ont été menées en milieu de travail, en éducation ou dans des groupes communautaires. Les mécanismes qu'elles décrivent (motivation, liens, émotions) sont profondément humains : **ils s'appliquent pleinement à un groupe vocal comme Éclipse.** Des travaux francophones, dont plusieurs québécois, arrivent aux mêmes conclusions.

Comment faire les liens

Chaque étude porte des pastilles de couleur. Elles renvoient aux fondements du document *Le leadership par le plaisir*, avec les mêmes numéros et les mêmes couleurs.

- 1 Des liens forts, tissés serrés
- 2 Je m'engage pour moi, je soutiens les autres
- 3 Des liens qui vivent au-delà du groupe
- 4 Une communication authentique et bienveillante
- 5 La légèreté plutôt que la pression
- Déclaration Notre déclaration
- 6 Le rire comme langage commun
- 7 La reconnaissance, l'affaire de toutes et de tous
- 8 Un espace plus sécuritaire pour grandir ensemble
- 9 Le plaisir de partager nos passions
- 10 Le plaisir de faire rayonner Éclipse
- CA Le leadership au conseil d'administration

02 Le plaisir, un moteur de réussite

Le plaisir précède la réussite : il en est le moteur. C'est ce que montrent deux piliers de la psychologie positive.

Élargir et construire
théorie des émotions positives

La théorie « élargir et construire »

Selon la psychologue Barbara Fredrickson, les émotions positives élargissent momentanément notre répertoire de pensées et d'actions. Avec le temps, elles construisent des ressources durables : physiques, intellectuelles, sociales et psychologiques. Elles aident aussi à dissiper les effets des émotions négatives et nourrissent la résilience, dans une spirale ascendante.

Chez Éclipse, chaque fou rire, chaque complicité et chaque célébration ajoute donc à un capital collectif qui nous sert ensuite dans les moments plus exigeants.

Source : Fredrickson, 2001 Liens : 6 10

275 000
personnes, 225 articles

Le bonheur précède le succès

Une vaste synthèse conclut que le bonheur est associé à de nombreuses réussites et qu'il les précède souvent, notamment dans la vie professionnelle, les relations et la santé. Les études longitudinales et expérimentales indiquent que les émotions positives contribuent à créer ces succès, plutôt que d'en découler seulement.

Source : Lyubomirsky, King et Diener, 2005 Liens : Déclaration

Cultiver le plaisir nous rapproche de nos objectifs.
C'est même l'une des façons les plus sûres de les atteindre.

03 Plaisir et engagement

Le plaisir nourrit un engagement choisi, profond et durable. Trois ensembles de recherches l'appuient.

3 besoins
autonomie, compétence, appartenance

La motivation qui vient de l'intérieur

La théorie de l'autodétermination de Richard Ryan et Edward Deci décrit trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie (choisir ce que nous faisons), la compétence (nous sentir efficaces) et l'appartenance (nous sentir liés aux autres et acceptés). Quand ces besoins sont comblés, les personnes sont plus motivées, plus satisfaites et mieux dans leur peau. Quand la motivation est contrôlée de l'extérieur, l'engagement s'essouffle.

Une revue de 60 méta-analyses a confirmé ce cadre en gestion, en santé et en éducation. Le leadership par le plaisir répond directement à ces trois besoins : chaque personne s'engage pour elle-même, voit ses forces reconnues et tisse des liens.

Source : Ryan et Deci, 2000 Liens : 2 7 1

+23 %
de rentabilité dans les équipes les plus engagées

L'engagement change les résultats

La plus vaste méta-analyse sur l'engagement réunit 736 études, plus de 183 000 équipes et 3,3 millions de personnes dans 90 pays. Les équipes du quart supérieur d'engagement, comparées à celles du quart inférieur, affichent une rentabilité supérieure de 23 %, 78 % moins d'absentéisme, 63 % moins d'accidents et 70 % plus de personnes qui s'épanouissent.

Source : Gallup, 2024 Liens : 2

Moins de départs
296 employés, 20 restaurants

Le plaisir fidélise

La socialisation entre collègues et le soutien des gestionnaires au plaisir sont liés à moins de départs. Le mécanisme : le plaisir aide à bâtir des relations de qualité, qui donnent envie de rester.

Pour Éclipse, cela se traduit par des chanteuses et des chanteurs qui reviennent saison après saison, parce qu'elles et ils y retrouvent de véritables amitiés.

Source : Tews, Michel et Allen, 2014 Liens : 3 1

04 Plaisir, résultats et dépassement

Plus il y a de plaisir, plus la productivité, la coopération et l'apprentissage progressent. Cinq recherches le démontrent sous des angles différents.

+12 %
de productivité, 4 expériences, plus de 700 personnes

Plus heureux, plus productifs

Des économistes de l'Université de Warwick ont rehaussé l'humeur de participantes et de participants, par exemple avec un court extrait humoristique. Ces personnes ont été environ 12 % plus productives : elles utilisaient leur temps plus efficacement, sans sacrifier la qualité. Comme il s'agit d'expériences contrôlées, l'effet va bien du plaisir vers la performance.

Source : Oswald, Proto et Sgroi, 2015 Liens : 6 5

63 %
de l'apprentissage déclaré, 51 équipes

Oser, se tromper, apprendre

Amy Edmondson, de Harvard, définit la sécurité psychologique comme la conviction partagée que l'équipe est un lieu sûr pour prendre des risques interpersonnels. Ce climat expliquait 63 % des écarts d'apprentissage déclarés par les équipes elles-mêmes (35 % selon des gestionnaires externes). L'apprentissage, à son tour, menait à une meilleure performance.

C'est exactement ce que vise notre espace plus sécuritaire, où l'erreur fait partie du chemin.

Source : Edmondson, 1999 Liens : 8 4

Contagion
de la bonne humeur

La bonne humeur est contagieuse

Dans une expérience de prise de décision en groupe, Sigal Barsade a montré que l'humeur positive d'une seule personne se propage aux autres. Les groupes ainsi « contaminés » coopéraient mieux, vivaient moins de conflits et jugeaient leur performance meilleure.

Source : Barsade, 2002 Liens : 9 6

Humour
méta-analyse

L'humour, un atout

L'humour positif des employés est associé à une meilleure performance, une meilleure santé, une plus grande cohésion d'équipe ainsi qu'à moins d'épuisement et de stress. L'humour des leaders est surtout associé à la satisfaction, à la cohésion et à la performance perçue du leader.

Source : Mesmer-Magnus, Glew et Viswesvaran, 2012 · synthèse QIC-WD Liens : 6

0,34
lien entre leadership partagé et efficacité, 42 échantillons

Le leadership partagé rend les équipes plus efficaces

Une méta-analyse montre un lien positif et notable entre le leadership partagé et l'efficacité des équipes (ρ = 0,34). Ce lien est encore plus fort quand le travail est complexe.

Une production chorale, avec ses répétitions, ses campagnes et ses spectacles, est justement un défi complexe : un argument de plus pour le leadership partagé de notre conseil d'administration.

Source : Wang, Waldman et Zhang, 2014 Liens : CA

05 Plaisir et santé mentale et physique

Le plaisir partagé prend soin du corps autant que de l'esprit. Le rire, le chant en groupe et les liens d'amitié ont chacun des effets mesurables.

+50 %
de chances de vivre longtemps, 148 études

Des liens solides pour vivre longtemps et en santé

Une méta-analyse de plus de 300 000 personnes montre que des relations sociales solides augmentent de 50 % les chances de vivre longtemps. Les auteurs comparent cet effet sur la santé à celui d'arrêter de fumer. Il dépasse celui de facteurs comme l'obésité ou la sédentarité.

Les amitiés nées chez Éclipse sont donc aussi un investissement santé.

Source : Holt-Lunstad, Smith et Layton, 2010 Liens : 1 3

Moins de douleurs
et de maladies chroniques

Les émotions positives et la santé physique

Une revue de la littérature associe une disposition aux émotions positives à moins de maladies chroniques, de symptômes et de douleurs. Chez les personnes âgées vivant dans la communauté, elle est aussi associée à une vie plus longue. Les auteurs jugent ces résultats prometteurs, tout en appelant à d'autres recherches.

Source : Pressman et Cohen, 2005 Liens : 10

6 études
sur le rire, Université d'Oxford

Le rire, un analgésique naturel

L'équipe de Robin Dunbar a mesuré un seuil de douleur plus élevé après avoir ri. Les personnes riaient beaucoup plus en groupe que seules. Les chercheurs y voient la libération d'endorphines, qui procure du bien-être et pourrait renforcer les liens.

Source : Dunbar et al., 2012 Liens : 6

1 mois
pour que le chant rapproche le groupe

Chanter ensemble rapproche plus vite

Pendant sept mois, des chercheurs ont suivi de nouveaux groupes d'adultes : des chorales et des ateliers d'artisanat ou d'écriture. Dès le premier mois, les personnes qui chantaient se sont rapprochées de leur groupe beaucoup plus vite que les autres. Les chercheurs parlent d'un « effet brise-glace » du chant.

Source : Pearce, Launay et Dunbar, 2015 Liens : 1

667
adultes, 13 études

Le chant en groupe et la santé mentale

Une revue systématique menée auprès d'adultes vivant avec un trouble de santé mentale rapporte des améliorations significatives de leur santé mentale et de leur bien-être. Les participantes et les participants décrivent aussi un plus grand sentiment d'appartenance, du plaisir et plus de confiance en soi.

Source : Williams, Dingle et Clift, 2018 Liens : 1 8

93 000
personnes, 53 études

Le style de leadership compte pour la santé mentale

Le leadership transformationnel et le leadership axé sur les relations figurent parmi les meilleurs prédicteurs d'une bonne santé mentale. Le leadership destructeur, lui, est l'un des plus forts prédicteurs d'une santé mentale fragile.

Source : Montano, Schleu et Hüffmeier, 2023 Liens : 5 CA

06 Pourquoi le plaisir l'emporte sur un leadership contraignant

Un leadership fondé sur la pression, le contrôle ou la crainte produit l'inverse de ce que nous recherchons. La recherche le montre clairement.

Quand le leadership contraint	Quand le leadership mise sur le plaisir	Sources
La motivation s'essouffle. Sous la pression ou la peur de décevoir, les personnes ont plus de mal à rester engagées et se sentent moins accomplies.	La motivation est choisie : elle comble les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance.	Ryan et Deci, 2000

Quand le leadership contraint	Quand le leadership mise sur le plaisir	Sources
La supervision abusive est associée à moins de satisfaction et d'engagement, à plus d'épuisement émotionnel, à plus d'intentions de partir et à moins de gestes d'entraide spontanés.	Le plaisir bâtit des relations de qualité qui donnent envie de rester.	Mackey et al., 2017 synthèse QIC-WD Tews, Michel et Allen, 2014
Le leadership contraignant figure parmi les plus forts prédicteurs d'une santé mentale fragile.	Un leadership axé sur les relations est associé à une meilleure santé mentale.	Montano, Schleu et Hüffmeier, 2023
La crainte freine l'apprentissage : les membres hésitent à poser des questions, à signaler une erreur ou à proposer une idée.	La sécurité psychologique libère l'apprentissage, qui mène à la performance.	Edmondson, 1999

Le plaisir, un leadership actif et structurant

La même méta-analyse sur la santé mentale montre que le laisser-faire nuit, lui aussi, au bien-être. Les meilleurs résultats viennent d'un leadership à la fois chaleureux et structurant, axé sur les relations autant que sur la tâche. C'est exactement l'équilibre du leadership par le plaisir : **des rôles clairs, des horaires présentés, des mesures envoyées à l'avance, dans un climat de rire et de reconnaissance.**

Source : Montano, Schleu et Hüffmeier, 2023 Liens : 5 CA

Une précision de rigueur

Plusieurs de ces travaux mesurent des associations plutôt que des causes. Toutefois, les expériences contrôlées d'Oswald et de Barsade ainsi que les études longitudinales de Lyubomirsky montrent que le plaisir précède bel et bien les bons résultats. La convergence de disciplines aussi différentes donne à l'ensemble une force particulière.

07 Jouer sérieusement : la méthode LEGO® SERIOUS PLAY®

La recherche donne un nom à notre devise. Le « jeu sérieux » consiste à s'engager délibérément dans une activité amusante et motivante en soi pour atteindre un objectif sérieux. La méthode LEGO® SERIOUS PLAY® en est une application concrète, appuyée par trois constats.

Construire pour penser
constructionnisme (Papert)

Penser avec ses mains

La méthode s'appuie sur le constructionnisme de Seymour Papert : nous apprenons mieux en construisant. En bâtissant des modèles qui représentent nos idées, nos valeurs et nos expériences, puis en racontant leur histoire, chaque personne exprime plus facilement sa réalité.

« Les mains sont au cœur de l'apprentissage constructionniste. » — Alison James (traduction libre)

Source : James, 2013 Liens : 1 4

100 %
de participation

Chaque voix compte

La méthode repose sur un principe simple : tout le monde construit, tout le monde partage, tout le monde parle. Dans un groupe très diversifié (âge, genre, langue, ancienneté), Sean McCusker a observé qu'elle aide à dépasser les hiérarchies : le point de vue de chaque personne reçoit une considération et une légitimité égales. Le résultat : un engagement élevé et une grande variété d'idées.

Source : James, 2013 · McCusker, 2020 Liens : 2 7 8 CA

Plus heureux
et plus créatifs, étude quasi expérimentale

Jouer rend plus heureux et plus créatif

Une étude a comparé des ateliers LEGO® SERIOUS PLAY® à des réunions traditionnelles, auprès de 39 personnes réparties en six équipes. Dans les ateliers, le bonheur ressenti et le plaisir de l'activité pour elle-même étaient nettement plus élevés. Les équipes y ont aussi produit des idées plus créatives. L'étude est cosignée par un chercheur de l'ICN Business School, à l'Université de Lorraine, en France.

Source : Zenk, Primus et Sonnenburg, 2022 Liens : 6 9

Le plaisir, c'est sérieux… la recherche le dit aussi !

Source : Statler, Heracleous et Jacobs, 2011 Liens : Déclaration

08 Ce qu'en dit la recherche francophone

Des chercheuses et des chercheurs du Québec, de la France, de la Suisse et de l'Acadie arrivent aux mêmes conclusions : le plaisir, la bienveillance et le rire renforcent les liens, protègent la santé et donnent envie de s'engager.

Des liens plus forts

Acadie
revue québécoise (OICRM)

Chanter ensemble rapproche et brise l'isolement

Une étude publiée par la *Revue musicale OICRM* (Université de Montréal) a suivi un chœur intergénérationnel dans une résidence pour personnes aînées acadiennes et francophones de Moncton. Les participantes et les participants y trouvaient du plaisir, de la fierté et un sentiment d'accomplissement. Le chœur réduisait l'isolement, faisait naître des amitiés et renforçait le sentiment d'appartenance.

« Quand tu chantes, tu ne peux pas être déprimée. » — une participante de 73 ans

Source : Richard et Paris, 2025 Liens : 1 9

Québec
217 personnes en emploi

Le soutien des autres nourrit le bien-être et l'envie de s'engager

Le soutien des collègues, du supérieur et de l'organisation est lié au bien-être psychologique. Le soutien perçu de l'organisation est le plus fortement relié au bien-être (r = 0,65) ainsi qu'à la volonté de s'engager de façon proactive (r = 0,57).

Source : Mérineau et al., 2020 Liens : 2 CA

France
et Suisse

La bonté est dans notre nature

Dans *La bonté humaine*, le psychologue Jacques Lecomte, président de l'Association française et francophone de psychologie positive, rassemble de nombreuses études : les tout-petits aident spontanément une personne en difficulté et l'entraide domine lors des catastrophes. Il en conclut que l'être humain est fondamentalement porté vers la bonté.

Un texte du quotidien suisse *Le Temps*, inspiré de ces travaux, ajoute que les zones du cerveau liées au plaisir s'activent aussi lors de gestes de générosité et de coopération.

« Pas étonnant, donc, que faire preuve de bonté nous rende heureux. »

Source : Lecomte, 2012 · Le Temps Liens : 4 9

Une meilleure santé

Suisse
Revue médicale suisse

Le rire apaise le stress

La *Revue médicale suisse* rappelle qu'« il est bien établi que l'humour et le rire réduisent les taux de cortisol et d'adrénaline », deux hormones du stress. Le rire stimulerait aussi la production d'endorphines et l'activité des circuits de la récompense. Des ateliers fondés sur le rire sont associés à moins d'anxiété et de dépression chez des personnes aînées. L'autrice invite toutefois à la prudence, car la qualité des études reste inégale.

Source : Delarue, 2024 Liens : 6

Québec
Centre d'études sur le stress humain

Chanter, c'est respirer

La neuroscientifique québécoise Sonia Lupien rappelle que « le chant favorise la respiration diaphragmatique, ce que la science associe à une réduction du stress ». Dans le chœur de Moncton, les participantes et les participants se disaient détendus et pleins d'énergie après les répétitions.

Source : Université de Sherbrooke, 2015 · Richard et Paris, 2025 Liens : 5 1

Québec
UQAM

La passion harmonieuse protège

Les chercheurs québécois Nathalie Houlfort et Robert J. Vallerand distinguent deux formes de passion. La passion harmonieuse, choisie librement et bien intégrée au reste de la vie, est associée à la vitalité, aux émotions positives ainsi qu'à l'absence de dépression et d'anxiété. La passion obsessive, vécue sous la pression, mène plutôt à une persévérance rigide.

Source : Houlfort et Vallerand, 2006 Liens : 9 5

L'envie de contribuer et de relever des défis

Québec
UQAM

La passion harmonieuse nourrit la ténacité

La passion harmonieuse comble les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. Elle favorise la concentration, l'expérience du « flow » et une ténacité souple, qui sait s'ajuster plutôt que s'acharner.

C'est exactement l'esprit du dépassement chez Éclipse : relever des défis par passion plutôt que sous la pression.

Source : Houlfort et Vallerand, 2006 Liens : 2 9

France
rapport remis au premier ministre

Le bien-être est un atout pour la performance

Le rapport *Bien-être et efficacité au travail* présente le bien-être des personnes comme un levier de performance : « ce n'est pas une charge, c'est un atout pour la performance ». Il invite à « ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus » et à valoriser la performance collective.

Source : Lachmann, Larose et Pénicaud, 2010 Liens : CA 1

France
3 études de cas

La bienveillance est compatible avec la rentabilité

Des chercheurs français en gestion soutiennent qu'un management bienveillant est une solution humaniste réaliste, compatible avec les contraintes économiques des organisations.

Source : Cappelletti et al., 2010 Liens : 4 CA

09 Les fondements à la lumière de la recherche

Chacun des dix fondements du leadership par le plaisir, ainsi que notre façon de vivre le leadership au conseil d'administration, trouve un appui dans la recherche.

Fondement		Ce que la recherche observe	Sources
1	**Des liens forts, tissés serrés**	Les relations sociales solides sont un pilier pour vivre en santé : elles augmentent de 50 % les chances de vivre longtemps. Le chant crée des liens plus rapidement que d'autres activités de groupe.	Holt-Lunstad et al., 2010 Pearce et al., 2015 Richard et Paris, 2025
2	**Je m'engage pour moi, je soutiens les autres**	La motivation choisie, qui comble les besoins d'autonomie et d'appartenance, nourrit un engagement durable.	Ryan et Deci, 2000 Mérineau et al., 2020
3	**Des liens qui vivent au-delà du groupe**	La socialisation entre collègues est liée à moins de départs, grâce à des relations de qualité.	Tews et al., 2014
4	**Une communication authentique et bienveillante**	Un climat où chaque personne peut parler sans crainte favorise l'apprentissage. Construire pour penser aide chaque personne à exprimer sa réalité.	Edmondson, 1999 James, 2013

Fondement		Ce que la recherche observe	Sources
5	**La légèreté plutôt que la pression**	La motivation contrôlée et le leadership contraignant sont associés à moins d'engagement et à une santé mentale plus fragile.	Ryan et Deci, 2000 Montano et al., 2023 Houlfort et Vallerand, 2006
6	**Le rire comme langage commun**	Le rire partagé élève le seuil de douleur et apaise le stress. L'humour positif est associé à la cohésion et à la performance.	Dunbar et al., 2012 Delarue, 2024 Mesmer-Magnus et al., 2012
7	**La reconnaissance, l'affaire de toutes et de tous**	Se sentir compétent et reconnu est un besoin psychologique fondamental.	Ryan et Deci, 2000
8	**Un espace plus sécuritaire pour grandir ensemble**	La sécurité psychologique explique une large part des comportements d'apprentissage des équipes. Le jeu sérieux donne une voix égale à chaque personne.	Edmondson, 1999 McCusker, 2020
9	**Le plaisir de partager nos passions**	Une humeur positive partagée se propage et améliore la coopération. La passion harmonieuse nourrit la vitalité. Jouer ensemble rend plus heureux et plus créatif.	Barsade, 2002 Houlfort et Vallerand, 2006 Zenk et al., 2022
10	**Le plaisir de faire rayonner Éclipse**	Les émotions positives construisent des ressources sociales durables, dans une spirale ascendante.	Fredrickson, 2001
CA	**Le leadership partagé au conseil d'administration**	Le leadership partagé est lié à une meilleure efficacité d'équipe, surtout pour les tâches complexes. Le jeu sérieux aide à dépasser les hiérarchies.	Wang et al., 2014 McCusker, 2020

10 Sources

Dix-sept références internationales, issues de la psychologie, de l'économie, de la gestion, des neurosciences et de la santé publique, suivies de quatre sources sur LEGO® SERIOUS PLAY® et de huit sources francophones. Chaque source est suivie de deux phrases qui expliquent en quoi elle appuie le leadership par le plaisir. Chaque lien est cliquable.

Sources internationales

- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675. **Lien**

  Dans une expérience de groupe, la bonne humeur d'une seule personne s'est propagée aux autres : la coopération augmentait et les conflits diminuaient. Le plaisir est contagieux : quand chaque membre l'incarne, c'est tout le groupe qui en profite.

- Dunbar, R. I. M. et al. (2012). Social laughter is correlated with an elevated pain threshold. *Proceedings of the Royal Society B*, 279(1731), 1161–1167. **Lien**

  Rire en groupe élève le seuil de douleur, un effet que les chercheurs attribuent aux endorphines. Le rire partagé est donc bien plus qu'un moment agréable : il nous fait du bien et resserre nos liens.

- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. **Lien**

  Dans 51 équipes d'une entreprise manufacturière, la sécurité psychologique expliquait 63 % des écarts d'apprentissage déclarés par les équipes elles-mêmes (35 % selon des gestionnaires externes), un apprentissage qui menait ensuite à une meilleure performance. Un climat où nous pouvons oser sans crainte est la condition même du dépassement.

- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. **Lien**

  Les émotions positives élargissent nos pensées et nos actions, puis construisent des ressources durables : physiques, intellectuelles, sociales et psychologiques. Chaque moment de plaisir vécu ensemble devient ainsi un investissement dans la résilience du groupe.

- Gallup (2024). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes : Q12 Meta-Analysis*, 11e édition. **Lien**

  Auprès de 3,3 millions de personnes dans 90 pays, les équipes les plus engagées affichent 78 % moins d'absentéisme et 23 % plus de rentabilité. L'engagement est un puissant levier de résultats : c'est précisément ce que le leadership par le plaisir cultive.

- Holt-Lunstad, J., Smith, T. B. et Layton, J. B. (2010). Social relationships and mortality risk: A meta-analytic review. *PLoS Medicine*, 7(7), e1000316. **Lien**

  Cette méta-analyse de 148 études associe des relations sociales solides à 50 % plus de chances de vivre longtemps, un effet comparable à celui d'arrêter de fumer. Les amitiés tissées chez Éclipse sont donc un véritable pilier pour vivre en santé.

- Lyubomirsky, S., King, L. et Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. **Lien**

  Cette synthèse, qui couvre plus de 275 000 personnes, conclut que le bonheur précède souvent la réussite au travail, dans les relations et en santé. Elle appuie le cœur de notre déclaration : le plaisir est le point de départ de la réussite.

- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R. et Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940–1965. **Lien**

  La supervision abusive est associée à moins d'engagement, à plus d'épuisement et à plus d'intentions de partir. Par contraste, cette méta-analyse confirme toute la valeur d'un leadership bienveillant, fondé sur le plaisir.

- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J. et Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155–190. **Lien**

  L'humour positif est associé à une meilleure performance, à une plus grande cohésion d'équipe ainsi qu'à moins d'épuisement et de stress. Le rire, notre langage commun, est donc un véritable atout pour le groupe.

- Montano, D., Schleu, J. E. et Hüffmeier, J. (2023). A meta-analysis of the relative contribution of leadership styles to followers' mental health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 90–107. **Lien**

  Sur 93 000 personnes, le leadership axé sur les relations prédit une meilleure santé mentale, alors que le leadership destructeur prédit une santé fragile. Notre façon de mener le groupe, chaleureuse et structurante, compte donc réellement pour le bien-être de chaque personne.

- Oswald, A. J., Proto, E. et Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822. **Lien**

  Dans des expériences contrôlées, des personnes dont l'humeur avait été rehaussée étaient environ 12 % plus productives, sans perte de qualité. Cette étude démontre que le plaisir vient en premier : il améliore la performance.

- Pearce, E., Launay, J. et Dunbar, R. (2015). The ice-breaker effect: Singing mediates fast social bonding. *Royal Society Open Science*, 2(10), 150221. **Lien**

  Pendant sept mois, les nouvelles chorales se sont rapprochées beaucoup plus vite que des groupes d'artisanat ou d'écriture : c'est l'« effet brise-glace » du chant. Chanter ensemble est donc un moyen particulièrement rapide de tisser des liens forts, notre premier fondement.

- Pressman, S. D. et Cohen, S. (2005). Does positive affect influence health? *Psychological Bulletin*, 131, 925–971. **Lien**

  Cette revue associe les émotions positives à moins de maladies chroniques, de symptômes et de douleurs, ainsi qu'à une vie plus longue chez les personnes âgées. Le plaisir vécu ensemble est donc aussi un allié de la santé physique.

- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. **Lien**

  La théorie de l'autodétermination montre que la motivation durable naît de trois besoins comblés : l'autonomie, la compétence et l'appartenance. Elle fonde notre principe « Je m'engage pour moi » : l'engagement choisi dure plus longtemps que l'engagement imposé.

- Tews, M. J., Michel, J. W. et Allen, D. G. (2014). Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. *Human Relations*, 67(8), 923–946. **Lien**

  Le plaisir partagé entre collègues et le soutien des gestionnaires au plaisir sont liés à moins de départs, grâce à des relations de qualité. Le plaisir fidélise : il donne envie de revenir saison après saison.

- Wang, D., Waldman, D. A. et Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181–198. **Lien**

  Cette méta-analyse relie le leadership partagé à une plus grande efficacité des équipes, surtout quand la tâche est complexe. Elle appuie le fonctionnement de notre CA, où le leadership est porté par toutes et tous.

- Williams, E., Dingle, G. A. et Clift, S. (2018). A systematic review of mental health and wellbeing outcomes of group singing for adults with a mental health condition. *European Journal of Public Health*. **Lien**

  Cette revue systématique rapporte que le chant en groupe améliore la santé mentale et le bien-être d'adultes qui vivent avec un trouble de santé mentale. Elle confirme que chanter ensemble nourrit l'appartenance, le plaisir et la confiance en soi.

Sources sur LEGO® SERIOUS PLAY®

- James, A. (2013). Lego Serious Play: a three-dimensional approach to learning development. *Journal of Learning Development in Higher Education*, 6. **Lien**

  La méthode s'appuie sur le constructionnisme : nous apprenons mieux en construisant avec nos mains, puis en racontant ce que nous avons bâti. Le jeu aide ainsi chaque personne à exprimer sa réalité, un appui pour une communication authentique.

- McCusker, S. (2020). Everybody's monkey is important: LEGO® Serious Play® as a methodology for enabling equality of voice within diverse groups. *International Journal of Research and Method in Education*, 43(2), 146–162. **Lien**

  Dans un groupe très diversifié, la méthode a permis de dépasser les hiérarchies : chaque point de vue a reçu une considération et une légitimité égales. Le jeu crée ainsi l'égalité des voix que nous recherchons dans notre espace plus sécuritaire comme au CA.

- Statler, M., Heracleous, L. et Jacobs, C. D. (2011). Serious play as a practice of paradox. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 236–256. **Lien**

  Ces chercheurs définissent le jeu sérieux comme une activité amusante, motivante en elle-même, choisie pour atteindre un objectif sérieux. Leur définition donne un nom scientifique à notre devise : le plaisir, c'est sérieux.

- Zenk, L., Primus, D. J. et Sonnenburg, S. (2022). Alone but together: flow experience and its impact on creative output in LEGO® SERIOUS PLAY®. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 340–364. **Lien**

  Comparés à des réunions traditionnelles, les ateliers LEGO® SERIOUS PLAY® ont suscité plus de bonheur et des idées plus créatives. Jouer ensemble rend donc plus heureux et plus inventif, deux atouts pour nos projets collectifs.

Sources francophones

- Cappelletti, L., Khalla, S., Noguera, F., Scouarnec, A. et Voynnet Fourboul, C. (2010). Toward a new trend of managing people through benevolence? *Management & Avenir*, 36, 263–283. **France. Lien**

  Ces chercheurs français en gestion présentent le management bienveillant comme une solution humaniste réaliste, compatible avec les contraintes économiques. Ils confirment que la bienveillance et la rigueur vont de pair, comme dans le leadership par le plaisir.

- Delarue, K. (2024). Rire, c'est bon pour la santé ? *Revue médicale suisse*, 20, 1676. **Suisse. Lien**

  La *Revue médicale suisse* rappelle que l'humour et le rire réduisent le cortisol et l'adrénaline, deux hormones du stress. Nos fous rires en répétition sont donc aussi un moment d'apaisement pour le corps.

- Houlfort, N. et Vallerand, R. J. (2006). La passion envers le travail : les deux côtés de la médaille. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 2(1), 4–17. **Québec. Lien**

  Ces chercheurs québécois distinguent la passion harmonieuse, choisie librement, de la passion obsessive, vécue sous la pression. La première nourrit la vitalité, le « flow » et une ténacité souple : c'est la passion que le leadership par le plaisir cultive.

- Lachmann, H., Larose, C. et Pénicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. Rapport remis au premier ministre. **France. Lien**

  Ce rapport remis au premier ministre français présente le bien-être comme « un atout pour la performance » et valorise la performance collective. Il confirme, au plus haut niveau, que prendre soin des personnes fait réussir le groupe.

- Lecomte, J. (2012). *La bonté humaine : altruisme, empathie, générosité*. Odile Jacob. Texte connexe : *Le Temps*. **France et Suisse. Lien**

  Le psychologue Jacques Lecomte rassemble de nombreuses études qui montrent que l'être humain est fondamentalement porté vers la bonté et l'entraide. Il appuie notre conviction : la bienveillance, la reconnaissance et l'entraide sont naturelles et procurent du plaisir.

- Mérineau, S., Roberge, V., Provost Savard, Y., Najem, J. et Londei-Shortall, J. (2020). Soutien social et bien-être psychologique au travail. *Humain et Organisation*, 6(1), 18–30. **Québec.** **Lien**

  Auprès de 217 personnes au Québec, le soutien perçu de l'organisation est fortement lié au bien-être (r = 0,65) et à la volonté de s'engager (r = 0,57). Un groupe qui soutient ses membres nourrit à la fois leur mieux-être et leur engagement.

- Richard, M. et Paris, M. (2025). Un chœur intergénérationnel pour harmoniser le bien-être dans une résidence pour personnes aînées. *Revue musicale OICRM*, 12(1). **Acadie, revue québécoise.** **Lien**

  Un chœur intergénérationnel de Moncton a procuré plaisir, fierté et accomplissement, tout en réduisant l'isolement et en faisant naître des amitiés. Cette étude francophone illustre ce que nous vivons chez Éclipse : le chant collectif crée l'appartenance.

- Université de Sherbrooke (2015). Chœur Campus : propos de Sonia Lupien, Centre d'études sur le stress humain. **Québec.** **Lien**

  La neuroscientifique Sonia Lupien rappelle que le chant favorise la respiration diaphragmatique, que la science associe à une réduction du stress. Chaque répétition devient ainsi un moment pour respirer, nous déposer et nous ressourcer.

Le plaisir, c'est sérieux…
et la recherche le confirme !

éclipse le groupe vocal

Musique COLLECTIVE