



**HAL**  
open science

# Pleine-conscience et management : effet de la mindfulness sur la relation au travail et le style de leadership des managers.

Daniel Françoise

## ► To cite this version:

Daniel Françoise. Pleine-conscience et management : effet de la mindfulness sur la relation au travail et le style de leadership des managers.. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2016. Français. NNT : 2016GREAA028 . tel-01452592

**HAL Id: tel-01452592**

**<https://theses.hal.science/tel-01452592>**

Submitted on 2 Feb 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **THÈSE**

Pour obtenir le grade de

### **DOCTEUR DE LA COMMUNAUTE UNIVERSITE GRENOBLE ALPES**

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Arrêté ministériel : 7 août 2006

Présentée par

**Daniel FRANCOISE**

Thèse dirigée par **Emmanuel ABORD DE CHATILLON**

et

codirigée par **Céline DESMARAIS**

préparée au sein de l'**IREGÉ**

dans l'**École Doctorale SISEO**

# **Pleine-conscience et management : effet de la mindfulness sur la relation au travail et le style de leadership des managers.**

Thèse soutenue publiquement le **12 décembre 2016**,

devant le jury composé de :

**Emmanuel ABORD DE CHATILLON**

Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes,

Directeur de thèse

**Nathalie COMMEIRAS**

Professeur des Universités, Université de Montpellier, Rapporteur

**Céline DESMARAIS**

Professeure, HDR, HEIG-VD et Université Savoie Mont Blanc,

Co-directrice de thèse

**Jacques IGALENS**

Professeur des Universités, Université Toulouse 1, Rapporteur

**Delphine LACAZE**

Professeur des Universités, Université Aix Marseille, Examineur,

Présidente du jury



« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs »



# Remerciements

---

Au moment d'achever ce travail doctoral, mes meilleures pensées vont à toutes celles et ceux qui l'ont accompagné et soutenu. Directement ou indirectement, ils m'ont permis d'aller au bout de ce projet qui me tenait à cœur.

Je n'aurais pu y arriver sans l'amour, le soutien, l'enthousiasme et la force de caractère d'Isabelle. Du premier au dernier jour, et particulièrement durant ces derniers mois, elle a su être présente, patiente, énergique, motivante. Elle a pris à sa charge les obligations quotidiennes et familiales, tout en assumant son propre travail et trouvant le temps et la disponibilité pour m'aider. Son mérite est de loin plus grand que le mien. Anatole et Timothée ont également su m'aider à leur manière, au travers de leurs interrogations vis-à-vis de ce livre sans image, qui définitivement ne vaut pas un album de Boule et Bill. Leur regard m'aidait à (re)trouver la juste distance par rapport à la vie et au caractère important mais relatif de ce travail. A travers eux, c'est l'ensemble de mes proches, famille ou amis, que je remercie et auquel je sais gré.

Le servant leadership insiste sur l'importance de la communauté et du service. Ce travail est pour moi un résultat collectif, fruit du soutien bienveillant de la communauté universitaire, des échanges avec les collègues et des rencontres qui ont jalonné le projet : mes collègues de l'IAE et de l'IREGE, du Club des Entreprises, de l'UFR Scem, de la chaire Management et Santé au Travail, du Cerag et de la HEIG-vd. Pendant ces dernières années, les mots communauté et service ont représenté bien plus qu'une théorie et je remercie tous ceux qui contribuent au quotidien à la création de l'environnement positif, constructif et exigeant, dont j'ai pu bénéficier. Le travail n'aurait pas pu se faire sans l'aide et la participation de nombreux acteurs qui ont donné de leur temps et beaucoup d'énergie positive : les managers et instructeurs, les répondants aux enquêtes et tous ceux qui ont contribué à leur diffusion, notamment la société Sphinx et les éditions Tissot.

Mes pensées et remerciements vont bien évidemment aussi à mes deux co-directeurs, Céline Desmarais et Emmanuel Abord de Chatillon. Ils ont su être présents à chaque fois que nécessaire, et m'ont appris à prendre confiance dans mon travail. Ils savent surtout créer des conditions de travail agréables, un environnement amical et gai, sans pour autant sacrifier aux exigences académiques. Je les remercie pour leur confiance, leur accueil et leur disponibilité même dans les moments pénibles qu'ils ont pu traverser.

Je remercie les professeurs Natalie Commeiras, Delphine Lacaze et Jacques Igalens d'avoir accepté d'évaluer ce travail doctoral sur un sujet atypique et de l'enrichir de leurs regards.

Je souhaite remercier également ceux qui ont contribué à faire naître en moi l'envie de la connaissance. Mes parents tout d'abord, ayant su faire de la bibliothèque voisine une seconde maison et ayant fait plus que leur possible pour nous permettre, à mon frère et à moi, de mener des études supérieures. Mon grand-père maternel et ses leçons improvisées de phénoménologie. Jean Bezel et ses leçons poétiques de philosophie. Bénédicte Serrate et Jean Moscarola qui m'ont transmis leur passion de l'enseignement et de la curiosité scientifique.

Mes pensées vont enfin à ceux qui sont partis ces deux dernières années, ayant trouvé le repos dû au grand âge, terrassés par la maladie, ou fauchés par la vie. Pépé, Caco, Marcel, Jacqueline et Elise, merci pour cette dernière leçon de vie.

A tous j'exprime ma très profonde gratitude.



*A tous ceux qui souffrent de leur travail,*

*Puissent les résultats de notre recherche soulager quelque peu leur peine  
et leur redonner espoir.*



# Sommaire général

Introduction .....	9
Première partie : De l'intérêt de la mindfulness au travail et de son effet sur les managers .	19
Chapitre 1. Mindfulness et management.....	21
Section 1. Pourquoi la gestion des ressources humaines doit s'intéresser à la mindfulness .....	23
Section 2. Mindfulness et travail .....	36
Chapitre 2. Mindfulness : définitions et opérationnalisation .....	67
Section 1. Définitions de la mindfulness .....	69
Section 2. Opérationnalisation de la pleine-conscience .....	95
Chapitre 3. Mindfulness, leadership et relation au travail : une étude de cas longitudinale	121
Section 1. La PC pour développer de nouvelles approches du management ? .....	124
Section 2. Expérimentation dans une entreprise industrielle et étude qualitative exploratoire .....	131
Seconde partie : De l'effet de la mindfulness sur le leadership et la performance .....	149
Chapitre 4. Styles de leadership et mindfulness .....	151
Section 1. Styles de leadership .....	153
Section 2. Styles de leadership, mindfulness et performance.....	176
Chapitre 5. Mindfulness, performance et styles de leadership : une double étude quantitative .....	191
Section 1. Design de recherche.....	193
Section 2. Résultats de la pré-étude anglophone .....	214
Section 3. Résultats de l'étude francophone.....	236
Chapitre 6. Synthèse des résultats et discussion .....	257
Section 1. Synthèse des résultats quantitatifs .....	259
Section 2. Discussion.....	263
Conclusion.....	281
Références bibliographiques .....	289
Annexes.....	336
Table des matières.....	446
Table des tableaux et figures.....	450



# Introduction

La question du mal-être au travail, et de son corollaire le bien-être, constitue aujourd'hui un sujet crucial de préoccupations dans lequel le management joue un rôle central. Les managers deviennent à la fois victimes, causes et solutions des risques psychosociaux dans les organisations. Le rapport d'information du Sénat « Le mal-être au travail : passer du diagnostic à l'action » (Dériot, 2010) souligne ce rôle essentiel des managers et de leur formation dans la prévention du stress au travail. Le même rapport incrimine les nouveaux modes d'organisation du travail, ses formes de management pathogéniques et la pression de la performance relayée par le management. Mais les managers sont eux-mêmes salariés et subissent comme leurs collègues les conséquences de ce qu'ils relaient et sont censés dans le même temps juguler : pression, isolement, sentiment d'enfermement dans le travail et de perte de sens. Dans son constat et dans ses recommandations, ce rapport est symptomatique des difficultés auxquelles sont confrontés les managers et les organisations.

## *a) Un contexte organisationnel et managérial en mutation*

Depuis les années 80, notre société est confrontée à une accélération des changements structurels, politiques, économiques et sociaux : mondialisation des économies et de la concurrence, hyper compétition, enjeux écologiques, remises en cause politiques. Cette société hypermoderne se caractérise par l'éphémère, l'excès, l'urgence, et le dépassement de soi ainsi que 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.

Dans ce contexte, la promesse post-moderne d'hédonisme et d'épanouissement individuel cède la place à l'obsession de soi et au règne de l'émotivité angoissée. Confrontée à ces désillusions, la société hypermoderne se caractérise également par une évolution culturelle, voire spirituelle, (Scharmer et al., 2012), et un renouvellement de la quête de sens.

Les managers sont confrontés à une multitude de tensions de rôles (Commeiras, Loubès et Fournier, 2009) leur imposant de négocier entre de multiples distances et injonctions contradictoires. Ces oppositions les contraignent au grand écart permanent et, à défaut de trouver la juste distance, à aimer leur travail mais à en souffrir (Abord de Chatillon et Carrier Vernhet, 2012).

La mise en évidence du rôle de traduction du manager (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010) montre que celui-ci a pour fonction essentielle d'interpréter et d'articuler les enjeux des différentes parties prenantes de l'activité de son unité : il s'agit en effet d'inscrire l'action des collaborateurs dans une certaine cohérence, même si cette cohérence est toujours locale et

temporaire (Poole et Van de Ven, 1989 ; Smith et Lewis, 2011). Créateur de sens, garant de la cohérence de l'action, acteur central de la régulation conjointe, le manager contemporain exerce ce rôle à travers un partage affectif et cognitif avec ses parties prenantes.

On assiste, en lien avec l'épuisement d'une approche purement rationnelle du management (Chanlat, 2003), à la disparition annoncée de la figure occidentale du manager vu comme un héros solitaire, un visionnaire qui surmonte l'adversité par ses seuls talents hors du commun.

Dans le même temps, de nouveaux modèles de leadership (re)apparaissent, proposant un renouveau du management contemporain et le développement de comportements organisationnels positifs (Luthans et Avolio, 2009). Ces modèles mettent en avant l'authenticité (Avolio et Gardner, 2005), les émotions (Boyatzis et McKee, 2005) et l'humilité (Greenleaf, 1977) comme compétences de leadership, de transformation des organisations et de développement d'une performance durable.

#### *b) De l'intérêt de la pleine-conscience pour les organisations*

La mindfulness ou pleine conscience (PC) peut se définir comme le fait de « *focaliser intentionnellement son attention sur le moment présent, instant après instant, dans une attitude d'acceptation et de non jugement* » (Baer et Krietemeyer, 2006). Depuis quelques années, ce thème est à la mode : les programmes de PC font le plein, les journalistes s'emparent du sujet et ceux qui contribuent à médiatiser ses bénéfices (comme Christophe André ou Matthieu Ricard) accèdent à la notoriété.

Cet intérêt pour la PC atteint désormais l'univers du management. De nombreux initiés expliquent que les pratiques de méditation ont changé leur vie et leur manière de travailler. Les instructeurs aux techniques de mindfulness s'attaquent au marché du leadership et les organismes de formation au management déploient de nouveaux produits qui incluent la PC.

Certains parlent d'une nouvelle mode managériale qui sera bientôt balayée, et d'autres d'un mouvement de fond qui préfigure les évolutions du management contemporain. A ces deux points de vue nous opposons l'interrogation curieuse pour un concept psychologique n'ayant été que très peu mobilisé jusqu'à présent en sciences de gestion.

Alors que d'autres construits psychologiques comme l'intelligence émotionnelle (Goleman, 1988), l'état de flow (Seligman et Csikszentmihalyi, 2014) ou l'auto-efficacité (Bandura, 2010) sont mobilisés largement, la mindfulness et ses effets sur les pratiques de management font l'objet d'un nombre de recherches limité (Dane, 2010 ; Good et al., 2016). Good et al. soulignent notamment l'absence de travaux sur les liens entre leadership et mindfulness alors que le leadership est un élément perçu comme majeur dans les organisations contemporaines et qui fait l'objet d'une littérature importante.

Pourtant de très nombreuses recherches, engagées depuis plus de 30 ans, portent sur l'efficacité et les effets de la PC dans le domaine de la santé. Elles ont largement validé son intérêt

thérapeutique et ses nombreux effets positifs, notamment dans le domaine de la réduction du stress (Grossman et al., 2004 ; Keng, Smoski et Robins, 2011 ; Salmon et al., 2004). La PC est ainsi aujourd'hui la méthode psychothérapeutique la plus étudiée au monde (Walsh et Shapiro, 2006, p. 227). Il convient de préciser que le terme de mindfulness renvoie à plusieurs aspects : c'est d'une part une disposition de l'individu ou trait de personnalité, d'autre part un état spécifique (résultant d'une pratique méditative) et enfin une pratique à laquelle les individus peuvent être formés (Black, 2011). Comme pratique, c'est une forme d'entraînement de l'esprit et non une mystique (Bondolfi, Jermann et Zermatten, 2011), donc une compétence qui s'acquiert et qui est mobilisable par un individu.

En outre, les résultats de nombreux travaux indiquent une influence potentielle de la mindfulness, non seulement sur la diminution du stress et des symptômes de burnout, mais aussi sur l'amélioration des émotions positives, des capacités de récupération physique et mentale, de régulation émotionnelle, des comportements pro-sociaux, d'authenticité et de clarification des valeurs. Autant de bénéfices qui pourraient contribuer à l'amélioration du travail de management.

Nous proposons donc de nous intéresser à la mindfulness au travail et notamment son effet sur le travail de management. De fait nous reprenons une question ancienne, déjà posée en son temps par Harold Leavitt (1975) qui proposait de dépasser l'approche analytique du management en s'appuyant sur le Zen et la Méditation.

**La thèse que nous défendons est que la mindfulness est un construit psychologique qui est doublement bénéfique aux managers : d'une part en soutenant un rapport plus équilibré au travail et d'autre part en favorisant l'adoption de comportements de leadership plus positifs et performants.**

## **1. Objectifs de la recherche**

Notre recherche a pour ambition d'apporter des éléments de structuration et de réponse à la question suivante :

**Quel effet la mindfulness peut-elle avoir sur le travail de management ?**

La réponse à cette question de recherche passe par l'atteinte de plusieurs objectifs.

Comme nous venons de le voir, la mindfulness est un concept très peu mobilisé en Gestion des Ressources Humaines. Compte tenu de ce contexte et afin de poser les bases de recherches futures, un objectif essentiel de notre recherche sera de **baliser et clarifier ce champ émergent**.

Le second objectif de cette recherche sera d'évaluer l'effet potentiel de la mindfulness sur des managers et leur organisation et notamment sur leur **rapport au travail, leur style de management et leur performance**. Le corolaire de ce second objectif est de **valider l'opérationnalisation d'un programme MBSR classique en entreprise**.

Le dernier objectif sera de déterminer les **liens entre mindfulness et les styles de leadership**. Pour ce faire nous mobiliserons le Modèle Complet du Leadership (leadership néo-charismatique) et des formes positives de leadership appartenant au courant du leadership post-charismatique.

## 2. Intérêt de la recherche

Notre recherche présente un triple intérêt : théorique, méthodologique et managérial.

### 2.1. Intérêt théorique

Du point de vue théorique, trois contributions principales sont attendues.

La première contribution est liée à la revue systématique de la littérature du chapitre 1. La mindfulness au travail est un sujet neuf. La littérature sur la mindfulness est fortement transdisciplinaire et son corpus est fragmenté. Si la transdisciplinarité est source de richesse, il est parfois difficile d'avoir une vue d'ensemble des travaux sur un sujet et d'identifier clairement les sources mobilisées pour les étayer. L'objet de cette revue systématique est de donner une vision synoptique des travaux portant véritablement sur la mindfulness au travail et ainsi de la manière dont se structure ce champ de recherche émergent. Elle permet de mettre en perspective les recherches d'un point de vue thématique, temporel, sectoriel et méthodologique. Cette contribution complète en cela le cadre d'analyse proposé par Good et al. (2016).

La seconde contribution est la clarification du concept de mindfulness et de son opérationnalisation. De très nombreux travaux mobilisent aujourd'hui ce construit psychologique de manière parfois opportuniste ou superficielle, et il n'existe pas de littérature francophone de référence du concept. Il nous a donc semblé nécessaire de contribuer à cet éclairage théorique de la mindfulness et de son opérationnalisation.

Enfin, la question des liens entre mindfulness, style de leadership et performance que nous abordons est à notre connaissance inédite. Notre travail devrait contribuer à la compréhension des styles de leadership avec l'apport de ce nouveau prédicteur psychologique. Notre contribution s'inscrit dans le débat des antécédents psychologiques du leadership (Antonakis, Day et Schyns, 2012 ; Judge et al., 2002) et des comportements organisationnels positifs (Luthans et Avolio, 2009 ; Luthans et Youssef, 2007 ; Yammarino et al., 2008).

### 2.2. Intérêt méthodologique

Du point de vue méthodologique, l'intérêt attendu de notre travail est de trois ordres distincts.

La première contribution est la clarification des mesures de pleine-conscience (notamment dans leurs versions francophones) et des programmes d'intervention basés sur la pleine-conscience existants et mobilisables. Des travaux antérieurs ont déjà abordé cette question (Berghmans,

2010 ; Trousselard et al., 2016) mais il est selon nous nécessaire de les mettre à jour et de les compléter compte-tenu des développements rapides et récents de ces champs de la psychologie.

La deuxième contribution est liée à l'implémentation d'un programme classique de développement de la pleine-conscience (de type MBSR) en entreprise. Notre travail permettra de mieux appréhender la faisabilité et les conditions de déploiement de ce type de protocole hors contexte clinique.

Enfin, le troisième intérêt méthodologique de notre travail porte sur l'utilisation, et dans certains cas l'adaptation, de mesures anglo-saxonnes dans des versions francophones.

### 2.3. Intérêt managérial

Notre travail est directement tourné vers les managers et l'accompagnement de l'évolution des pratiques de management.

Notre recherche répond à la préoccupation d'une entreprise industrielle<sup>1</sup> qui a souhaité tester la mindfulness comme outil de développement managérial et d'accompagnement de ses managers vers une performance durable. Elle apporte aussi une contribution à la demande de managers en quête de méthodes et de ressources nouvelles favorisant le maintien d'un rapport au travail équilibré et l'amélioration de leur pratique managériale.

Enfin, corolaire du point précédent, notre recherche s'inscrit dans l'enjeu managérial du développement de programmes de leaderships « transformants » (Kets de Vries et Korotov, 2007) permettant aux leaders de se développer personnellement et moralement (Bass, 1991).

## 3. Structure de la recherche

### 3.1. Positionnement épistémologique et design de la recherche

Lors de notre parcours professionnel et personnel, nous avons été confronté à l'exercice du management et aux apports de la méditation. Les interrogations qui en ont découlé se sont nourries des travaux de scientifiques tels que John Kabat-Zinn, Francisco Varela ou Richard Davidson.

L'objet de cette recherche s'est ensuite construit progressivement, par allers-retours entre analyse de la littérature et analyses de terrain suivant un raisonnement abductif et un positionnement réaliste critique (Avenier et Thomas, 2011 ; Hédoin, 2010).

Nous avons pris garde de préserver au maximum la neutralité de notre point de vue en cherchant la plus juste distance à notre objet d'étude. Nous avons par exemple suivi le programme MBSR de formation à la pleine-conscience à titre individuel pour en avoir la connaissance la plus

---

<sup>1</sup> L'entreprise, filiale française d'un groupe industriel américain, ne souhaite pas être citée nommément.

précise possible mais nous n'avons assisté à aucune séance dans le cadre de l'expérimentation en entreprise pour éviter toute interférence.

Notre recherche a mobilisé un design de recherche mixte relativement classique, incluant une revue systématique de la littérature, une quasi-expérimentation qualitative longitudinale et deux études quantitatives

a) *Revue systématique de la littérature*

La revue systématique de la littérature (ch. 1 section 2) a permis de mettre en évidence la typologie des recherches sur mindfulness et travail : volumétrie, thèmes abordés majoritairement et émergents, populations étudiées, protocoles expérimentaux, design de recherches et bien évidemment résultats obtenus. Les résultats ont alimenté et conforté nos choix méthodologiques quant à l'étude qualitative expérimentale et confirmé le positionnement thématique de notre recherche.

b) *Quasi-expérimentation qualitative longitudinale*

Afin de cerner l'effet d'un programme de développement de la mindfulness sur des managers nous avons mené une quasi-expérimentation dans une entreprise industrielle. 7 cadres dirigeants ont été suivis pendant 2 ans selon un protocole qualitatif longitudinal impliquant les participants, leurs collaborateurs, leur hiérarchie et l'institutrice du programme. Les résultats ont contribué à la structuration des études quantitatives.

c) *Etudes quantitatives*

Sur la base des résultats de l'étude qualitative, deux études quantitatives ont été menées :

- Pré-étude anglophone : une pré-étude en anglais a été lancée sur un échantillon de convenance de managers internationaux (n=143) sous forme d'un questionnaire en ligne composé d'échelles de mesure de la mindfulness et des styles de leadership. Une analyse préliminaire des données a été menée avant de lancer l'étude francophone.
- Etude francophone : sur la base des résultats préliminaires de l'étude anglophone, l'étude francophone a été lancée après quelques ajustements (texte de présentation et ajout de l'échelle de laissez-faire). L'étude francophone répliquait pour partie l'étude anglophone et s'adressait à un échantillon de convenance de managers français et suisses (n = 480).

Le tableau suivant présente le design de la recherche.



N° Etape	Input de	Intrants		Analyses menées		Type de résultats	Output vers
<b>1</b>	Revue systématique de la littérature mindfulness et travail, échantillon de 144 articles						
		Revue de la littérature, étape de conceptualisation, protocole de recueil des articles, base d'articles	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse temporelle</li> <li>- codification sectorielle et thématique</li> <li>- type et design de recherche, protocoles utilisés</li> </ul>	→	Etat de l'art Positionnement de la recherche / axes prioritaires Choix MBSR et démarche qualitative	→④  →②
<b>2</b>	Quasi-expérimentation qualitative longitudinale, 7 cadres dirigeants suivis pendant 2 ans						
	①→	Choix du protocole Structuration des entretiens	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>- récits de vie (pré formation)</li> <li>- codage thématique</li> <li>- croisement du 360°</li> <li>- évolution temporelle</li> </ul>	→	Structuration de propositions en trois grands axes thématiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>- leadership</li> <li>- rapport au travail</li> <li>- pérennité et adoption</li> </ul>	→③
<b>3</b>	Pré-étude quantitative anglophone, échantillon de 143 managers internationaux						
	②→	Conceptualisation du modèle Choix des variables	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyses préliminaires</li> <li>- Validité des échelles de mesure</li> <li>- Différences méditants / non-méditants</li> <li>- Test du modèle de médiations parallèles</li> </ul>	→	Résultats préliminaires Résultats quantitatifs	→④
<b>4</b>	Etude quantitative francophone, échantillon de 480 managers français et suisses						
	③→	Choix des variables (ajout de l'échelle laissez-faire) Modification du texte de présentation Adaptation francophone de la mesure de servant leadership	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validité des échelles de mesure</li> <li>- Différences méditants / non-méditants</li> <li>- Test du modèle de médiations parallèles</li> </ul>	→	Résultats quantitatifs	

**Tableau 0-1 : design de recherche, synthèse des étapes et interactions entre étapes**

## 3.2. Structure générale du document

Ce travail doctoral se décompose en deux parties principales qui correspondent à la démarche méthodologique mise en œuvre.

### 3.2.1 Première partie : explorer et préciser un sujet vaste, complexe et nouveau

La première partie correspond à la première étape de notre travail, à savoir : la mise en perspective du sujet de la mindfulness au travail, la clarification du concept de mindfulness et de son opérationnalisation, et l'expérimentation de son effet sur les managers d'une organisation.

#### a) *Premier chapitre : intérêt du sujet et état de l'art des recherches*

Le premier chapitre explore la notion de mindfulness au travail.

La première section permet de mettre en perspective le sujet et son intérêt pour la gestion des ressources humaines. Elle donne une vue d'ensemble de la mindfulness, de son opérationnalisation, des résultats connus en médecine et psychologie et balaye les applications potentielles en milieu professionnel. La seconde section présente une revue systématique de la littérature qui permet de cerner les travaux actuels sur la mindfulness au travail, à la fois en quantité et en qualité. Les résultats mettent en évidence les thèmes déjà étudiés, ceux totalement émergents, et les enjeux méthodologiques qui se posent. Cet état permet enfin de tirer un certain nombre de conséquences pour notre recherche, mais aussi les recherches futures.

#### b) *Deuxième chapitre : définition et opérationnalisation de la mindfulness*

Le second chapitre porte sur la définition de la mindfulness et son opérationnalisation.

La première section permet de mieux comprendre ce qu'est la mindfulness dans toute sa richesse. Après avoir dressé un panorama général des définitions, nous revenons aux sources d'un concept plurimillénaire et au débat actuel entre science et tradition, puis nous présentons les modèles contemporains de pleine-conscience. La seconde section présente l'opérationnalisation de la mindfulness dans la psychologie contemporaine : moyens de mesures existants d'une part et interventions basées sur la pleine-conscience d'autre part. Un certain nombre de conséquences sont tirées quant aux mesures et interventions applicables dans un contexte organisationnel, pour notre recherche comme pour des recherches futures.

#### c) *Troisième chapitre : une étude expérimentale sur des managers*

Le troisième chapitre présente une quasi-expérimentation sur des managers d'une entreprise industrielle. Les données ont été recueillies selon une méthode qualitative exploratoire longitudinale sur une durée de 2 ans.

La première section étudie en quoi la pleine-conscience pourrait être un outil susceptible d'aider les organisations à accompagner l'émergence de nouvelles pratiques managériales. La seconde section présente la quasi-expérimentation, les résultats et leur discussion.

### 3.2.2 Seconde partie : de la mindfulness à la performance, l'effet médiateur des formes positives de leadership

La seconde partie s'appuie sur les résultats de l'étude expérimentale et nous conduit à approfondir les liens entre mindfulness et styles de leadership. Sur cette base nous avons structuré une série d'hypothèses que nous avons testées dans le cadre de 2 enquêtes quantitatives.

#### a) *Quatrième chapitre : proposition d'un modèle liant mindfulness, style de leadership et performance*

Le quatrième chapitre explore théoriquement une partie des résultats de l'étude expérimentale : l'effet de la mindfulness sur les comportements de leadership.

La première section présente les modèles de leadership mobilisés et justifie leur choix : Modèle Complet du Leadership, *leadership authentique* et *servant leadership*. La seconde section étudie les liens entre pleine-conscience, styles de leadership et performance. Les hypothèses sont définies et un modèle global est proposé.

#### b) *Cinquième chapitre : une double étude quantitative*

Le cinquième chapitre décrit deux enquêtes quantitatives complémentaires menées pour tester le modèle présenté au chapitre 4 : une pré-étude anglophone et une étude francophone.

La première section présente le choix des mesures, la structuration des enquêtes et le processus de collecte des données. La deuxième section présente les résultats de la pré-étude anglophone et la troisième section présente les résultats de l'étude francophone.

#### c) *Sixième chapitre : synthèse des résultats et discussion*

Le sixième chapitre synthétise et discute les résultats des deux études quantitatives.

La première section présente de manière synthétique et comparative les principaux résultats des deux études. La seconde section discute les résultats quantitatifs et les met en perspective avec la littérature ainsi qu'avec les résultats qualitatifs du chapitre 3.

Le tableau suivant présente de manière synthétique l'ensemble de notre démarche, les objectifs et enjeux de chaque chapitre. Il accompagnera le lecteur tout au long du document.

<b>Partie 1. De l'intérêt de la mindfulness au travail et de son effet sur les managers</b>	
<i>Chapitre 1.</i> Mindfulness et management	Mettre en perspective le sujet et son intérêt pour la gestion des ressources humaines Baliser ce champ de recherche émergent par une revue systématique de la littérature → vue globale du sujet, de ses enjeux, et de l'état de l'art de la recherche
<i>Chapitre 2.</i> Mindfulness : définition et opérationnalisation	Définir et expliciter la mindfulness dans une perspective classique et contemporaine. Répertorier, comparer et mettre en perspective les méthodes de mesure de la mindfulness et les programmes de développement de la pleine-conscience. → compréhension de la mindfulness et du débat scientifique contemporain, et identification des approches mobilisables en sciences de gestion
<i>Chapitre 3.</i> Une quasi-expérimentation sur des managers	Tester un programme de mindfulness et évaluer son effet sur des managers et leur environnement Evaluer les changements en termes de rapport au travail et pratiques managériales, ainsi que la pérennité des résultats et les phénomènes d'adoption organisationnelle → faisabilité et potentiel d'un programme de développement de la pleine-conscience en entreprise et pistes de recherches
<b>Partie 2. De l'effet de la mindfulness sur le leadership et la performance</b>	
<i>Chapitre 4.</i> Mindfulness, leadership et performance	Mettre en perspective le construit de mindfulness avec les théories contemporaines du leadership (néo et post charismatique) et leurs effets sur la performance Etudier et structurer les liens entre mindfulness, styles de leadership et performance dans un modèle d'étude → proposition d'un modèle de médiation parallèle des styles de leadership entre mindfulness et performance
<i>Chapitre 5.</i> Une double étude quantitative	Structurer le protocole de test quantitatif du modèle Tester une première fois le modèle sur un échantillon anglophone (pré-étude), répliquer et compléter le test sur un échantillon francophone → étude empirique des effets de médiation de notre modèle
<i>Chapitre 6.</i> Synthèse des résultats et discussion	Donner une vue synthétique des résultats des deux études Analyser les résultats et les mettre en perspective avec la littérature → résultats, implications et pistes de recherches futures

**Tableau 0-2 : structure du document et description des objectifs et enjeux de chaque chapitre**

## **Première partie :**

# **De l'intérêt de la mindfulness au travail et de son effet sur les managers**

La première partie correspond à la première étape de notre travail, à savoir :

- la mise en perspective du sujet de la mindfulness au travail (chapitre 1)
- la clarification du concept de mindfulness et de son opérationnalisation (chapitre 2)
- l'expérimentation de son effet sur les managers d'une organisation (chapitre 3)



# Chapitre 1. Mindfulness et management

Le premier chapitre explore la notion de mindfulness au travail.

La première section permet de mettre en perspective le sujet et son intérêt pour la gestion des ressources humaines. Elle donne une vue d'ensemble de la mindfulness, de son opérationnalisation, des résultats connus en médecine et psychologie et balaye les applications potentielles en milieu professionnel.

La seconde section présente une revue systématique de la littérature qui permet de cerner les travaux actuels sur la mindfulness au travail, à la fois en quantité et en qualité. Les résultats mettent en évidence les thèmes déjà étudiés, ceux totalement émergents, et les enjeux méthodologiques qui se posent. Cet état permet enfin de tirer un certain nombre de conséquences pour notre recherche, mais aussi les recherches futures.

## **Rappel de la structure du document**

<b>Partie 1. De l'intérêt de la mindfulness au travail et de son effet sur les managers</b>	
<i>Chapitre 1.</i> Mindfulness et management	Mettre en perspective le sujet et son intérêt pour la gestion des ressources humaines Baliser ce champ de recherche émergent par une revue systématique de la littérature → vue globale du sujet, de ses enjeux, et de l'état de l'art de la recherche
<i>Chapitre 2.</i> Mindfulness : définition et opérationnalisation	Définir et expliciter la mindfulness dans une perspective classique et contemporaine. Répertorier, comparer et mettre en perspective les méthodes de mesure de la mindfulness et les programmes de développement de la pleine-conscience. → compréhension de la mindfulness et du débat scientifique contemporain, et identification des approches mobilisables en sciences de gestion
<i>Chapitre 3.</i> Une quasi-expérimentation sur des managers	Tester un programme de mindfulness et évaluer son effet sur des managers et leur environnement Evaluer les changements en termes de rapport au travail et pratiques managériales, ainsi que la pérennité des résultats et les phénomènes d'adoption organisationnelle → faisabilité et potentiel d'un programme de développement de la pleine-conscience en entreprise et pistes de recherches
<b>Partie 2. De l'effet de la mindfulness sur le leadership et la performance</b>	
<i>Chapitre 4.</i> Mindfulness, leadership et performance	Mettre en perspective le construit de mindfulness avec les théories contemporaines du leadership (néo et post charismatique) et leurs effets sur la performance Etudier et structurer les liens entre mindfulness, styles de leadership et performance dans un modèle d'étude → proposition d'un modèle de médiation parallèle des styles de leadership entre mindfulness et performance
<i>Chapitre 5.</i> Une double étude quantitative	Structurer le protocole de test quantitatif du modèle Tester une première fois le modèle sur un échantillon anglophone (pré-étude), répliquer et compléter le test sur un échantillon francophone → étude empirique des effets de médiation de notre modèle
<i>Chapitre 6.</i> Synthèse des résultats et discussion	Donner une vue synthétique des résultats des deux études Analyser les résultats et les mettre en perspective avec la littérature → résultats, implications et pistes de recherches futures



# Section 1. Pourquoi la gestion des ressources humaines doit s'intéresser à la mindfulness

---

## 1. Introduction

La méditation et la pleine-conscience (PC) peuvent paraître a priori étrangères aux sciences de gestion, et la question de leur lien avec la GRH plus qu'étonnante.

En 1975, Harold Leavitt propose une réflexion pour dépasser l'approche analytique du management en s'appuyant sur le Zen et la Méditation Transcendantale. Il s'interroge sur les apports d'un management tirant partie de ces traditions et pose ainsi la question de l'apport de la méditation et de la pleine-conscience au management.

Depuis cette date, la méditation et la pleine-conscience ont été étudiées avec un intérêt croissant en médecine, psychologie et neurosciences au point de constituer aujourd'hui la méthode psychothérapeutique la plus étudiée au monde (Walsh et Shapiro, 2006, p. 227).

En revanche, les recherches sur son application dans le monde professionnel sont encore limitées, bien qu'un certain nombre de chercheurs appellent de leurs vœux une augmentation de ce type de recherches : Dane (2010) souligne l'importance d'étudier les liens entre PC et performance, et les conséquences de la PC sur des dimensions comportementales (Dane et Brummel, 2013).

La méditation peut être définie comme un ensemble de techniques qui permettent de développer la pleine-conscience qui est une « focalisation de l'attention sur l'expérience du moment présent dans une attitude de non-jugement » (Salmon et al., 2004, p. 234). Cet état de pleine-conscience se traduit par une plus grande acceptation de la réalité ainsi que des capacités accrues d'adaptation aux situations. Nous faisons ici l'hypothèse initiale que ce pourrait être un outil de gestion pertinent face à un contexte de stress, de complexification du travail, d'accroissement des informations à gérer et de réduction des temps de décision.

Au-delà d'un panorama des recherches actuelles, nous questionnons l'apport potentiel de la méditation et de la PC pour la GRH et les limites du transfert de ces approches au monde de l'entreprise.

Après avoir replacé la méditation et la pleine-conscience dans le cadre de la 3<sup>ème</sup> vague des Thérapies Comportementales, nous définirons ces notions, issues de la rencontre de la psychologie moderne avec des traditions anciennes.

Nous ferons ensuite un panorama des découvertes et conclusions de 25 ans de recherche. Quels sont les bénéfices associés à ces pratiques et quelles preuves scientifiques pouvons-nous avancer ? Comment mesurer la pleine-conscience ? Quels sont les processus en œuvre ?

Sur cette base, et après avoir replacé notre réflexion dans un contexte historique, nous pourrions étudier les expérimentations professionnelles. Elles sont peu nombreuses mais donnent des résultats dignes d'intérêt, bien que souffrant de nombreuses limites.

Dans une dernière partie nous étudierons les axes de recherche en GRH qui pourraient tirer parti de ces découvertes : risques psycho-sociaux, dimension philanthropique de la responsabilité sociale de l'entreprise, management et leadership. Nous verrons que si les liens sont potentiellement nombreux, ils doivent être considérés avec prudence.

## **2. L'apport de la 3<sup>ème</sup> vague des Thérapies Comportementales (TC)**

Les Thérapies d'Acceptation et d'Engagement (Acceptance and Commitment Therapy ou ACT) appartiennent au champ des Thérapies Comportementales (TC), et constituent la 3<sup>ème</sup> vague de cette école de pensée (Hayes et al., 2006, p. 3). Bien que cette dénomination fasse l'objet de débat (Hofmann et Asmundson, 2008, p. 12), elle est aujourd'hui communément admise.

Les thérapies ACT admettent que certains troubles psychologiques sont liés à une perte de flexibilité psychologique qui se traduit par exemple par des stratégies de recherche de contrôle ou d'évitement.

*« L'alternative au contrôle et à l'évitement des expériences jugées non désirées est de les accepter pour ce qu'elles sont »* (McCracken et al., 2004, p. 5). Les thérapies ACT visent donc à renforcer / recouvrer cette flexibilité perdue en travaillant sur deux catégories de processus complémentaires : les processus d'acceptation et de pleine-conscience d'une part, les processus d'engagement et de changement comportemental d'autre part (Hayes et al., 2006, p. 8).

La notion d'*acceptation* peut être mal comprise et McCracken et al (2004, p. 6) précisent qu'elle ne « *signifie en rien la résignation face à la souffrance mais la reconnaissance d'une réalité et la cessation d'efforts vains, pour autoriser la poursuite d'efforts utiles et l'atteinte de buts nouveaux faisant sens* ».

La 3<sup>ème</sup> vague des TC compte de nombreuses techniques qui se différencient par leurs indications cliniques, leur formalisme et leurs emprunts aux techniques de méditation traditionnelle (Baer et Krietemeyer, 2006) :

- La thérapie ACT, en tant que méthode et non en tant que modèle global.
- la Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) qui inclut approches formelles et informelles de la méditation.
- La Mindfulness Based Cognitive Therapy (MBCT), dérivée de la MBSR et développée pour l'accompagnement des troubles dépressifs.
- la Dialectical Behavior Therapy (DBT), développée pour le traitement des troubles limites de la personnalité, qui s'appuie sur la méditation Zen (Clive J., 2002).
- Peu étudiées, citons également la méthode Vittoz d'accompagnement des troubles névrotiques et psychosomatiques liés aux rythmes de vie modernes, et l'Open Focus Therapy (OFT) pour les troubles émotionnels et de l'attention.

Dans ce vaste champ de techniques, nous faisons référence le plus souvent à la MBSR, objet de nombreuses publications depuis plus de 25 ans, et ce pour des applications cliniques mais également non cliniques, ce qui renforce son intérêt pour notre sujet.

### **3. Méditation et pleine-conscience : des notions porteuses de sens et d'ambiguïtés**

#### **3.1. Définitions**

##### **3.1.1 Méditation**

La méditation est un terme sujet à des représentations le plus souvent erronées. Jon Kabat-Zinn, « inventeur » de la MBSR écarte d'emblée tout lien avec la religion, pour insister sur son caractère universel lié au simple fait d'être humain, d'être éveillé et d'être attentif. Il définit ensuite la méditation comme « *le fait d'être simplement attentif à chaque instant et que cela implique d'avoir pour objectif de raffiner sans limite la capacité de nos yeux et de notre cœur à porter attention au monde intérieur et extérieur* » (Kabat-Zinn 2002, p. 68).

Shapiro et Walsh (2006, p. 228) soulignent la variété des définitions et proposent la synthèse suivante : « *famille de pratiques d'autorégulation centrées sur l'entraînement de l'attention et de la conscience afin d'atteindre un plus grand contrôle des processus mentaux et de favoriser le bien-être mental et le développement d'états spécifiques comme le calme, la lucidité et la concentration.* » Ils insistent sur la diversité des pratiques méditatives qui varient en fonction du type d'attention (méditation avec ou sans objet), de la relation aux processus mentaux (observés ou manipulés), et du but (favoriser le bien-être et le développement mental en général ou développer une qualité particulière).

Le terme *méditation* peut donc être vu comme un état (être « éveillé ») et peine alors à être défini de manière objective, ou comme un ensemble de techniques et pratiques faisant l'objet d'un cadre d'étude plus objectif.

Au-delà de ces définitions, nous pouvons nous interroger sur les représentations (et parfois fantasmes) véhiculées par ce terme. Bien que les protocoles aient gommé volontairement toute référence religieuse ou spirituelle, le lien entre méditation et religion reste probablement ancré dans l'esprit de beaucoup. Ce seul aspect pourrait limiter son acceptabilité dans le monde de l'entreprise, notamment par des managers ou responsables RH.

### 3.1.2 Pleine-conscience

La pleine-conscience (*mindfulness*) est un concept présent dans les traditions méditatives et dans la psychologie moderne. Le terme fait aujourd'hui l'objet d'une littérature et de débats importants (Brown et Ryan, 2003, p. 822-823 ; Brown, Ryan et Creswell, 2007a, p. 211-215 ; Salmon et al., 2004, p. 435 à 437).

Nous retiendrons la définition suivante qui explique clairement le fondement des approches basées sur la pleine-conscience : « *la pleine-conscience est une attention focalisée intentionnellement sur le moment présent, instant après instant, dans une attitude d'acceptation et de non jugement* » (Baer et Krietemeyer, 2006). Salmon et al. (2004, p. 234) en définissent l'essence comme « *la focalisation de l'attention sur l'expérience du moment présent dans une attitude de non-jugement.* »

La pleine-conscience fait appel à quatre compétences distinctes développées par les pratiques méditatives (Dekeyser et al., 2008, p. 1236) :

- Observer de manière consciente et attentive les phénomènes intérieurs et extérieurs (pensées, émotions, sons, odeurs...).
- Agir en conscience en s'engageant dans une activité avec une attention pleine et entière.
- Accepter sans jugement l'instant présent de manière non-discriminante et non-évaluative.
- Rendre compte de l'expérience vécue de manière immédiate et non-conceptuelle.

Comme pour la méditation, il est important d'interroger la possible acceptation du terme comme une caractéristique managériale réelle, sans le dénaturer ou le vider de son sens, et en le faisant cohabiter avec des notions proches comme celle de *flow* (Nakamura et Csikszentmihalyi, 2009) ou dérivées comme celle de pleine-conscience organisationnelle (Ray, Baker et Plowman, 2011).

## 3.2. La rencontre de plusieurs mondes

La méditation et la pleine-conscience existent depuis plus de 2000 ans. Les recherches actuelles sont nées de la rencontre des disciplines et traditions méditatives avec la psychologie occidentale. Après avoir traversé une période d'ignorance mutuelle puis d'incompréhension, la

relation est devenue constructive et la méditation est aujourd'hui la méthode psychothérapeutique la plus étudiée au monde (Walsh et Shapiro, 2006, p. 227).

Nous pouvons donner deux éléments d'explication :

- Les disciplines méditatives traditionnelles reposent sur une modélisation des processus mentaux de l'esprit humain qui permet un échange sur des bases « scientifiques » (Wallace et Shapiro, 2006, p. 693-698).
- Le développement de la psychologie positive a suscité un intérêt particulier pour les méthodes susceptibles de développer un état de bien-être (Wallace et Shapiro, 2006, p. 690).

Garnoussi (2011) présente cette rencontre et cet engouement scientifique et populaire comme une dérive des psychothérapies face aux nouvelles souffrances psychosociales, demandes de développement personnel et manques spirituels.

Au-delà de la réalité scientifique des recherches sur la pleine-conscience (cf infra), il est nécessaire de replacer le développement de ces pratiques dans le cadre de l'engouement des salariés et des entreprises pour le « développement personnel » et de l'utilisation de celui-ci comme outil de management.

## **4. Des concepts et méthodes éprouvés**

### **4.1. Des preuves scientifiques d'efficacité, mais des processus d'action encore méconnus**

Les bénéfices des approches basées sur la pleine-conscience sont nombreux et nous disposons d'un recul et d'un nombre d'études suffisants pour leur accorder tout le crédit nécessaire.

Plusieurs synthèses et méta-analyses offrent une vue d'ensemble des résultats et bénéfices potentiels dans un contexte médical ou non thérapeutique.

Une méta-analyse sur la MBSR, portant sur 1604 sujets au total, intégrant des groupes de contrôle actifs (comparaison à d'autres méthodes reconnues) et inactifs (comparaison à une liste d'attente) conclut à « l'utilité de la MBSR pour le traitement d'un grand nombre de désordres chroniques et problèmes » (Grossman et al., 2004, p. 39). Les améliorations sont mesurées du point de vue psychologique (qualité de vie, dépression, anxiété, « coping », dimensions affectives...) aussi bien que physiologique (bien-être physique, douleur...). Les mêmes améliorations sont mesurées dans une seconde étude comparative et notamment : réduction de la douleur, des symptômes de l'anxiété, des comportements compulsifs, et amélioration du bien-être physique, mental, émotionnel, et de la qualité de vie (Salmon et al., 2004).

Brown, Ryan et Creswell (2007a) définissent une liste des champs d'application de ces approches et des preuves associées : santé mentale et bien-être, santé physique, régulation du comportement, relations sociales et qualité des relations interpersonnelles.

Plus récemment, Keng, Smoski et Robins (2011) ont mené une revue des recherches sur la MBSR, MBCT, DBT et ACT. Leur observation distingue les résultats en fonction des protocoles expérimentaux. Les protocoles portant sur la recherche de corrélation entre pleine-conscience et facteurs de santé psychologique donnent des résultats significatifs avec « un plus haut niveau d'affects positifs, de satisfaction de vie, de vitalité, de régulation des émotions, ainsi qu'un plus faible niveau d'affects négatifs et de symptômes psychopathologiques » (p. 1044). Les protocoles d'intervention avec groupe de contrôle concluent de manière concordante avec les méta-analyses précédentes et ajoutent deux éléments importants :

- La MBSR est particulièrement efficace dans la gestion du stress et donne des résultats à long terme (mesures 1 an après intervention) (pp. 1051-1052) ;
- Il n'y aurait pas de corrélation entre l'intensité de la pratique personnelle et la réponse au traitement (p. 1049).

La très large gamme des bénéfices obtenus est encourageante dans l'utilisation de ces techniques pour un accompagnement global des personnes, mais interroge sur les processus d'action mis en œuvre (Trousselard et al., 2014). Ces processus d'action sont étudiés à la fois en laboratoire de psychologie (Keng, Smoski et Robins, 2011, pp. 1049-1050), et par des neurobiologistes qui mesurent dans le cerveau des changements d'activité ciblés et temporaires, aussi bien que des changements structurels chez les sujets pratiquant la méditation depuis de nombreuses années (Cahn et Polich, 2006 ; Lutz et al., 2008).

Dans une analyse qualitative, Dobkin (2008) présente un processus positif :

- Prise de conscience que les choses ne sont pas ce que nous souhaitons et qu'il en est de même pour chacun d'entre nous.
- Développement d'une compétence accrue de contrôle de nos vies et prise de responsabilité face à ce que nous pouvons changer.
- Développement d'un esprit d'ouverture aux autres.

La clarification des processus d'action est un élément essentiel des recherches à venir. Les interrogations actuelles constituent, de notre point de vue, l'une des principales limites à l'étude de la pleine-conscience en entreprise.

## 4.2. Des outils de mesure spécifiques et intégrables à la recherche en gestion

La pleine-conscience et ses effets se mesurent via :

- Des questionnaires et échelles d'auto-évaluation tels que le Freiburg Mindfulness Inventory (FMI) (Walach et al., 2006) dont le construit peut être vu comme uni ou bidimensionnel (« présence » et « acceptation ») (Kohls, Sauer et Walach, 2009), le Kentucky Inventory of Mindfulness Skills (KIMS) (Baer, Smith et Allen, 2004) traduit en plusieurs langues et existant dans une version réduite (Höfling, 2011), le Five Facets Mindfulness Questionnaire (FFQM) (Baer et al., 2008 ; version courte Bohlmeijer et al., 2011) et le Mindfulness Attention Awareness Scale (MAAS) (Brown et Ryan, 2003).
- Des corrélations avec les construits psychométriques (Keng, Smoski et Robins, 2011, p. 1043-1044) et des tests de personnalité comme le Big Five (Giluk, 2009).
- Des marqueurs biologiques comme le taux de cortisol, hormone dont la mesure permet une objectivation des effets biologiques réels de programme de réduction du stress, et une distinction entre stress réel et stress perçu (Matousek, Dobkin et Pruessner, 2010).
- L'imagerie médicale utilisée par les neurosciences (Lutz, Dunne et Davidson, 2007).

Ces différentes méthodes s'expliquent par des appropriations disciplinaires, mais donnent des résultats convergents.

Cette diversité de méthodes et de protocoles pose la question du choix le plus adapté en sciences de gestion, mais offre l'opportunité de données de référence nombreuses (qualitatives ou quantitatives, long terme et court terme, groupes de contrôle actifs ou inactifs) et des liens avec les outils psychométriques utilisés classiquement.

## 5. La pleine-conscience du point de vue du gestionnaire

Si la question du lien entre méditation, pleine-conscience et gestion peut sembler étonnante, elle est cependant ancienne. Les évolutions récentes de la recherche permettent de lui donner un éclairage nouveau, du point de vue des expérimentations en contexte professionnel, comme des applications potentielles à de nouveaux sujets.

### 5.1. Une réflexion débutée il y a 30 ans restée sans réponse

Le questionnement sur les liens entre méditation et management est ancien. En effet, le formidable essor de la méditation transcendantale (MT) aux Etats-Unis dans les années 70 a initié de nombreuses expérimentations et réflexions en lien avec le monde du travail. Les

recherches sur la MT sont nombreuses, mais aujourd'hui entachées de l'image sectaire et commerciale de cette pratique.

Dès le début des années 70, Clutterbuck (1973) témoigne des changements professionnels liés à sa rencontre avec la MT. Il constate que la « *méditation réduit son stress et son inquiétude face au travail* » et s'interroge pour savoir si elle « *fait de lui un meilleur manager ?* ». Sa réponse formule une hypothèse intéressante : la méditation donnerait aux managers une « *plus grande compréhension des situations et des gens en permettant aux managers de les observer calmement et réellement* » (Clutterbuck, 1973).

Une étude sur la performance au travail des pratiquants de la MT conclut à des gains de productivité par rapport aux non-méditants, ainsi qu'à une augmentation de la satisfaction au travail et à une réduction du turnover. Ceci est d'autant plus vrai que le sujet occupe une position élevée dans la hiérarchie de l'entreprise d'une part, et que celle-ci propose un mode de management démocratique d'autre part (Frew, 1974).

En 1975, Leavitt propose une réflexion pour dépasser l'approche analytique du management. Il interroge les apports d'un management tirant partie de la méditation et pose la question centrale de cet article : « *quelles implications pouvons-nous imaginer pour le management dans quelques années ?* »

La question que nous posons n'est donc ni nouvelle, ni extravagante. Elle peut aujourd'hui trouver une réponse alors que dans les années 70 et 80, elle se heurtait au manque de recul scientifique mais aussi de protocoles stricts et non sujets à caution (comme la MT peut l'être).

## 5.2. Des expérimentations en contexte professionnel récentes, encourageantes, mais souffrant de nombreuses limites

Si les articles portant sur l'expérimentation de la pleine-conscience et de la méditation pour des patients souffrants de troubles divers se comptent par milliers depuis 25 ans, ceux qui portent sur des indications non-cliniques dans un contexte professionnel sont encore limités, bien que suscitant un intérêt académique croissant depuis les premières parutions de 2002.

Une revue des 10 principales études portant sur la MBSR comme moyen de réduction du stress professionnel en milieu hospitalier conclut à l'amélioration du bien-être physique et mental des soignants (Irving, Dobkin et Park, 2009). Les bénéfices les plus importants sont la réduction du stress, de l'anxiété, des symptômes de burnout, des affects négatifs et l'augmentation des affects positifs.

Mackenzie, Poulin et Seidman-Carlson (2006) expérimentent l'impact d'une version courte du programme MBSR (une séance de 2 heures par semaine sur 4 semaines au lieu de 8 normalement) pour les infirmières. Les résultats concluent à une réduction des symptômes de burnout, une augmentation de la relaxation, et de la satisfaction de vie. Des programmes plus



adaptés aux contraintes de l'entreprise peuvent donc être développés et donner des résultats tout à fait satisfaisants en termes de gestion du stress. Ceci est confirmé par l'étude de Klatt, Buckworth et Malarkey (2009) sur des employés d'universités.

Une étude pilote sur des instituteurs (Gold, 2010) présente une évolution positive et très significative de l'acceptation sans jugement (échelle KIMS).

Ces résultats quantitatifs sont complétés par l'étude qualitative menée pendant 4 ans par Schure, Christopher et Christopher (2008) auprès d'étudiants de master. Le protocole intégrait un cours sur la pleine-conscience et des exercices de méditation. Les résultats obtenus sur les 4 années sont très cohérents et portent sur 4 catégories d'items : amélioration physique générale (souplesse, force et équilibre) et sentiment d'être moins souvent malade, amélioration dans l'acceptation et la gestion des émotions négatives, augmentation de la clarté des pensées et amélioration des capacités de réflexion, et enfin un effet jugé bénéfique sur les systèmes de croyance et de valeurs des participants (Schure, Christopher et Christopher, 2008, p. 53).

Deux études sur l'utilisation de l'ATC comme traitement du stress professionnel obtiennent également de très bons résultats, avec une diminution importante du stress perçu et des symptômes de burnout chez les participants à haut niveau de stress et peu de changement pour ceux à faible niveau de stress (Brinkborg et al., 2011). Flaxman et Bond (2006) mesurent une augmentation globale du bien-être des participants et insistent sur le caractère complémentaire de ces approches dans un programme global de prise en charge.

Plus récemment une étude sur la gestion du stress lié au pré-déploiement d'un commando de Marines a donné de bons résultats quantitatifs et qualitatifs, qui vont dans le sens des résultats précédents. Cependant l'étude indique une corrélation positive avec le temps de pratique personnelle qui va à l'encontre des résultats habituels, corrélation qui pourrait s'expliquer par un niveau de stress particulièrement élevé (Stanley et al., 2011).

L'ensemble de ces résultats confirme l'intérêt potentiel des approches basées sur la pleine-conscience en contexte professionnel et leur faisabilité.

Néanmoins nous pouvons aussi souligner plusieurs limites :

- Le faible nombre d'études ne permet pas de tirer de conclusions, d'autant plus qu'elles portent majoritairement sur le stress et le burnout et jamais sur les autres risques psychosociaux, le bien-être au travail ou l'impact managérial.
- Les contextes d'intervention sont le plus souvent des milieux médicaux (programmes proposés aux soignants) ou universitaires (étudiants et enseignants), ce qui réduit la portée des résultats.
- Ces études sont le fruit du travail de psychologues et de médecins et ne placent donc pas les expérimentations dans une perspective managériale.

Nous pouvons donc conclure à l'utilité d'approfondir ces recherches, sous l'angle de la GRH, en élargissant les terrains à tout type de contexte professionnel et à des recherches d'impacts plus larges que le stress et le burnout.

### 5.3. Des applications en GRH potentiellement nombreuses mais à considérer avec prudence

L'impact des approches basées sur la pleine-conscience pour le monde de l'entreprise est potentiellement vaste. En reliant les différents travaux existants aux préoccupations de la GRH, nous pouvons dégager trois pistes d'exploration : les risques psycho-sociaux (RPS), la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) et le leadership.

#### 5.3.1 Les risques psycho-sociaux

Les RPS sont un enjeu majeur des entreprises et sont devenus en quelques années un champ de recherche important en gestion (Abord de Chatillon et Bachelard, 2005).

Les approches basées sur la pleine-conscience pourraient présenter un intérêt à trois niveaux :

- a) La gestion du stress au travail et la réduction des symptômes de burnout. Ces approches peuvent s'inscrire aussi bien dans une approche transactionnelle (Lazarus et Folkman, 1984) qu'une approche interactionniste (Karasek, 1979).

Les résultats présentés précédemment démontrent un effet réel sur la réduction du stress et des symptômes de burnout (Grégoire et Lachance, 2014), notamment chez les personnes à haut niveau de stress (Stanley et al., 2011), ainsi qu'une augmentation des capacités des personnes à trouver des solutions positives aux situations problématiques (Weinstein, Brown et Ryan, 2009, p. 384).

Si la plupart des études sont effectuées par comparaison à des listes d'attente, les protocoles comparatifs avec des méthodes alternatives comme une activité physique (Adhia, Nagendra et Mahadevan, 2010) semblent montrer une plus grande efficacité de la pleine-conscience.

- b) La gestion de la souffrance et des situations de détresse au travail en accompagnant les salariés vers une meilleure gestion émotionnelle et cognitive des situations. Nous nous inscrivons ainsi aussi bien dans les approches de Clot sur *l'instance personnelle* que celles de Dejours sur la *souffrance pathogène*.

Les études prouvent en effet leurs bienfaits dans la limitation des ruminations mentales et l'anticipation des symptômes dépressifs (Deyo et al., 2009), le traitement de l'anxiété (Evans et al., 2008 ; Kocovski, Fleming et Rector, 2009 ; Roemer, Salters-Pedneault et Orsillo, 2006), la réduction des phobies sociales (Koszycki et al., 2007), la réduction de la tristesse et des humeurs noires (Raes et al., 2009) ainsi que la réduction de la colère chez les sujets à tendance colérique (Wright, Day et Howells, 2009).

- c) L'absentéisme pour maladie. Les approches basées sur la pleine-conscience montrent leur efficacité dans la prise en charge des douleurs chroniques (McCracken et al., 2004) et du mal de dos (Morone, Greco et Weiner, 2008). Elles pourraient donc réduire le nombre d'arrêts pour TMS et liés aux postures assises prolongées.

Au-delà, les études soulignent l'amélioration globale de l'état physique général et le sentiment chez les sujets d'être moins malade (cf. supra). Cela pourrait s'expliquer par une amélioration de la réponse du système immunitaire, comme mesuré lors d'une expérimentation en entreprise combinant vaccin contre la grippe et suivi d'un programme MBSR (Davidson et Kabat-Zinn, 2004). Cet exemple souligne l'intérêt d'interventions combinées.

### 5.3.2 RSE et responsabilité philanthropique

Les nouvelles contraintes pesant sur les entreprises en matière de Responsabilité Sociale et notamment dans ce que Carroll (1991) nomme la *responsabilité philanthropique*, peuvent trouver des réponses dans les approches basées sur la pleine-conscience à deux niveaux :

- a) La promotion et le développement du bien-être au travail : la MBSR développe globalement le bien-être, la santé physique, la régulation du comportement, et des qualités relationnelles (Brown, Ryan et Creswell, 2007a). Les méditants ont également une plus grande prise de conscience d'eux-mêmes, et plus d'émotions positives (Brown et Ryan, 2003). Leur qualité de vie s'apprécie de manière globale : bien-être mental, physique, émotionnel, social et spirituel (Flugel Colle et al., 2010).
- b) L'amélioration de l'équilibre vie privée / vie professionnelle : Carson et al. (2006) présentent des bénéfices de la pleine conscience dans l'amélioration des relations de couple, et plus récemment, Allen et Kiburz (2012) et Michel, Bosch et Rexroth (2014) soulignent l'apport de la pleine-conscience comme facteur d'équilibre familial et de segmentation des sphères de vie.

### 5.3.3 Management et leadership

La performance des managers et le développement de leurs compétences comportementales et de leadership sont des enjeux forts des entreprises qui cherchent de nouvelles méthodes de formation et d'accompagnement comme le coaching, le serious-game ou même le théâtre. Là encore, les méthodes basées sur la pleine-conscience pourraient être des leviers intéressants sur deux grandes thématiques :

- a) L'amélioration de l'intelligence émotionnelle des dirigeants qui est aujourd'hui au cœur de la réflexion sur la performance des leaders (Boyatzis et McKee, 2005).

L'impact de la MBSR dans la gestion des émotions négatives et l'augmentation des émotions positives a été évoqué précédemment. Au-delà, Bondolfi, Jermann et Zermatten

(2011, p. 169) présentent une vision dynamique de la gestion des émotions grâce à la pleine-conscience, et Sobolewski et al. (2011) démontrent que les méditants avancés parviennent à réguler l'action de leur cerveau en minimisant l'effet des émotions négatives, sans altérer l'effet des émotions positives.

Des études sur d'autres formes de méditation, comme la méditation de l'amour-tendresse ou de la bienveillance, provoquent une amélioration des émotions sociales positives, une réduction de l'isolement (Hutcherson, Seppala et Gross, 2008) et une augmentation des émotions positives et bénéfiques associés (pleine-conscience, but dans la vie, sociabilité) (Fredrickson et al., 2008). La mindfulness pourrait ainsi accompagner le développement des comportements pro-sociaux et des phénomènes de socialisation (Delobbe, Herrbach et Lacaze, 2005).

- b) Le développement des capacités d'attention : l'hyper-connexion, l'augmentation du flux d'information et l'injonction du temps réel imposent aux cadres des capacités d'attention nouvelles et des temps de concentration et de déconnexion de plus en plus courts.

La méditation permettrait l'amélioration de l'attention et des capacités cognitives (flexibilité) (Moore et Malinowski, 2009), et ce même avec des sessions courtes (Zeidan et al., 2010). On noterait aussi une amélioration des capacités d'attention visuelle (Hodgins et Adair, 2010) et une réduction des efforts attentionnels pour les tâches habituelles (MacLean et al., 2010). La méta-analyse de Chiesa, Calati et Serretti (2011) souligne les précautions à prendre quant à l'interprétation de ces recherches récentes.

Les possibilités d'application sont donc aussi nombreuses que les bénéfices des programmes MBSR sont larges. Nous pouvons souligner trois grandes limites :

- La très large gamme de bénéfices peut rendre ces méthodes « suspectes » et risque de provoquer aussi bien un phénomène de défiance vis-à-vis d'interventions « miracles » qu'un engouement néfaste à toute mise en œuvre sérieuse.
- Les résultats présentés sont pour beaucoup obtenus dans le cadre d'interventions cliniques et il n'est pas dit que les résultats soient les mêmes sur des managers et salariés que sur des patients.
- Les critères sont peu nombreux pour déterminer les axes de recherche les plus « fiables » au-delà de celui sur le stress et le burnout.

## **6. Conclusion**

La méditation et la pleine-conscience sont des notions difficiles à appréhender et qui peuvent sembler totalement étrangères aux sciences de gestion. Elles le semblaient tout autant aux médecins et psychologues qui en ont fait un sujet de recherche dans les années 70 avant d'en faire des méthodes de soin et d'accompagnement désormais banalisées.

Ce sont aujourd'hui des concepts et méthodes éprouvés qui pourraient apporter des éléments de réponse à de nombreuses difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées, et sur lesquelles portent nos réflexions.

Nous avons vu que les expérimentations en entreprise sont peu nombreuses, mais qu'elles donnent des résultats dignes d'intérêt, notamment comme méthode d'intervention en gestion du stress et du burnout. De même, les résultats de 25 ans de recherche et de recul scientifique dans un contexte thérapeutique permettent d'envisager des expérimentations professionnelles nouvelles sur la souffrance au travail, le bien-être et l'épanouissement des salariés et le développement des compétences managériales.

Nous nous trouvons donc face à une piste de recherche à explorer et de nombreuses limites à lever :

- Représentations de la méditation et de la pleine-conscience par les managers et DRH, et leur acceptabilité en entreprise.
- Processus d'action encore méconnus et qui nous privent d'un modèle clair à articuler avec les théories organisationnelles et managériales.
- Méthodes de mesure et protocoles expérimentaux à choisir et à adapter.
- Terrains professionnels à élargir au-delà des mondes médicaux et de l'enseignement.
- Détermination des pistes expérimentales les plus fiables au-delà du stress et du burnout.

Mais la limite principale des expérimentations professionnelles existantes réside dans le fait qu'elles ont rarement été menées par des gestionnaires et sont peu mises en perspective avec les enjeux managériaux et organisationnels.

La méditation et la pleine-conscience ne sont en effet pas des objets neutres. Entre défiance vis-à-vis d'interventions « miracles » et engouement fébrile, il est important de trouver une posture médiane de suspension bienveillante pour interroger ces approches méditatives qui :

- s'ancrent dans la non-action et nécessitent l'abandon de l'idée de résultat, face à des cultures d'entreprise qui promeuvent l'action, le management par objectifs et la performance ;
- insistent sur la distanciation par rapport au vécu, face à des cultures d'entreprise qui promeuvent l'implication et l'hyper-réactivité.

Il y a là selon nous, à *méditer* longuement, pour aller peut être « *beyond the analytic manager* » (Leavitt, 1975).

## Section 2. Mindfulness et travail

---

Comme nous avons pu le voir dans la section précédente, la mindfulness est un sujet neuf dans son approche scientifique contemporaine.

Du point de vue thérapeutique, ses effets sont mieux connus et les principes d'action physiologiques, neurobiologiques et psychologiques font l'objet de recherche intense. Dans le domaine de l'application managériale que savons-nous réellement aujourd'hui ? L'effet de mode qui entoure la mindfulness au travail peut en effet créer un biais de perception important entre engouement socio-médiatique, réalité de la diffusion des pratiques de mindfulness dans les organisations et approche scientifique de la pleine-conscience au travail.

Cette section vise donc :

- à dresser un état des lieux de la littérature scientifique abordant véritablement et directement l'impact de la mindfulness sur le travail, d'une part,
- à identifier, via une synthèse des quelques réflexions théoriques existantes, les perspectives des recherches en science de gestion sur ce sujet, d'autre part.

### 1. Une revue systématique de la littérature

La littérature sur la mindfulness est fortement transdisciplinaire et son corpus est fragmenté. L'approche traditionnelle de la mindfulness fait l'objet d'une littérature importante dans les champs de l'étude des religions et notamment du bouddhisme. Son approche moderne s'inscrit depuis 30 ans comme un champ à part entière en médecine, psychologie, et neurosciences. Et depuis quelques années les sciences sociales s'en préoccupent également et opérationnalisent le concept.

Ces approches se nourrissent mutuellement et, si la transdisciplinarité est source de richesse, il est parfois difficile d'avoir une vue d'ensemble des travaux sur un sujet et d'identifier clairement les sources mobilisées pour les étayer. La tentation est en effet grande de mobiliser des résultats de publications médicales ou neuroscientifiques et de les transposer dans un autre domaine sans autre précaution. Les « preuves » neuroscientifiques ou médicales d'efficacité de la pleine-conscience peuvent ainsi devenir argument d'autorité bien que totalement décontextualisées.

Le thème de la mindfulness au travail est particulièrement sujet à cette tentation et cela est compréhensible tant le sujet reste neuf. Il nous semble donc d'autant plus nécessaire de mener une revue systématique de la littérature afin de présenter de manière synoptique les travaux sur le sujet dans une perspective « *evidence based* » (Pfeffer et Sutton, 2006 ; Rousseau, 2006).

La revue systématique de la littérature diffère d'une revue classique de la littérature à plusieurs titres : elle est réalisée selon une méthode scientifique, transparente et reproductible. Elle vise

ainsi à réduire les biais et la partialité dans la sélection des travaux pris en compte (Tranfield, Denyer et Smart, 2003). Elle permet ainsi de synthétiser avec une plus grande objectivité un ensemble d'études et d'en rendre compte (Petticrew et Roberts, 2006).

L'objet de la revue systématique est de donner une vision synoptique des travaux sur la mindfulness au travail.

Cela passe par l'identification des publications portant explicitement sur ce thème en catégorisant : la nature de l'étude (empirique, théorique ou méta-analyse), le contexte professionnel et la population étudiés, le sujet central, la méthodologie (quantitative, qualitative ou mixte) et le protocole utilisés, le type de programme de développement de la pleine-conscience utilisé (le cas échéant), et les principaux résultats.

## **2. Méthodologie**

### **2.1. Méthode de recherche**

Les publications ont été identifiées à l'aide des bases de données documentaires disponibles à l'Université Savoie Mont Blanc.

Les bases suivantes ont été utilisées de manière successive : Business Source Premier, Cairn, Emerald, Francis, Green file, JStor Business Collection, PsycARTICLES, Psychology and Behavioral Sciences Collection, PsycINFO, PubMed, SAGE Premier, Vente et gestion, Wiley Full Collection.

Les documents ont été répertoriés et dé-doublonnés au fur et à mesure. Chaque document a été intégré dans une collection bibliographique (logiciel Zotéro) avec son abstract et la version en texte intégral du document. Les documents dont le texte intégral n'a pu être obtenu via les bases de données l'ont été via *research gate* ou l'aide de collègues appartenant à d'autres universités. Seuls 4 articles issus de bases médicales n'ont pu être obtenus en version intégrale (sur 144 articles).

Dans un second temps, les résultats obtenus ont été consolidés par une analyse bibliographique des différentes méta-analyses identifiées par la recherche initiale. Les articles nouveaux ont été ajoutés et répertoriés comme issus de cette seconde analyse.

### **2.2. Critères d'inclusion et d'exclusion**

La recherche portant sur la mindfulness en contexte professionnel, les mots clefs de recherche retenus sont les suivants : mindfulness, work, worplace, pleine-conscience, travail, MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction) et ACT (Acceptance and Comitment Therapy).

Ces deux derniers éléments sont les deux programmes d'intervention basés sur la pleine conscience faisant l'objet d'une utilisation professionnelle.

Seuls les résultats en langue française ou anglaise ont été pris en compte.

Les critères d'exclusion utilisés sont les suivants :

- Publications dans une revue ne faisant pas l'objet d'une révision en aveugle par les pairs,
- Etude n'ayant pas été menée en milieu professionnel ou sur des personnes en emploi (par exemple études en psychologie menée sur des étudiants),
- Etude à visée purement thérapeutique ou sur la mise en œuvre de la mindfulness comme thérapeutique,
- Etude abordant la mindfulness spécifiquement dans le cadre théorique de Langer (Langer, 1997, 2009). L'approche de Langer, bien que dénommée également mindfulness, diffère très fortement de l'état de pleine-conscience et des pratiques de mindfulness tels que nous les définissons au chapitre suivant.

### 2.3. Analyse des données

Les articles ont été analysés de manière systématique. Ceux présentant un ou plusieurs critères d'exclusion ont été exclus et identifiés comme tels.

Les autres ont fait l'objet d'une analyse selon les critères suivants :

- Contexte professionnel de l'étude : médical, corporate, tous secteurs, universitaire, social, éducation, public, protection/défense
- Population étudiée : employés ou encadrants, type de métier exercé ou catégorie de métier
- Effectif : nombre de sujets inclus dans l'étude
- Type de recherche : empirique, théorique ou méta-analyse
- Démarche de recherche : quantitative, qualitative ou mixte
- Protocole utilisé : Randomized Control Trial, mesure unique, mesures pré-post intervention simples, longitudinal...
- Nature de l'intervention menée dans les protocoles expérimentaux ou quasi-expérimentaux : ad-hoc, MBSR, ACT, MBSR-ld (low dose) / présentiel, distanciel ou mixte / détail sur les programmes ad hoc
- Principaux résultats
- Thème principal de la recherche

Les sous-catégories pour chaque critère d'analyse ont été définis a priori afin de construire la grille d'analyse. Ceux-ci ont été complétés au fil de l'analyse et l'ensemble des données a été vérifié a posteriori afin de garantir la cohérence des données. Le traitement des données s'est fait sous Excel.



### 3. Résultats

#### 3.1. Echantillon

Le tableau suivant précise les étapes de la construction de l'échantillon. Le corpus obtenu est assez limité (115 articles) mais finalement correct pour un sujet aussi neuf. Les articles constituant l'échantillon sont répertoriés avec leur résumé en annexe 1.

Les publications en langue française sont quasi inexistantes. La recherche dans les bases de données renvoie 6 résultats : trois chapitres d'ouvrages (Berghmans, 2010 ; de Neckere et Dierickx, 2011 ; Steiler, 2012) et trois expérimentations ne respectant pas les critères d'inclusion (Berghmans, Tarquinio et Kretsch, 2010 ; C., 2010 ; Lestage et Xu, 2016).

L'ajout de 24 articles provenant de revues médicales auxquelles les bases de données de l'Université Savoie Mont Blanc ne donnent pas accès souligne combien les champs scientifiques peuvent rester étanches. Le fait d'avoir recoupé nos premiers résultats avec le contenu de trois méta-analyses a permis d'identifier ces nouveaux articles.

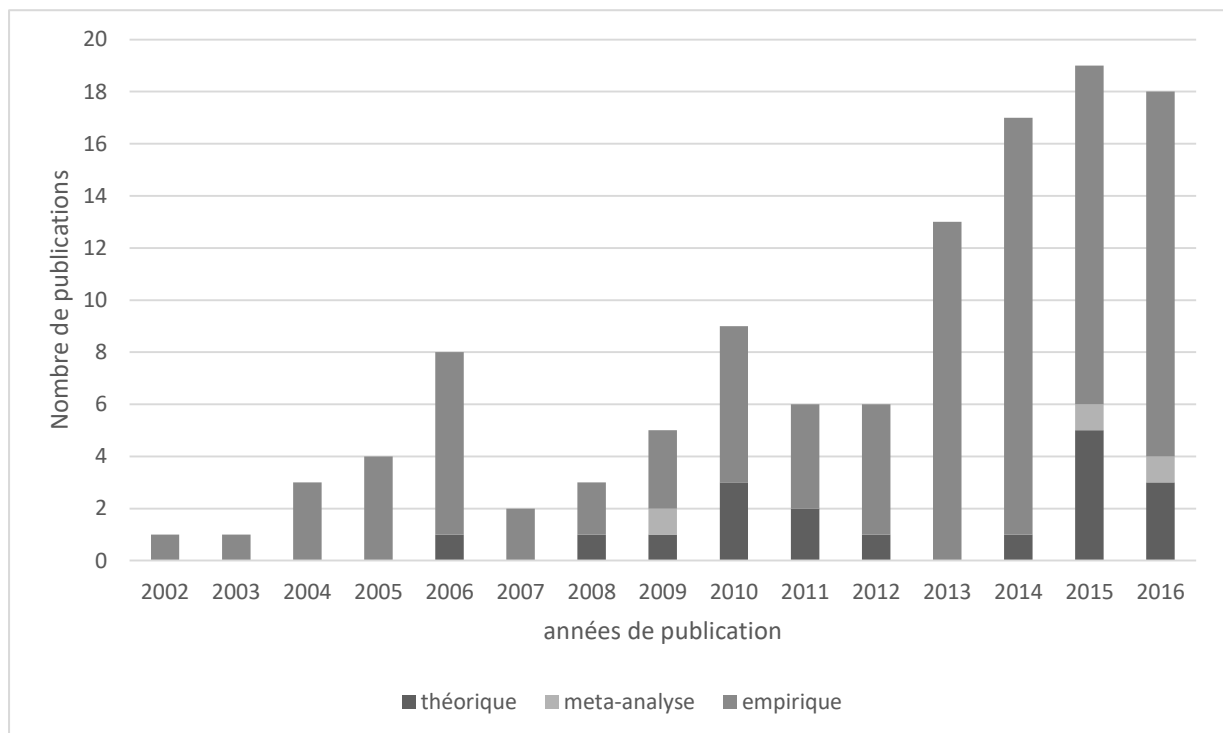
Etapes	Détails	Nombre d'articles
Recherches dans les bases de données	Date de collecte : fin juin 2016 Après dé-doublonnage	119
Recoupement avec les 3 méta-analyses identifiées à l'étape précédente dans l'échantillon : - 2 dans le domaine de la santé (Burton et al., 2016 ; Irving, Dobkin et Park, 2009) - une généraliste (Allen et al., 2015)	Ajout de : - 24 articles issus de revues médicales - 1 article référencé dans Business Source Premier avec comme sujet principal « zen »	144
Suppression des publications générales ou expérimentations menées sur des étudiants	Suppression de 22 articles : 20 articles d'expériences menées sur des étudiants et 2 articles sur les relations de couple	122
Suppression des publications non scientifiques	1 article paru dans People & Strategy (Ehrlich, 2015), répertorié sur Business Source Premier. La revue ne met pas en place de review en aveugle	121
Suppression des publications ayant les travaux de Langer comme cadre théorique	3 articles en stratégie et innovation (Fiol et O'Connor, 2003 ; Gärtner, 2011 ; Swanson et Ramiller, 2004)	118
Suppression des articles à visée thérapeutique	2 articles sur l'implémentation de la mindfulness en centre de soin (Demarzo, Cebolla et Garcia-Campayo, 2015 ; Garland, 2013) et 1 sur le traitement du stress professionnel en consultation (C., 2010)	115

**Tableau 1-1 : étapes de construction de l'échantillon de publications de la revue systématique**

### 3.2. Typologie générale

Sur 115 articles, 3 sont des méta-analyses, 18 des articles généraux et purement théoriques et 94 des articles empiriques.

Les premiers sont datés de 2002 et on note une augmentation notable du nombre de publications à partir de 2010. Il y a eu autant de publications au premier semestre 2016 que dans toute l'année 2015. La répartition par année est présentée dans le diagramme ci-dessous.



**Figure 1-1 : Evolution du nombre de publications par année et par catégorie**

Les publications se répartissent dans 74 revues différentes (cf annexe 2). Neuf articles sont parus dans la revue *Mindfulness* (revue de référence sur le sujet), 4 dans *Journal of Occupational Health Psychology* et dans *Industrial and Organizational Psychology*. Le tableau suivant présente les revues ayant publié deux articles et plus (52 publications au total pour 18 titres différents).

La majorité des revues appartiennent au champ de la médecine ou de la psychologie.

<b>nom revue</b>	<b>nb</b>	<b>Classement FNEGE</b>
Mindfulness	9	
Industrial and Organizational Psychology	4	
Journal of Occupational Health Psychology	4	3
EXPLORE: The Journal of Science and Healing	3	
Holistic Nursing Practice	3	
Journal of Applied Psychology	3	1
Personality and Individual Differences	3	
Stress and Health	3	
Applied Nursing Research	2	
Behaviour Research and Therapy	2	
Counselling and Psychotherapy Research	2	
Emotion	2	
International Journal of Stress Management	2	
Journal of Management	2	1
Journal of Occupational and Environmental Medicine	2	
Journal of Occupational and Organizational Psychology	2	2
Journal of Vocational Behavior	2	2
PLoS ONE	2	

**Tableau 1-2 : classement décroissant des revues en fonction du nombre de publications (extrait)**

9 revues du classement FNEGE<sup>2</sup> apparaissent dans l'échantillon, dont plusieurs revues de référence en management et GRH, pour un total de 17 publications :

- Trois Revues de rang 1 : Journal of management (2 publications), Journal of Applied Psychology (3 publications) et Human Relations (1 publication)
- Trois Revues de rang 2 : Journal of Occupational and Organizational Psychology (2 publications), Journal of Vocational Behavior (2 publications) et Journal of Management Inquiry (1 publication)
- Deux revues de rang 3 : Journal of Occupational Health Psychology (4 publications) et Journal of Managerial Psychology (1 publication)
- 1 revue de rang 4 : Career Development International (1 publication)

<sup>2</sup> CLASSEMENT DES REVUES SCIENTIFIQUES EN SCIENCES DE GESTION, FNEGE, édition juin 2016

Cet état confirme le fait que la mindfulness au travail a d'abord été abordée avec un point de vue médical, et très souvent par les soignants pour les soignants.

Avant de nous intéresser aux recherches expérimentales, nous allons présenter les publications théoriques et 3 méta-analyses.

### 3.3. Publications théoriques et méta-analyses

Les publications théoriques sont constituées de 6 chapitres d'ouvrages et de 12 articles. Nous compléterons ce paragraphe par les 3 méta-analyses identifiées

#### 3.3.1 Publications théoriques et générales

##### *a) Chapitres d'ouvrages*

Les 6 chapitres d'ouvrage paraissent entre 2010 et 2016. Les premiers sont très généraux et présentent la mindfulness, ses effets, et son intérêt potentiel pour le monde du travail (Berghmans, 2010 ; Glomb et al., 2011 ; de Neckere et Dierickx, 2011 ; Steiler, 2012). Les deux suivants sont plus techniques : Choi et Leroy (2015) s'intéressent aux méthodes utilisées pour étudier la mindfulness dans les organisations, et Bond, Flaxman et Lloyd (2016) décrivent l'utilisation de la thérapie ACT en milieu professionnel.

Les ouvrages et chapitres d'ouvrage étant souvent moins bien référencés, il est certain que d'autres ouvrages sont parus sur le sujet dans cette période. Cependant les chapitres scientifiques restent rares et il n'existe pas à notre connaissance d'ouvrage scientifique de référence sur la mindfulness au travail.

##### *b) Articles théoriques et généraux*

Les articles théoriques sont un peu plus nombreux et abordent trois grands sujets : l'impact général de la mindfulness sur le travail, le lien entre performance et travail, et enfin l'impact sur le développement managérial.

Weick et Putnam (2006) font une description détaillée de la mindfulness dans son acception traditionnelle et la mettent en perspective avec l'importance des facteurs attentionnels dans les organisations contemporaines. Bien que s'inscrivant également dans l'approche de Langer qui a été mobilisée en stratégie et innovation, ils étaient précurseurs en soulignant l'intérêt potentiel de la mindfulness traditionnelle face à nos conceptions occidentales des organisations.

Il faut ensuite attendre 10 ans pour voir émerger une proposition d'un cadre d'analyse général de la mindfulness au travail. Good et al. (2016) proposent dans *Journal of Management* un état des lieux précis et structuré des apports potentiels de la mindfulness au travail qui constitue un véritable programme de recherche.

Le thème de la performance est abordé dans trois articles. Une première fois par Dane (2010), également dans *Journal of Management*, qui plaide pour l'étude de la mindfulness comme facteur de performance. Le deuxième article (Hyland, Lee et Mills, 2015) détaille les effets potentiels de la pleine-conscience sur la performance individuelle et organisationnelle. Le troisième article (Choi et Tobias, 2015) est un article critique qui souligne la nécessité d'études approfondies du sujet et invite à la prudence. Les auteurs mettent en avant l'importance d'une compréhension forte des différentes acceptations de la mindfulness, de protocoles de recherches plus rigoureux et d'études contextuelles et multi-niveaux.

Enfin, le troisième thème abordé est celui du leadership. Six publications s'y intéressent. Les deux premières font le lien entre acception bouddhiste de la mindfulness et potentiel de développement des leaders (Dhiman, 2009 ; Goldman Schuyler, 2010). Les deux suivants évoquent l'impact de la mindfulness dans les programmes de développement du leadership, mais n'en font pas un composant central et l'intègrent à des pratiques de coaching (Kinsler, 2014) ou de renforcement du lien corps-esprit (Brendel et Bennett, 2016). Les deux derniers étudient comme nous le faisons la possibilité d'utiliser la mindfulness pour aider les leaders à changer de perspective, prendre du recul et adopter une vision plus globale (Chandwani, Agrawal et Kedia, 2015 ; Yeganeh et Good, 2016).

### 3.3.2 Méta-analyses

Les méta-analyses sont au nombre de trois. Techniquement ce groupe comprend deux revues systématiques (Allen et al., 2015 ; Irving, Dobkin et Park, 2009) et une publication mixte intégrant à la fois une revue systématique et une meta-analyse statistique (Burton et al., 2016).

Irving, Dobkin et Park (2009) et Burton (2016) et al. focalisent leurs recherches sur les professionnels de la santé. Toutes deux concluent à l'intérêt des méthodes d'intervention basées sur la pleine-conscience pour la prévention du stress et du burnout. Burton et al. soulignent néanmoins la faiblesse des échantillons qui limite la portée des résultats. Comme nous l'avons évoqué plus haut, ces deux recherches intègrent en presque totalité des articles issus de revues médicales.

Allen et al. (2015) adoptent une démarche critique et moins systématique. Les auteurs repartent des références de Hyland, Lee et Mills (2015) et les complètent pour donner un contrepoint critique. Allen et al. insistent sur les limites des études existantes et sur la prudence avec laquelle aborder les expériences de laboratoire et les échantillons purement étudiants.

## 3.4. Les études empiriques, typologie

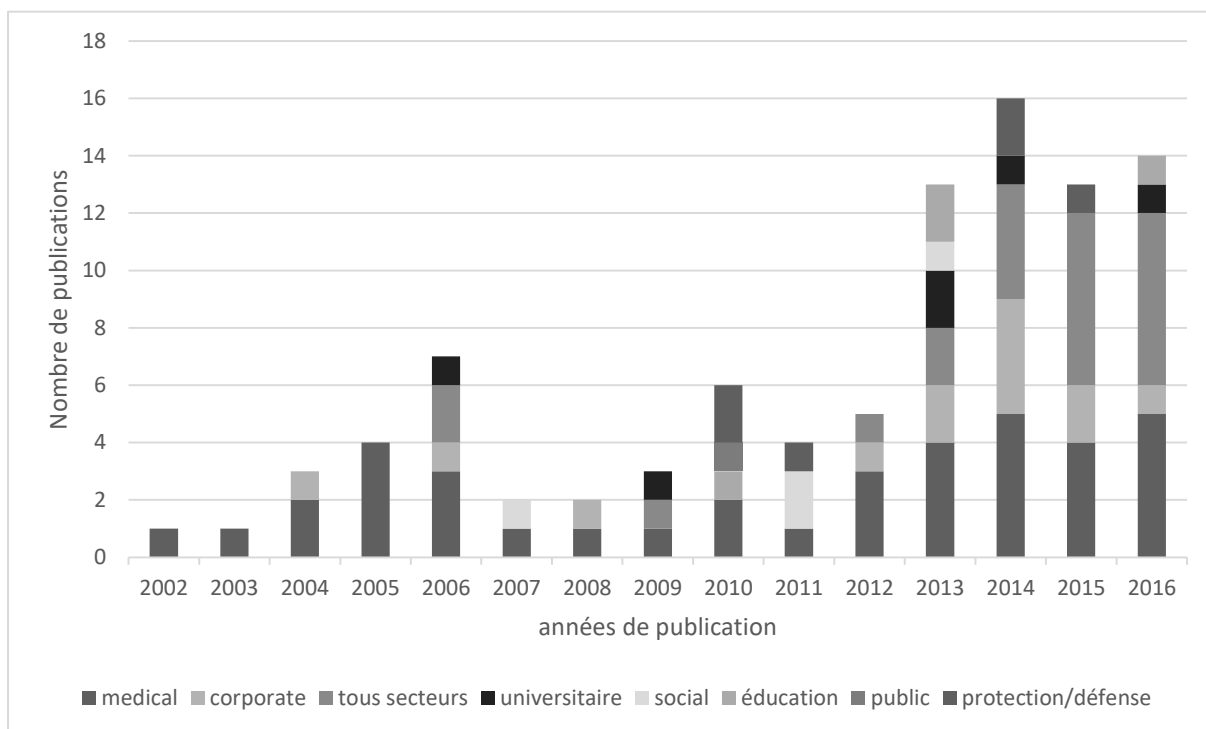
### 3.4.1 Les secteurs d'activité

Les secteurs d'activité peuvent se répartir en différentes catégories : médical, entreprises privées (corporate), universitaire, éducation (primaire et secondaire), social, services publics,

protection / défense (police, pompiers, armée), et tous secteurs lorsque les études sont transversales à l'ensemble des secteurs d'activité.

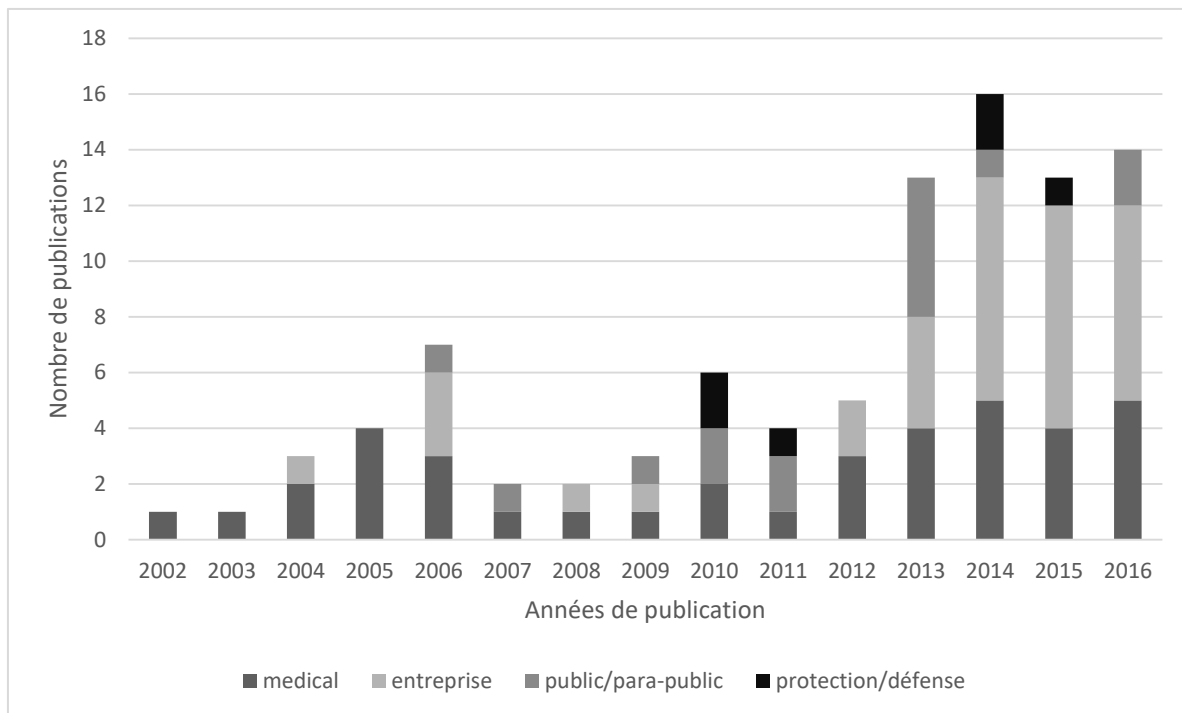
Sur 94 études, 38 portent sur le secteur médical, 22 sont transversales à l'ensemble des secteurs d'activité (échantillon de convenances inter-entreprises ou tous secteurs), et 12 seulement sont des expérimentations dans des entreprises privées spécifiques. Le secteur public est très peu étudié en dehors de l'éducation, de l'Université et du secteur social. 1 seule étude se focalise en effet sur une administration.

Le graphique suivant indique l'évolution de la répartition au fil du temps. On constate que le secteur médical a été le premier à être étudié et qu'il l'était majoritairement jusqu'en 2010. Progressivement, les secteurs du social, universitaire et de la protection/sécurité apparaissent. A partir de 2013 les études sur des entreprises spécifiques ou transversales à l'ensemble des secteurs d'activité se multiplient et deviennent majoritaires. La mindfulness au travail devient un sujet d'étude général et les expérimentations se multiplient dans tous les secteurs d'activité.



**Figure 1-2 : évolution temporelle des études empiriques par secteurs d'activité (détail)**

En regroupant les catégories l'évolution apparaît encore plus clairement. Le graphique suivant présente cette évolution en 4 catégories : médical, protection/défense, public/parapublic (regroupement de public, social, éducation et universitaire) et entreprise (regroupement de corporate et tous secteurs).



**Figure 1-3 : évolution temporelle des études empiriques par grands secteurs d'activité**

### 3.4.2 Les populations étudiées

Les populations étudiées varient en fonction des secteurs d'activité (cf. Tableau 1-3 ci-après) :

- Dans le secteur médical, les soignants ont fait l'objet de 36 études empiriques (dont 5 sur des étudiants en médecine<sup>3</sup>). Les échantillons sont variés en termes de métiers (médecins, psychologues, infirmiers, aides-soignants, maïeuticiens, kinésithérapeutes) comme d'environnement professionnel (différents services hospitaliers, hôpitaux de jours, cliniques spécialisées). Seules 4 études mêlent soignants et personnels administratifs. Aucune étude ne cible spécifiquement les administratifs, ni le rôle d'encadrant.
- Dans le domaine Universitaire les échantillons mixent toujours enseignants et personnels administratifs, contrairement à l'éducation qui se centre exclusivement sur les enseignants.
- Dans le domaine de la protection/défense, les soldats sont les plus étudiés (4 études sur 6).
- Dans le domaine des entreprises et les études transversales (tous secteurs) ce sont les employés qui sont les plus fréquemment étudiés. Six études seulement portent spécifiquement sur les managers (sur 37).

<sup>3</sup> Ces 5 études ont été conservées bien que portant sur des étudiants. Les échantillons concernés étaient en fin de cursus (médecins ou infirmiers) et tous en situation d'exercice de la profession.

	Médical	Corporate	Tous secteurs	Universitaire	Social	Education	Public	Protection / défense	Total
Managers		2	4						6
Mixte manager et employés		1	3		1				5
Employés		10	15		1		1		27
Employés (étudiants)			2						2
Soignants	29				2				31
Soignants (étudiants)	5								5
Soignants et administratifs	4								4
Enseignants et administratifs				6					6
Enseignants						4			4
Policiers								1	1
Pompiers								1	1
Soldats								4	4
<b>Total</b>	38	13	24	6	4	4	1	6	

**Tableau 1-3 : populations étudiées par secteur d'activité**

Au total, sur 96 études, 36 portent spécifiquement sur les soignants et 29 sur des employés (dont 2 échantillons d'étudiants occupant un emploi en CDD). Historiquement, il est compréhensible que les soignants aient été les premières cibles des études. Il est plus étonnant que les soignants encadrants (médecins chefs, infirmiers chefs) ne l'aient jamais été, de même que l'encadrement administratif des structures de santé.

Quant aux managers, bien que les études de la mindfulness dans le monde de l'entreprise se multiplient depuis 4 ans, ils restent très peu étudiés. La première étude remonte à 2006 (Cayer et Baron, 2006) et intègre des exercices de mindfulness dans un programme complet de formation managériale. Deux études mesurent l'influence de la disposition des managers à la mindfulness (trait de personnalité) sur leur performance (Shao et Skarlicki, 2009) et sur leur bien-être (Roche, Haar et Luthans, 2014). Ces deux thèmes sont abordés conjointement dans deux études quantitatives et qualitatives menées dans la même entreprise (Shonin et al., 2014 ; Shonin et Gordon, 2014). Enfin Baron (2016) qui a expérimenté un programme de leadership dérivé de la thérapie ACT et évalué son impact sur l'authenticité des leaders.



### 3.4.3 Les designs de recherche

Sur 94 études empiriques, seules 6 recherches utilisent une méthode qualitative, et 5 une approche mixte (qualitatives et quantitative). Parmi les études qualitatives, 4 portent sur les soignants, 1 sur les employés et 1 sur les managers. Les 4 premières s'intéressent à l'impact de la mindfulness sur les relations au travail (Baker, 2016 ; Beckman et al., 2012) et la santé au travail (Cohen-Katz, Wiley, Capuano, Baker, Deitrick, et al., 2005 ; Rothaupt et Morgan, 2007), une étude porte sur l'adoption par des salariés d'une application mobile de mindfulness (Laurie et Blandford, 2016) et la dernière porte sur l'impact managérial (Shonin et Gordon, 2014).

Les 84 études quantitatives mettent en œuvre majoritairement des études randomisées avec groupe de contrôle (RCT). Sur les designs de recherche, l'impact de la médecine se fait donc sentir également puisque les RCT sont les protocoles classiques de recherche dans cette discipline quand il s'agit d'évaluer l'efficacité d'un traitement. Au total nous avons répertorié 37 RCT, dont 5 avec groupe de contrôle actif. Les mesures pré/post sans randomisation sont au nombre de 15 (dont deux avec un groupe de contrôle actif). Cinq recherches utilisent une méthodologie quantitative longitudinale et 3 une approche par journaux de bords (*diary studies*). Enfin, 25 études utilisent des mesures quantitatives simples.

La taille des échantillons varie beaucoup, allant de très modeste à des échantillons beaucoup plus larges. Le tableau suivant présente de manière synthétique les échantillons quantitatifs en fonction du type de protocoles de recherche. Pour les RCT l'échantillon comptabilise le groupe intervention et le groupe de contrôle. On peut noter que la taille moyenne des échantillons des études de type RCT, mesures pré/post et longitudinales est tout à fait correcte compte tenu de la difficulté de mise en œuvre de ces protocoles expérimentaux.

	<b>RCT</b>	<b>pre/post</b>	<b>longitudinal</b>	<b>diary studies</b>	<b>mesures simples</b>
<b>nb d'études</b>	35	14	3	3	25
<b>min</b>	18	11	38	121	45
<b>max</b>	310	344	183	568	699
<b>moyenne</b>	110	56	97	279	249
<b>écart type</b>	94	85	76	251	176

**Tableau 1-4 : taille des échantillons quantitatifs en fonction du protocole de recherche**

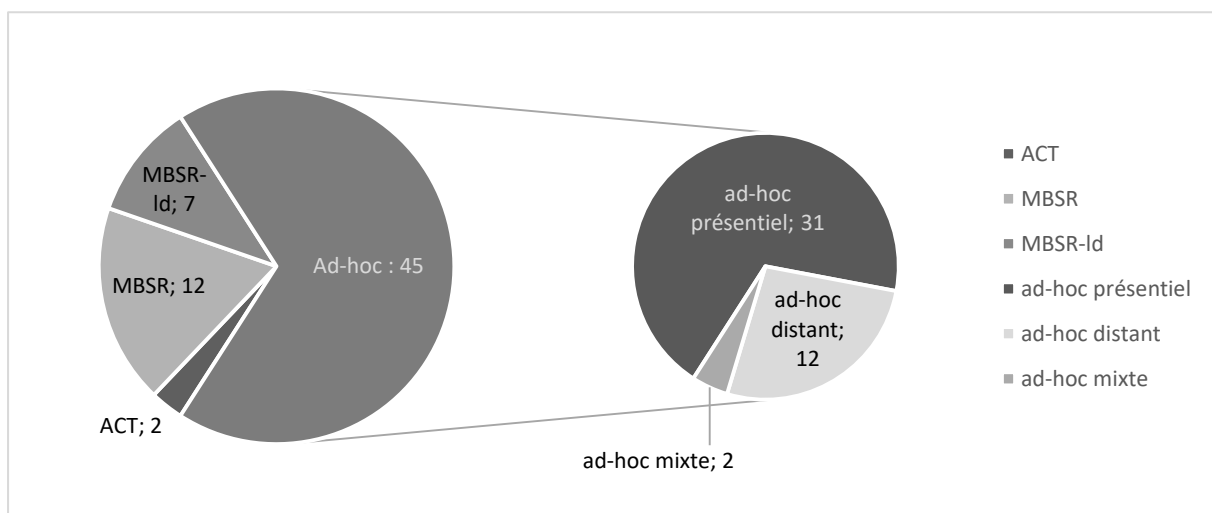
Plus des deux tiers des études empiriques sont expérimentales ou quasi-expérimentales (66 sur 94). Les protocoles mis en œuvre se répartissent en 4 catégories : programme MBSR classique (12), programme MBSR-ld (low-dose, 7), thérapie ACT (2) et protocoles ad-hoc (45).

Le programme MBSR (ou MBSR-ld), référence dans la gestion du stress par la pleine-conscience, n'a finalement été expérimenté que 2 fois dans le monde de l'entreprise (1 corporate

et 1 tous secteurs), 1 fois dans le monde de l'éducation, 4 fois en contexte universitaire. C'est évidemment dans le secteur médical qu'il a été le plus fréquemment appliqué (12 études).

Les protocoles ad-hoc sont majoritaires. Ils sont construits sur mesure et adaptés a priori au contexte professionnel. L'inspiration en est multiple. Les auteurs puisent dans la MBSR, la MBCT ou l'ACT et intègrent souvent d'autres éléments : autres formes de méditation, exercices de psychologie positive, yoga, co-développement, coaching, contenus didactiques. Les descriptifs et méthodologies de construction de ces protocoles sont souvent sommaires. Ces programmes sont de durées et d'intensité très variables et ne se déroulent pas toujours en présentiel. Douze des 45 programmes ad-hoc se font totalement à distance via des vidéos ou applications mobiles et 2 mixent présentiel et distanciel.

Le schéma suivant indique graphiquement la répartition des MBIs (programmes d'intervention basés sur la pleine-conscience) entre les différentes catégories.



**Figure 1-4 : MBIs utilisés dans les études expérimentales**

Le grand nombre de recherches expérimentales et quasi-expérimentales est un point notable. Cela souligne le fait que la mindfulness est avant tout une pratique et un apprentissage et non un simple trait de personnalité, et que ces pratiques sont opérationnalisables dans les organisations. Cependant, la multiplication des formations ad-hoc rend difficiles les comparaisons et le rapprochement des résultats, bien que toutes se revendiquent de cette opérationnalisation de la mindfulness.

#### 3.4.4 Preuves d'efficacité et thématiques abordées

Les résultats des recherches empiriques ont été codifiés et synthétisés afin d'avoir une vision générale des thèmes les plus fréquemment abordés et des sous-thèmes ayant recueilli le plus de preuves d'efficacité.

a) *Codification et regroupements thématiques*

Les résultats ont été synthétisés article par article en utilisant la terminologie des auteurs. Seuls les résultats les plus probants ont été pris en compte afin de préserver une vue d'ensemble synthétique et de n'intégrer que les éléments les moins sujets à discussion.

Au final, nous avons utilisé 48 clefs de codification. Une première grille a été construite a priori et complétée au fil des analyses lorsque de nouveaux éléments apparaissaient. Les éléments de codification ont ensuite été regroupés en 14 catégories. Le Tableau 1-5 p. 51 présente les catégories et éléments de codification associés et le Tableau 1-6 p. 57 présente le résultat de la codification.

Une étude a été supprimée de l'échantillon pour cette partie de l'analyse car étant la seule à aborder le thème de l'adoption d'une application mobile de mindfulness par des salariés londoniens (Laurie et Blandford, 2016). Le caractère marginal du thème (mais essentiel à la compréhension de la diffusion de la mindfulness en milieu professionnel) nous a conduit à l'écarter.

Les 14 catégories peuvent être regroupées en 6 grands thèmes généraux (cf tableau suivant) :

- Le bien-être et la santé au travail (bien-être au travail, burnout, santé, souffrance au travail et stress) : impacts de la mindfulness sur la santé au travail des salariés, la prévention des RPS et le bien-être au travail.
- La « recovery » (énergie / vitalité et récupération) : impact de la mindfulness sur la capacité à mobiliser et régénérer au quotidien un niveau de ressources et d'énergie suffisant pour faire face aux enjeux professionnels.
- Le rapport au travail (équilibre et satisfaction, implication et motivation) : impact de la mindfulness sur la satisfaction générale vis-à-vis du travail, l'équilibre des sphères de vie, l'engagement, l'implication et la motivation.
- La performance (performance) : impact de la mindfulness sur la performance individuelle et collective.
- Les comportements au travail (relations et comportements positifs) : impact de la mindfulness sur les relations interpersonnelles, le développement de qualités relationnelles spécifiques et de comportements éthiques et positifs vis-à-vis de l'organisation et de ses acteurs.
- La réalisation de soi (développement personnel et émotions) : impact de la mindfulness sur la perception que l'individu a de lui-même et à induire un processus de développement psychique et émotionnel jugé positif.

Thèmes	Catégories	Clefs de codification
Bien-être et santé au travail	Bien-être	Humeur générale : amélioration de l'humeur générale et/ou de l'ambiance de travail Bien-être : amélioration du sentiment de bien-être au travail
	Burnout	Epuisement émotionnel : diminution de l'épuisement émotionnel Burnout : diminution des symptômes de burnout
	Santé	Soin de soi : tendance supérieure des participants à prendre soin d'eux-mêmes et de leur santé / proactivité concernant leur état de santé Santé mentale : amélioration de facteurs de santé mentale Santé générale : amélioration de la santé des participants (diminution du nombre de jours d'arrêt maladie, sentiment exprimé...) Physiologie : amélioration de mesures physiologiques
	Souffrance	Anxiété : diminution du sentiment d'anxiété Dépression : diminution du sentiment dépressif ou des symptômes de dépression Souffrance : diminution du sentiment de souffrance ou des symptômes de souffrance au travail Ruminations mentales : diminution des ruminations mentales
	Stress	Stress : diminution du stress (auto-rapporté ou mesuré biologiquement)
Recovery	Energie/vitalité	Energie/vitalité : augmentation du sentiment de vitalité / niveau d'énergie Sommeil : amélioration quantitative et/ou qualitative du sommeil Fatigue : diminution du sentiment de fatigue
	Récupération	Récupération mentale : amélioration des expériences de récupération psychologique et cognitive Récupération physique : amélioration des capacités de récupération physique Détachement psychologique : amélioration de la capacité à couper avec le travail Résilience : capacité à se remettre d'évènements négatifs Coping : augmentation de la capacité à faire face aux situations
Rapport au travail	Equilibre / satisfaction	Conflit travail/famille : diminution des conflits travail-famille Equilibre VP/VP : amélioration de l'équilibre vie privée / vie professionnelle Satisfaction au travail : amélioration de la satisfaction au travail Qualité de vie : amélioration du sentiment général de qualité de vie
	Implication / engagement	Implication : augmentation de la motivation Empowerment : augmentation de l'autonomie et de la capacité à se saisir des situations professionnelles Engagement : stabilité ou augmentation de l'engagement Turnover : diminution réelle du turnover ou des intentions de changement
	Performance	Performance : amélioration de la performance réelle ou perçue, collective ou individuelle Satisfaction client : amélioration des indices de satisfaction client Capacités cognitives : amélioration des capacités cognitives Qualité de service : amélioration des indices de qualité de service ROI : retour sur investissement positif du programme de pleine-conscience

*Suite du tableau page suivante*

Comportements au travail	Relations	Compassion : développement de la compassion pour soi et/ou autrui Relations interpersonnelles : amélioration des relations interpersonnelles Non-jugement : amélioration de la capacité au non-jugement Empathie : augmentation de l'empathie
	Comportements positifs	Ethique / OCB : renforcement des comportements éthiques et de citoyenneté organisationnelle Injustice : diminution des réactions négatives face au sentiment d'injustice Sens / valeurs : augmentation de la prise en compte du sens et des valeurs
Réalisation de soi	Développement personnel	Authenticité : augmentation du sentiment d'authenticité et comportements associés Conscience de soi : sentiment de plus grande conscience de soi Développement personnel : sentiment d'avoir évolué / grandi Spiritualité : développement de la spiritualité
	Emotions	Affects négatifs : diminution des affects négatifs Affects positifs : augmentation des affects positifs Stabilité émotionnelle : moindre réactivité émotionnelle

**Tableau 1-5 : clefs de codification des résultats des études empiriques et regroupement par catégories et thématiques.**

*b) Répartition quantitative et évolutions temporelles*

Les études abordent fréquemment plusieurs thèmes différents (22 études abordent 3 thèmes simultanément, 41 en abordent 2). Seulement 30 études n'abordent qu'un thème unique. Cette diversité de thématique est compréhensible pour un sujet neuf pour lequel les travaux sont nécessairement plus larges et moins ciblés.

La Figure 1-5 (p. 51) présente la répartition des catégories et thèmes en nombre d'occurrences, nous allons maintenant les détailler.

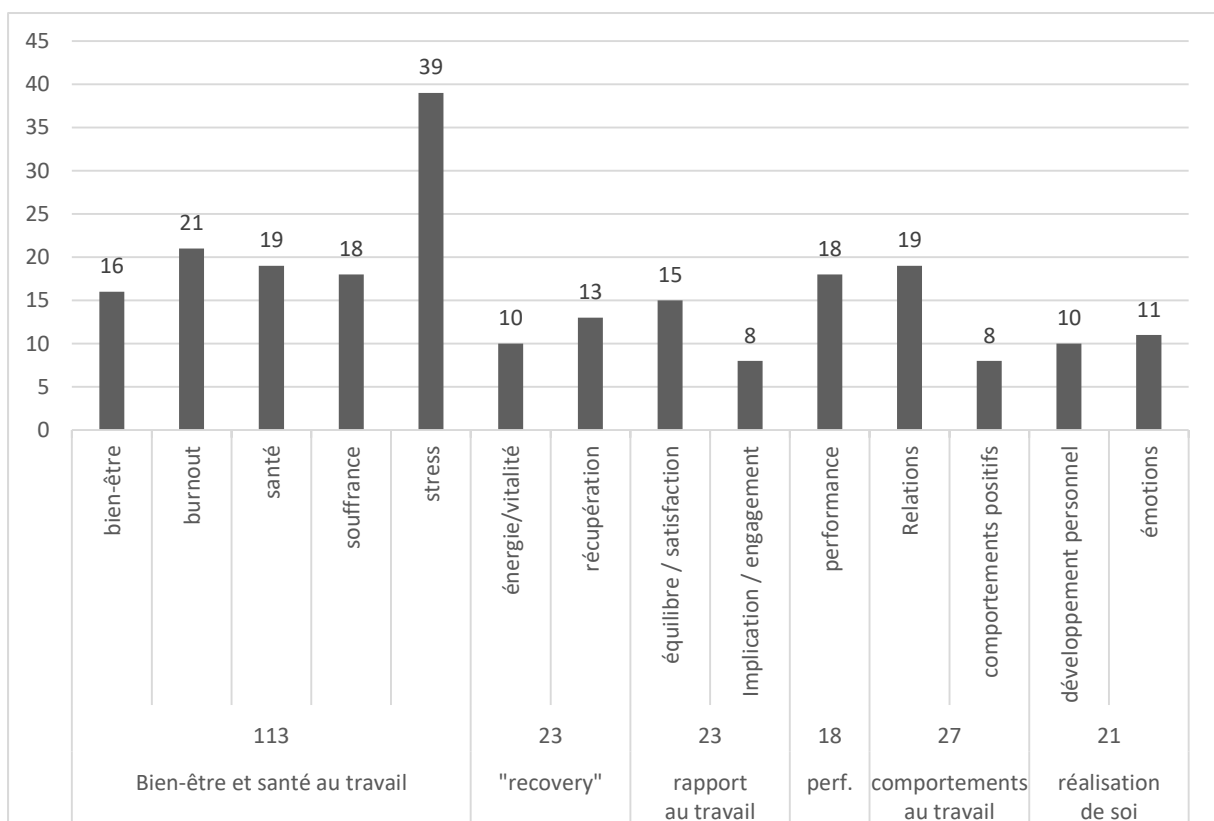
Le thème du bien-être et de la santé au travail est le plus fréquemment abordé. Au total, nous avons répertorié 113 occurrences du thème dans 68 études distinctes. La *mindfulness* au travail recueille donc un grand nombre de preuves d'efficacité, comme moyen aussi bien de prévention des risques psycho-sociaux que d'amélioration du bien-être général : diminution du stress, du burnout, de la souffrance au travail, amélioration de la santé mentale et générale et du sentiment de bien-être. Ces résultats sont concordants avec les résultats obtenus dans des contextes hors-travail et il est compréhensible que ces thèmes aient été les plus étudiés jusqu'alors. En effet, la *mindfulness* psychothérapeutique et médicale a prioritairement été présentée comme thérapeutique de gestion du stress et de la souffrance pouvant également améliorer le bien-être des patients. Il est donc logique que ces aspects aient été les premiers étudiés en contexte professionnel, d'autant plus qu'ils sont également cruciaux dans les organisations confrontées à la problématique des RPS.

Comparativement, les autres thèmes sont nettement moins étudiés. Le thème de la « recovery » présente 23 occurrences dans 21 études distinctes, le rapport au travail 23 occurrences (pour

23 études), les comportements au travail 27 occurrences (pour 27 études), la performance 18 occurrences (pour 18 études), et la réalisation 21 occurrences (pour 21 études). Compte tenu du nombre de sous-catégories, les éléments de preuve d'efficacité de la mindfulness sur ces différentes dimensions restent fragmentaires et soulignent combien l'étude de l'impact de la mindfulness sur le travail en est à ses débuts. Néanmoins, ces résultats, bien que limités et parcellaires indiquent un impact positif de la mindfulness sur ces différentes dimensions du travail.

La quasi-totalité des études conclut à un impact positif de la mindfulness sur le travail, quel que soit le thème abordé.

A noter qu'une étude abordant les thèmes de la santé au travail, de la recovery et de l'engagement conclut cependant à une absence d'effet de la mindfulness à 6 ou 12 mois après l'intervention (van Berkel et al., 2014). Ce résultat atypique mérite attention et souligne l'importance de recherches longitudinales rigoureuses pour évaluer la pérennité des effets de la mindfulness dans le temps.



**Figure 1-5 : occurrence des preuves d'efficacité par catégorie et thèmes.**

Références	Thématiques	Bien-être et santé au travail					Recovery		Relation au travail		performance	Comportements		Maturité / sagesse	
		bien-être	burnout	santé	souffrance	stress	Energie / vitalité	récupération	équilibre / satisfaction	implication / engagement		relations	comportements positifs	développement personnel	émotions
(Aggs et Bambling, 2010)												x			
(Aikens et al., 2014)						x	x	x							
(Allen et Kiburz, 2012)							x		x			x			
(Baccarani, Mascherpa et Minozzo, 2013)		x				x					x				
(Baker, 2016)												x		x	
(Baron, 2016)														x	
(Bazarko et al., 2013)			x	x		x									
(Beach et al., 2013)											x	x			
(Beckman et al., 2012)				x								x			
(Beddoe et Murphy, 2004)		x				x		x							
(Brady et al., 2012)				x		x						x			
(Brinkborg et al., 2011)			x	x		x									
(Brooker et al., 2013)						x			x			x			
(Cayer et Baron, 2006)														x	
(Cohen-Katz et al., 2004)		x				x									
(Cohen-Katz, Wiley, Capuano, Baker et Shapiro, 2005)			x												
(Cohen-Katz, Wiley, Capuano, Baker, Deitrick, et al., 2005)				x					x			x			
(Craigie et al., 2016)			x			x									x
(Crain, Schonert-Reichl et Roeser, 2016)							x		x						x

(Dane et Brummel, 2013)									x	x				
(Davidson et Kabat-Zinn, 2004)			x											x
(Di Benedetto et Swadling, 2014)		x												
(Dobie et al., 2016)				x	x									
(dos Santos et al., 2016)		x	x		x									
(Duchemin et al., 2015)		x			x									
(Flaxman et Bond, 2006)			x							x				
(Flaxman et Bond, 2010)				x	x									
(Flook et al., 2013)		x			x					x				
(Foureur et al., 2013)			x		x							x		
(Fredrickson et al., 2008)	x							x						x
(Fulton et Cashwell, 2015)				x							x			
(Galantino et al., 2005)	x	x			x									
(Gauthier et al., 2015)					x									
(Geary et Rosenthal, 2011)					x								x	
(Gold, 2010)				x	x						x			
(Grégoire et Lachance, 2014)				x	x	x								x
(Horner et al., 2014)		x			x						x			
(Hülshager et al., 2013)	x	x						x			x			
(Hülshager et al., 2014)						x	x							
(Hülshager, Feinholdt et Nübold, 2015)						x								
(Jha et al., 2010)					x						x			
(Jha et al., 2015)											x			
(Johnson et al., 2014)			x		x		x							



(Klatt et al., 2016)			x							x				
(Klatt, Buckworth et Malarkey, 2009)					x	x								
(Kong, 2016)							x					x		
(Krasner et al., 2009)	x	x									x			
(Krishnakumar et Robinson, 2015)												x		x
(Leroy et al., 2013)									x				x	
(Long et Christian, 2015)				x								x		x
(Mackenzie, Poulin et Seidman-Carlson, 2006)							x	x						
(Malarkey, Jarjoura et Klatt, 2013)			x											
(Malinowski et Lim, 2015)	x								x					x
(Manotas et al., 2014)			x	x	x									
(Martín-Asuero et García-Banda, 2010)				x										x
(Marzuq et Drach-Zahavy, 2012)							x							
(McCracken et Yang, 2008)	x	x	x		x							x		
(Michel, Bosch et Rexroth, 2014)							x	x						
(Morledge et al., 2013)	x				x			x					x	
(Narayanan et Moynihan, 2006)		x												
(Pflugeisen et al., 2016)					x							x	x	
(Querstret, Croypley et Fife-Schaw, 2016)				x		x								
(Reb, Narayanan et Chaturvedi, 2014)	x							x		x				
(Reb, Narayanan et Ho, 2015)	x	x						x		x		x		
(Roche, Haar et Luthans, 2014)				x										x
(Roeser et al., 2013)		x			x					x	x			
(Rosenzweig et al., 2003)	x				x	x								



(Zhang et Wu, 2015)										x				
(Zivnuska et al., 2016)	x						x		x					

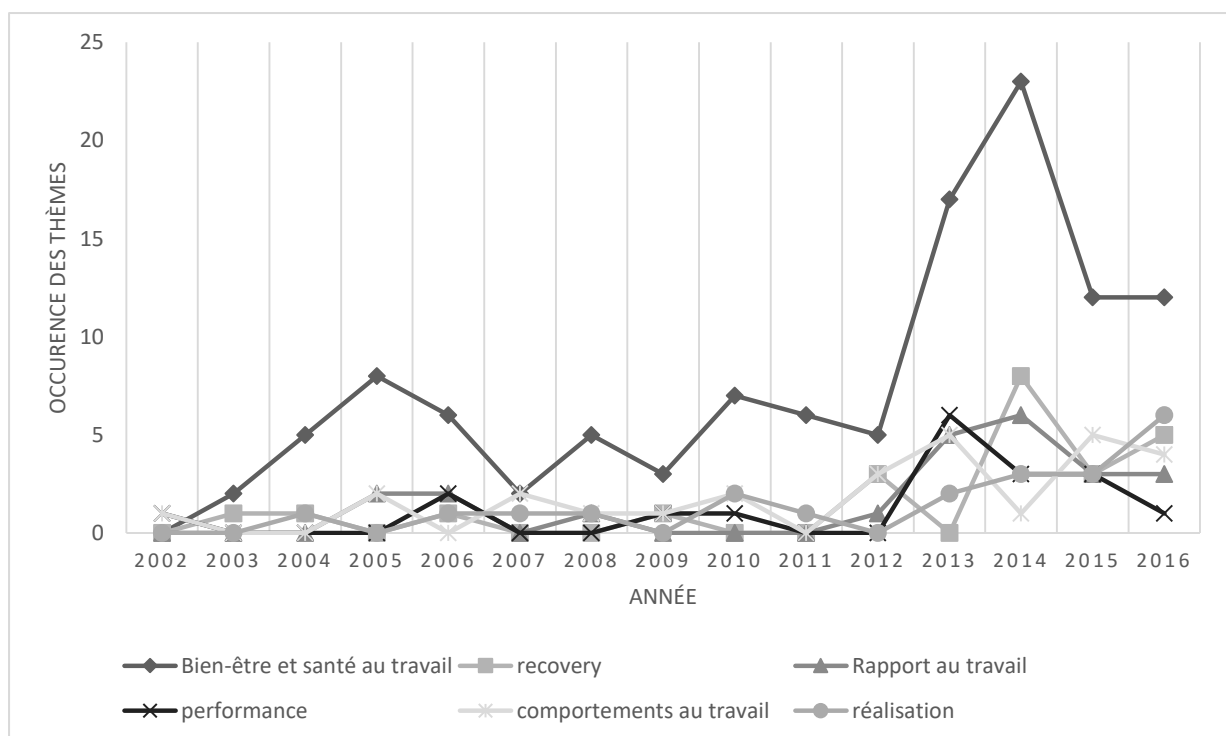
**Tableau 1-6 : résultat de la codification des articles par thèmes et sous-thèmes**

Comme nous l'avons évoqué précédemment, il est compréhensible que les travaux empiriques se soient centrés initialement sur la santé et le bien-être au travail, qui est le thème le plus naturellement en lien avec l'approche moderne de la mindfulness.

Deux arguments soutiennent l'idée que la mindfulness devrait aujourd'hui être étudiée de manière plus large dans ses impacts :

- Les visions plus classiques de la mindfulness invitent à un développement plus global de l'homme et portent une intention positive de développement. Dans cette acceptation la mindfulness devrait avoir un retentissement plus large sur les individus et les organisations que le bien-être et la santé.
- La meilleure compréhension des processus psychologiques de la mindfulness depuis quelques années permet d'explorer des pistes nouvelles liées à un mode de fonctionnement expérientiel et métacognitif.

Logiquement, l'occurrence temporelle des thèmes devrait donc évoluer dans le temps avec un glissement du thème « santé et bien-être au travail » vers les 5 autres thèmes que nous avons répertoriés. Cependant, la projection des données dans le temps, n'indique pas cette évolution de manière nette, cf. Figure 1-6 (p. 58). En effet, les recherches se multiplient depuis 2012 et si les autres thèmes progressent, les recherches sur la mindfulness comme facteur de santé et bien-être au travail progressent elles aussi de manière forte.



**Figure 1-6 : évolution temporelle des thématiques du champ mindfulness et travail**

Les thèmes émergents restent ainsi étudiés de manière modeste et le « champ » de la recherche sur la mindfulness et le travail est toujours dominé par les travaux sur la santé et le bien-être. Les autres thèmes constituent encore des « niches » largement sous-étudiées.

### 3.4.5 Synthèse des résultats par thématique

Il est difficile de rendre compte de manière synthétique de l'ensemble de ces travaux. Aussi les paragraphes suivants les illustreront avec quelques exemples de travaux qui nous semblent les plus pertinents dans chaque catégorie.

#### a) *Le bien-être et le stress au travail*

Les preuves d'efficacité de la mindfulness sur le stress et l'amélioration générale des conditions physiques et mentales des individus ne sont plus à faire (cf section précédente). Il en va de même dans le contexte professionnel avec une accumulation de résultats convergents.

L'impact sur le bien-être au travail seul est rarement étudié. Il l'est le plus souvent conjointement avec la diminution du stress, du burnout ou de la souffrance au travail. Zivnuska et al. (2016) montrent que la mindfulness est un antécédent du bien-être chez les employés. Des résultats similaires sont obtenus avec un programme de méditation Zen : Malinowski et Lim confirment le lien qui pourrait être médiatisé par le capital de psychologie positive (2015). D'autres travaux se concentrent sur les composantes qui permettent d'agir plus spécifiquement sur le bien-être et les affects positifs au travail. Fredrickson et al. (2008) ont par exemple testé avec succès la méditation de la bienveillance sur des salariés.

L'impact de la mindfulness dans la diminution des symptômes de burnout apparaît dans 21 études expérimentales. La mindfulness comme trait de personnalité est un prédicteur des différentes facettes de l'épuisement professionnel et du burnout (Narayanan et Moynihan, 2006 ; Taylor et Millier, 2016). McCracken et Yang (2008) indiquent un lien dynamique et vertueux entre mindfulness, valeurs et acceptation de la réalité face aux situations stressantes des soignants. Ces résultats sont confirmés dans le cadre d'expérimentations avec des protocoles classiques dérivés de la MBSR (ex. Cohen-Katz, Wiley, Capuano, Baker et Shapiro, 2005 ; Flook et al., 2013) ou fondés sur d'autres protocoles (ex : Bazarko et al., 2013 - programme à distance ; Brinkborg et al., 2011 - thérapie ACT).

Concernant la santé, au-delà des travaux médicaux très nombreux, 18 études soulignent l'amélioration de l'état de santé perçu ou réel des salariés. Notamment, une étude randomisée sur des militaires montre une amélioration des facteurs physiques chez les participants au programme (régularité du rythme cardiaque et respiratoire par exemple) (Johnson et al., 2014). Cette amélioration du rythme cardiaque est confirmée par Wolever et al. (2012) chez des employés suivant un programme de yoga. Les effets positifs sur la santé seraient donc tout à fait concrets et non pas seulement limités à la perception des participants. Quant à l'impact sur les coûts de santé et d'arrêts maladie des salariés, il a été analysé dans une première étude qui conclut à un retour sur investissement positif (Klatt et al., 2016).

L'impact sur la souffrance au travail et le sentiment de détresse est moins étudié (18 études). Les résultats convergent sur un impact positif sur l'anxiété (ex : Manotas et al., 2014), la

détresse psychologique (ex : Dobie et al., 2016) ou les syndromes post-traumatiques pour les professions particulièrement exposées comme les pompiers, policiers et militaires (ex : Setti et Argentero, 2014).

Enfin, 40 études différentes présentent des résultats convergents sur une diminution du stress perçu par les salariés.

#### *b) Récupération*

22 études s'intéressent à l'impact positif de la mindfulness sur l'amélioration des capacités de récupération physique et mentale des salariés.

Un premier effet positif est lié à l'amélioration du sommeil et à une diminution des insomnies chez les personnes concernées. Crain, Schonert-Reichl et Roeser (2016) indiquent par exemple une amélioration de la qualité du sommeil (rapidité d'endormissement, sentiment de repos, diminution des insomnies) et une diminution des somnolences durant la journée de travail chez les instituteurs. Ces bénéfices semblent se maintenir dans le temps même dans le cadre d'une formation à distance (Querstret, Cropley et Fife-Schaw, 2016). Un second effet se traduit par un sentiment de plus grande vitalité (ex : Allen et Kiburz, 2012).

Hülshager et al. (2014) montrent un effet médiateur du détachement psychologique entre mindfulness et qualité du sommeil. Marzuq et Drach-Zahavy (2012) montrent de même le lien entre la capacité à la mindfulness des salariés et l'efficacité des pauses sur le lieu de travail. Cet effet de la mindfulness sur le détachement psychologique apparaît également dans une étude sur des employés (Michel, Bosch et Rexroth, 2014).

Ces différents travaux vont tous dans le sens d'un effet positif de la mindfulness sur les expériences de récupération.

#### *c) Rapport au travail*

Le rapport au travail apparaît dans 23 études distinctes soit sous l'angle de la satisfaction et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, soit sous celui de l'implication et de l'engagement.

L'effet de la mindfulness sur la satisfaction de vie apparaît dans de nombreuses études qu'elles s'appuient sur des protocoles standards de mindfulness ou des protocoles ad-hoc (ex : Mackenzie, Poulin et Seidman-Carlson, 2006 ; Morledge et al., 2013 ; Sood et al., 2014). La mindfulness comme pratique et comme trait contribue à l'amélioration de l'équilibre vie-privée vie-professionnelle (ex : (Allen et Kiburz, 2012 ; Crain, Schonert-Reichl et Roeser, 2016). Cette amélioration est probablement liée à une meilleure segmentation cognitive et émotionnelle entre travail et hors travail qui s'accompagne d'une diminution des conflits vie privée / vie professionnelle (Michel, Bosch et Rexroth, 2014).

Plusieurs études mesurent un effet positif de la mindfulness sur l'engagement professionnel (ex : Malinowski et Lim, 2015 ; West et al., 2014) et Zivnuska et al. (2016) indiquent un effet sur l'implication affective des salariés. Une étude cependant, reposant sur un programme de e-coaching intégrant de la mindfulness, ne montre pas d'effet significatif (van Berkel et al., 2014) sur l'engagement (ni sur le niveau de mindfulness des participants).

Ces travaux, bien que parcellaires, semblent aller dans le sens d'un rapport plus équilibré au travail et d'un meilleur équilibre entre sphères de vies.

#### *d) Performance*

L'étude de l'impact de la mindfulness sur la performance en est comme les autres sujets à ses débuts. La performance pouvant être définie de multiples façons, les 18 études abordant ce thème le font le plus souvent avec des critères différents. Aucune étude à notre connaissance n'a étudié le lien entre mindfulness et performance économique de l'entreprise.

Plusieurs études notent une amélioration de la qualité de service ou de soin suite à un programme de mindfulness (ex : Beach et al., 2013 ; Singh, 2006). Shonin et Gordon (2014) notent une amélioration de l'évaluation de la performance des managers (évaluée par les collaborateurs) après un programme de leadership intégrant de la mindfulness.

Plusieurs travaux s'intéressent à l'amélioration de la performance dans l'accomplissement des tâches, l'organisation et l'attention :

- Deux études indiquent une amélioration dans la réalisation des tâches (Dane, 2010 ; Reb, Narayanan et Ho, 2015).
- Roeser et al. (2013) et Flook et al. (2013) notent une amélioration des capacités d'attention et d'organisation chez les enseignants. Deux études ont également observé une diminution des troubles attentionnels chez les militaires lors d'entraînements intenses (Jha et al., 2010, 2015). Cette amélioration des capacités cognitives s'accompagne également de meilleurs résultats aux différents tests.
- Deux études enfin s'intéressent à l'impact de la mindfulness sur l'attention aux tâches et les comportements de sécurité au travail (Zhang et al., 2013 ; Zhang et Wu, 2015). Les auteurs montrent que la mindfulness a un effet positif sur l'attention aux tâches et la sécurité dans les environnements complexes à haut niveau d'exigence (salles de contrôle de centrales nucléaires) mais un effet négatif dans les environnements de faible exigence.

Ces travaux indiquent globalement un impact positif de la mindfulness sur différents aspects de la performance. L'état des connaissances reste cependant plus que succinct et si les performances attentionnelles peuvent s'expliquer directement par la mindfulness, les aspects tels que la qualité de service ou la performance perçue des managers sont probablement le fruit de phénomènes plus complexes.

e) *Comportements*

Les liens entre mindfulness et comportement peuvent être vus de deux manières. Du point de vue des comportements relationnels d'une part, et de celui des comportements organisationnels d'autre part.

La mindfulness améliore globalement la qualité relationnelle. De nombreuses études en milieu hospitalier concluent à une amélioration notable de la relation soignant-patient (Beach et al., 2013 ; Beckman et al., 2012 ; Horner et al., 2014 ; Shapiro, Brown et Biegel, 2007). Fulton et Cashwell montrent (2015) un lien entre mindfulness, empathie et compassion. Dans un registre tout autre, Westphal et al. (2015) mettent en évidence le rôle protecteur de la mindfulness face aux conflits interpersonnels rencontrés fréquemment par les soignants de services d'urgence.

Nous pouvons noter que dans notre échantillon, ce thème n'a pas été étudié dans d'autre secteur d'activité que le médical ou l'éducation (Gold, 2010), alors que les relations interpersonnelles sont au cœur de toute organisation humaine.

Les comportements organisationnels restent étudiés de manière marginale. Reb et al. (2015) mettent en évidence un lien entre mindfulness et comportements de citoyenneté organisationnelle. Kong (2016) quant à lui fait montre que la mindfulness limite la tendance des salariés à adopter des comportements non éthiques au profit de l'organisation en maintenant une relation plus raisonnable aux attentes de celle-ci.

La mindfulness semble aussi limiter la réaction des salariés face aux situations d'injustice en diminuant les émotions négatives et ruminations mentales associées (Long et Christian, 2015).

Foureur (2013) présente une expérimentation sur des soignants augmentant leur capacité de résilience face aux difficultés professionnelles rencontrées au quotidien.

Enfin, Verdorfer (2016) met en évidence un lien positif entre mindfulness et humilité chez les salariés, et aspiration à diriger en se mettant plus pleinement au service des autres chez les managers.

Si les résultats sur les comportements interpersonnels sont assez nombreux, ils restent encore très généraux. Quant à ceux sur les comportements organisationnels, ils restent trop limités pour tirer la moindre conclusion. L'ensemble indique néanmoins une tendance de la mindfulness à induire des comportements positifs au travail.

f) *Réalisation de soi*

Le thème de la réalisation de soi se décompose en deux thématiques complémentaires : celle du développement personnel et celle de la dynamique émotionnelle de l'individu.

Baker (2016) souligne que les effets d'un programme de mindfulness portent autant sur la dimension personnelle que professionnelle des participants et se caractérisent par des apports



positifs permettant aux participants de favoriser *l'être plutôt que le faire* avec leurs patients. Cayer et Baron (2006) évoquent le développement d'une conscience post-conventionnelle chez les managers suivant un programme de *leadership authentique* intégrant de la mindfulness et Leroy et al. (2013) montrent un effet sur le développement de l'authenticité des participants. L'effet sur la spiritualité des participants a été peu étudié, mais Geary et Rosenthal (2011) trouvent une évolution stable dans le temps sur l'échelle des expériences quotidiennes de spiritualité<sup>4</sup>.

L'effet sur les émotions est plus étudié, notamment sur la réduction des affects négatifs et l'augmentation des affects positifs accompagnant les programmes de pleine-conscience (ex : Craigie et al., 2016 ; Shapiro, Brown et Biegel, 2007). Krishnakumar et Robinson (2015) mettent en évidence la diminution des sentiments d'hostilité (irritation, colère) et Malinowski et Lim (2015) l'augmentation du capital de psychologie positive. Comme nous l'avons déjà évoqué, Long et Christian (2015) soulignent l'importance de la mindfulness dans la régulation de la réaction émotionnelle face aux injustices organisationnelles.

Sur ce dernier thème, la mindfulness semble donc également avoir un rôle potentiel à jouer dans l'accompagnement du développement des individus et la promotion de comportements positifs au travail.

## **4. Conséquences pour notre recherche**

Cette revue systématique de la littérature permet de clarifier l'état de l'art de la recherche sur la mindfulness au travail et met en évidence un certain nombre de conséquences pour notre recherche.

### *a) De l'intérêt d'étudier l'effet de la mindfulness sur les managers*

Le premier constat est le très faible nombre d'études portant sur les managers et l'exercice du management. Ce vide est d'autant plus étonnant que l'on compte un très grand nombre de recherches existantes sur le leadership et que l'on note un intérêt général porté aux managers dans les organisations.

Cela justifie l'intérêt de notre recherche à savoir l'effet de la mindfulness sur la relation au travail et le style de leadership des managers.

### *b) De l'intérêt des études longitudinales et qualitatives*

Le second constat porte sur le faible nombre d'études longitudinales permettant d'apprécier l'évolution dans le temps des effets de la mindfulness d'une part et sur la quasi absence d'études qualitatives d'autre part.

---

<sup>4</sup> La Daily Spiritual Experience Scale (Underwood et Teresi, 2002) mesure la fréquence à laquelle un individu expérimente des sentiments de profond respect, de joie intense et de paix intérieure face à la vie.

Les études qualitatives permettent d'approcher les phénomènes encore mal connus et les études longitudinales d'apprécier la stabilité ou l'évolution d'un phénomène dans le temps. Ces deux enjeux sont cruciaux pour l'étude de la mindfulness au travail.

Il nous semble donc essentiel de prendre le temps d'observer et suivre l'évolution de managers ayant suivi une formation à la mindfulness de manière à la fois qualitative et longitudinale. Nous pourrions ainsi préciser les phénomènes, pistes de recherche et les effets potentiels à moyen terme sur les managers eux-mêmes, mais aussi sur leur environnement de travail et l'organisation à laquelle ils appartiennent.

c) *De l'intérêt de privilégier les protocoles établis*

Le troisième constat est la profusion de protocoles de pleine-conscience « ad-hoc ». Loin de nous l'idée de nier leur intérêt et la richesse de ces approches. Néanmoins, il nous semble essentiel dans un premier temps de structurer les designs de recherche autour de protocoles strictement établis et ayant fait leur preuve dans d'autres domaines afin de pouvoir comparer des choses comparables et d'induire le moins de biais possible dans les recherches.

Aussi, nous pensons indispensable d'appuyer les expérimentations ou quasi-expérimentations sur des approches établies et protocolisées telles que l'ACT ou la MBSR (cf chapitre suivant). Rien dans la littérature ne permet en effet de justifier leur inadaptation au contexte professionnel. Leur déploiement en entreprise et l'évaluation de leur impact sont un préalable à la construction de tout autre protocole. En outre, l'utilisation de protocoles établis garantit la reproductibilité des recherches et la comparaison d'échantillons plus larges.

d) *De l'intérêt des modèles établis en leadership*

Le très faible nombre d'études (6 dans notre échantillon) sur la mindfulness et le leadership plaident pour se positionner dans le cadre de modèles établis et structurants.

Baron (2016) étudie par exemple l'effet d'un programme de formation intégrant du coaching et de la mindfulness sur le comportement authentique des leaders. Ce travail est très intéressant mais ne permet pas d'établir de lien clair entre mindfulness et *leadership authentique*. De même Verdorfer (2016) étudie l'impact de la mindfulness sur l'humilité des managers et leur aspiration à diriger en étant au service des autres. Ce travail n'établit pas clairement le lien avec le *servant leadership*. Les autres études mettent en évidence des comportements positifs de leadership ou une influence positive sur la relation entre managers et collaborateurs (Cayer et Baron, 2006 ; Reb, Narayanan et Chaturvedi, 2014 ; Roche, Haar et Luthans, 2014 ; Shonin et al., 2014) mais n'établissent pas de lien avec des styles de leadership clairement définis.

Face à ce constat, il nous semble que l'étude de l'effet de la mindfulness sur des styles de leadership établis (que ce soit le Modèle Complet du Leadership ou des formes positives de leadership comme le *leadership authentique* ou le *servant leadership* évoqués précédemment) serait une contribution structurante.





## **Chapitre 2. Mindfulness : définitions et opérationnalisation**

Le second chapitre porte sur la définition de la mindfulness et son opérationnalisation.

La première section permet de mieux comprendre ce qu'est la mindfulness dans toute sa richesse. Après avoir dressé un panorama général des définitions, nous revenons aux sources d'un concept plurimillénaire et au débat actuel entre science et tradition, puis nous présentons les modèles contemporains de pleine-conscience.

La seconde section présente l'opérationnalisation de la mindfulness dans la psychologie contemporaine : moyens de mesures existants d'une part et interventions basées sur la pleine-conscience d'autre part. Un certain nombre de conséquences sont tirées quant aux mesures et interventions applicables dans un contexte organisationnel, pour notre recherche comme pour des recherches futures.

## **Rappel de la structure du document**

<b>Partie 1. De l'intérêt de la mindfulness au travail et de son effet sur les managers</b>	
<i>Chapitre 1.</i> Mindfulness et management	Mettre en perspective le sujet et son intérêt pour la gestion des ressources humaines Baliser ce champ de recherche émergent par une revue systématique de la littérature → vue globale du sujet, de ses enjeux, et de l'état de l'art de la recherche
<i>Chapitre 2.</i> Mindfulness : définition et opérationnalisation	Définir et expliciter la mindfulness dans une perspective classique et contemporaine. Répertorier, comparer et mettre en perspective les méthodes de mesure de la mindfulness et les programmes de développement de la pleine-conscience. → compréhension de la mindfulness et du débat scientifique contemporain, et identification des approches mobilisables en sciences de gestion
<i>Chapitre 3.</i> Une quasi-expérimentation sur des managers	Tester un programme de mindfulness et évaluer son effet sur des managers et leur environnement Evaluer les changements en termes de rapport au travail et pratiques managériales, ainsi que la pérennité des résultats et les phénomènes d'adoption organisationnelle → faisabilité et potentiel d'un programme de développement de la pleine-conscience en entreprise et pistes de recherches
<b>Partie 2. De l'effet de la mindfulness sur le leadership et la performance</b>	
<i>Chapitre 4.</i> Mindfulness, leadership et performance	Mettre en perspective le construit de mindfulness avec les théories contemporaines du leadership (néo et post charismatique) et leurs effets sur la performance Etudier et structurer les liens entre mindfulness, styles de leadership et performance dans un modèle d'étude → proposition d'un modèle de médiation parallèle des styles de leadership entre mindfulness et performance
<i>Chapitre 5.</i> Une double étude quantitative	Structurer le protocole de test quantitatif du modèle Tester une première fois le modèle sur un échantillon anglophone (pré-étude), répliquer et compléter le test sur un échantillon francophone → étude empirique des effets de médiation de notre modèle
<i>Chapitre 6.</i> Synthèse des résultats et discussion	Donner une vue synthétique des résultats des deux études Analyser les résultats et les mettre en perspective avec la littérature → résultats, implications et pistes de recherches futures

# Section 1. Définitions de la mindfulness

---

Définir la mindfulness ou la pleine-conscience<sup>5</sup>, est un exercice complexe du fait de la nature-même du concept, de ses origines, de sa mobilisation dans différentes disciplines et de sa proximité apparente avec d'autres états mentaux.

Après avoir répertorié les définitions de la mindfulness qui s'offrent à nous et les avoir organisées, nous nous intéresserons aux sources de la pleine-conscience : les grandes traditions spirituelles et philosophiques, et bien entendu les origines bouddhistes. Enfin, nous nous attacherons à décrire les modèles contemporains de la pleine-conscience.

## 1. L'arbre qui cache la forêt

Définir c'est énoncer la nature, les qualités, les propriétés essentielles de l'être ou de la chose que le mot désigne (Dictionnaire Larousse). Définir la mindfulness, ou la pleine-conscience, c'est tenter d'énoncer la nature d'un mode de fonctionnement de l'esprit, les qualités d'une manière d'être-au-monde et les propriétés d'une qualité de la conscience. Probablement n'y a-t-il pas et n'y aura-t-il jamais de définition arrêtée malgré la sophistication des mesures neuroscientifiques et la richesse du débat scientifique. Définir la mindfulness, c'est se confronter à l'intimité et à la complexité de la conscience humaine.

La définition la plus couramment citée est celle de Kabat-Zinn (2005, 1<sup>er</sup> ed. 1994) : *prêter attention d'une manière particulière : intentionnellement, instant après instant et sans-jugement*. Ainsi toute action de la vie peut être réalisée en pleine-conscience et pratiquer la mindfulness est d'une simplicité apparente absolue qui est résumée par l'adage Zen « *quand je mange, je mange, quand je dors, je dors* ».

Cette apparente simplicité cède rapidement le pas face à une double mise à l'épreuve : celle de la pratique et celle de la description détaillée de l'état de pleine-conscience, de ses mécanismes et de la pratique menant à cet état.

La pratique tout d'abord, qui permet de se rendre compte immédiatement que manger un fruit ou boire un café ne se fait que rarement en pleine-conscience. Même en tentant de le faire, le constat est que cette absolue simplicité semble être un objectif très difficilement atteignable et que seul l'exercice peut permettre d'apprendre à être pleinement présent, instant après instant, dans une attitude d'acceptation et de non jugement. Et plus la pratique progresse, plus le pratiquant se rend compte que de subtils mouvements de son esprit l'éloignent encore de la pureté de cette simplicité absolue.

Quant aux descriptions détaillées de l'état de pleine-conscience et des pratiques menant à cet état, elles divergent rapidement. Kabat-Zinn complète sa définition en précisant que la pleine-

---

<sup>5</sup> Dans la suite de notre travail nous utiliserons indifféremment les termes mindfulness et pleine-conscience

conscience implique un rapport à son vécu qui soit amical, bienveillant, compassionnel et dénué de jugement. La description simple se complexifie, et en répertoriant les différentes définitions de la littérature il apparaît rapidement que le sens de la pleine-conscience est si subtil qu'il peut sembler insaisissable. Les multiples définitions qui coexistent reflètent à la fois la richesse du concept et la diversité des écoles de pensée qui mettent l'accent sur certains de ses aspects plus que sur d'autres.

Définir la mindfulness c'est voir la forêt derrière l'arbre, la complexité dans la simplicité.

## 1.1. Panorama des définitions

L'ensemble des définitions de la mindfulness que nous avons pu répertorier (cf. Tableau 2-1, p. 76) en nous appuyant sur notre propre revue de la littérature et en la croisant avec les travaux de Dane (2010) et Nilsson et Kazemi (2016) se caractérise par la diversité et la richesse.

Trois catégories de sources cohabitent :

- les définitions purement psychologiques,
- les définitions psychologiques influencées par la littérature universitaire sur le bouddhisme,
- et les définitions données par des maîtres bouddhistes s'appuyant sur leur propre expérience et les commentaires des textes canoniques.

La Figure 2-1 (p.71) présente de manière synthétique le résultat de l'analyse thématique de ces définitions et met en évidence les convergences et divergences entre ces trois grandes catégories de sources.

Bien qu'il n'existe pas de consensus sur une définition de la mindfulness (Kang et Whittingham, 2010), nous pouvons noter que toutes partagent très largement le même socle qui est la conscience du moment présent, soit la définition la plus simple et la plus proche de l'adage Zen cité précédemment.

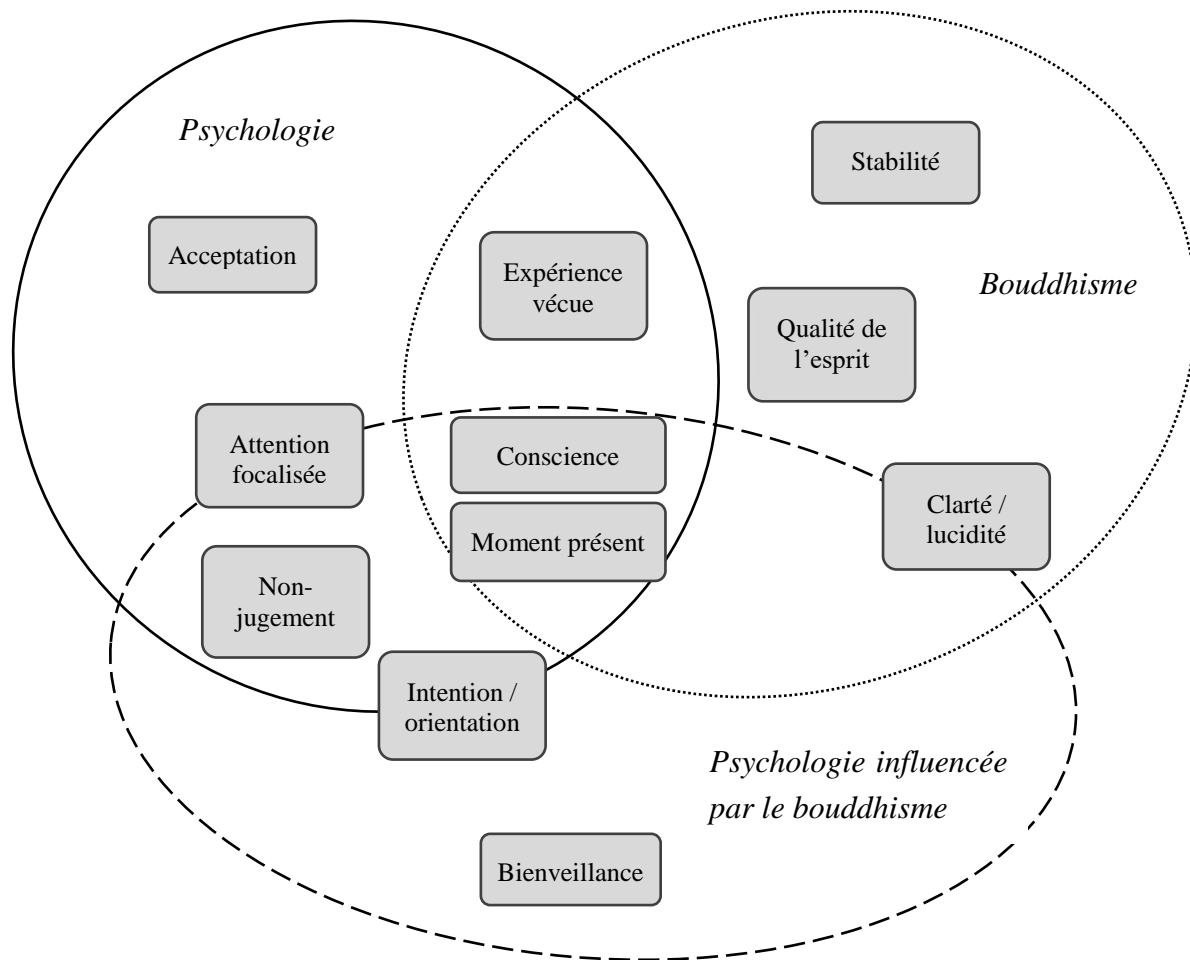
Pour les définitions purement psychologiques, la base récurrente est l'attention accordée à l'expérience du moment présent. Ceci est logique compte tenu du fait que la notion de régulation de l'attention est centrale dans ces modèles et que les démarches de soin visent à reconnaître l'expérience pour ce qu'elle est. Ensuite, la notion d'acceptation sans-jugement apparaît là aussi comme élément central d'un projet thérapeutique.

Du point de vue bouddhiste l'attention est moins centrale. Les définitions insistent davantage sur une qualité de l'esprit, clair et lucide. Là encore, l'accent est mis sur ce qui est essentiel dans la pleine-conscience bouddhiste : un esprit éveillé et clairvoyant (c'est-à-dire voyant la réalité nue). En effet, la capacité à focaliser son attention de manière stable et continue est une compétence nécessaire mais non suffisante.



Quant aux définitions psychologiques puisant leur source dans la littérature bouddhiste, elles insistent sur l'orientation intentionnelle de l'attention dans une attitude de non jugement et de bienveillance. Ces éléments n'apparaissent pas au premier plan des définitions purement bouddhistes, puisque l'intentionnalité positive fait partie de fait du cheminement bouddhiste. Il semblerait que cette dimension ait donc été ajoutée afin de se rapprocher de l'essence de la mindfulness bouddhiste sans pour autant imposer un carcan éthique normatif dans une approche séculière de la pleine-conscience.

Ces très nombreuses définitions ne s'opposent en rien, et reflètent par leurs différences les préoccupations théoriques et pratiques des cliniciens et chercheurs (Brown, Ryan et Creswell, 2007b).



**Figure 2-1 : synthèse de l'analyse thématique des définitions de la pleine-conscience.**

## 1.2. Un même terme pour trois niveaux d'analyse

Les définitions présentées reflètent également une difficulté terminologique de la mindfulness qui désigne à la fois une disposition de l'individu (ou trait de personnalité), un état spécifique (résultant le plus souvent d'une pratique méditative) et une pratique (la méditation de pleine-conscience proprement dite) (Black, 2011). Ces différences apparaissent aussi dans les sources

bouddhistes qui décrivent la mindfulness comme une pratique, un processus et un état ou une propriété de l'esprit (Mikulas, 2011).

La pleine-conscience peut ainsi être vue comme un état de conscience (Hanh, Ho et Vo, 1987 ; Lau et al., 2006 ; Rosch, 2007). Brown, Ryan et Creswell (2007b) parlent d'une qualité de la conscience tandis que Bishop et al. (2004, p. 234) préfèrent le terme de mode qui reflète mieux selon eux le fait que la mindfulness serait le fruit d'un processus intentionnel qui peut être utilisé comme une compétence et s'améliorer avec la pratique.

La mindfulness est une capacité inhérente à l'être humain (Brown et Ryan, 2003 ; Kabat-Zinn, 2003) et chacun peut être *mindful* à son niveau ou à certains moments. Et comme certains ont une disposition à être en pleine-conscience plus fréquemment que d'autres, la mindfulness peut être considérée à la fois comme un état mais aussi comme un trait de personnalité (ou disposition individuelle) qui peut être mesuré (Dane, 2010).

Enfin, puisque chacun a la possibilité d'être en pleine-conscience, il est cohérent d'imaginer que cette capacité puisse être développée par la volonté et l'effort conscient, et modérée par d'autres facteurs personnels (Brown et Ryan, 2003). Ainsi, la pratique méditative peut-elle être considérée comme un moyen de développer cette aptitude (Shapiro et al., 2006), mais d'autres pratiques peuvent probablement contribuer au même résultat (Brown et Ryan, 2004).

### 1.3. Conscience, Pleine-conscience et Mindfulness

Le terme anglais de mindfulness est très parlant même si la traduction du sanskrit *sati* par mindfulness peut parfois prêter à confusion (cf § 2.2.1 p. 81).

La traduction française de *pleine-conscience* fait débat. Le terme *conscience* désigne en français indifféremment les deux termes anglais *awareness* et *consciousness*. Le premier renvoie au fait d'être éveillé, sur ses gardes, de se rendre compte et désigne une vigilance ouverte. Le second désigne la conscience réflexive, la représentation que l'on se fait de sa propre existence et par extension de sa propre identité et de son âme (Berghmans et Herbert, 2010, p. 15).

La mindfulness fait référence à la conscience comme *awarness* : l'esprit est totalement en éveil et vigilant pour ce qui se présente, il est attentif aux expériences intérieures et à l'ensemble des événements mentaux. La traduction de mindfulness par pleine-conscience doit donc se comprendre dans ce sens et fait débat. Varela, Thomson et Rosch (1993) défendaient *l'attention vigilante* qui souligne davantage le caractère intentionnel de la conscience-*awareness*. On trouve également le terme de *pleine-attention* qui peut facilement créer une confusion avec l'idée de concentration.

Il est donc important de retenir que la pleine-conscience est celle de la conscience-*awarness* et non de la conscience-*consciousness* et que le terme *pleine-conscience* désigne tout comme l'anglais *mindfulness* à la fois un état, un trait et un ensemble de pratiques.

<b>Référence</b>	<b>Domaine</b>	<b>Définition de la mindfulness</b>
Baer, Smith et Allen, (2004, p. 191)	Psychologie	Mindfulness [. . .] is generally defined to include focusing one's attention in a nonjudgmental or accepting way on the experience occurring in the present moment [and] can be contrasted with states of mind in which attention is focused
Baer et Krietemeyer, (2006, p. 3) d'après Kabat-Zinn, 2013, 1 <sup>er</sup> ed. 1990)	Psychologie	intentionally focusing one's attention on the experience occurring at the present moment in a nonjudgmental or accepting way
Bishop et al. (2004, p. 234)	Psychologie	Mindfulness is a process of regulating attention in order to bring a quality of non-elaborative awareness to current experience and a quality of relating to one's experience within an orientation of curiosity, experiential openness, and acceptance.
Bodhi (2011, p. 25)	Bouddhisme (initié)	. . . sati . . . provides the connection between its two primary canonical meanings: as memory and as lucid awareness of present happenings.
Brantley (2007, p. 4)	Psychologie	. . . friendly, non-judgmental, present-moment awareness.
Brown et Ryan (2003, p. 822-824)	Psychologie	the state of being attentive to and aware of what is taking place in the present / present-centered attention and awareness
(Brown, Ryan et Creswell, 2007b, p. 212)	Psychologie	A receptive attention to and awareness of present moment events and experience.
Cardaciotto et al. (2008, p. 205)	Psychologie	tendency to be highly aware of one's internal and external experiences in the context of an accepting, nonjudgmental stance toward those experiences.
Dane (2010, p. 1000)	Management	. . . mindfulness may be defined as a state of consciousness in which attention is focused on present moment phenomena occurring both externally and internally.
Dimidjian et Linehan (2008, p. 327)	Psychologie	Mindfulness practice has been described as the intentional process of observing, describing, and participating in reality nonjudgmentally, in the moment, and effectively.

Epstein, (2013, p. 96, 1 <sup>er</sup> ed. 1995)	Psychologie / Bouddhisme (universitaire)	. . . mindfulness, or bare attention, in which moment-to-moment awareness of changing objects of perception is cultivated.
Fletcher et Hayes (2005, p. 322)	Psychologie	Mindfulness can thus be defined as the defused, accepting, open contact with the present moment and the private events it contains as a conscious human being experientially distinct from the content being noticed.
Grabovac, Lau et Willett (2011, p. 157)	Psychologie / Bouddhisme (universitaire)	moment-by-moment observing of the three characteristics (impermanence, suffering, and notself) of the meditation object
Goldstein (2002, p. 89)	Bouddhisme (initié)	Mindfulness is the quality of mind that notices what is present without judgment, without interference
Goldstein et Kornfield (2001, p. 154)	Bouddhisme (initié)	Mindfulness means awareness, openness, and acceptance of whatever arises, without attachment to pleasant, aversion to the unpleasant, or forgetfulness of natural feelings.
Grosrey (2007, p. 855)	Bouddhisme (initié)	Capacité à abandonner le souci du passé et la crainte de l'avenir pour se placer spontanément dans la paix intérieure et demeurer dans l'appréciation de la valeur infinie des choses de chaque instant. C'est aussi un facteur mental appelé parfois "observateur abstrait" dans le cadre de la pratique méditative. Il permet de d'observer le comportement de l'esprit afin de voir s'il se disperse ou s'il est pris par la torpeur. Il aide le méditant à revenir à son objet d'attention et à se maintenir dans un état de relaxation et de vigilance.
Hanh, Ho et Vo (1987, p. 11, 1 <sup>er</sup> ed 1976)	Bouddhisme (initié)	Keeping one's consciousness alive to the present reality.
Hanh (2008)	Bouddhisme (initié)	The practice of being fully present and alive, body and mind united. Mindfulness is the energy that helps us to know what is going on in the present moment.
Harvey (2011, p. 38, 1 <sup>er</sup> ed 2000)	Bouddhisme (universitaire)	A state of keen awareness of mental and physical phenomena as they arise within and around (oneself).
Herndon (2008, p. 32)	Psychologie	Being attentively present to what is happening in the here and now.
Hick, (2009, p. 1)	Management	Mindfulness is an orientation to our everyday experiences that can be cultivated by means of various exercises and practices.
Kabat-Zinn (2005 p. 4, 1 <sup>er</sup> ed. 1994)	Psychologie / Bouddhisme (universitaire)	Paying attention in a particular way: on purpose, in the present moment, and nonjudgmentally. Open-hearted moment-to-moment, nonjudgmental awareness

Kabat-Zinn (2003, p. 145)	Psychologie / Bouddhisme (universitaire)	The awareness that emerges through paying attention on purpose, in the present moment, and nonjudgmentally to the unfolding of experience moment by moment mindfulness includes ‘an affectionate, compassionate quality within the attending, a sense of openhearted, friendly presence and interest.’
Kang et Whittingham, (2010, p. 170)	Psychologie / Bouddhisme (universitaire)	Mindfulness is nonreactive, nonelaborative, nonreified awareness that has meta-cognitive functions, monitoring ongoing awareness and discriminating wisely between aspects of awareness content so that awareness and behavior can be directed according to the goals of genuine happiness, virtue and truth.
Langer (2014, p. 220, 1 <sup>er</sup> ed. 1989)	Psychologie / Management	Mindfulness is a flexible state of mind in which we are actively engaged in the present, noticing new things and sensitive to context, with an open, nonjudgmental orientation to experience.
Lau et al. (2006, p. 1447)	Psychologie / Bouddhisme (universitaire)	A mode, or state-like quality, that is maintained only when attention to experience is intentionally cultivated.
Long et Christian (2015, p. 1409)	Management	Mindfulness, a psychological construct associated with nonjudgmental attention and awareness of present-moment experiences.
Marlatt et Kristeller (1999, p. 68)	Psychologie	Bringing one’s complete attention to the present experience on a moment-to-moment basis. [...] mindfulness involves observing experiences ‘with an attitude of acceptance and loving kindness
Mikulas (2011, p. 5)	Psychologie / Bouddhisme (universitaire)	Mindfulness, as a behavior of the mind, is the active maximizing of the breadth and clarity of awareness. It includes moving and sharpening the focus of awareness within the field of consciousness
Ñānavīra, Bodhesako et Williams (1987, p. 155)	Bouddhisme (initié)	Mindfulness is in general connectedness, not being scatter-brained; whereas awareness is more precisely keeping oneself under constant observation, not letting one’s actions (or thoughts, or feelings, etc.) pass unnoticed.
Nyanaponika (2014, p. 5, 1 <sup>er</sup> ed 1962)	Bouddhisme (initié)	The clear and single-minded awareness of what actually happens to us and in us at the successive moments of perception.
Davids (1881, p. 145)	Bouddhisme (universitaire)	. . . sati is literary “memory”, but is used with reference to the constantly repeated phase “mindful and thoughtful” (sato sampanjano); and means that activity of mind and constant presence of mind which is one of the duties most frequently inculcated on the good Buddhist.
Rosch (2007, p. 259)	Psychologie	A simple mental factor that can be present or absent in a moment of consciousness. It means to adhere, in that moment, to object of consciousness with a clear mental focus.

Roche, Haar et Luthans, (2014, p. 477)	Management	Mindfulness refers to an open state of mind where the leader's attention, informed by a sensitive awareness, merely observes what is taking place: worry about the future and negative ruminations or projections are brought back to the present moment where the situation is seen for what it is.
Salzberg (2008, p. 135)	Bouddhisme (initié)	Mindfulness is a quality of relationship to the object of awareness. Just having an experience, say hearing a sound, is not really being mindful. Knowing a sound without grasping, aversion, or delusion is being mindful.
(Schmidt, 2004, p. 9)	Psychologie	Mindfulness is a bare and continuous moment-to-moment awareness of our experience.
Segal, Williams et Teasdale (2013, p. 322-323, 1 <sup>er</sup> ed 2001)	Psychologie	. . . in mindfulness practice, the focus of a person's attention is opened to admit whatever enters experience, while at the same time, a stance of kindly curiosity allows the person to investigate whatever appears, without falling prey to automatic judgment or reactivity."
Siegel, Germer et Olendzki (2009, p. 26)	Psychologie / Bouddhisme (universitaire)	. . . awareness, of present experience, with acceptance.
Stanley (2013, p. 66)	Psychologie / Bouddhisme (universitaire)	Sati can be translated as mindfulness or awareness and can be defined as an embodied and ethically sensitive practice of present moment recollection.
Thondup (1998, p. 48)	Bouddhisme (initié)	Giving full attention to the present, without worries about the past or future.
Watford et Stafford (2015, p. 90)	Psychologie	Mindfulness is a mental state characterized by particular qualities of attention and awareness that has its origins in Buddhist and other Eastern meditative traditions.
Weick et Sutcliffe (2006, p. 518)	Psychologie / Management	Eastern mindfulness means having the ability to hang to current objects, to remember them, and not to lose sight of them through distraction, wandering attention, associative thinking, explaining away, or rejection.

**Tableau 2-1 : répertoire des définitions de la mindfulness identifiées dans la revue de la littérature**

## 1.4. Une forme de méditation

La mindfulness comme pratique est une forme de méditation, mais de nombreuses autres formes de méditation existent.

Étymologiquement, méditation vient du latin *meditare* dérivant de *mederi* qui signifie « prendre soin ». Méditation partage donc la même racine *med* que *médecin* ou *médicament*. Les spécialistes de la méditation comme Matthieu Ricard ou Christophe André soulignent fréquemment l'importance de la méditation comme une pratique d'hygiène mentale.

En sanscrit, la méditation est désignée par *bhavana* qui signifie pratique ou développement. Midal, (2014, p. 6) indique que le sens premier de *bhavana* est agricole et désigne le fait de « cultiver » la terre, d'en prendre soin et de faire croître les plantes. Par extension le terme s'applique à l'esprit. Midal indique également que certains sanskritistes pensent que *bhava* serait la racine d'être (*Bin* en Allemand, *Be* en anglais) et de vie (*bios* en grec). Méditer signifierait alors *cultiver son être* ou *être en lien avec la vie*.

La méditation peut se définir comme une *famille de pratiques d'autorégulation centrées sur l'entraînement de l'attention et de la conscience afin d'atteindre un plus grand contrôle des processus mentaux et de favoriser le bien-être mental et le développement d'états spécifiques comme le calme, la lucidité et la concentration* (Walsh et Shapiro, 2006, p. 228-229).

Cette définition permet de distinguer la famille des pratiques méditatives d'autres familles de pratiques d'autorégulation comme l'autohypnose, la sophrologie ou les exercices de visualisation qui visent d'abord à changer les contenus mentaux (pensées, émotions) plutôt qu'à réguler l'attention. De même, la définition de Walsh et Shapiro permet de distinguer la méditation d'autres pratiques comme le Yoga, le Tai-chi-chuan ou Chi-qong qui incorporent la méditation mais reposent sur le contrôle du corps et de son énergie subtile (*chi*).

Goleman (1988) distingue les méditations de concentration des méditations de pleine-conscience. Les premières se focalisent sur un unique objet attentionnel (respiration, mantra) à l'exclusion de tout autre. Les secondes orientent l'attention vers l'ensemble de l'expérience du moment présent (sensations, émotions, pensées...). Entre ces deux pôles s'étend un continuum de pratiques méditatives. Chiesa (2013) souligne cependant qu'aujourd'hui cette distinction est plutôt vue comme deux axes orthogonaux, toute forme de méditation incluant à la fois concentration et mindfulness à des degrés divers, et que les deux processus interagissent de manière permanente. Les observations neuroscientifiques de Lutz et al. (2008) confirment ces interactions.

Walsh et Shapiro (2006) distinguent les différentes formes de méditation en fonction de trois critères : le type d'attention (centrée sur un objet unique ou sur une série d'objets), la relation aux processus mentaux (simple observation des processus mentaux ou modification délibérée de ces processus) et le but (général / sans but défini ou production d'un état mental spécifique).

De ce double point de vue, la méditation de pleine-conscience est une forme de méditation qui focalise l'attention sur le flux des expériences intérieures et extérieures, en prenant simplement note des processus mentaux, sans autre but que d'être témoin de la réalité qui se manifeste. Elle mobilise à la fois une attention large et ouverte pour percevoir le flux des expériences dans toute sa diversité et de la concentration pour maintenir l'attention sur le flux sans se laisser perturber.

Parmi toutes les pratiques méditatives, les deux formes les plus étudiées jusqu'à présent sont la méditation transcendantale et plus récemment la *mindfulness*. Or des centaines d'autres pratiques méditatives attendent de l'être (Walsh et Shapiro, 2006) et contribueront à une meilleure connaissance du processus méditatif et à l'avancée des sciences contemplatives.

## **2. Aux sources de la *mindfulness***

Etudier et comprendre la pleine-conscience nécessite un retour aux sources historiques, philosophiques et spirituelles du concept. Il serait en effet présomptueux de « réinventer » scientifiquement la *mindfulness* en faisant table rase de siècles de réflexion, d'expérimentations et de commentaires, tant dans les courants philosophiques que dans les grandes traditions spirituelles. Ce détour historique et philosophique est également indispensable à la compréhension des différents courants de pensée et débats actuels sur la définition et l'opérationnalisation de la *mindfulness*. Cette mise en perspective est enfin utile à la compréhension de l'engouement que suscite la méditation dans nos sociétés modernes.

La *mindfulness* est un concept plurimillénaire fermement enraciné dans la psychologie bouddhiste. Néanmoins, ce que recouvre le concept de *mindfulness* est partagé par de nombreux autres courants de pensée philosophique tels que la philosophie grecque, la phénoménologie ou l'existentialisme (Brown et Ryan, 2003) mais aussi par un grand nombre de traditions spirituelles.

### **2.1. Les grandes traditions spirituelles et philosophiques**

Au-delà du bouddhisme qui fera l'objet d'un paragraphe spécifique, la méditation et la *mindfulness* se retrouvent dans la plupart des grandes traditions spirituelles.

#### **2.1.1 La voie de l'Orient**

L'hindouisme partage avec le bouddhisme un corpus de pratiques méditatives. Les *upanishads* du yoga décrivent des exercices de développement spirituel très divers et qui visent notamment au développement de l'attention, de la contemplation du monde intérieur et extérieur, dans l'objectif ultime de connaissance de la réalité (Varenne, 1990). Bien que distinct du bouddhisme, les liens entre ces pratiques et les pratiques bouddhistes existent et se retrouvent notamment dans le Bouddhisme Vajyarahna.



Le taoïsme propose également différentes pratiques méditatives basées sur la respiration visant à développer la conscience des phénomènes et l'harmonie entre l'homme et son environnement (Steiler, 1992). Tout comme dans le bouddhisme, l'hindouisme ou la pleine-conscience contemporaine, le taoïsme propose une méditation assise immobile et une méditation en mouvement (Taïchi Chuan) dont l'objectif est de calmer l'esprit pour observer sans distraction la véritable nature des phénomènes (Bruyn, 2014).

Mais c'est bien évidemment dans les bouddhismes (de toutes époques, écoles et pays) que la pleine-conscience et les pratiques méditatives occupent le plus de place et ont été les plus commentées (cf. § 2.2 Les sources bouddhistes de la pleine-conscience).

### 2.1.2 La voie de l'Occident

Si les traditions orientales sont d'emblée associées aux pratiques méditatives, il n'en est pas de même dans les 3 grandes religions du Livre. Cependant, dans chacun des 3 grands monothéismes nous retrouvons des pratiques très proches.

L'Islam, avec l'apparition du soufisme, développe différentes techniques visant à focaliser son attention pour accueillir le message de Dieu et parvenir à la connaissance de la réalité de l'esprit. La *mouraqaba* est une méditation visant à développer la concentration. La voie du souffle ou *Dhikr* est une forme Soufie de méditation consistant à réciter un grand nombre de fois certaines formules tiré du Coran et dont l'un des objectifs est d'affaiblir l'ego. Cette méditation est très proche la récitation d'un mantra pour stabiliser l'esprit, comme pratiqué dans le bouddhisme ou la méditation transcendantale. *Dhikr* signifie « se remémorer, se rappeler » tout comme *Sati* le terme sanscrit signifiant mindfulness. Chez les Derviches tourneurs, la méditation en mouvement est une forme de danse méditative sacrée proche de certaines pratiques méditatives du bouddhisme tibétain.(Geoffroy, 2009)

La tradition hébraïque intègre la pratique méditative dans ses deux courants dits « mystiques » : l'hassidisme et la kabbale (Scholem et Davy, 2014). Les techniques méditatives pratiquées dans chacun de ces deux courants comprennent des techniques verbales, mentales et physiques d'une part et des lectures contemplatives d'autre part. Les premières visent une connexion directe au divin et les secondes à faire entrer en résonance l'âme et le texte. Ce raffinement des méditations hassidiques et kabbalistiques, bien qu'éloigné en apparence de la méditation de pleine-conscience, présente néanmoins des similitudes avec la tradition du bouddhisme tibétain tantrique (Midal, 2014).

La tradition chrétienne enfin, dont la pratique méditative la plus souvent citée est celle de l'Hésychasme de Père du désert, ou prière du cœur dans la tradition orthodoxe. Cette prière est une forme de méditation consistant à répéter intérieurement « *Kyrie eleison*<sup>6</sup> », elle permet de stabiliser l'esprit, d'atteindre la paix intérieure où peut s'exprimer Dieu (Leloup, 1990). La

---

<sup>6</sup> Locution grecque signifiant « seigneur prend pitié »

tradition mystique de maître Eckhart offre un autre exemple de méditation chrétienne, la relation avec Dieu ne pouvant être que directe et ne s'exprimer que dans la pure présence de l'instant. Bien que la finalité diverge, l'enseignement d'Eckhart est celui d'un vrai maître Zen (Suzuki, 2002).

Comme nous venons de le voir, la tradition méditative existe bel et bien dans les religions du Livre, même si moins visible et centrale, parfois oubliée, mais aussi décriée par les institutions religieuses. Cependant, il est intéressant de noter que l'intérêt moderne pour la mindfulness pousse nombre de « chercheurs spirituels » à revisiter leur propre tradition et à métisser leurs pratiques (Barbier-Bouvet, 2015). De même, certains catholiques redécouvrent et adaptent la prière du cœur sous l'impulsion du Père Jon Main, moine bénédictin et fondateur du mouvement international de la méditation chrétienne (Main, 2001).

### 2.1.3 Détours philosophiques

Les traditions orientales ne distinguent pas véritablement philosophie, psychologie, médecine et spiritualité. Les approches occidentales ont quant à elles clairement séparé les disciplines et la pleine-conscience se trouve ainsi à l'intersection de traditions spirituelles, philosophiques et des approches médicales et psychothérapeutiques.

Guérir des passions, apaiser l'esprit et accéder à la vérité étaient les objectifs des philosophes antiques. Leur vision de la philosophie était concrète, pratique, expérientielle plus qu'une construction théorique. Bien qu'éloignée des définitions orientales, la méditation était un exercice fondamental de développement de la connaissance. Le fondement de la philosophie antique repose sur ce que P. Hadot (2002) nomme les exercices spirituels, « *perpétuelle remise en question de notre rapport à nous-même, à autrui et au monde* ».

Montaigne, dans *De l'Expérience* (Essais, livre 3, chapitre XIII) évoque à la manière d'un maître Zen le retour à l'expérience de l'instant présent : « *Quand je dance, je dance; quand je dors, je dors; voire, et quand je me promeine solitairement en un beau vergier, si mes pensees se sont entretenues des occurrences estrangieres quelque partie du temps, quelque autre partie, je les rameine à la promenade, au vergier, à la douceur de cette solitude, et à moy.* ». Il valorise ainsi le retour à la réalité des choses, et une morale épicurienne et humaniste cherchant à réconcilier corps et esprit.

Mais cette idée du retour à la réalité du phénomène et de son émergence est véritablement développée par Husserl. La phénoménologie et l'approche bouddhiste de la pleine-conscience convergent en effet sur la nécessité de comprendre la nature de l'esprit au travers de l'observation attentive de l'expérience intérieure telle que vécue et rapportée par le sujet (Brown et Cordon, 2009). C'est ce que Husserl nomme l'attitude phénoménologique (par opposition à l'attitude naturelle) où l'attention est tournée simplement vers la réalité telle qu'elle nous apparaît.

## 2.2. Les sources bouddhistes de la pleine-conscience

La pleine-conscience est un concept à la fois difficile à cerner et central d'une tradition bouddhiste née il y a plus de 2500 ans (Siegel, Germer et Olendzki, 2009).

A l'exception de la thérapie ACT (voir 2.4 ci-dessous), les autres approches contemporaines de la pleine-conscience se réfèrent toutes à cette source commune et à un dialogue entre tradition bouddhiste et psychologie clinique (Hayes, 2002).

D'un point de vue occidental, l'enseignement du Bouddha est vraiment un enseignement sur la psychologie et non celui d'une vision philosophique et religieuse. En effet le Bouddha se définit lui-même comme un médecin dont le rôle est d'aider à comprendre l'esprit et les sources de la souffrance. Son enseignement porte sur les sensations, les perceptions, les émotions, la motivation, les mécanismes cognitifs, l'esprit et la conscience (Mikulas, 2011).

Cependant, si cette proximité du projet de soin explique probablement le dialogue fructueux actuel avec la science, au sein du bouddhisme il existe une très grande variété de définitions et de pratiques de mindfulness. La difficulté moderne à définir clairement la mindfulness est aussi le reflet d'une difficulté plus ancienne et des visions parfois divergentes des différentes écoles de pensée relevant du bouddhisme.

### 2.2.1 Étymologie

Mindfulness est la traduction du terme pali *sati*. Le Pali est la langue dans laquelle les enseignements du Bouddha ont été consignés à l'origine. En sanscrit le terme équivalent est *smṛti* et en tibétain *dranpa*. Siegel, Germer et Olendzki (2009) précisent que la première traduction de *sati* par mindfulness relevée dans un dictionnaire Pali/Anglais remonte à 1921 (Davids et Stede, 2007, ed 1921). Le choix du terme mindfulness est fait par Thomas William Rhys Davids, spécialiste anglais de la langue Pali, dès 1881 dans sa traduction de Sutras<sup>7</sup> du Bouddha (Davids, 1881).

Le terme *sati* signifie littéralement « se souvenir », mais comme mode de conscience il renvoie à l'idée de présence (Brown, Ryan et Creswell, 2007b). Comme le souligne Black (2011), le terme *sati* est souvent combiné avec *sampajana* qui signifie discernement / lucidité. Dans cette perspective, Sati signifierait « se souvenir de prêter attention avec soin et discernement à l'expérience présente ».

La traduction littérale de Sati ne renvoie donc pas aux souvenirs du passé, mais au fait de se souvenir encore et encore, d'être pleinement présent et attentif à ce que nous vivons. Elle insiste, selon Siegel, Germer et Olendzki (2009) sur l'importance de l'intention qui doit soutenir la pratique.

---

<sup>7</sup> Les Sutras sont les textes consignants les enseignements du Bouddha. Le terme Pali Sutta (Sutra en sanskrit) s'applique à tout texte de référence, et n'est pas spécifique aux textes canoniques bouddhistes.

Dans cette acception, *sati*-mindfulness revêt un double sens : celui d'une *attention à / conscience lucide de ce* qui survient dans le champ phénoménologique et le fait de se rappeler à cette attention/conscience. (Bodhi, 2011).

## 2.2.2 Conceptions bouddhistes de la mindfulness

La mindfulness est le cœur de la méditation bouddhiste (Kabat-Zinn, 2003), voire même de l'enseignement du Bouddha (Hanh, 1999). La mindfulness est souvent associée à la pratique formelle de la méditation de pleine-conscience mais est également un concept central du bouddhisme (Shapiro et al., 2006).

Une riche littérature scientifique a été consacrée à la place de la mindfulness dans le bouddhisme, que ce soit comme concept ou comme pratique. Les 3 grandes traditions du bouddhisme (Theravada, Mahayana, et Vajrayana) et leurs différents courants de pensée ne la définissent pas tous de la même manière et mettent l'emphase sur certaines caractéristiques plutôt que d'autres. Des différences peuvent même apparaître au sein d'une même tradition (Kabat-Zinn, 2003)

Pour un aperçu plus complet mais néanmoins synthétique de ce sujet complexe et des nuances historiques, pratiques, et canoniques, nous invitons le lecteur à se référer à Kang et Whittingham, (2010) dont nous reprenons ci-après quelques éléments-clef.

Dans la tradition Theravada et ses textes canoniques les plus anciens (Sutta Pitaka) Kuan (2008, cité par Kang et Whittingham) identifie au moins 4 définitions distinctes de la mindfulness :

1. Conscience pure (simple *awareness*) : prêter attention pleinement, instant après instant, aux expériences vécues sans la moindre élaboration conceptuelle ou verbale.
2. Conscience qui garde (*protective awareness*) : prêter attention aux stimuli des 6 sens<sup>8</sup> et évaluer si certains de ces stimuli conduisent à la joie sincère (sans attachement) ou à la souffrance. Dans cette conception la mindfulness est une observation discriminante visant à identifier ce qui conduit aux états mentaux positifs, neutres ou négatifs.
3. Conscience vigilante (*introspective awareness*) : être attentif de manière vigilante à la présence ou à l'absence d'états mentaux qui pourraient perturber l'esprit et l'éloigner d'une perception non déformée de la réalité.
4. Conscience dynamique (*deliberately forming conceptions*) : utiliser l'esprit pour susciter des pensées et images positives afin de le restructurer. La méditation de la bienveillance peut dans cette acception être vue comme une forme de méditation de la mindfulness.

---

<sup>8</sup> Dans la tradition bouddhiste, en plus des 5 sens « classiques » (ouïe, odorat, vue, toucher et goût), l'esprit ou mental est considéré comme un sens. De même que la vue permet de percevoir les formes, l'esprit permet de percevoir les formes mentales.

Dans la tradition Mahayana, la mindfulness est un processus de focalisation de l'attention sur un objet choisi pour ses qualités : un concept (notion d'impermanence, absence d'existence propre), une image (bouddha, mandala) ou un état d'esprit spécifique (amour altruiste, compassion). Dans cette tradition, la mindfulness est donc fondamentalement liée au développement de l'esprit d'éveil, et a comme base l'apprentissage de la capacité à maintenir un regard vide (pur de toute interprétation), sans distraction ni interruption.

Dans la tradition Vajrayana, la mindfulness est tout comme dans la tradition Mahayana un processus de focalisation de l'attention sur un objet choisi pour ses qualités. Mais la mindfulness permet la pratique de techniques de méditation plus avancées, permettant de réaliser la nature de l'esprit ou « claire lumière ». Dans ce processus, toutes les formes de mindfulness vues précédemment se fondent et contribuent à l'illumination.

Comme l'indique Wallace (2007a), derrière cette diversité qui fait la richesse des différents courants de pensées, il existe un ancrage commun et une différence. L'ancrage commun est l'accord sur une définition de la mindfulness qui comprend le fait de fixer fermement son attention sur un objet, sans dériver ni être distrait, pour être capable d'en discerner les qualités. L'objet pouvant être un objet unique (respiration, compassion) ou une collection d'objets (l'ensemble des sensations et pensées présentes dans l'instant). La différence quant à elle, tient à la finalité dans laquelle la mindfulness s'inscrit comme pratique.

Kang et Whittingham (2010, p. 170) proposent quant à eux la synthèse suivante : « *La mindfulness est une conscience non-réactive, non-élaborative, non-réifiée, qui possède une fonction méta-cognitive permettant de monitorer la conscience habituelle et d'en discriminer les contenus avec sagesse pour orienter les pensées et les comportements vers un but de joie authentique, de compassion et de bien* ».

Grossman et Van Dam (2011) insistent sur le fait que, dans la tradition bouddhiste, les textes présentent la mindfulness comme un processus ou une pratique (plutôt que comme un trait) allant de la simple prise de conscience des sensations corporelles, des émotions et sentiments, à celle des contenus de l'esprit dans toute leur complexité (processus cognitifs, pensées, ego par exemple). Ils notent 5 caractéristiques de la mindfulness traditionnelle :

1. Conscience délibérée et bienveillante de l'expérience perçue instant après instant ;
2. Dans une attitude de bonté, de tolérance, de patience et de courage (fondements d'une posture de non-jugement et d'acceptation) ;
3. Une étude attentive de l'expérience présente non-discursive et non analytique ;
4. Une conscience manifestement différente des modes habituels d'attention ;
5. Dont le développement et le raffinement sont progressifs et nécessitent une pratique régulière.

### 2.2.3 L'union des méditations

Le bouddhisme différencie de nombreuses formes de méditation qui sont combinées pour contribuer au chemin de l'éveil.

3 grandes méditations se retrouvent dans les différentes traditions, 3 *bhavana*, terme pali signifiant *développement* :

1. *Samatha bhavana* : *samatha* signifie *tranquillité / concentration*. *Samatha* est donc la méditation permettant de cultiver la tranquillité par la concentration. *Samatha* implique de fixer son attention sur un objet intérieur (respiration, mantra) ou extérieur (image, flamme) de manière stable et continue, sans dévier et sans prêter attention à quoi que ce soit d'autre (Brown et Ryan, 2004).
2. *Vipassana bhavana* : *vipassana* signifie *voir clairement, d'une manière nouvelle, variée et extraordinaire*<sup>9</sup> ou tout simplement *voir les choses telles qu'elles sont*. *Vipassana* est donc la méditation de la vigilance et du discernement (*insight*). Les chercheurs occidentaux se réfèrent souvent à cette pratique comme synonyme de méditation de pleine-conscience (Mikulas, 2011) bien que les deux ne soient pas exactement synonymes (Wallace, 2007a).
3. *Metta bhavana* : *metta* signifie *bienveillance*. Cette méditation vise à faire grandir en soi un sentiment de bienveillance infinie à l'égard de soi et des autres. *Metta* développe donc une qualité essentielle à l'accueil inconditionnel et sans jugement de ses pensées, émotions et sentiments. Cette méditation peut aussi parfois être perçue comme une forme de méditation de la concentration sur un objet particulier (la bienveillance). (Siegel, Germer et Olendzki, 2009)

Comme nous l'avons évoqué, les chercheurs occidentaux résument trop souvent la pratique de la *mindfulness* à *Vipassana*. Or, *vipassana* n'est pas *sati*.

Alors que la méditation de la concentration (*samatha*) permet de fixer l'attention sur un objet, la méditation de la vue pénétrante (*vipassana*) permet de suivre le flux de notre expérience intérieure et de l'observer avec toujours plus de finesse, et la méditation de la bienveillance (*metta*) permet d'accueillir de manière ouverte toutes les expériences qui se présentent.

De fait la *mindfulness* se développe par et pour ces trois formes de méditation. Quand *sati* est suffisamment développé, le pratiquant peut alors choisir de passer d'une forme de méditation à l'autre au sein d'une seule et même session de méditation formelle (Siegel, Germer et Olendzki, 2009). Et la *mindfulness* est véritablement l'intégration subtile de ces trois compétences : une capacité à soutenir l'attention (*samatha*), sur l'expérience qui se présente à nous pour percevoir

---

<sup>9</sup> Le terme extraordinaire doit se comprendre comme « différent de la manière habituelle ou ordinaire » et non comme quelque chose d'incroyable ou transcendant. Voir les choses telles qu'elles sont est donc extraordinaire compte tenu de notre perception habituelle généralement déformée par les habitudes, jugements, etc...

la réalité telle qu'elle est (*vipassana*) avec bienveillance (*metta*). Ce faisant, le pratiquant peut développer une forme de sagesse intuitive et immédiate (*prajna*) de la nature fondamentale de la réalité qui est le but ultime de la pratique (Mikulas, 2011).

Dans un contexte bouddhiste, la mindfulness comme concept tout comme pratique, ne peut en effet être dissociée du chemin de l'éveil.

#### 2.2.4 Le chemin vers l'éveil

Dans un contexte bouddhiste, la mindfulness n'est pas une pratique éthiquement neutre mais vise au contraire la distinction entre les émotions, pensées, sentiments et comportements bénéfiques ou sains et ceux qui ne le sont pas. De ce point de vue un certain degré de jugement éthique est indispensable à la pratique (Dhammika, 1995 cité par Chiesa, 2013).

Cette justesse de la pratique (parfois dénommée *right mindfulness*) est pour Wallace (2007a) la distinction fondamentale entre mindfulness et présence vigilante à l'instant présent (*bare awareness*). Pour décrire de manière imagée cette distinction, il prend l'exemple d'un sniper posté et guettant sa cible. Le sniper sera pleinement conscient de l'instant présent, moment après moment, notant sans se laisser perturber tout ce qui entre dans son champs de conscience. Il est donc « mindful » du point de vue de nombre de définitions de la psychologie occidentale, mais ne pratique pas de manière juste du point de vue bouddhiste puisque l'intention est de tuer.

La mindfulness est donc une composante clef d'un projet bouddhiste plus vaste conçu pour déraciner les habitudes mentales conduisant à la souffrance, telles que la colère, la jalousie ou l'avidité et les comportements nuisibles à soi comme aux autres (Siegel, Germer et Olendzki, 2009). Toute considération bouddhiste de la mindfulness doit être replacée dans la perspective d'un chemin vers l'éveil.

La mindfulness n'est en effet qu'un des composants du noble octuple sentier proposé par le Bouddha pour parvenir à l'illumination et la cessation de la souffrance. Ce chemin se décompose en sagesse (*prajna* constitué de la vision juste et de l'intention juste), discipline ou éthique (*sila* constitué de la parole juste, l'action juste et les moyens d'existence juste) et enfin discipline mentale (*samadhi* comprenant l'effort juste, l'attention juste ou *right mindfulness*, et la concentration juste) (Chiesa, 2013).

Mais la mindfulness est aussi un élément central qui mobilise et réalise tous les autres. C'est en ce sens que le maître Zen Thich Nhat Hanh dit que la mindfulness est le cœur de l'enseignement du Bouddha : « *Quand la mindfulness juste est présente, les 4 nobles vérités<sup>10</sup> et les 7 autres éléments du chemin octuple sont de fait également présents* » (Hanh, 1999 p.59).

---

<sup>10</sup> Les quatre nobles vérités sont celles de la souffrance, des causes de la souffrance, de la cessation de la souffrance et de la voie de l'extinction de la souffrance.

### 2.2.5 Dialogue entre bouddhisme et psychologie moderne

Le dialogue entre bouddhisme et psychologie moderne est porteur de richesse car le bouddhisme est fondamentalement concerné par la question de la souffrance, des processus de la souffrance et des moyens de s'en affranchir. Et contrairement aux autres religions, aucune foi n'intervient dans cette réflexion, mais uniquement l'investigation de l'expérience vécue. La *mindfulness* est l'outil central dans le bouddhisme permettant d'aboutir à un mental équilibré (Wallace et Shapiro, 2006).

Il est donc compréhensible que la psychologie moderne s'intéresse à la *mindfulness* à la fois comme concept mais aussi comme thérapeutique et que les définitions modernes prétendent refléter le construit bouddhiste. Cependant, nous constatons que les définitions varient très largement (tout comme dans le Bouddhisme) allant d'une simple technique expérientielle à un concept complexe nécessitant de nombreuses années de pratique. Comme le soulignent Grossman et Van Dam (2011), les modèles plus complexes sont probablement plus aptes à rendre compte à la fois de la tradition contemplative et des conceptions modernes de la conscience et du fonctionnement de l'esprit.

Il est donc compréhensible qu'aujourd'hui il n'existe pas d'accord sur une définition unique de la *mindfulness* parmi les scientifiques occidentaux, pas plus qu'il n'en existe chez les érudits bouddhistes. Comme le souligne Wallace (2006, 2007a, 2007b) la compréhension fine des méditations bouddhistes ne peut se faire que de manière contextualisée afin de saisir les différences philosophiques et terminologiques liées aux différents courants de pensée et écoles.

Quand les scientifiques cherchent à tout prix à extraire la *mindfulness* de ses racines bouddhistes (culturelle, philosophique et spirituelle), ils prennent le risque de l'opérationnaliser en perdant l'intention d'éveil et de compassion pour tous les êtres qui est fondamentale. (Grossman et Van Dam, 2011 ; Shapiro et al., 2006). Au-delà, les tentatives pour séparer les composants de la *mindfulness* peinent à rendre compte des effets de synergie et de renforcement qui existent dans la perspective classique de la pleine-conscience (Chiesa, 2013).

Il y a encore peu de temps, il était inimaginable que la psychologie puisse se saisir de la pleine-conscience et de la méditation comme de sujets légitimes. Ce dialogue entre science et traditions méditatives n'en est donc qu'à ses tout débuts et est loin d'avoir cerné ce que l'on nomme aujourd'hui les sciences contemplatives.



### 3. Les modèles contemporains de la pleine-conscience

Comme nous avons pu le constater, bien que de nombreuses définitions et descriptions de la mindfulness existent, il est difficile de définir de manière opérationnalisable la pleine-conscience en différenciant clairement ses composants dans un modèle.

Face à ce constat, plusieurs groupes de chercheurs ont néanmoins apporté des éléments de réponses. Nous allons étudier successivement 2 modèles : celui de Bishop et al. (2004), et celui de Shapiro et al., (2006), avant de répertorier les composants les plus fréquemment cités. Mais auparavant, nous allons clarifier les liens entre mindfulness, *awareness* et attention.

#### 3.1. Attention et conscience-awareness : deux faces de la mindfulness

La conscience-*awarness* et même l'attention peuvent facilement être confondues avec la mindfulness. En fait les deux termes, attention et awarness, sont importants pour bien comprendre la mindfulness.

*L'awarness* est le radar de la conscience. Il scrute de manière constante l'environnement intérieur et extérieur. *L'awarness* enregistre systématiquement tous les stimuli qui se présentent : ceux des cinq sens, les perceptions kinesthésiques et les activités de l'esprit (Brown et Ryan, 2003).

L'attention est le processus qui produit une sensibilité accrue à une série de stimuli donnée ou une catégorie d'expériences limitée (Westen, 2000). Quand un stimulus est suffisamment fort, l'attention est engagée, se focalise (ou se tourne vers) et prend note.

L'attention et *l'awarness* sont des fonctions relativement constantes du fonctionnement normal. *L'awarness* enregistre les stimuli et l'attention se focalise sur certains d'entre eux. Le radar repère tout et l'attention « zoome » pour une durée variable sur les signaux qui semblent pertinents (Brown et Ryan, 2003). C'est le mode de fonctionnement habituel de l'esprit.

Lorsque l'attention se focalise sur une catégorie de stimuli donnée à l'exclusion de toute autre, c'est un état de concentration. Lorsque l'attention se focalise sur l'ensemble du radar (et donc aussi sur les pensées apparaissant sur le radar), c'est la base de la mindfulness.

Brown et Ryan (2003) expliquent qu'attention et *awarness* sont intimement liés dans l'état de mindfulness et définissent d'ailleurs la mindfulness par le fait d'être *pleinement attentif à (attention to) et conscient de (awareness of) l'expérience du moment présent.*

Brown, Ryan et Creswell (2007b, p. 213-214) précisent ces notions d'attention et d'*awariness*. Ils s'appuient pour ce faire sur des sources bouddhistes qu'ils mettent en perspective avec des concepts proches de la psychologie contemporaine :

- Clarté de la conscience (*clarity of awareness*) : c'est la caractéristique première de la mindfulness, correspondant à la métaphore zen du miroir parfaitement poli qui révèle la réalité sans la moindre déformation.
- Conscience non-conceptuelle et non-discriminative : la mindfulness est pré ou para-conceptuelle. Alors que les processus cognitifs utilisent attention et *awariness* pour alimenter et enrichir un mode de fonctionnement basé sur une série de représentations, la mindfulness n'interfère pas avec l'expérience.
- Flexibilité de la conscience et de l'attention : la mindfulness requiert de l'attention afin de pouvoir passer d'un objet à un autre de manière souple et de se focaliser sur l'ensemble du radar comme sur les détails. On peut ainsi être en pleine-conscience d'une douleur localisée, comme de l'ensemble des sensations corporelles.
- Posture empirique face à la réalité de l'expérience : la mindfulness est totalement empirique. Elle ne s'intéresse qu'aux phénomènes qui se présentent et diffère tout jugement tant que les « purs faits » ne sont pas connus.
- Orientation vers le moment présent : alors que l'esprit est adepte du voyage dans le temps (remémoration des expériences passées, anticipation des événements futurs), *l'awariness* est centré sur l'instant présent, moment après moment.
- Stabilité et continuité de l'attention : l'attention est stable et se focalise continuellement sur l'ensemble des éléments se présentant dans la conscience. La continuité de l'attention et de la conscience est capable de noter ce qui est présent comme ce qui n'est plus présent. Reconnaître qu'on n'est plus en pleine-conscience est une instance de la pleine-conscience.

Brown, Ryan et Creswell soulignent que ces caractéristiques de la mindfulness ne sont pas des éléments distincts, mais des facettes qui interagissent et s'éclairent mutuellement. Cette description permet néanmoins de clarifier le rôle central de *l'awariness* et de l'attention dans la mindfulness et la subtilité et la spécificité de l'interrelation qui se crée dans ce mode spécifique de fonctionnement de l'esprit.

### 3.2. Le modèle de Bishop et al. (2004)

Le premier modèle de la mindfulness est dû aux travaux de Bishop, Lau, Shapiro, Carlson, Anderson, Carmody, Segal, Abbey, Speca, Velting, et Devins. Confrontés à l'absence d'un modèle opérationnel de la mindfulness, ils ont mené une série de réunions de travail afin de confronter leurs visions, les différentes définitions et travaux de recherche existant à l'époque, et d'aboutir à un consensus sur un modèle à deux composants.

Le premier composant est *l'autorégulation de l'attention*, pour que celle-ci soit maintenue sur l'expérience du moment présent. Le second est l'adoption d'une *orientation* particulière vers l'expérience faite de curiosité, d'ouverture et d'acceptation.

### 3.2.1 Autorégulation de l'attention

La pleine-conscience commence par la capacité à prêter attention moment après moment aux pensées, sentiments et sensations, en observant en détails les changements se produisant à chaque instant. Cela conduit à un état donnant le sentiment d'être pleinement éveillé, présent et alerte.

L'autorégulation de l'attention mobilise 3 compétences complémentaires :

- Capacité à soutenir l'attention, maintenir un état de vigilance sur une période prolongée,
- Capacité à déplacer le focus attentionnel d'un objet à un autre de manière flexible et de ramener l'attention encore et encore vers l'expérience présente,
- Capacité à inhiber les processus d'élaborations secondaires liés aux pensées, sentiments et sensations.

De ce point de vue, la mindfulness peut être décrite comme une compétence métacognitive, permettant d'expérimenter de manière directe les manifestations de l'esprit et du corps, sans le filtre des croyances, attentes, désirs, et jugements.

### 3.2.2 Orientation vers l'expérience

L'orientation vers l'expérience commence avec la ferme intention d'être curieux face à ce qui se présente. Toute pensée, sensation, sentiment est digne d'observation et suscite le même intérêt. Il n'y a rien à changer ou transformer.

L'orientation vers l'expérience intègre une attitude d'acceptation de l'expérience vécue. Elle implique d'accepter d'être avec la réalité qui s'offre à soi et d'abandonner tout projet ou souhait de vivre ou ressentir autre chose.

La mindfulness est donc une manière d'être en lien de manière ouverte avec l'expérience vécue instant après instant.

De manière synthétique, Bishop et al. définissent la mindfulness comme un mode particulier de régulation de l'attention permettant d'être conscient de l'expérience du moment présent de manière non-élaborative, dans une attitude de curiosité, d'ouverture et d'acceptation.

## 3.3. Le modèle de Shapiro et al. (2006)

En 2006, Shapiro et Carlson, qui avaient tous deux participé à la construction du modèle de Bishop et al, proposent avec Astin et Freeman une mise en perspective plus détaillée des mécanismes de la mindfulness. Ils ajoutent notamment une composante d'intentionnalité et

produisent un modèle cohérent avec la définition de Kabat-Zinn (2005, 1<sup>er</sup> ed. 1994) : « *prêter attention d'une manière particulière : intentionnellement, instant après instant et sans-jugement* ». Il s'agit du modèle IAA :

- *Intentionnellement* = I = Intention
- *Prêter attention* = A = Attention
- *D'une manière particulière* = A = Attitude

### 3.3.1 Le modèle IAA (Intention – Attention – Attitude)

#### a) *Intention*

Même si la mindfulness n'a pas pour but de transformer l'expérience, mais simplement de la reconnaître pour ce qu'elle est, Shapiro et al. soulignent avec Kabat-Zinn qu'il y a toujours une intention qui préexiste. Et cette intention crée le terrain de ce qui est possible et évoluera avec la pratique : « simple » auto-régulation, exploration curieuse des processus mentaux, pour aboutir peut être à une forme de connaissance transcendante de la réalité (illumination).

En intégrant la composante de l'intention, Shapiro et al. ajoutent un composant souvent négligé par les définitions contemporaines de la pleine-conscience, mais central dans les définitions bouddhistes traditionnelles (cf. § 2.2.4).

#### b) *Attention*

La composante attentionnelle est centrale dans la mindfulness et se définit comme le fait d'observer les expériences intérieures et extérieures qui se présentent moment après moment.

Shapiro et al. reprennent les trois composantes de l'auto-régulation de l'attention également mises en avant par Bishop et al. : vigilance et continuité de l'attention / flexibilité permettant de passer d'un objet à l'autre et de revenir vers l'expérience présente / observation non-analytique et non-élaborative.

#### c) *Attitude*

L'attitude est la qualité qui va être celle de l'attention. Shapiro et al. indiquent les qualités fondamentales d'ouverture curieuse vis-à-vis de l'expérience, d'acceptation sans-jugement et de non-réactivité (attachement versus rejet).

Contrairement à Bishop et al., les auteurs insistent sur des qualités de patience, de bienveillance et compassion qui doivent accompagner l'observation attentive des expériences. Là encore, ils s'inscrivent dans une définition plus classique de la mindfulness (et s'inscrivent ainsi dans une définition plus proche des sources bouddhistes de la pleine-conscience et très proche des définitions de Kabat-Zinn).

Le modèle IAA de Shapiro et al. suggère qu'en accordant **I**ntentionnellement une **A**ttention pleine et entière à l'expérience vécue, dans une **A**ttitude d'ouverture et de non-jugement, se produit un changement de perspective ou phénomène de re-perception.

### 3.3.2 Le phénomène de re-perception

Via le processus de mindfulness et la capacité accrue à observer son vécu intérieur et extérieur et les processus mentaux associés, l'individu peut se des-identifier des expériences vécues (Walsh et Shapiro, 2006). La re-perception est un processus méta-cognitif qui permet de voir l'expérience qui se présente avec une plus grande clarté et objectivité. La re-perception est la prise de conscience que le phénomène contemplé est distinct de l'esprit qui le contemple et qu'au lieu d'être immergé dans notre vécu nous pouvons en être simplement témoin (Goleman, 1988)

Shapiro et al. soulignent la similitude entre la re-perception et d'autres concepts tels que le décentrage<sup>11</sup> défini par Safran et Segal (1996) ou la des-automatisation (Deikman, 1966). Ces concepts partagent avec la re-perception le fait de changer de perspective pour percevoir différemment une situation. Le décentrage insiste sur le fait que la situation est liée à la perception que l'on en a, la des-automatisation sur le fait de refaire de manière consciente des choses devenues automatiques et la re-perception sur le fait de (re)découvrir la réalité nue.

Ce processus de re-perception est associé à différents processus additionnels qui contribuent aux effets positifs de la pleine-conscience :

- **Autorégulation** : en faisant un pas de côté et en étant témoin de ses états émotionnels, l'individu augmente son degré de liberté pour définir des stratégies d'adaptation plus fonctionnelles, menant vers plus de santé et de bien-être. Plutôt que de réagir de manière automatique et parfois de manière dysfonctionnelle, il peut décider d'agir de la manière qui lui semble pertinente.
- **Clarification des valeurs** : le processus de re-perception permet également aux individus d'observer et de choisir ce qui fait sens pour eux dans une situation plutôt que de se laisser guider automatiquement par un système de valeurs le plus souvent conditionné par des facteurs environnementaux (famille, groupe d'appartenance...). Ils sont ainsi plus en mesure d'identifier clairement leurs besoins et les valeurs qui font sens pour eux.
- **Flexibilité cognitive, émotionnelle et comportementale** : en observant de manière plus claire et neutre les situations qui se présentent ainsi que les émotions et pensées qui les accompagnent, l'individu peut s'adapter de manière plus flexible. Les pensées et les comportements possibles deviennent plus nombreux, plus créatifs et les actions moins automatiques.

---

<sup>11</sup> « *capacité à faire un pas vers l'extérieur d'une expérience immédiate et de ce fait changer la nature de l'expérience* » traduction tirée de Berghmans et Herbert (2010, p. 38)

- Exposition : en permettant l'observation des émotions ou pensées perturbatrices, la re-perception diminue les stratégies d'évitement et induit un phénomène d'exposition de plus en plus grand. La re-perception et l'exposition permettent d'accepter et tolérer une grande variété de pensées, émotions et sensations pénibles.

### 3.4. Ce que la mindfulness n'est pas

Face à la difficulté, voire l'impossibilité, de définir de manière consensuelle ce qu'est la mindfulness, il peut être utile de distinguer la mindfulness de ce qu'elle n'est pas et d'autres construits psychologiques qui pourraient créer de la confusion.

#### a) *Typologie de Dane (2010)*

Dane (2010, p. 1001-1002) propose d'inscrire la mindfulness au sein d'un système présentant d'autres états attentionnels répartis selon deux axes : la dimension temporelle d'une part et le nombre d'objets pris en compte dans le champ attentionnel d'autre part.

		<b>Champ d'attention</b>	
		<b>large</b>	<b>restreint</b>
<b>Orientation vers le moment présent</b>	<b>haute</b>	Mindfulness	Absorption Flow
	<b>faible</b>	Distraction Vagabondage	Réflexion prospective ou contrefactuelle

**Tableau 2-2 : Différenciation mindfulness et autres états attentionnels (d'après Dane 2010)**

Les phénomènes psychologiques d'absorption (Tellegen et Atkinson, 1974) et de flow (Seligman et Csikszentmihalyi, 2014) s'accompagnent d'une perte de repères temporels et d'un certain nombre d'autres repères physiologiques (sensation de faim par exemple) suite à la focalisation sur une tâche particulière. Ces états sont tout comme la mindfulness bénéfiques en termes de bien-être et d'engagement et présentent chacun leur utilité (Reid, 2011). Néanmoins, la perte partielle de conscience accompagnant l'expérience rend les deux états incompatibles à un même instant (Sheldon, Prentice et Halusic, 2015).

Les états de distraction ou de vagabondage se caractérisent tout comme la mindfulness par une capacité à saisir de nombreux stimuli du champ attentionnel mais conduisent à une perte de contact avec le moment présent (Smallwood, McSpadden et Schooler, 2007 ; Smallwood et Schooler, 2006).

Enfin, la réflexion prospective (Gilbert et Wilson, 2007) et la pensée contrefactuelle (Roese, 1997) sont deux exemples de modes de fonctionnement opposés à la mindfulness. Ce sont des constructions mentales centrées sur le passé (ce qui aurait pu/dû se passer) ou sur le futur (ce

qui pourrait se passer). Ces modes de fonctionnement ont également leur utilité mais s'ils peuvent ressembler à la mindfulness comme un mode de retour vers une certaine intériorité, ils lui sont opposés par définition.

b) *L'intentionnalité et l'objectif*

Un autre critère de distinction est la notion de but ou d'objectif lié à la pratique. La relaxation, souvent induite par des exercices proches de ceux proposés dans les pratiques de mindfulness (respiration consciente ou scan des sensations corporelles) se différencie de la mindfulness par son objectif qui est de produire un état spécifique, le plus souvent de bien-être. Il en va de même pour la sophrologie qui vise à induire un état de conscience modifié (état sophronique). Dans les deux cas il y a primauté du résultat attendu de la pratique. Ce but ou cet objectif purement instrumental les distingue de la mindfulness. Bien que Shapiro et al. (2006) fassent de l'intention un élément central de leur définition de la mindfulness, l'intentionnalité n'est pas vue comme un objectif ou but de la pratique en soi, mais plus comme le cadre éthique dans lequel s'inscrit la pratique.

c) *La définition de Langer*

Ellen Langer et al. mobilisent un construit dénommé également mindfulness (Langer, 1997, 2014 ; Langer et Moldoveanu, 2000). Celui-ci est utilisé en sciences de gestion dans nombre de travaux (ex. Fiol et O'Connor, 2003 ; Gärtner, 2011 ; Swanson et Ramiller, 2004).

Si les sources d'inspiration sont les mêmes, la définition et l'opérationnalisation qui en est faite diffèrent fortement du construit psychologique qui nous intéresse. Pour Langer et al. la « mindfulness » est vue comme un processus d'ouverture à l'expérience qui permet de construire de nouvelles distinctions entre les objets entrant dans le champ de conscience. La flexibilité cognitive et l'attention à la nouveauté sont centraux dans le construit de Langer (Good et al., 2016). Sternberg (2000) évoque une « manière de penser ». Brown et Ryan (2003) comme Bishop et al. (2004) soulignent l'aspect cognitif actif cherchant à voir différemment pour construire de nouvelles catégories mentales.

Ellen Langer elle-même souligne que son construit est différent de celui mobilisé dans le contexte des travaux sur la méditation de pleine-conscience. Néanmoins, la dénomination identique et une définition de base tout à fait concordante avec les autres approches (cf Tableau 2-1, p. 76) induit parfois une confusion préjudiciable.

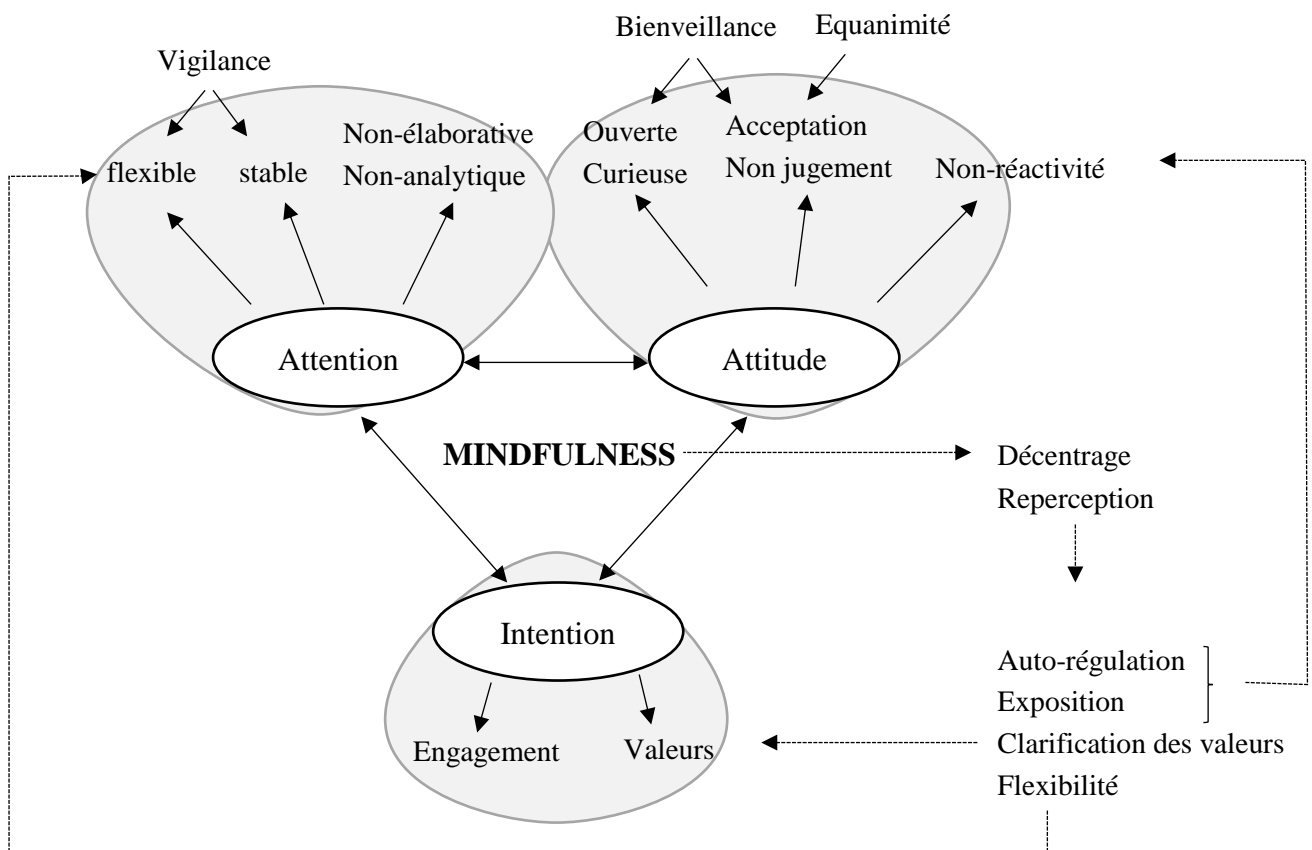
Compte tenu de ces différences théoriques importantes, nous avons écarté de notre travail les travaux basés sur cette définition, notamment dans le cadre de la revue systématique de la littérature du chapitre précédent. Cela aurait en effet impliqué de comparer et rapprocher des travaux qui appartiennent clairement à deux champs conceptuellement distincts.

### 3.5. Synthèse

Il serait réducteur de vouloir choisir une définition de la mindfulness et présomptueux de construire notre définition de la mindfulness.

Aussi préférons-nous proposer en guise de synthèse un schéma qui relie quelques notions clefs. Celui-ci présente quelques points de repère face à un concept ancien, riche, émergent dans son approche moderne, et dynamique.

Pour la suite de notre travail, nous nous réfèrerons le plus souvent à l'opérationnalisation de Bishop et al. qui est la plus simple, lisible et communément admise. Mais nous emprunterons aussi à celle de Shapiro et al. qui donne une vision plus dynamique de la mindfulness et plus enracinée dans une démarche globale de développement de l'individu. Le schéma repose en grande partie sur leurs travaux.



*Figure 2-2 : schéma récapitulatif des notions clefs définissant la mindfulness*



# Section 2. Opérationnalisation de la pleine-conscience

---

## 1. Mesurer la pleine-conscience

La mesure est un enjeu crucial pour la compréhension empirique de la mindfulness et de ses effets. Avec le développement croissant des recherches sur la mindfulness en médecine, neurosciences et psychologie, de nombreux moyens de mesure ont été développés afin de mieux comprendre la mindfulness, ses effets sur la santé physique et mentale et l'efficacité des programmes d'intervention basés sur la pleine-conscience (MBI's).

Trois grandes familles de mesures sont aujourd'hui utilisées :

- Les mesures physiologiques et biologiques utilisées dans le milieu médical évaluent l'effet des interventions basées sur la pleine-conscience. L'impact de la PC est par exemple mesuré par la variation du taux de cortisol comme indicateur de stress (eg. Brand et al., 2012 ; Jacobs et al., 2013 ; Klatt, Buckworth et Malarkey, 2009 ; Matousek, Dobkin et Pruessner, 2010 ; Pace et al., 2009), par la réponse immunitaire de l'organisme (eg. Davidson et Kabat-Zinn, 2004 ; Jacobs et al., 2011) ou encore par la tension artérielle (eg Rainforth et al., 2007) et souvent une combinaison de différents indicateurs biologiques et physiologiques (Carlson et al., 2007).
- Les mesures neuroscientifiques mobilisent différents types de mesures, les électro-encéphalogrammes (EEG<sup>12</sup>), les potentiels évoqués (ERP<sup>13</sup>) et la neuro-imagerie (MRI<sup>14</sup>). Ces trois familles de mesure ont une utilité dans la compréhension des états méditatifs et de leurs effets (Cahn et Polich, 2006). De nombreuses études mobilisent aujourd'hui ces techniques de mesure dans le courant d'une neuroscience de la mindfulness (Tang, Hölzel et Posner, 2015 ; Tang et Posner, 2013). Mais les états méditatifs suscitent également l'intérêt des neuroscientifiques comme moyen de mieux comprendre le fonctionnement du cerveau avec l'aide de méditants expérimentés capables de stabiliser des états mentaux spécifiques ou d'en générer à la demande. Certains neuroscientifiques proposent ainsi un véritable programme d'exploration de la conscience dans une perspective neuro-phénoménologique (Lutz, 2007, 2010 ; Lutz, Dunne et Davidson, 2007 ; Slagter, Davidson et Lutz, 2011).

---

<sup>12</sup> L'électroencéphalogramme (EEG), est un examen permettant d'enregistrer l'activité électrique produite par les neurones du cerveau

<sup>13</sup> Un potentiel évoqué se définit comme la modification de l'activité électrique du système nerveux en réponse à une stimulation extérieure

<sup>14</sup> L'imagerie par résonance magnétique (IRM) est une technique d'imagerie médicale permettant d'obtenir des vues en deux ou en trois dimensions de l'intérieur du corps de façon non invasive. L'imagerie par résonance magnétique fonctionnelle (IRMf) est une application de l'imagerie par résonance magnétique permettant de visualiser, de manière indirecte, l'activité cérébrale

- Les méthodes psychométriques à l'aide de questionnaires d'auto-évaluation qui, contrairement aux deux précédentes méthodes exposées, sont plus simples, plus rapides et moins coûteuses à mettre en œuvre. Avec le développement de la recherche sur la pleine-conscience, de très nombreux outils de mesures ont vu le jour, que nous allons présenter puis discuter.

## 1.1. Panorama des mesures par questionnaire

La première mesure ayant fait l'objet d'une publication est le Freiburg Mindfulness Inventory (FMI) (Buchheld, Grossman et Walach, 2001). Depuis 7 autres mesures ont été ajoutées, accompagnant l'intérêt scientifique croissant porté à la mindfulness. Les différentes mesures existantes font l'objet d'analyses de validité solides. Différentes revues de la littérature existent sur cette question de la mesure (Bergomi, Tschacher et Kupper, 2013a, 2013b ; Chiesa, 2013 ; Quaglia et al., 2016 ; Sauer et al., 2013 ; Trousselard et al., 2016 ; Visted et al., 2014). La présentation de Baer, Walsh et Lykins (2009) dans le *Clinical Handbook of Mindfulness* étant certainement la plus exhaustive.

Chaque mesure a été créée dans un contexte et avec un objectif spécifique. Elles diffèrent donc du point de vue théorique, structurel et opérationnel, mais procurent de fait une palette d'instruments adaptés à de très nombreuses situations (Bergomi, Tschacher et Kupper, 2013b).

La littérature propose différentes manières de les classer :

- Grossman et Van Dam (2011) distinguent les mesures conçues spécifiquement pour des personnes ayant une pratique de la méditation (comme le Freiburg Mindfulness Inventory ou la Toronto Mindfulness Scale) des mesures adaptées à tout public quelle que soit son expérience de la méditation (comme le Mindful Attention and Awareness Scale ou la Kentucky Inventory of Mindfulness Scale). Les premières abordent la mindfulness de manière beaucoup plus précise en s'appuyant sur l'expérience méditative concrète développée par les répondants, alors que les secondes tentent de la mesurer dans un langage simple et accessible à tous.
- Chiesa (2013) distingue les mesures unidimensionnelles (comme le Southampton Mindfulness Questionnaire ou le Mindful Attention and Awareness Scale) des mesures multidimensionnelles (comme le Five Facets Mindfulness Questionnaire ou le Philadelphia Mindfulness Scale). Les premières visent un indicateur synthétique alors que les secondes tentent de rendre compte de manière plus fine de la complexité du concept.
- Chiesa (2013), Grossman et Van Dam (2011) et Trousselard et al. (2016) distinguent enfin les mesures abordant la mindfulness comme un état et non comme un trait. Ces mesures (comme par exemple la Toronto Mindfulness Scale), moins nombreuses, permettent de quantifier l'écart entre l'intensité de l'état de mindfulness dans une situation donnée de la tendance générale de l'individu à être mindful (trait).

Nous reprenons ces trois critères dans le tableau de synthèse 2-3 des mesures répertoriés (p. 102 et 103).

Nous allons maintenant décrire les 8 principales mesures identifiées dans la littérature.

D'autres mesures existent et ont été écartées pour trois raisons :

- Tout d'abord le caractère très spécifique de la population ciblée : mesures s'adressant à des enfants ou à des publics présentant des déficiences psychologiques (eg Child and Adolescent Mindfulness Measure – CAAM, Greco, Baer et Smith, 2011).
- Ensuite l'absence de diffusion et de réplication de la mesure permettant de confirmer sa solidité (eg Developmental Mindfulness Questionnaire – DMS, Solloway et Fisher, 2007).
- Enfin les travaux récents pour lesquels nous ne disposons pas encore d'un recul suffisant (eg Comprehensive Inventory of Mindfulness Experiences – CHIME- $\beta$ , Bergomi, Tschacher et Kupper, 2013a / Applied Mindfulness Process Scale – AMPS, Li, Black et Garland, 2016).

### 1.1.1 Freiburg Mindfulness Inventory (FMI)

Le Freiburg Mindfulness Inventory (FMI) a été développé par Buchheld, Grossman et Walach, (2001) afin de mesurer la mindfulness chez des méditants expérimentés. La mesure a d'abord été créée en allemand puis adaptée en anglais par Walach et al. (2006) dans une version courte (14 items au lieu de 30).

Conceptuellement, les auteurs se sont appuyé essentiellement sur des sources bouddhistes et postulaient une structure en 4 dimensions (*Nondjudgmental acceptance / Mindful presence / Insight / Openness to experience*). La mesure a été validée une première fois sur des participants à une retraite méditative Vipassana et la structure en 4 facteurs s'est révélée instable, ce qui a poussé les auteurs à proposer une solution uni-dimensionnelle. La version courte de Walach et al (2006) confirme cette solution. Plus récemment, Kohls, Sauer et Walach (2009) ont trouvé une structure bi-dimensionnelle distinguant « *present moment awariness* » et « *acceptance* ».

Le FMI est une mesure de trait mais Walach et al. (2006, p. 1552) soulignent que comme pour l'anxiété, la mesure de la mindfulness comme un trait ou un état diffère essentiellement par la fenêtre temporelle indiquée au répondant. Il serait donc possible selon les auteurs d'utiliser l'outil comme une mesure d'état.

En conclusion, le FMI permet de mesurer l'impact d'une retraite méditative ou le niveau de mindfulness chez des méditants expérimentés. Bien que Trousselard et al. (2010) soutiennent que l'adaptation française soit adaptée à tout public, les auteurs d'origine déconseillent son usage pour un public n'ayant pas d'expérience de la méditation, compte tenu de la nature de certains items qui conduiraient à de mauvaises interprétations.

### 1.1.2 Mindful Attention Awareness Scale (MAAS)

La Mindful Attention Awareness Scale (MAAS) est un questionnaire de 15 items développé par Brown et Ryan (2003) et qui a fait l'objet de très nombreuses répliques confirmant sa solidité et son unidimensionnalité.

Alors que le FMI s'appuie sur des références bouddhistes et s'adresse à des méditants expérimentés, le MAAS s'appuie sur la théorie psychologique de l'autorégulation et de la *self-awareness* et considère que la tendance à la mindfulness peut être mesurée chez tous les individus.

Conceptuellement, le MAAS s'appuie sur une définition de la mindfulness comme attention réceptive et consciente aux événements et expériences du moment présent. C'est la raison pour laquelle le concept d'attention/*awareness* centrée sur le moment présent est central dans cette mesure et que les auteurs écartent les autres attributs généralement associés à la mindfulness (acceptation, non-réactivité, empathie...) (Jermann et al., 2009).

Bien qu'intégrant 2 dimensions à l'origine (présence et acceptation), Brown et Ryan (2004) ont finalement retenu une solution uni-dimensionnelle plus pertinente empiriquement. Le facteur « acceptation » était en effet redondant avec celui de « présence » et ils ont conclu sur le fait que l'acceptation était déjà incorporée dans le fait d'être présent aux événements.

Bien que faisant l'objet de différentes critiques (notamment sur la formulation négative de ses items) (eg Grossman, 2011), le MAAS est aujourd'hui l'un des questionnaires les plus utilisés au monde (Chiesa, 2013). C'est une mesure synthétique, stable, adaptée à tous publics et ayant fait ses preuves. Une version française a été validée par Jermann et al. (2009).

### 1.1.3 Kentucky Inventory of Mindfulness (KIMS)

Le Kentucky Inventory of Mindfulness (KIMS) développé par Baer, Smith et Allen (2004) comprend 39 items répartis en 4 dimensions : *Observing, Describing, Acting with awareness, Accepting without judgement*.

Ce questionnaire s'appuie directement sur la conceptualisation de la mindfulness telle que décrite dans la Dialectical Behavioral Therapy (DBT, Linehan, 1993) et notamment sur la capacité des individus à décrire les expériences vécues. Ce point fait fortement débat dans la littérature puisqu'il est parfois considéré comme opposé à la mindfulness (Brown, Ryan et Creswell, 2007b).

Le KIMS est conçu pour mesurer la tendance des individus à être plus ou moins *mindful* dans leur vie de tous les jours. Le questionnaire, bien que plus fréquemment utilisé dans des études cliniques, semble adapté à tout type de population. L'outil a fait l'objet d'une adaptation en français (Nicastro et al., 2010) et existe dans une version courte (Höfling, 2011).

#### 1.1.4 Cognitive and Affective Mindfulness Scale Revised (CAMS-R)

La Cognitive and Affective Mindfulness Scale Revised (CAMS-R) (Feldman et al., 2006 ; Hayes et Feldman, 2004) est un inventaire à 12 items.

Tout comme le MAAS, le CAMS-R est conçu pour être accessible à tous et bannit toute formulation métaphorique, idiomatique ou d'expert sur la méditation. Mais contrairement au MAAS qui se concentre sur l'attention/awareness, le CAMS-R tente de capturer en 12 items la mindfulness dans tout ce qu'elle recouvre : *attention, present-focus, awarness et acceptance / non-judgement*. Le CAMS-R est donc conceptuellement plus proche de la définition de Kabat-Zinn et de Bishop et al. La structure reste cependant unidimensionnelle.

Le CAMS-R diffère également par la formulation des items qui insiste davantage sur le fait de tendre vers une certaine mindfulness que d'être mindful au quotidien, ce que les auteurs appellent une « mindfulness utile au traitement de la dépression » (Hayes et Feldman, 2004, p 260). Cet ancrage clinique de l'outil ressort également avec une plus forte corrélation du CAMS-R avec les symptômes de détresse psychologique, que des autres outils (Baer et al., 2006)

Le CAMS-R est donc un outil valide et synthétique, mais dont l'usage est plutôt réservé aux approches cliniques. A notre connaissance, il n'existe pas d'adaptation française.

#### 1.1.5 Toronto Mindfulness Scale (TMS)

La Toronto Mindfulness Scale (TMS) a été développée par Lau et al. (2006) pour mesurer la mindfulness après une ou plusieurs sessions de méditation, en 13 items et 2 dimensions : *curiosity et decentering*. La TMS diffère donc des mesures précédentes en ce qu'elle capture la mindfulness comme un état et non comme un trait.

La TMS est une opérationnalisation partielle du modèle proposé par les auteurs (Bishop et al., 2004) et a pour objectif de mesurer l'impact des protocoles basés sur pleine-conscience (MBIs). Cependant, la TMS mesure essentiellement le second composant (*mindful orientation*) du modèle de Bishop et al., alors que le premier (*self-regulation of attention*) n'est pas mesuré explicitement (Bergomi, Tschacher et Kupper, 2013a).

La TMS nécessite une pratique de la méditation de 15 minutes précédant la mesure. Cela limite son utilisation à certains protocoles expérimentaux. Aussi les auteurs ont-ils développé une version dérivée du TMS mesurant cette fois la mindfulness comme un trait (Davis, Lau et Cairns, 2009)

La TMS constitue donc un outil intéressant pour aborder la mindfulness comme état et évaluer de manière précise l'impact d'un programme de développement de la pleine-conscience. La possibilité d'utiliser la version trait du questionnaire permet aujourd'hui d'avoir deux mesures complémentaires cohérentes. A notre connaissance, il n'existe pas d'adaptation française.

### 1.1.6 Southampton Mindfulness Questionnaire (SMQ)

Le Southampton Mindfulness Questionnaire (SMQ, MQ dans une version non publiée de 2005) de Chadwick et al. (2008) est un questionnaire de 16 items conçu pour mesurer la capacité d'un individu à être « mindful » face à des pensées ou images pénibles.

Conceptuellement, le SMQ repose sur la conceptualisation de la Mindfulness Based Cognitive Therapy (MBCT, Segal, Williams et Teasdale, 2013). Le SMQ est unidimensionnel bien que mesurant la mindfulness selon 4 axes : *mindful observation, letting-go, nonaversion et non-judgment*.

Le SMQ présente un intérêt pour mesurer l'impact d'interventions cliniques et la réaction des individus face à des pensées ou images pénibles. Par contre il ne permet pas d'aborder des situations « neutres » et cela limite donc son usage. A notre connaissance, il n'existe pas d'adaptation française.

### 1.1.7 Five Facet Mindfulness Questionnaire (FFMQ)

Le Five Facet Mindfulness Questionnaire (FFMQ) de Baer et al. (2008) est un questionnaire de 39 items et 5 dimensions : *Observing, Describing, Acting with awareness, Nonjudging of inner experience, Nonreactivity to inner experience*.

Le FFMQ est une tentative d'intégration des différentes conceptualisations et opérationnalisations de la mindfulness. Baer et al. (2006) ont intégré les différents outils de mesure existant à l'époque (MAAS, FMI, KIMS, CMS et SMQ) et mené une analyse factorielle exploratoire sur le regroupement des 112 items qui a fait apparaître la structure en 5 facteurs. Une analyse factorielle confirmatoire a montré que 4 dimensions (toutes sauf *observing*) contribuaient à un construit sur-ordonné de rang 2. La dimension *observing* donne des résultats divergents entre les études et en fonction des populations (méditants et non-méditants notamment). Elle ne contribue statistiquement pas nécessairement à la mindfulness alors qu'elle en est théoriquement un élément central, mais influe pratiquement et fortement sur les changements observés chez les méditants de long terme (Chiesa, 2013).

Le caractère empirique de la méthode de construction de l'outil et les résultats sur la dimension observation font débat (Grossman, 2011 ; Grossman et Van Dam, 2011). Néanmoins Le FFMQ est aujourd'hui un outil utilisé très largement et qui est adapté à tous les publics. C'est une mesure multidimensionnelle solide qui a fait l'objet d'une adaptation française (Heeren et al., 2011). Deux versions courtes ont également été testées : une version en 24 items (Bohlmeijer et al., 2011) et une qui comprend 15 items (Baer, Carmody et Hunsinger, 2012).

### 1.1.8 Philadelphia Mindfulness Scale (PHLMS)

Le Philadelphia Mindfulness Scale (PHLMS) de Cardaciotto et al. (2008) est un questionnaire en 20 items et deux dimensions : *Present-Moment Awareness* et *Acceptance*

Conceptuellement, le PHLMS est une opérationnalisation de la définition de la mindfulness de Bishop et al. (2004) en deux composantes : conscience de l'expérience présente (*present-moment awareness*) avec acceptation de celle-ci (*acceptance*). Les fondements théoriques sont cependant peu développés par les auteurs, ce qui peut constituer une limite (Bergomi, Tschacher et Kupper, 2013a).

Le PHLMS est une échelle validée sur des échantillons cliniques et non-cliniques et qui présente de bonnes propriétés psychométriques. A notre connaissance, il n'existe pas d'adaptation française.

## 1.2. Le débat sur la mesure

La première méta-analyse sur la mindfulness (Baer, 2003) n'abordait pas la question de la mesure de la mindfulness et aucune des 21 études référencées n'avait tenté de le faire (Baer, 2016). Depuis, comme nous l'avons vu, de nombreux outils ont été créés et validés et le débat sur la mesure est devenu crucial dans l'étude de la mindfulness. Le numéro d'avril 2016 de *Psychological Assessment* est d'ailleurs consacré intégralement au sujet.

De nouvelles mesures apparaissent actuellement et les mesures les plus établies font l'objet d'analyses approfondies.

Parmi les mesures complémentaires à celles développées précédemment, nous pouvons citer le Developmental Mindfulness Questionnaire (DMS, Solloway et Fisher, 2007), l'Effects of Meditation Scales (EOM, Reavley et Pallant, 2009), le Comprehensive Inventory of Mindfulness Experiences (CHIME- $\beta$ , Bergomi, Tschacher et Kupper, 2013a), l'Applied Mindfulness Process Scale (AMPS, Li, Black et Garland, 2016). Ces mesures, moins connues et éprouvées, contribuent toutes à une meilleure compréhension de la méditation et de sa mesure, mais ne résolvent pas trois questions de fond : la divergence des présupposés théoriques des différentes mesures, les dimensions de la mindfulness, les biais de mesures.

### 1.2.1 L'ancrage théorique des mesures

Comme nous l'avons vu au début de ce chapitre, il existe de très nombreuses manières de définir la pleine-conscience. Ces différences, voire divergences, influent fortement sur la construction des mesures.

Grossman (2011) et Sauer et al. (2013) soulignent l'impact de cette absence d'accord sur la définition de la mindfulness (dans la psychologie moderne comme dans les écoles bouddhistes traditionnelles). Le FMI, fondé théoriquement sur une définition bouddhiste traditionnelle, peut difficilement être comparé au KIMS qui est fondé sur la Dialectical Behavioral Therapy. Le PHLMS, fondé théoriquement sur le modèle bi-factoriel de Bishop et al, est nécessairement divergent avec le MAAS qui postule l'attention/awareness comme composante fondamentale de la mindfulness.

Echelle	Théorie	Items et Dimensions	Type de mesure (état ou trait) et Public	Fiabilité et Validité	Nb RCT	Exemples d'items
<b>Freiburg Mindfulness Inventory (FMI)</b>	Psychologie Bouddhiste Ref : Buchheld, Grossman et Walach, 2001 ; Walach et al., 2006	14 items 1 dimension (2 dans 1 étude : Acceptance / Present moment awareness)	Mesure de trait Méditants	Fiabilité : consistance interne (alpha .74-.86) Validité : Convergent, discriminant, concurrent	12	"I feel connected to my experience in the here-and-now" "I accept unpleasant experiences"
<b>Mindful Attention Awareness Scale (MAAS)</b>	Mix dont auto-régulation et self-awareness Ref : Brown et Ryan, (2003)	15 Items 1 dimension	Mesure de trait (1 version mesure d'état peu utilisée) Tous publics	Fiabilité : consistance interne (alpha .80-.87), test-retest, formes parallèles Validité : Convergent, discriminant, concurrent, predictive, incremental	44	"I rush through activities without being really attentive to them." "I find myself preoccupied with the future or the past"
<b>Kentucky Inventory of Mindfulness (KIMS)</b>	Dialectical behavioral therapy Ref : Baer, Smith et Allen, (2004)	39 Items (version courte à 20) 4 dimensions : Observe, Describe, Act With Awareness, Accept without judgment	Mesure de trait Tous usages mais plus clinique que grand public	Fiabilité : consistance interne (alpha .76-.91), test-retest Validité : Convergent, discriminant, concurrent, predictive	7	"I make judgments about whether my thoughts are good or bad"; "I notice the smells and aromas of things"
<b>Cognitive and Affective Mindfulness Scale Revised (CAMS-R)</b>	Kabat-Zinn (1990) et Bishop et al. Ref : Feldman et al., (2006) ; Hayes et Feldman (2004)	12 items 4 dimensions : Attention, Present-Focus, Awareness, Acceptance	Mesure de trait Tous usages mais plus clinique que grand public	Fiabilité : consistance interne (alpha.74-.85 ) Validité : Convergent, discriminant, concurrent	4	"I am easily distracted"; "I am able to accept the thoughts and feelings I have"
<b>Toronto Mindfulness Scale (TMS)</b>	Bishop et al. Ref : Lau et al. (2006) Davis, Lau et Cairns, (2009).	13 items 2 dimensions : Curiosity, Decentering	Mesure d'état (1 version mesure de trait peu utilisée) Tous usage mais nécessite 15' de méditation préalable	Fiabilité : consistance interne (alpha.84-.88 ) Validité : Convergent, discriminant, incremental	4	"I intentionally stay aware of my feelings." "I tell myself that I shouldn't be feeling the way I'm feeling."



<b>Southampton Mindfulness Questionnaire (SMQ)</b>	Mindfulness Bases Cognitive Therapy Ref : Chadwick et al. (2008)	16 items 1 dimension	Mesure de trait Essentiellement Clinique	Fiabilité : consistance interne (alpha .82-.89) Validité : Convergent, discriminant, concurrent	2	<i>Usually when I experience distressing thoughts and images:</i> “I get angry that this happens to me” “I lose myself in the thoughts/images”
<b>Five Facet Mindfulness Questionnaire (FFMQ)</b>	Re-analyse des échelles existantes Ref : Baer et al. (2008)	39 items (versions courtes à 24 et 15 items) 5 dimensions : Observe, Describe, Act with awareness, Nonjudge, Non-react	Mesure de trait Tous usages	Fiabilité : consistance interne (alpha .67-.92) Validité : Convergent, discriminant, concurrent	33	“I tell myself that I shouldn’t be thinking the way I’m thinking.” “My natural tendency is to put my experiences into words.”
<b>Philadelphia Mindfulness Scale (PHLMS)</b>	Bishop et al. Ref : Cardaciotto et al. (2008)	20 items 2 dimensions : Present-moment Awareness, Acceptance	Mesure de trait Tous usages Non testé sur des méditants à date	Fiabilité : consistance interne (alpha .85-.87) Validité : Convergent, discriminant, concurrent, predictive	4	“There are aspects of myself I don’t want to think about.” “I notice changes inside my body, like my heart beating faster or my muscles getting tense.”

*Nb RCT : nombre d'études randomisées avec groupe de contrôle ayant utilisé la mesure (Quaglia et al., 2016)*

**Tableau 2-3 : Questionnaires d'auto-évaluation de la pleine-conscience**

Une autre difficulté est que le concept de mindfulness peut difficilement être séparé des qualités qui lui sont associées (comme l'équanimité<sup>15</sup>, la concentration, le non-attachement, etc...) et qui se développent avec la pratique (Chiesa, 2013). De même la mindfulness est probablement indissociable de sa pratique et de l'inscription de cette pratique dans le temps. Or, les questionnaires ne rendent pas toujours compte explicitement de ces aspects qui peuvent expliquer des différences dans le nombre de dimensions mesurées, ou des changements de structure en fonction du niveau de pratique.

De fait, ce pluralisme de mesures - et certains résultats parfois contradictoires ou étonnants en apparence - est non seulement compréhensible, mais probablement incontournable.

## 1.2.2 Les dimensions de la mindfulness

Une question de fond est celle des dimensions de la mindfulness. La structure du KIMS en 4 facteurs (*Observing, Describing, Acting with awareness, Accepting without judgement*) est fondée théoriquement mais s'est révélée instable. Le FFMQ fait apparaître 5 dimensions distinctes mais est construit empiriquement et est pour partie influencé par la surreprésentation des items du KIMS dans l'analyse. Cependant sa structure est stable et a été répliquée à de nombreuses reprises. Ces deux exemples témoignent de la difficulté de dégager théoriquement et empiriquement les dimensions d'un concept aussi complexe que la mindfulness. D'autant plus que les facteurs sont souvent liés et évoluent en fonction de la pratique méditative (cf. la dimension observation du FFMQ).

Le CHIME- $\beta$  de Bergomi, Tschacher et Kupper (2013a) s'appuie sur une revue complète des items des questionnaires existants et les dimensions abordées explicitement ou implicitement par les différents questionnaires (Bergomi, Tschacher et Kupper, 2013b). La démarche des auteurs tente donc de faire émerger une synthèse théorique et empirique des dimensions de la mindfulness. Elle reprend en cela le chemin de Baer et al avec le FFMQ (Baer et al., 2006) en limitant les biais de surreprésentation de certaines dimensions. Leur analyse des items fait ressortir 9 aspects distincts de la mindfulness (Tableau 2-4, page 105) en constituant un pool d'items pour chacun de ces aspects. Après analyses en composante principale et factorielle confirmatoire, 4 dimensions apparaissent : *Accepting, nonreactive insightful orientation / Present Awareness / Describing of experiences / Open, non-avoidant experience*. Les liens entre ces dimensions semblent influencés par l'expérience de la pratique méditative.

---

<sup>15</sup> État d'esprit ou état d'âme qui permet à l'être humain d'accueillir ses semblables et les événements qu'il vit d'une manière sereine et impartiale (définition de l'office québécois de la langue française)

	Observe	Awareness	Non-judgement	Self-acceptance	Non avoidance	Non reactivity	Non identification	Insight	Describe
<b>MAAS</b>		X							
<b>FMI</b>	X	X		X	X	X	X	X	
<b>KIMS</b>	X	X	X						X
<b>FFMQ</b>	X	X	X			X			X
<b>CAMS</b>	X	X	X		X	X			
<b>SMQ</b>			X		X	X	X		
<b>PHLMS</b>	X				X				
<b>TMS</b>					X		X		

**Tableau 2-4 : Synthèse des 9 aspects de la mindfulness abordés par les questionnaires d'auto-évaluation (Bergomi, Tschacher et Kupper, 2013b)**

Le CHIME- $\beta$  offre donc une vision synoptique des différents aspects de la mindfulness et fait progresser la réflexion sur une mesure multi-dimensionnelle. Néanmoins, et malgré certaines limites, le FFMQ reste à date la mesure multi-dimensionnelle la plus éprouvée.

A l'opposé de ces questions multidimensionnelles, une mesure comme le MAAS, unidimensionnelle, semble tout à fait pertinente également. Comme le soulignent Sauer et al., (2013), la mindfulness peut tout à fait être définie comme rien d'autre que le fait d'être pleinement conscient de l'instant présent. Dans cette acception l'unidimensionnalité est pleinement acceptable.

### 1.2.3 Les biais de mesure

Comme toutes les mesures, les mesures de mindfulness peuvent présenter différents biais qui ont été largement détaillés par Grossman (2011) et Grossman et Van Dam (2011).

- Biais de désirabilité sociale

Les questionnaires ont été conçus pour la plupart dans le but d'évaluer l'efficacité de programmes d'intervention basés sur la pleine-conscience (MBIs). Ils sont donc administrés deux ou trois fois au même public, une fois avant le programme et une ou deux fois après.

De fait un biais de désirabilité sociale peut fausser les résultats. En effet, comme le souligne Grossman et Van Dam (2011), quelqu'un qui vient de suivre un programme MBSR de 8 semaines, demandant 45 minutes de pratique quotidienne, peut vouloir démontrer par ses

réponses, consciemment ou inconsciemment, qu'il a intégré certaines des qualités du questionnaire.

Cette question, bien qu'importante, est une limite connue et acceptée des questionnaires d'auto-évaluation. Bergomi, Tschacher et Kupper (2013b) précisent que rien n'indique à date que les questionnaires d'auto-évaluation de la mindfulness soient plus impactés par le biais de désirabilité sociale que d'autres questionnaires d'auto-évaluation.

- Biais d'interprétation

Une autre critique de Grossman et Van Dam (2011) est liée au biais d'interprétation des questions. En effet, ils jugent certaines questions liées à la mindfulness plus compréhensibles après avoir suivi un programme de développement de la pleine-conscience qu'avant.

En réponse à cette critique, Baer, Samuel et Lykins (2011) ont mené une étude sur deux populations appariées démographiquement. Les réponses au FFMQ n'ont fait apparaître qu'une très faible variation dans l'interprétation des items entre le groupe de méditants et de non méditants.

C'est également un biais classique des questionnaires d'auto-évaluation et la sélection des items dans la construction des questionnaires doit normalement le réduire (Baer, 2011). Comme nous l'avons vu, certains questionnaires ont été conçus spécifiquement pour les méditants (FMI).

- Biais d'auto-perception

Les questionnaires d'auto-évaluation s'appuient sur la perception que les répondants ont d'eux même. Cette perception est évidemment variable d'un individu à l'autre. Dans le cas de la mindfulness, le risque est que les méditants qui ont une conscience accrue de leur vécu, de leur capacité d'attention et d'inattention au moment présent, puissent s'autoévaluer de la même manière qu'un individu qui est lui complètement inconscient d'être inconscient (Chiesa, 2013).

De même, suite à un programme de développement de la pleine-conscience et la prise de conscience qui l'accompagne, le participant peut réévaluer ses standards de réponse. Ce phénomène de *response shift* est néanmoins là aussi bien connu et rien n'indique qu'il soit plus marqué dans les mesures d'auto-évaluation de la pleine-conscience que dans d'autres mesures (Sauer et al., 2012)

- Biais d'items inversés

La dernière critique adressée à certains questionnaires de mesure de la mindfulness est l'utilisation d'items inversés. Grossman (2011) pointe notamment le MAAS qui utilise uniquement des items inversés, et met en doute la possibilité de mesurer la mindfulness en mesurant la fréquence de situations *non-mindful*.

Baer (2011) souligne que le sujet est important et que l'argument peut faire sens dans l'exemple cité par Grossman (à savoir que le fait de ne pas être dépressif ne signifie pas être heureux). Néanmoins Baer ajoute que, dans le cas du MAAS, le choix d'items inversé semble tout à fait fondé. Lors de la conception du MAAS, Brown et Ryan (2003) abordent d'ailleurs ce point et ont testé deux versions de l'échelle (formulation directe et inversée des items). Les résultats montrent que les deux versions donnent des résultats globalement similaires et les auteurs ont retenu les items inversés pour que l'outil soit accessible à tous les publics.

Comme le soulignent différents auteurs (Baer, 2011 ; Bergomi, Tschacher et Kupper, 2013b ; Chiesa, 2013 ; Sauer et al., 2013), ces questions de biais sont des points importants qui sont et doivent être abordés avec sérieux mais qui ne sont en rien spécifiques à la mindfulness : ils concernent l'ensemble des tests psychométriques.

#### 1.2.4 Conclusion sur les mesures

Bien que les mesures existantes ne soient pas parfaites, elles constituent une étape importante pour la compréhension et la mesure de la mindfulness dans le cadre de la psychologie moderne.

Les 8 mesures décrites précédemment sont des mesures valides, éprouvées et qui ont toutes leurs avantages et leurs inconvénients. Le choix est dépendant du public visé, du contexte d'utilisation, de l'ancrage théorique de la recherche et de ses objectifs.

Les mesures les plus utilisées sont le MAAS, le KIMS et le FFMQ (Quaglia et al., 2016 ; Sauer et al., 2012). Nous pensons tout comme Sauer et al. (2013, p. 11) que le MAAS est une mesure pertinente pour capter de manière globale et rapide la disposition à la mindfulness d'un individu. Le FFMQ nous semble recommandé pour avoir une vision plus fine de la mindfulness en captant ses différentes facettes. Le FFMQ incorpore de fait les aspects de la mindfulness mesurés par le KIMS et apporte donc une précision supplémentaire.

La récente méta-analyse de Quaglia et al. (2016) reprend l'ensemble des résultats des 8 mesures précédemment exposées dans le cadre d'études randomisées avec groupe de contrôle. MAAS et FFMQ sont de très loin les deux mesures les plus utilisées. Les résultats de la méta-analyse démontrent que ces mesures par questionnaire permettent de capter les effets des programmes d'intervention basés sur la pleine-conscience. Ces mesures semblent donc valides afin de capter une évolution avant / après dans le cadre d'un programme d'intervention.

## 2. Les programmes d'intervention

Comme nous l'avons vu précédemment, dans la tradition bouddhiste, le fait de cultiver la mindfulness par la pratique a pour objectif de réduire la souffrance et d'encourager le développement de qualités positives comme la compassion, l'équanimité ou la sagesse. De ce point de vue la mindfulness peut être vue de fait comme une pratique psychothérapeutique.

Cette proximité entre le projet bouddhiste de soin et la psychologie occidentale est évoquée par Berghmans et Herbert (2010, p 48) qui citent l'intérêt de Jung pour le bouddhisme et le taoïsme, les travaux de Fromm et Suzuki dans les années 60, ou le mélange thérapeutique de bouddhisme et d'indouïsme de Richard Alpert, le controversé professeur de psychologie de Harvard devenu une icône New Age sous le nom de Ram Dass.

Néanmoins, c'est véritablement sous l'impulsion de Jon Kabat-Zinn que la psychologie occidentale intègre la pratique de la *mindfulness* comme moyen thérapeutique, dans une démarche médicale et scientifique. Le premier programme de soin basé sur la pleine conscience (*mindfulness-based interventions* ou MBIs) est le Programme de Réduction du Stress par la Pleine-Conscience ou Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR, Kabat-Zinn, 1982, 2013-1<sup>ère</sup> éd. 1990). Dans les années suivantes, 3 autres programmes d'intervention intégrant la pleine-conscience sont apparus : la Mindfulness Based Cognitive Therapy (MBCT, Segal, Williams et Teasdale, 2013-1<sup>ère</sup> ed. 2002), La Dialectical Behavior Therapy (DBT, Linehan, 1993) et l'Acceptance and Commitment Therapy (ACT, Hayes, Strosahl et Wilson, 1999).

Ces 4 programmes d'interventions que nous allons présenter ont fait l'objet de très nombreuses études scientifiques et sont devenus depuis des programmes de référence. Bien qu'étant tous des MBIs ils diffèrent sur de nombreux points (Baer et Krietemeyer, 2006 ; Berghmans et Herbert, 2010 ; Brown, Ryan et Creswell, 2007b) :

- Centralité de la *mindfulness* dans le programme et caractère formel des pratiques méditatives. La MBSR et la MBCT en ont fait un constituant central, alors que la DBT ou l'ACT intègrent différents exercices faisant appel à des compétences de PC.
- Les programmes MBSR et MBCT se déroulent en groupe, alors que l'ACT est à l'origine une thérapie individuelle et que le DBT mixe approche individuelle et de groupe.
- MBSR et ACT visent des problématiques assez larges dans des approches cliniques et non cliniques (stress professionnel par exemple), alors que la MBCT et la DBT sont des approches cliniques visant des troubles psychologiques spécifiques.
- Les thérapies ACT et DBT sont plus centrées sur le changement comportemental (la prise en compte de l'instant présent étant une étape clef du processus de changement) alors que la MBSR et la MBCT sont fondées sur l'acceptation sans jugement comme élément central du traitement.
- Les critères de qualification des praticiens intègrent ou non une pratique personnelle solide de la méditation. La MBSR l'exige aujourd'hui, la MBCT le recommande très fortement, alors que les thérapies ACT et DBT n'en font pas un élément déterminant.
- Enfin la durée des programmes varie : programme fixe de 8 à 10 semaines pour la MBSR et la MBCT, variable (1 à 16 semaines) pour la thérapie ACT, de plus d'un an pour la DBT.

Le Tableau 2-5 (p. 109) présente une synthèse des principaux éléments de catégorisation de ces programmes.

	<b>Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR)</b>	<b>Mindfulness Based Cognivite Therapy (MBCT)</b>	<b>Dialectical Behavior Therapy (DBT)</b>	<b>Acceptance and Commitment Therapy (ACT)</b>
Sources et cadre théorique	Kabat-Zinn, 1982, 2013-1 <sup>ère</sup> éd. 1990 Médecine comportementale, méditation vipassana	Segal, Williams et Teasdale, 2013, 1 <sup>ère</sup> éd. 2002 Thérapie Comportementale et Cognitive, MBSR	Linehan, 1993 Approche dialectique	Hayes, Strosahl et Wilson, 1999 Relational Frame Théory
	Repose sur la reconnaissance et l'acceptation de l'expérience		Repose sur une recherche de changement comportemental	
Centralité de la mindfulness et des pratiques méditatives	Mindfulness élément central du programme Pratiques méditatives formelles et longues		Mindfulness combinée à de nombreux autres éléments Pratiques méditatives plus courtes variées et plus informelles	
Format	Programme se déroule en groupe selon un protocole fixe 8 semaines		Programme intègre des sessions de groupe et en individuel Plus d'un an	Programme se déroule en individuel ou en groupe 1 à 16 semaines suivant les cas
Utilisation clinique / non-clinique	Clinique et non Clinique Utilisé en contexte professionnel	Clinique uniquement	Clinique uniquement	Clinique et non Clinique Utilisé en contexte professionnel
Indications	Couvre une très large gamme de problèmes		Adapté à des problèmes spécifiques	
Formation des praticiens	Accessible à tous Parcours de formation et de certification Pratique avancée de la méditation	Professionnels de santé Formation + supervision Pratique avancée de la méditation	Professionnels de santé Formation + certification (non obligatoire) Pratique de la méditation recommandée	Professionnels de la santé et de l'accompagnement (coachs) Formation expérientielle Pratique de la méditation recommandée

**Tableau 2-5 : les 4 principaux programmes d'intervention basés sur la pleine-conscience**

## 2.1. Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR)

Le Programme MBSR (Kabat-Zinn, 1982, 2013-1ère éd. 1990) a été développé à l'école de médecine de l'Université du Massachussets (UMASS) à partir de 1979. Ce développement s'est fait dans le cadre de la médecine comportementale et préventive, pour des patients souffrant de douleurs chroniques et confrontés à des situations physiques et psychologiques stressantes. L'objectif du programme était de les aider à mieux accepter / supporter leur maladie et les traitements associés.

Cela représente à chaque fois un challenge pour les patients de se former à la pratique méditative en complément de leur traitement médical (Goleman et Gurin, 1995), mais la MBSR a été conçue véritablement comme un moyen permettant aux gens « *d'assumer un certain degré de responsabilité dans leur bien-être et de participer plus pleinement à leur élan vers un meilleur niveau de santé* » (Kabat-Zinn, 2003).

Si les 4 MBIs que nous décrivons sont complètement séculaires, la MBSR s'enracine dans la philosophie et la psychologie bouddhiste qui met l'accent sur l'importance de la pratique méditative comme moyen de développement et de transformation personnelle (Brown, Ryan et Creswell, 2007b).

Kabat-Zinn pratiquait la méditation Zen et la MBSR est fortement inspirée par l'enseignement du maître vietnamien Thich Nhât Hanh. Pour lui, la MBSR devait cependant être libre de toute référence culturelle, idéologique ou religieuse car l'objectif n'est pas d'enseigner le bouddhisme ou de former des méditants expérimentés, mais bien de donner accès à une méthode nouvelle de santé liant corps et esprit. Les instructeurs MBSR doivent transmettre cet enseignement dans ce cadre séculier de manière compréhensible et sans pour autant dénaturer *l'esprit du dharma* (Kabat-Zinn, 2003).

### 2.1.1 Le programme MBSR

Le programme se déroule sur 8 semaines : il comprend une séance de groupe de 2 heures environ par semaine, un séminaire d'une journée et des exercices personnels à faire à domicile.

Une session d'information obligatoire est organisée avant le début du programme. Elle a pour but d'expliquer le déroulement du programme, l'implication nécessaire, l'importance du suivi de toutes les séances et de la pratique personnelle. Les participants sont invités à prendre l'engagement oral de suivre le programme dans son intégralité et d'y consacrer le temps nécessaire au quotidien.

Les séances de groupe sont essentiellement expérientielles avec un temps important consacré aux pratiques de méditation et un temps d'échanges sur ces pratiques. Des informations sur le stress sont données par l'instructeur pour compléter l'expérimentation, ainsi que des lectures complémentaires.



Les pratiques méditatives sont nombreuses et de différentes natures. Elles ont toutes en commun de développer la capacité à prêter attention délibérément à l'expérience du moment présent, instant après instant, dans une attitude d'acceptation et de non-jugement. Elles comprennent une technique de balayage corporel (body-scan), une méditation assise, une marche méditative et des postures de Hatha Yoga. Une session intensive d'une journée est proposée généralement en semaine 6 et se déroule en silence. En complément, les participants sont invités à pratiquer quotidiennement chez eux (6 jours sur 7, entre 20 et 45 minutes, avec l'aide de fichiers audio). Les participants sont enfin invités à incorporer la pleine-conscience de manière informelle dans leur quotidien au travers de tâches anodines (faire la vaisselle, manger un fruit ou aller chercher le courrier à la boîte aux lettres par exemple).

Une présentation du programme est proposée en annexe 3.

### 2.1.2 Formation des instructeurs

Le Center for Mindfulness (CFM) donne des indications quant à la qualification des instructeurs : un master en psychologie ou équivalent, une pratique quotidienne de la méditation, la participation à au moins deux retraites méditatives en silence (d'une ou deux semaines), 3 ans d'expérience du yoga ou d'une autre pratique centrée sur le corps, 2 ans d'expérience de l'enseignement de la réduction du stress ou d'une pratique corporelle en groupe, et une semaine de formation de formateur à la MBSR.

Aujourd'hui le CFM délivre des modules de formation professionnelle pour les instructeurs ainsi qu'une certification pour instructeurs qui exige notamment d'avoir animé 8 groupes MBSR. En France, l'ADM (Association pour le Développement de la Mindfulness) répertorie les instructeurs francophones répondant aux exigences professionnelles du CFM.

Les instructeurs doivent également appartenir à un groupe de pratique et de supervision.

## 2.2. Mindfulness Based Cognitive Therapy (MBCT)

La Mindfulness Based Cognitive Therapy (MBCT, Segal, Williams et Teasdale, 2013-1ère ed. 2002) combine l'apprentissage de la mindfulness avec des éléments des thérapies comportementales et cognitives (TCC) pour lutter contre la dépression et les rechutes dépressives (Kang et Whittingham, 2010). Son indication s'étend aux troubles anxieux ainsi qu'aux autres troubles dominés par un processus psychopathologique de ruminations mentales.

La MBCT est basée en grande partie sur la MBSR et reprend bon nombre de ses composants. Elle utilise des exercices de thérapies cognitives visant à se décentrer de son expérience intérieure, mais n'inclut pas d'exercices classiques en Thérapies Comportementales et Cognitives visant à modifier les pensées (Baer et Krietemeyer, 2006).

La MBCT place donc comme élément central la reconnaissance par les participants de leurs pensées et émotions négatives et la manière dont ils entrent en relation avec ces événements

intérieurs. En effet, il semblerait que ces schémas de rumination mentale amplifient les états dysphoriques<sup>16</sup> sources de rechutes dépressives. Plutôt que de vouloir éviter ou changer les pensées négatives, la MBCT propose de les accueillir et ce faisant de réduire les réactions automatiques dysfonctionnelles.

### 2.2.1 Le programme MBCT

Tout comme la MBSR, le programme MBCT se déroule en groupe sur une période de 8 semaines, à raison d'une séance de 2h par semaine. Contrairement à la MBSR le programme ne prévoit pas de journée complète.

Un entretien individuel d'une heure avec chaque participant permet à l'instructeur de présenter le programme et de vérifier que le participant est prêt à s'y engager et à en tirer bénéfice. En effet, le programme nécessite persévérance et patience tout au long des 8 semaines.

Les séances de groupe, très expérientielles, sont complétées par des apports didactiques sur le processus dépressif, et suivent un programme précis : 1/ le pilotage automatique, 2/ gérer les obstacles, 3/ avoir conscience de la respiration, 4/ rester présent, 5/ permettre le lâcher prise, 6/ les pensées ne sont pas des faits, 7/ comment prendre soin de soi au mieux, et 8/ utiliser ce que j'ai appris.

Certaines techniques sont propres à la MBCT. Une mini-méditation de 3 minutes est enseignée pour encourager l'utilisation au quotidien des compétences acquises dans les méditations formelles plus longues. Les participants sont invités à pratiquer ces 3 minutes de méditation plusieurs fois par jour, puis à chaque fois qu'ils se sentent stressés ou submergés par une situation. A partir de la session 5, la méditation assise formelle s'enrichit par le rappel à l'esprit d'un sujet difficile et/ou perturbateur. Le participant est invité à observer ses réactions corporelles et émotionnelles, à les laisser venir et passer, plutôt que de les éviter ou tenir à distance. Enfin, le programme propose différents exercices cognitifs visant à se décentrer et à réaliser que les pensées ne sont que des pensées et non des faits.

### 2.2.2 Formation des instructeurs

Segal, Williams et Teasdale n'ont pas proposé de cadre strict de qualification des instructeurs MBCT. Néanmoins, ils insistent sur le fait qu'une formation à l'accompagnement et la psychothérapie est indispensable, de même qu'à l'animation de groupes thérapeutiques. Ils recommandent également une pratique personnelle de la méditation.

De fait, le CFM et l'ADM proposent tout comme pour la MBSR des critères stricts pour devenir instructeur MBCT référencé, dont une formation obligatoire. Cette formation d'une semaine est notamment proposée par l'Association Suisse de Psychothérapie Cognitive (ASPCo). Pour

---

<sup>16</sup> Trouble psychique caractérisé par une humeur oscillant entre tristesse et excitation (Dictionnaire Larousse)  
État psychique généralement durable, marqué par la présence de sentiments d'insatisfaction, d'ennui, d'anhédonie, de mal-être diffus, de goût amer de la vie et de dépression.

y accéder il faut être un professionnel de la santé et justifier d'une pratique clinique régulière, avoir une pratique régulière de la méditation de pleine-conscience et avoir suivi le programme MBSR ou MBCT dans son intégralité. Au moins le premier groupe MBCT doit être animé avec un instructeur confirmé et une supervision est recommandée.

## 2.3. Dialectical Behavioral Therapy (DBT)

La Dialectical Behavior Therapy (DBT) développée par Linehan (1993) a d'abord été conçue pour le traitement du trouble de la personnalité Borderline<sup>17</sup> mais est indiquée aujourd'hui pour le traitement d'autres pathologies.

Le DBT s'appuie sur une vision dialectique du monde qui incite à voir la réalité comme l'équilibre, l'intégration ou la synthèse d'idées opposées. L'acceptation et le changement étant la dialectique centrale de la thérapie proposée, la DBT intègre des techniques cognitives et comportementales variées pour aider les patients à modifier leurs pensées, émotions et comportements (Baer et Krietemeyer, 2006).

La mindfulness accompagne le processus d'acceptation et de changement, mais n'occupe pas une place aussi centrale qu'en MBCT.

### 2.3.1 Le Programme DBT

Lors d'un premier entretien le patient s'engage à suivre le programme. Celui-ci se déroule pendant 1 an environ et intègre une séance individuelle hebdomadaire et des sessions de groupe visant à développer plusieurs catégories de compétences : pleine-conscience, efficacité personnelle, régulation des émotions et tolérance au sentiment de détresse et d'anxiété.

Le module de formation sur la mindfulness n'intègre pas de pratique formelle longue, mais vise plutôt l'acquisition de compétences concrètes applicables simplement au quotidien. Après un exposé didactique sur l'utilité de la mindfulness dans la thérapie, les participants apprennent à distinguer l'esprit rationnel opposé à l'esprit dominé par les émotions et découvrent l'esprit de sagesse, union des deux précédents. La mindfulness est ensuite abordée sous la forme de 6 compétences : 3 compétences centrées sur le « quoi » et 3 sur le « comment ».

Les 3 compétences centrées sur le « quoi » sont l'observation de l'expérience du moment présent, sa description factuelle et la participation pleine et entière à cette expérience. Les 3 compétences centrées sur le « comment » sont les attitudes qui accompagnent l'expérience du moment présent (les 3 quoi) : le non-jugement des expériences, l'attention focalisée sur une chose et une seule, et la recherche d'efficacité dans la situation (faire ce qu'il faut avec sagesse).

---

<sup>17</sup> Le trouble de personnalité Borderline ou état limite regroupe un certain nombre de troubles de la personnalité qui se manifestent par des relations de dépendance intense, une grande vulnérabilité dépressive et une vie affective plutôt pauvre, sans empêcher toutefois l'adaptation sociale. (Dictionnaire Larousse médical)

Les modules de régulation émotionnelle et de tolérance au sentiment de détresse et d'angoisse s'appuient également sur la mindfulness et notamment sur la dimension d'acceptation permettant soit de réaliser que la réalité ne peut être changée, soit de reprendre prise. Certains exercices de respiration sont directement adaptés du Zen tel qu'enseigné par Tich Nat Hanh.

### 2.3.2 Formation des praticiens

La DBT est une méthode réservée aux cliniciens. Différents parcours de formation sont proposés.

Depuis 2014 une certification des praticiens est délivrée par le DBT-Lineham Board of Certification (DBT-LBC) qui exige, entre autres, au minimum un master dans le domaine de la santé mentale, une licence officielle de praticien dans le domaine de la santé mentale, d'avoir suivi avec succès une formation spécifique en DBT, de justifier d'une expérience clinique suffisante. Contrairement à ce qui était le cas il y a quelques années (Baer et Krietemeyer, 2006), les praticiens certifiés doivent aujourd'hui justifier d'une formation à la mindfulness et d'une pratique personnelle régulière.

## 2.4. Acceptance and Commitment Therapy (ACT)

L'Acceptance and Commitment Therapy (ACT) développée par Hayes, Strosahl et Wilson (1999) est une pratique psychothérapeutique couvrant un nombre d'indications très large. Elle intègre à la fois un processus de changement comportemental et un processus de mindfulness et d'acceptation. La partie comportementale (processus de changement) est adaptée à la situation de chaque participant et les processus d'acceptation et de pleine-conscience viennent en support.

La thérapie ACT s'ancre conceptuellement sur la théorie des cadres relationnels (Relational Frame Theory) développée par Hayes, Barnes-Holmes et Roche (2001). Cette théorie rend compte d'un point de vue psychologique du langage et de la cognition. Elle explique en quoi la fusion cognitive<sup>18</sup> et les comportements d'évitement sont à la fois omniprésents et nocifs (Hayes, 2004). Certaines personnes ont tendance à vivre dans leur tête plutôt que dans leur vie et cherchent absolument à éviter toute expérience intérieure déplaisante (Kang et Whittingham, 2010). En leur permettant de se distancier de leur discours intérieur et en acceptant de ressentir ce qu'elles cherchent à éviter, elles peuvent reprendre prise et modifier leurs comportements.

### 2.4.1 Le programme ACT

Contrairement à la MBSR et à la MBCT, l'ACT ne repose pas sur un programme strictement protocolisé. La durée varie en fonction des indications et du contexte. Flaxman et Bond (2006)

---

<sup>18</sup> Fusion cognitive ou cognitive fusion : contrôle excessif du langage (incluant ses pensées, ce que l'on dit ou entend dire par l'entourage) sur les comportements (Blackledge, 2007).

ont par exemple développé un programme ACT de gestion du stress qui se déroule en 3 séances réparties sur 3 mois. De manière générale la durée du programme s'étale sur 1 à 16 semaines.

L'ACT ne cible pas la suppression ou la diminution des symptômes, mais vise l'acquisition de capacités métacognitives pour permettre au participant d'augmenter sa flexibilité psychologique et son répertoire comportemental (Seznec, 2015).

Au fil des séances le participant s'approprie les 6 processus centraux dans l'ACT :

- 1/ Le contact avec le moment présent : des exercices de mindfulness sont utilisés pour rentrer pleinement en contact avec l'expérience présente, intérieure ou extérieure, quelle qu'elle soit. Le participant est invité à noter, observer et décrire sans jugement cette expérience qu'il tente généralement d'éviter.
- 2/ L'acceptation : le participant renonce progressivement à tenter de contrôler des expériences intérieures qui ne peuvent pas l'être ou qui seront amplifiées par toute tentative d'évitement. L'acceptation mène progressivement à un phénomène d'exposition de plus en plus complet aux expériences précédemment rejetées.
- 3/ La défusion cognitive. Par opposition à l'identification avec les pensées (fusion cognitive), la défusion cognitive est le processus de distanciation par rapport aux constructions mentales qui sont progressivement vues comme distinctes de la réalité elle-même. Les pensées ne sont pas transformées mais abordées comme des expériences intérieures n'impliquant pas nécessairement de réaction comportementale automatique. Via le processus de défusion, de nouveaux comportements peuvent alors être choisis, malgré les pensées négatives.
- 4/ Le soi-contexte ou soi-observateur : le participant apprend à observer le contexte de ses pensées à la troisième personne et à s'en distancier. Lorsqu'une pensée négative surgit, elle est identifiée comme telle et perd de sa force. Par exemple, « *je n'y arriverai jamais* » est reformulé par « *j'ai formulé la pensée que je n'y arriverai jamais* ». La prise de conscience que ce soi observateur est toujours présent permet au participant d'intégrer qu'il n'est pas ses pensées ou ses émotions.
- 5/ Valeurs. Contrairement aux autres MBIs, l'ACT insiste explicitement sur la notion de valeurs et d'objectifs de vie. Le participant est invité à clarifier ce qui est important pour lui, ce qui fait sens dans sa vie. Cela l'aide ensuite à reconnaître les actions et comportements nouveaux qui font sens.
- 6/ Actions engagées. En prenant conscience et ressentant clairement les valeurs qui font sens, le participant peut enfin décider d'actions qui font sens et qu'il pourra choisir de mettre en œuvre.

La pleine-conscience n'est donc pas dans l'ACT une pratique isolée, mais qui contribue à un chemin de vie faisant sens pour le participant.

## 2.4.2 Formation des instructeurs

Il existe différentes formations à l'ACT et il n'y a pas à notre connaissance de certification ACT.

L'ACT et ses bonnes pratiques sont promus au niveau international par l'Association for Contextual Behavioral Science (ACBS) dont le chapitre Francophone est l'Association Francophone pour une Science Comportementale Contextuelle. Les formations sont le plus souvent expérientielles. Tout comme la DBT elles sont ouvertes aux thérapeutes justifiant d'un master dans le domaine de la santé-mentale et d'une licence officielle comme praticien dans le domaine de la santé mentale.

La pratique de la mindfulness est simplement recommandée, de même qu'une supervision.

## 2.5. Efficacité et diffusion et des MBIs

Les programmes d'intervention basés sur la pleine-conscience (MBIs) connaissent un fort développement lié à l'intérêt croissant pour la mindfulness, mais aussi à leurs preuves d'efficacité clinique. Intéressons-nous d'abord au critère d'efficacité avant d'évoquer les enjeux de leur diffusion.

### 2.5.1 Efficacité des MBIs

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'efficacité des MBIs dans de nombreuses indications est soulignée par plusieurs meta-analyses et revues systématiques de la littérature (Bohlmeijer et al., 2010 ; Brown, Ryan et Creswell, 2007b ; Chiesa et Serretti, 2009 ; Goyal et al., 2014 ; Grossman et al., 2004 ; Hofmann et al., 2010 ; Keng, Smoski et Robins, 2011 ; Khoury et al., 2013 ; Piet et Hougaard, 2011 ; Salmon et al., 2004).

Néanmoins si les effets positifs en termes de résultats ne sont pas à mettre en doute, le fait que les MBIs développent de manière mesurable et stable le niveau de PC des participants n'est étudié que depuis peu. Le développement des mesures avait notamment pour objectif d'évaluer précisément l'efficacité des MBIs. Or, la multitude des mesures, les différents MBIs pouvant être mis en œuvre et la rigueur de leur mise en œuvre, les différences expérimentales (études randomisées ou non et/ou contrôlées ou non, avec groupe de contrôle actif ou de type liste d'attente) et de populations (cliniques ou non-cliniques) rendent les résultats difficilement comparables.

Une première méta-analyse a été menée sur des études non-cliniques (39 au total) par Eberth et Sedlmeier en 2012. Les résultats ont montré un effet modéré des MBIs sur la mindfulness ( $r$  moyen = .34). Les résultats montrent une différence en faveur de la MBSR par rapport à des formes pures de méditation (vipassana par exemple), ce qui d'après les auteurs, signifierait qu'une partie de l'efficacité de la MBSR proviendrait d'autre chose que de la mindfulness seule.

Une seconde analyse systématique a été menée par Visted et al. (2014) mais n'a pas permis de tirer de conclusion systématique. Une augmentation est bien mesurée sur le niveau de mindfulness des participants entre pré et post formation. Cependant cet effet va de faible à modéré avec un  $g$  de hedges moyen (0.53) mais des variations importantes entre études (-0.44 à 1.91). Les résultats obtenus lors de la mesure post-traitement s'avèrent stables dans le temps (prise en compte des évaluations post-traitement de moyen et long-terme). L'étude n'a pas démontré de différence entre les études cliniques et non cliniques, en fonction de la durée de l'intervention, ni en fonction des questionnaires (notamment entre MAAS, FFMQ et FMI qui semblent très cohérents). En revanche, une différence apparaît en faveur des protocoles intégrant une journée de retraite, ce qui soutient l'importance accordée à la retraite dans le programme MBSR.

Et tout récemment, Quaglia et al. (2016) ont mené une meta-analyse sur 88 études randomisées et contrôlées. La différence principale est que l'étude analyse les différences d'effet par dimension et non pas globalement. Les dimensions retenues sont l'Attention, la Description, le Non-jugement, la Non-réactivité et l'Observation, elles ont été extraites des différentes mesures de mindfulness utilisées. Les résultats confirment un effet modéré des MBIs sur le niveau de mindfulness et notamment sur les 4 dimensions Attention, Non-jugement, Non-réactivité et Observation. La dimension Description est par contre beaucoup plus faible. Concernant les effets de modulation, les effets observés ne sont pas toujours concordants avec l'étude de Visted et al (2014), notamment pour l'effet de la journée de retraite.

En conclusion, nous pouvons retenir de ces 3 études que les MBIs et notamment la MBSR permettent bien de développer le niveau global de pleine-conscience des participants. La dose-effet reste cependant largement à étudier et un format optimal de MBIs n'apparaît pas clairement.

### 2.5.2 Diffusion des MBIs

Un des objectifs de la conception du programme MBSR était de le protocoler afin de faciliter sa diffusion dans les hôpitaux et cliniques du monde entier. Force est de constater, bien qu'aucune statistique officielle n'existe, que cet objectif a été atteint. La MBSR est aujourd'hui mondialement connue, utilisée et accessible au plus grand nombre.

Les autres MBIs, bien que plus confidentiels car plus spécialisés, sont aujourd'hui largement utilisés. Ces MBIs tendent à se spécialiser et à être déclinés pour des populations spécifiques. Les protocoles sont ainsi adaptés aux enfants, aux personnes présentant des problèmes de poids, à la thérapie de couple, etc... Cela permet de renforcer l'effet de groupe entre personnes vivant des difficultés similaires. Cependant cela fait perdre quelque chose de fondamental dans la pratique qui est la confrontation à la diversité des réalités individuelles et la prise de conscience par les participants qu'ils sont « plus que leur diagnostic » (Cullen, 2011).

Si la MBSR (et l'ACT dans une moindre mesure) a également fait son entrée dans le monde professionnel pour la gestion du stress essentiellement, une autre tendance est l'apparition de programmes de développement personnel, de leadership, de performance, de coaching, de co-développement intégrant ou se réclamant de la pleine-conscience. Le programme Search Inside Yourself de Chade Meng Tan (2012) en est le meilleur exemple. Ce programme développé chez Google a acquis une notoriété mondiale et est aujourd'hui une marque déposée. Cependant, à notre connaissance, aucune étude scientifique solide n'étaye les allégations positives qui y sont associées.

Des déclinaisons de toutes sortes apparaissent quant aux formats et à la mise en œuvre de programmes de type MBSR. Des versions courtes sont expérimentées (par ex : Klatt, Buckworth et Malarkey, 2009) et des auto-formations et e-learning voient le jour. A titre d'exemple, Pflugeisen et al.(2016) expérimentent un programme de mindfulness pour les médecins basé sur de courtes vidéos, et Hülshager et al. (2013) une auto-formation à la mindfulness à l'aide d'instructions audio. Si ces formats expérimentaux apportent des pistes opérationnelles intéressantes et des informations sur la dose-effet nécessaire pour obtenir des bénéfices (Carmody et Baer, 2009), ils rendent aussi difficiles les comparaisons entre recherches.

De notre point de vue, il est avant tout essentiel de poursuivre les efforts pour expérimenter, mesurer, et améliorer les MBIs « classiques » afin de limiter au maximum les biais potentiels déjà nombreux liés au design des recherches. Dans un contexte général et professionnel en particulier, le programme MBSR nous semble être le MBI le plus adapté et à privilégier.

C'est celui que nous allons mettre en œuvre dans la quasi-expérimentation sur des managers présentée au chapitre suivant.







## **Chapitre 3. Mindfulness, leadership et relation au travail : une étude de cas longitudinale**

Le troisième chapitre présente une quasi-expérimentation sur des managers d'une entreprise industrielle. Les données ont été recueillies selon une méthode qualitative exploratoire longitudinale sur une durée de 2 ans.

La première section étudie en quoi la pleine-conscience pourrait être un outil susceptible d'aider les organisations à accompagner l'émergence de nouvelles pratiques managériales. La seconde section présente la quasi-expérimentation, les résultats et leur discussion.

## **Rappel de la structure du document**

<b>Partie 1. De l'intérêt de la mindfulness au travail et de son effet sur les managers</b>	
<i>Chapitre 1.</i> Mindfulness et management	Mettre en perspective le sujet et son intérêt pour la gestion des ressources humaines Baliser ce champ de recherche émergent par une revue systématique de la littérature → vue globale du sujet, de ses enjeux, et de l'état de l'art de la recherche
<i>Chapitre 2.</i> Mindfulness : définition et opérationnalisation	Définir et expliciter la mindfulness dans une perspective classique et contemporaine. Répertorier, comparer et mettre en perspective les méthodes de mesure de la mindfulness et les programmes de développement de la pleine-conscience. → compréhension de la mindfulness et du débat scientifique contemporain, et identification des approches mobilisables en sciences de gestion
<i>Chapitre 3.</i> Une quasi-expérimentation sur des managers	Tester un programme de mindfulness et évaluer son effet sur des managers et leur environnement Evaluer les changements en termes de rapport au travail et pratiques managériales, ainsi que la pérennité des résultats et les phénomènes d'adoption organisationnelle → faisabilité et potentiel d'un programme de développement de la pleine-conscience en entreprise et pistes de recherches
<b>Partie 2. De l'effet de la mindfulness sur le leadership et la performance</b>	
<i>Chapitre 4.</i> Mindfulness, leadership et performance	Mettre en perspective le construit de mindfulness avec les théories contemporaines du leadership (néo et post charismatique) et leurs effets sur la performance Etudier et structurer les liens entre mindfulness, styles de leadership et performance dans un modèle d'étude → proposition d'un modèle de médiation parallèle des styles de leadership entre mindfulness et performance
<i>Chapitre 5.</i> Une double étude quantitative	Structurer le protocole de test quantitatif du modèle Tester une première fois le modèle sur un échantillon anglophone (pré-étude), répliquer et compléter le test sur un échantillon francophone → étude empirique des effets de médiation de notre modèle
<i>Chapitre 6.</i> Synthèse des résultats et discussion	Donner une vue synthétique des résultats des deux études Analyser les résultats et les mettre en perspective avec la littérature → résultats, implications et pistes de recherches futures

# Introduction

La mindfulness ou pleine conscience (PC) peut se définir comme le fait de « *focaliser intentionnellement son attention sur le moment présent, instant après instant, dans une attitude d'acceptation et de non jugement* » (Baer et Krietemeyer, 2006). Depuis quelques années, ce thème est à la mode : les programmes de PC font le plein, les journalistes s'emparent du sujet et ceux qui contribuent à médiatiser ses bénéfices (comme Christophe André ou Matthieu Ricard) accèdent à la notoriété.

Cet intérêt pour la PC atteint désormais l'univers du management. De nombreux initiés expliquent que les pratiques de méditation ont changé leur vie et leur manière de travailler. Les instructeurs aux techniques de mindfulness s'attaquent au marché du leadership et les organismes de formation au management déploient de nouveaux produits qui incluent la PC. S'agit-il d'une n<sup>ième</sup> mode managériale qui sera bientôt balayée, ou au contraire d'un mouvement de fond qui préfigure les évolutions du management contemporain ?

De très nombreuses recherches, engagées depuis plus de 30 ans, portent sur l'efficacité et les effets de la PC dans le domaine de la santé. Elles ont largement validé son intérêt thérapeutique, notamment dans le domaine de la réduction du stress et de la limitation des récurrences pour les dépressions (Grossman et al., 2004 ; Keng, Smoski et Robins, 2011 ; Salmon et al., 2004).

A contrario, les effets de la PC sur les pratiques de management font encore l'objet d'un nombre de recherches limité (Dane, 2010 ; Good et al., 2016). L'objet de ce chapitre est de mieux comprendre la réalité et la nature des changements dans l'exercice du travail de management que peut apporter la pratique de la PC par les managers. La pratique de la PC est-elle une ressource permettant aux managers de mieux exercer leurs rôles et de réajuster leur relation au travail ? Fait-elle évoluer leur style de leadership ? Quels en sont les apports et les limites ?

Nous présentons l'éclairage d'une étude de cas menée auprès de cadres dirigeants d'une entreprise industrielle et de leur entourage professionnel, pendant plus de 2 ans. Au cours de ces années, nous avons observé les évolutions à chaque étape de leur parcours de pleine-conscience, d'un point de vue individuel (rôles, rapports au travail et style de management), interpersonnel (regard de leurs collaborateurs et n+1) et organisationnel (maintien et diffusion des pratiques).

En première partie nous regarderons en quoi la PC est un levier répondant aux préoccupations actuelles en termes de management : redéfinition de la place du leader et de son style de leadership, compétences émotionnelles et relation plus équilibrée au travail. Dans la seconde partie nous présenterons les résultats d'une recherche empirique analysant les changements vécus par des dirigeants ayant suivi un programme de PC et la représentation qu'en a leur entourage professionnel. Dans la dernière partie nous discuterons ces résultats et présenterons les perspectives de recherche qu'ils ouvrent.

# **Section 1. La PC pour développer de nouvelles approches du management ?**

---

Plongées dans un environnement instable et imprévisible, les organisations doivent affronter une complexité accrue qui affecte la prise de décision, les actions de changement, les relations interpersonnelles et le management. Dans ce cadre, le leadership et les pratiques de management constituent des facteurs essentiels de performance et de compétitivité durable pour les entreprises (Hamel, 2007 ; Pfeffer et al., 2007). C'est pourquoi la capacité des entreprises à faire évoluer leur management est essentielle.

Ainsi, les approches contemporaines du leadership mettent l'accent sur l'urgence de réinventer le management humain (1.1). Cependant, les organisations peinent à inscrire concrètement ces nouvelles approches dans leurs pratiques (1.2). Dans ce cadre, la PC semble être un outil susceptible d'aider les organisations à accompagner l'émergence de nouvelles pratiques managériales (1.3).

## **1. Une posture managériale à renouveler**

On assiste à la disparition annoncée de la figure occidentale du manager vu comme un héros solitaire, un visionnaire qui surmonte l'adversité par ses seuls talents hors du commun, en lien avec l'épuisement d'une approche purement rationnelle du management (Chanlat, 2003). Les nouvelles conceptions du management et du leadership théorisées par la littérature en sciences de gestion (souvent à partir de cas d'organisations) et relayées par les consultants, les écoles de management et la presse managériale supposent une nouvelle posture managériale.

### **1.1. Nouveaux rôles et styles de leadership**

La représentation du manager comme chargé de prendre des décisions ou de manager par objectifs est elle-même remise en cause. La mise en évidence du rôle de traduction des managers (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010) montre que celui-ci a plutôt pour fonction essentielle d'interpréter et d'articuler les enjeux des différentes parties prenantes de l'activité de son unité : il s'agit en effet d'inscrire l'action des collaborateurs dans une certaine cohérence, même si cette cohérence est toujours locale et temporaire (Poole et Van de Ven, 1989 ; Smith et Lewis, 2011). Créateur de sens, garant de la cohérence de l'action, acteur central de la régulation conjointe, le manager contemporain exerce ce rôle à travers un partage affectif et cognitif avec ses parties prenantes.

Durant la dernière décennie, en réponse aux récentes problématiques de leadership, un champ émergent de recherches académiques met l'accent sur les types de leadership centrés sur

l'éthique, le collectif, et les comportements pro-sociaux (Chiniara et Bentein, 2016). D'un côté, le leadership est envisagé comme collectif ou partagé, c'est-à-dire résultant des actions d'un ensemble d'individus interdépendants, selon une perspective non linéaire (Yammarino et al., 2012). De l'autre, de nouveaux styles de leadership émergent, qui mettent l'accent sur la capacité du leader à favoriser la croissance de ses collaborateurs, en développant empathie, sens des autres, éthique et altruisme, à travers notamment le *servant leadership* (Dierendonck, 2011 ; Greenleaf, 1977, 1998 ; Liden et al., 2008). Ainsi, ce dernier style de leadership a été associé à des effets importants comme une hausse de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle (Liden et al., 2008), des comportements créatifs (Neubert et al., 2008) et la performance dans l'exercice de la tâche (Hu et Liden, 2011).

Parallèlement, la littérature sur le leadership a réhabilité les émotions et leur rôle dans la performance managériale.

## 1.2. Une place nouvelle pour les émotions

Bien que les approches du leadership se soient de longue date intéressées aux émotions, ce n'est que récemment que ce thème a fait l'objet de recherches systématiques (Connelly et Gooty, 2015). Aujourd'hui, dans les recherches sur le leadership, l'analyse de l'impact des émotions et du travail émotionnel est omniprésente. Il existe de nombreuses approches et définitions du concept d'émotion. Une définition simple et synthétique conceptualise les émotions comme des réactions transitoires et intenses à un événement, une personne ou une entité (Beal et al., 2005 ; Fisher, 2000, 2002). Ainsi, il existe de nombreux travaux qui montrent l'impact fondamental des émotions du leader et de sa capacité à manager les émotions de ses collaborateurs. Selon la méta-analyse de Gooty et al. (2010) les recherches montrent de manière convergente l'existence d'une contagion émotionnelle entre leader et followers, c'est-à-dire un impact positif des émotions positives des leaders sur les followers, et inversement pour les émotions négatives. Par ailleurs, toujours selon la même étude, les émotions du leader ont un impact sur l'efficacité du leadership et influencent par exemple l'identité partagée avec les followers, la relation managériale ou des outputs comme le turnover. Par exemple, Avolio et al. (2004) ont montré que l'espoir et l'optimisme du leader avaient une influence clé sur le comportement des followers, tandis que Huy (2002) montre qu'en situation de changement, les managers efficaces construisent un équilibre émotionnel qui se caractérise par une implication émotionnelle de leur part vis-à-vis du changement et une attention aux émotions de leurs collaborateurs. Rubin, Munz et Bommer (2005) ont montré l'impact de la reconnaissance des émotions par le leader sur l'exercice du leadership transformationnel.

Au-delà du contenu et des conditions de l'exercice du leadership, les nouvelles approches réinterrogent également les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle.

### 1.3. Une juste place pour le travail

La figure traditionnelle du leader est associée à une exigence de dévouement total pour l'organisation. Inversement, les approches contemporaines du management plaident pour donner une plus juste place au travail, y compris pour les managers. Compte tenu d'un ensemble d'évolutions sociales et organisationnelles (féminisation du management, couples à doubles carrières, transformations de la structure familiale, aspirations des nouvelles générations...), l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ou familiale est désormais considéré comme un facteur d'équilibre essentiel, un facteur d'attractivité pour les organisations et même une source de performance (Benito-Osorio, Muñoz-Aguado et Villar, 2014). L'équilibre au travail et la performance elle-même supposent ainsi la capacité à conserver du recul vis-à-vis de son travail mais aussi à se couper parfois mentalement (détachement psychologique) et physiquement (pauses, week-end, loisirs) de son travail (Sonntag, Binnewies, et Mojza 2010).

Ainsi, bien que la littérature en sciences de gestion envisage l'engagement comme une dimension positive (Demerouti et al., 2001), proche de la satisfaction, les pathologies du sur-engagement sont de plus en plus étudiées : workaholisme, stress, impact négatif sur la vie privée (Carrier-Vernhet, Commeiras et Desmarais, 2014). Le manager est ainsi invité à garder une juste distance par rapport au travail.

Le portrait-robot d'un nouveau type de manager voit donc le jour : manager humble, au service du collectif, intégrant la dimension émotionnelle du travail et gérant avec finesse son niveau d'engagement pour répondre de manière juste à chaque situation. Cette représentation est attractive pour de nombreux managers et est promue par un nombre significatif de DRH et de dirigeants d'entreprises. Elle est au cœur de certaines politiques d'entreprises, comme en témoignent les programmes de développement de la qualité de vie au travail ou les formations au *servant leadership* que déploient certaines entreprises (comme Starbucks ou le groupe Mulliez).

Cependant, même si elles font preuve d'intérêt pour ces approches, les organisations semblent peiner à les inscrire concrètement dans leurs pratiques managériales. En témoigne le courant de l'entreprise libérée qui préconise une remise en cause radicale de la structure hiérarchique, comme un aveu d'impuissance à en changer l'attitude et le comportement. Ainsi, malgré les nombreux travaux portant sur les nouvelles approches du leadership, la littérature apporte peu d'informations sur les conditions permettant de favoriser leur émergence (Yukl, 2013 ; Yukl et Mahsud, 2010).



## **2. La difficulté à faire évoluer concrètement les pratiques de leadership**

L'observation des formes de management dans la plupart des organisations contemporaines montre une faible évolution des pratiques.

### **2.1. Un management souvent simplificateur, hyper-gestionnaire et post bureaucratique**

Les évolutions contemporaines de nombreuses organisations ne semblent guère déboucher sur des pratiques managériales rénovées mais tendent à maintenir et renforcer le statut quo : les systèmes d'information renforcent la centralisation et le contrôle, les objectifs financiers définissent la performance des managers à travers des considérations à très court terme, les modèles pyramidaux et centralisés cèdent peu de terrain... Les managers, occupés à mettre en œuvre des processus de gestion toujours plus nombreux et qui encadrent de manière toujours plus serrée leur activité, en viennent à désertter la scène opérationnelle (Detchessahar, 2011) : ils n'ont plus de temps pour le management humain et le soutien aux équipes.

Cette difficulté à inscrire les nouvelles dimensions du leadership dans les pratiques managériales est démontrée dans l'analyse de six référentiels des compétences managériales de grandes entreprises françaises réalisée par P. Vernazobres (2016). La posture de leadership traditionnel, centrée sur une figure individuelle, aux qualités hors du commun, y transparaît largement. Inversement, les dimensions spirituelles, plurielles et collectives du leadership n'y apparaissent pas.

### **2.2. Un accent sur la rationalité et une peur des émotions**

Malgré l'épuisement du modèle du gestionnaire rationnel, le monde de la gestion demeure réfractaire aux aspects affectifs et émotionnels (Chanlat, 2003). Le modèle de la bureaucratie, centré sur la domination légale rationnelle est ainsi le modèle qui développe le plus la négation et le contrôle des émotions (Eggrickx et Mazars-Chapelon, 2012). Or ce modèle, bien que controversé et remis en question, continue à sous-tendre une grande partie des dynamiques organisationnelles contemporaines.

### **2.3. Un modèle de l'engagement qui perdure**

Par ailleurs, la norme d'engagement absolue, promue durant les trente glorieuses vis-à-vis de l'encadrement, ne semble guère dépassée. Les organisations contemporaines cherchent à faire toujours plus, avec toujours moins de personnes et en toujours moins de temps. La conséquence de cette intensification continue du travail, c'est que les managers sont amenés à « hyper-réagir », sans plus pouvoir prendre le temps du recul et de la réflexion, et « hyper-fonctionner », un

peu comme des machines (Aubert, 2006). Les technologies de l'information contribuent à cette culture de l'instantanéité, en créant une sollicitation permanente et en faisant se dissoudre encore davantage la frontière entre travail et hors travail (Park, Fritz et Jex, 2011). Le modèle de l'engagement, qui repose sur un dévouement absolu des collaborateurs et notamment des managers, reste dominant, alors même que les organisations ne sont plus à même d'en assurer les contreparties (carrières, rémunérations, accompagnement, emploi à durée indéterminée etc.).

Dans ce contexte toujours plus exigeant, le management contemporain produit des « pathologies managériales » qui se traduisent par un malaise chronique de l'encadrement, un climat de défiance vis-à-vis de la hiérarchie, des risques psychosociaux croissants, un désengagement des salariés et un manque de coopération au sein des équipes de travail.

Si le management ne change pas dans les organisations contemporaines, ce n'est pourtant pas faute d'envie, dans la plupart des cas. Nombreuses en effet sont les entreprises qui mettent en œuvre des démarches pour améliorer la qualité de vie au travail, qui développent des référentiels de compétences managériales dans lesquelles les « soft skills » figurent en bonne place ou qui déploient des parcours ambitieux de formation managériale. Cependant ces approches classiques peinent à transformer profondément la culture de management des organisations et à instaurer de nouveaux comportements.

### **3. La pleine-conscience, un outil qui favorise le développement d'une nouvelle posture et de nouveaux comportements pour les managers**

Good et al. (2016) analysent les recherches existantes sur la PC au travail et appellent à plus de recherches académiques sur ce thème. Ils classent les impacts possibles de la PC au travail en trois catégories : performance, relations et bien être. Bien que ne nous appuyant pas sur cette catégorisation, nous abordons néanmoins ces thèmes en étudiant la PC au regard du rôle de manager et du leadership (3.1), des compétences émotionnelles (3.2) et de la relation au travail (3.3).

Dans ce contexte d'une recherche de leviers des changements culturels et comportementaux, l'approche des programmes de PC, centrés sur la sensibilisation et l'entraînement, nous semble une piste prometteuse. Deux études démontrent en effet que la PC produit un ancrage des comportements plus profond que les formations traditionnelles. En 2010, Schneider, Zollo, et Manocha ont montré que les formations à la responsabilité sociétale des entreprises étaient plus efficaces pour induire des changements de comportements quand elles s'appuyaient sur la PC. La même année, une étude pilote sur des instituteurs suivant un programme de PC présente une évolution positive et très significative de leur capacité d'acceptation sans jugement (Gold, 2010).

Les changements opérés par les managers portent à la fois sur leur posture (j'aborde différemment les situations et les missions qui se présentent) et leurs comportements vis-à-vis de ces situations (j'agis et je réagis différemment). Les approches basées sur la PC appartiennent au champ des thérapies d'acceptation et d'engagement qui visent à aider les individus à renforcer ou à recouvrer une certaine flexibilité psychologique en travaillant sur ces deux processus complémentaires : les processus d'acceptation et de pleine-conscience qui permettent de changer de posture d'une part, les processus d'engagement et de changement comportemental qui permettent de faire évoluer les comportements d'autre part (Hayes et al., 2006, p. 8).

### 3.1. Pleine-conscience, rôles et leadership

Le premier apport de la PC est la prise de conscience que le réel observé est distinct et parfois profondément différent de l'esprit qui le contemple. Au fil de la pratique, le participant intègre clairement que ce qu'il considère comme la réalité est en fait ce qu'il décide de voir, ce qu'il construit et interprète (Hayes et al., 1999). Cette prise de conscience permet un certain recul : la personne en pleine-conscience cesse de s'identifier à la situation. Elle est capable de se distancier de ses jugements, de ses croyances et de ses rationalisations, ce qui lui permet de développer une plus grande clarté et une meilleure objectivité.

En quittant la posture de sujet pour adopter celle de témoin, le participant abandonne sa position centrale pour se voir comme un élément d'un système plus global, relatif et transitoire. Il peut relativiser sa position et s'ouvrir à celle des autres (Bishop et al., 2004). Cette compétence est indispensable pour permettre au manager d'être traducteur, c'est-à-dire d'avoir une vision claire de son système de prescription sans nécessairement s'identifier aux attentes de ses prescripteurs.

Dans le même temps, la PC promeut une attitude de curiosité, d'acceptation et d'accompagnement vis-à-vis de ce qui se présente (Bishop et al., 2004). Une telle posture réduit les réactions négatives de résistance ou d'évitement. Une personne agissant en pleine-conscience ne recherche plus l'affirmation de soi mais avant tout l'action juste. On voit alors que les compétences liées à la PC peuvent permettre l'évolution vers une posture de *servant leadership*.

En permettant à l'ego et aux préoccupations qui l'accompagnent de passer au second plan, la pleine-conscience débouche par ailleurs sur la clarification des valeurs, c'est à dire la capacité à identifier ce qui fait pleinement sens pour soi et de le distinguer de ce qui est dicté par nos représentations (Shapiro et al., 2006). Dans les situations complexes, les managers peuvent donc remettre en cause leur propre vision et la renouveler en adoptant une attitude de curiosité, de non-jugement et d'acceptation. Enfin, la pleine-conscience développe la flexibilité cognitive, émotionnelle et comportementale, qui est la capacité à identifier et remettre en cause les modes de fonctionnement automatiques pour augmenter sa liberté d'action (Shapiro et al., 2006). Cette

capacité attentionnelle permettrait donc au manager de mieux gérer la multiplication des sollicitations qu'il subit et les injonctions à l'instantanéité (notamment par le biais des technologies de l'information).

### 3.2. Pleine-conscience et compétences émotionnelles

Alors que l'approche rationaliste du management contemporain rejette les émotions hors du champ de conscience, la pratique de la PC propose au contraire au manager d'accueillir ses pensées, émotions et sensations aussi bien que celles des autres (Bishop et al., 2004). Cette attention particulière permet d'intégrer les émotions dans les relations interpersonnelles et d'appuyer son leadership sur cette dimension.

La pratique de la PC permettrait de mieux gérer son stress et de limiter les états de trop forte réactivité en évitant les deux écueils suivants : la négation de la dimension émotionnelle (refoulement) et « l'explosion » quand les émotions négatives débordent (décompensation). Entre ces deux modes de gestion dysfonctionnelle des émotions, la PC propose l'apprentissage de la reconnaissance des émotions, leur acceptation comme réalité d'un vécu et leur expression.

L'accès clair et objectif au vécu intérieur faciliterait également l'accès du manager aux dimensions intellectuelles, émotionnelles, physiques et intuitives (Brown, Ryan, et Creswell 2007) et contribuerait ainsi à une vision enrichie des situations.

### 3.3. Pleine-conscience et juste distance au travail

Les approches actuelles de la pleine conscience mettent également l'accent sur l'idée de redonner au travail sa juste place. Cela ne doit pas être confondu avec une tentative de détachement qui conduirait à l'abandon ou à l'apathie. Il s'agit plutôt d'autoriser la poursuite d'efforts utiles et l'atteinte de buts nouveaux faisant sens. La pleine-conscience ne conduit pas au désengagement : au contraire elle soutient l'engagement au travail (Leroy et al., 2013).

En conséquence, la PC conduit ceux qui la pratiquent à rechercher un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Allen et Kiburz 2012). Pour le manager, la PC permettrait donc d'accompagner la recherche d'un juste équilibre entre travail et hors-travail et de soutenir l'engagement, en évitant les effets négatifs du sur-engagement.

Pour réaliser une première confrontation des potentiels apports de la PC pour les managers sur le terrain, nous avons réalisé une recherche empirique exploratoire sous forme d'une expérimentation dans une entreprise industrielle.

# **Section 2. Expérimentation dans une entreprise industrielle et étude qualitative exploratoire**

---

## **1. Méthode**

Nous avons expérimenté la mise en œuvre d'une formation à la PC pour en analyser les effets sur un groupe de cadres dirigeants. L'étude empirique que nous avons réalisée peut être considérée comme une quasi-expérimentation. Une quasi-expérimentation est une étude dans laquelle il y a un changement dans une variable clé mais qui s'affranchit d'autres critères de l'expérimentation pure : le fait de soumettre ou non les participants à l'expérimentation en fonction du hasard et la comparaison à un groupe de contrôle (Grant et Wall, 2008). En revanche, ce type de dispositif permet de prendre en compte la dimension temporelle.

Dans le cas présent nous avons contribué à la conception du programme de formation à la PC et nous en avons évalué les effets, sans interférer davantage avec le fonctionnement organisationnel. Cependant, par-delà cette dimension expérimentale, le terrain de notre recherche peut également être envisagé comme une étude de cas unique. L'étude de cas consiste en effet en l'étude d'un phénomène au sein de son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes (Yin, 2014), ce qui est le cas de l'analyse des changements de posture de cadres dirigeants suite à une formation à la PC. L'étude de cas peut être utilisée pour comprendre une réalité, tester une théorie ou construire une théorie (Yin, 2014). Pour ce qui est de notre démarche, celle-ci se situe dans une perspective essentiellement exploratoire : cette perspective consiste à découvrir la singularité dans le temps et dans l'espace de processus mal connus, la généralisation des résultats n'étant pas une préoccupation première (Hlady Rispal, 2014). Dans notre cas, il s'agit d'éprouver l'idée générale selon laquelle il existe des effets de la PC sur les pratiques managériales et de déboucher sur des pistes de recherches futures. Une étude de cas unique peut apporter des éléments de compréhension en profondeur des phénomènes étudiés, notamment à travers la prise en compte de la dimension temporelle (ici sur un an et demi) et la triangulation (croisement des représentations sur les mêmes phénomènes). Mais elle ne peut se prévaloir d'une validité externe. Cela signifie que le statut des résultats que nous présentons ne doit pas être envisagé comme des vérités généralisables mais bien comme des pistes de recherche, à creuser et valider à travers des recherches complémentaires.

### **1.1. Une expérimentation en milieu industriel**

7 cadres dirigeants (6 de formation ingénieur et un gestionnaire) se sont portés volontaires pour suivre un programme classique de réduction du stress basé sur la pleine-conscience,

Mindfulness Based Stress Management (MBSR), pendant leur temps de travail. L'entreprise participante est une entreprise industrielle française, filiale d'un groupe américain dont la politique promeut le *servant leadership* et des approches innovantes du management. Les participants sont tous issus du siège français qui est également une des usines de production du groupe. Ils ont tous une implication forte dans leur travail, une longue expérience de l'encadrement et de l'exercice du management.

Le programme de PC choisi est le protocole MBSR (Mindfulness Based Stress Management), développé par Jon Kabat-Zinn et son équipe. Il a fait l'objet de nombreuses publications depuis plus de 20 ans, pour des applications cliniques. Il est utilisé de manière croissante pour des applications non médicales. Le contenu du programme MBSR est laïc et exempt de références spirituelles. Les instructeurs sont formés sous l'égide du Center For Mindfulness de l'University of Massachusetts Medical School et de l'Association pour le Développement de la Mindfulness (ADM).

Le protocole se déroule sur 8 semaines, à raison de 2h de présentiel par semaine en groupe, plus une mini-retraite d'une ½ journée, et des exercices personnels proposés aux participants. Le temps total en présentiel est de 20h (cf. chapitre précédent et annexe 3 pour une présentation détaillée du programme MBSR).

## 1.2. Déroulement du programme

La formatrice MBSR choisie est membre de l'ADM. Elle présente toutes les garanties de sérieux dans sa pratique. La formation s'est déroulée de septembre à novembre 2013, intégralement financée par l'entreprise. L'équipe de recherche a été partie prenante du lancement de la formation mais n'a assisté à aucune des sessions de formation afin de ne pas interférer sur le processus.

Le programme initialement prévu sur 8 semaines s'est finalement déroulé sur 12 semaines compte tenu des contraintes d'agenda des participants. Les séances se sont déroulées au sein de l'entreprise, dans une salle préservant l'intimité des participants. Un certain nombre de séances de « rattrapage » individuelles ont été organisées par l'institutrice lors de déplacements à l'étranger de participants. Ces séances se sont déroulées via Skype et ont été très appréciées des participants, ce qui souligne leur implication dans le suivi du programme.

Les motivations initiales des participants sont très variables et vont de la simple curiosité et de « l'ouverture à quelque chose de non cartésien », à la recherche de « développement personnel », en passant par des attentes plus opérationnelles et ciblées (recherche de plus d'efficacité, réduction du stress...).

Suite à la formation, l'ensemble des participants a souhaité prolonger la pratique dans le cadre d'une séance tous les 15 jours, au moment de la pause-déjeuner, avec la même intervenante. Ces séances durent encore, deux ans après la formation. Les résultats de long terme doivent

donc s'interpréter dans ce cadre d'un soutien à la pratique individuelle via un groupe de pratique.

### 1.3. Processus de collecte et d'analyse de données

#### 1.3.1 Recueil de données

Afin de mesurer l'impact du programme nous avons mené une recherche longitudinale pendant une durée d'un an et demi (Figure 3-1).



**Figure 3-1 : Chronologie de l'étude longitudinale**

Nous avons mené au total 40 entretiens approfondis à 360 degrés (auprès des participants mais aussi de leurs parties prenantes dans l'organisation) en trois temps :

Avant le démarrage du programme avec les participants sur un modèle de récit de vie (Titon, 1980) pour comprendre leur parcours professionnel, leur rapport au travail, leur style de management et leurs motivations à suivre la formation ;

Environ 3 mois après la fin du programme pour recueillir à froid la perception des participants sur l'impact de la formation ;

1 an après la fin du programme avec une nouvelle série d'entretiens avec les participants, mais aussi avec leur n+1, 2 collaborateurs en moyenne pour chaque participant, l'assistante de direction de l'entreprise qui est en lien avec la plupart des participants, la formatrice et un regard croisé entre pairs.

Les entretiens ont été menés sur la base de guides d'entretiens thématiques, selon une approche semi-directive. Le processus était itératif afin de tirer pleinement partie d'une approche longitudinale. Les n-1 interviewés n'ont pas été informés de la nature de la formation suivie par leur supérieur afin de limiter au maximum les biais. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement.

Prénom	Poste occupé	Pré-formation	+ 3 mois	+1 an	n-1	n+1
Emmanuel	Responsable RH	X	X	X	2	X
Nathalie	Directeur de site	X	X	X	1	X
Rodolphe	VP Marketing	X	X	X	4	*
Damien	Responsable Supply chain	X	X	X	2	X
Fabien	Responsable production	X	X	X	2	X
Tarik	Responsable ingeenering division	X	X	X	1	*
Pascal	Responsable amélioration continue	X	X	X	2	*
Sophie	Formatrice		X			
	Durée moyenne	60'	46'	40'	24'	25'

\* changement de n+1 dans la période d'étude

### ***Tableau 3-1 : synthèse des entretiens menés par participant***

#### 1.3.2 Analyse des résultats

Le matériel recueilli représente 25 heures d'entretiens et 256 pages de retranscriptions. Il a fait l'objet de plusieurs étapes et niveaux d'analyse.

Analyses intermédiaires :

Les récits de vie ont fait l'objet d'une première synthèse afin de bien cerner l'état initial de chaque participant selon 4 critères : style de management et représentation de son rôle / rapport au travail / enjeux personnels et professionnels / motivations et attentes vis à vis de la formation.

Les entretiens à plus trois mois ont fait l'objet d'une première analyse thématique afin de faire émerger les thèmes sans a priori théorique. Ils ont ensuite fait l'objet d'un double-codage thématique. Les résultats intermédiaires sont venus enrichir le guide d'entretien de la 3ème vague. Des synthèses individuelles des points clefs ont été faites et ont servi d'aide-mémoire pour les entretiens de la vague 3.

La troisième vague a fait l'objet d'un double codage thématique en distinguant participants et autres répondants afin de tirer pleinement parti du 360°.

Les données ont finalement été synthétisées de 3 manières distinctes :

- Une analyse thématique et transversale sous forme de tableaux récapitulatifs faisant apparaître les thèmes par participant et par vague, en distinguant les thèmes confirmés par le 360° de ceux évoqués par les seuls participants ;



- Une analyse de synthèse sous forme de schémas en repérant les liens entre thèmes ayant émergé afin de dégager une vision dynamique des données ;
- Une analyse verticale sous forme d'un tableau de synthèse par participant rendant compte de l'évolution de chacun au fil du temps.

Les résultats ont ensuite fait l'objet d'une restitution au groupe (cf Figure 3-1) à des fins de validation par les acteurs, de rigueur déontologique et de nouvelle occasion d'observation (Roussel et Wacheux, 2005).

## 2. Principaux résultats

### 2.1. Un programme adapté dont les effets s'inscrivent dans la durée

Le programme proposé a été suivi intégralement par tous les participants. Le programme suscite une forte satisfaction à long terme (2.1.1), soutenue par des pratiques intégrées dans le quotidien des participants (2.1.2) et la mise en place d'un groupe de pratique (2.1.3).

#### 2.1.1 Satisfaction à long terme

Les 7 participants ont tous suivi le programme dans son intégralité. Si la principale difficulté a consisté à trouver le temps de faire les exercices personnels demandés pendant le temps de la formation, la satisfaction des participants est forte et stable dans le temps.

Cette satisfaction est liée au fait qu'ils ont tous perçu que les apprentissages liés à la formation sont pérennes. Comme le souligne Damien, « *il n'y a pas eu de dégradations. Des fois quand on fait une formation on oublie, là c'est resté stable* ».

#### 2.1.2 Des pratiques intégrées par les participants individuellement et collectivement

1 an après la formation, les participants se divisent en deux sous-groupes : ceux qui ont investi une pratique formelle individuelle régulière<sup>19</sup> et ceux qui ne parviennent pas à s'y astreindre et déclarent une pratique « à la demande » (en fonction des situations et du besoin ressenti).

Cela étant, tous les participants continuent à mettre en œuvre la PC dans leur quotidien professionnel et personnel sous forme de petits « rituels » de PC. L'approche la plus partagée consiste à réserver des temps pour soi : « *je mets mon réveil quelques minutes plus tôt et je prends plus le temps* » [Damien], « *je m'arrête pendant 1 ou 2 minutes. [...] plusieurs fois dans la journée* » [Pascal]. D'autres pratiques permettent le recentrage avant des activités exigeantes

---

<sup>19</sup> On entend pratique formelle individuelle, le fait de pratiquer la méditation de pleine-conscience seul, sur son temps personnel, 4 à 5 fois par semaine au minimum, le plus souvent sous forme de méditation assise.

: « je prends 3 minutes avant chaque conférence en visio pour faire 2 minutes de recentrage et une minute pour être sûre que ma connexion va marcher » [Nathalie].

Cette grande richesse d'intégration et d'appropriation des pratiques informelles se traduit aussi par le développement de rituels organisationnels collectifs, comme le fait d'inclure des temps de méditation en début de réunion et parfois en milieu de réunion quand l'efficacité décline.

### 2.1.3 La mise en place d'un groupe de pratique

Les participants ont pris conscience que la formation n'était qu'une étape d'un chemin personnel et collectif qui devait s'inscrire dans la durée. L'idée d'un groupe de pratique a émergé naturellement : « On s'est dit que ça nous avait tous apporté quelque chose et qu'on avait tous envie de continuer. Tout le monde vient, pas tout le temps, mais tout le monde vient. » [Fabien].

Le groupe de pratique est perçu comme « assez informel, moins contraignant » [Pascal] et en même temps comme une sorte de garde-fou contre le risque d'oubli de la pratique : « parce que finalement on est obligé malgré tout pour ne pas complètement dévier » [Rodolphe].

Plus de 2 ans après la formation le groupe de pratique perdure, et après une courte période d'essoufflement, est redynamisé par l'arrivée de nouveaux participants (n-1 ayant suivi le programme récemment).

## 2.2. Une évolution positive des pratiques de management

L'impact du programme sur l'exercice du management se traduit par :

- Un changement de style (plus participatif / transformationnel) qui améliore les relations avec les collaborateurs et entre pairs (2.2.1),
- Un changement de posture : vision plus globale de la mission et des enjeux + remise en perspective des objectifs (2.2.2),
- Une meilleure gestion émotionnelle des situations (moins de pression ressentie et transmise + moindre réactivité) et une plus grande recherche d'alignement (2.2.3).

Le Tableau 3-2 présente codages et exemples de verbatim sur ces dimensions.

### 2.2.1 Une évolution du style de management

Globalement, le programme a fait évoluer la représentation qu'avaient les participants de leur rôle de manager. S'ils revendiquent volontiers un style participatif avant la formation, ils sont plusieurs à évoquer l'image d'un manager-coach après la formation, c'est-à-dire d'un manager qui accompagne les collaborateurs plus qu'il ne les dirige.

Dimensio	Thème	Sous-thème								verbatim
			Emmanuel	Damien	Nathalie	Tarik	Rodolphe	Pascal	Fabien	
Exercice du management	Style de management	Manager coach / management participatif / transformationnel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	« je change mon positionnement / plus sur un rôle d'accompagnement et donc de manager coach » Emmanuel
		Délégation / transfert de responsabilités / autonomie des équipes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	« il délègue peut-être un peu plus, c'est vrai, cette dernière année, c'est vrai qu'il va plus demander aux autres personnes d'être responsables, d'avoir un peu plus d'autonomie... » collaborateur Pascal
		Ecoute / ouverture / disponibilité aux situations et collaborateurs	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	« il fait preuve de plus de compréhension. Les problématiques étaient les mêmes avant mais il les entendait moins. » Collaborateur Tarik
		Amélioration des relations d'équipe / ambiance de travail	✓	✓	✓	✓		✓	✓	« des relations entre nous qui sont peut-être plus saines, plus d'écoute, plus respect » Damien
	Vision et efficacité	Sentiment d'efficacité / performance	✓	✓	✓		✓		✓	« On se pose, on discute, c'est beaucoup plus productif » collaborateur Fabien
		Rapport aux objectifs / moindre focalisation		✓	✓	✓	✓	✓	✓	« Je regarde moins les résultats, depuis un an. Pour aller jusqu'au bout de la réponse, les résultats sont meilleurs, mais je suis moins à piloter par le résultat » Nathalie
		Vision plus large / hauteur de vue / globalité	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	« il voit les choses avec beaucoup plus de recul. (...). Il a pris beaucoup de hauteur sur les choses, et quand il fait quelque chose, il sait beaucoup mieux où il va » Supérieur Emmanuel
		Prise de confiance / sentiment de compétence	✓	✓			✓		✓	« pour exprimer certaines problématiques [...] maintenant je suis certainement beaucoup plus à l'aise pour le faire, de façon honnête et polie, mais certainement plus d'assise et moins de questions sur ce que les gens vont en penser » Rodolphe
	Dimension émotionnelle	Prise en compte des émotions / intégration des émotions	✓			✓	✓	✓		« La pleine conscience, c'est vraiment au-delà de comprendre les mots, il y a les émotions et tout ce que ça génère » Rodolphe « Arriver à nommer les émotions tout simplement » Tarik
		Recherche consonance / sentiment d'alignement	✓	✓	✓	✓	✓			« je me dis "qu'est-ce ce je ressens et qu'est ce qui est juste pour moi ? " c'est la vraie question que je me pose, [...] si c'est juste pour moi, ça va l'être aussi pour les autres » Emmanuel
		Moindre réactivité	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	« Une meilleure maîtrise de soi. Ou une meilleure maîtrise des agressions extérieures » Pascal « Elle travaille peut-être moins sur la pulsion, c'est peut-être un peu plus structuré » collaborateur Fabien
		Moindre stress	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	« moi le stress ça me l'a baissé d'un ton » Damien « Je pense qu'il est un peu moins stressé. » Collaborateur Chevallier

✓ : thème présent dans le discours du participant / ✓ : thème confirmé par le 360°

Gris foncé : thème présent systématiquement et largement confirmé par le 360°

Gris clair : thème récurrent (6 participants sur 7) mais moins fortement présent dans le 360°

**Tableau 3-2 : Exercice du management : codages et exemples de verbatim**

Un an après le programme, les participants relativisent fortement la centralité de leur rôle et disent travailler à la réduction de leur ego. Ils déclarent également être plus à l'écoute, plus ouverts, plus disponibles pour leurs collaborateurs et avoir tendance à moins sur-réagir. La capacité à sortir des modes automatiques et être dans l'instant présent renouvelle la vision du quotidien comme l'exprime un participant : « *si je traverse mon service pour aller à un endroit donné, je vais plus regarder comment il est actuellement* » [Damien]. Ils cherchent davantage à impliquer leurs collaborateurs, à les faire progresser et les rendre autonomes. Ils délèguent davantage.

Ces évolutions sont confirmées par les collaborateurs comme par les supérieurs des sept cadres dirigeants. Les collaborateurs ne considèrent pas les changements comme miraculeux, mais ils sont assez unanimes à considérer que leurs supérieurs sont plus à l'écoute et plus disponibles : « *il est moins stressé, il est plus à l'écoute* », « *elle prend plus en compte nos avis* » « *un côté plus dans le faire participer les gens qui sont en dessous de lui pour l'élaboration des plans* ». Quant aux n+1, ils perçoivent globalement un sentiment d'évolution positive. L'un note qu'Emmanuel « *est plus en lien avec ses équipes* », un autre que Damien manifeste « *plus d'ouverture, est plus capable d'intégrer tout le monde* ».

### 2.2.2 Vision plus globale et relativisation des objectifs

Tous les cadres de l'échantillon soulignent que le programme et les exercices permettent de prendre de la hauteur, du recul par rapport à leurs missions, et relèvent un sentiment de plus grande clarté dans les situations complexes. Fabien dit par exemple avoir « *pris une hauteur de vue incroyable* », Rodolphe avoir « *les idées beaucoup plus claires* » et Damien que « *les données de base pour prendre une décision sont parfois plus claires* ». Ils se sentent moins dépassés, plus présents et plus capables de se focaliser sur ce qui est nécessaire et de passer d'un sujet à un autre de manière choisie et sans dispersion. Le 360° confirme cette évolution perçue par certains n+1 (« *Emmanuel a pris de la hauteur, du recul, avec une meilleure vision* ») mais aussi par les équipes (« *il prend un recul supplémentaire par rapport à ce qu'il faisait avant* » [collaborateur Emmanuel]).

En conséquence, ils disent prendre du recul par rapport aux objectifs financiers et quantitatifs pour se centrer plutôt sur le sens de leur activité. Un participant évoque prendre du recul par rapport aux demandes inatteignables : « *la formation m'a aidé à en prendre conscience, et puis à assumer le choix de ne pas accepter certains objectifs* » [Tarik]. Une autre évoque « *une autre philosophie* » [Nathalie]. Pour les participants, les objectifs font toujours partie de la vie de l'entreprise mais leur place dans la compréhension globale de la performance a évolué. Cependant, si 6 participants sur 7 jugent avoir relativisé la place des objectifs, cela ne ressort pas explicitement dans le 360°. Les collaborateurs soulignent cependant une pression moindre de la part de leur manager.

### 2.2.3 Une meilleure gestion des émotions

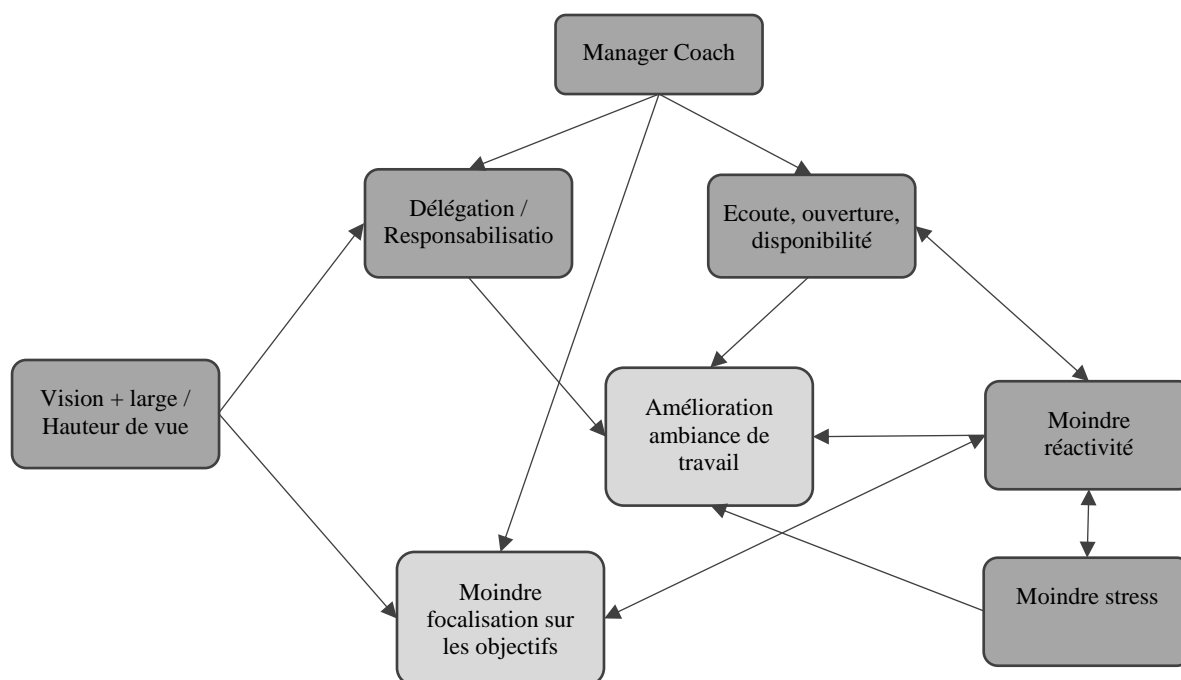
Sans surprise, compte-tenu de la nature même du programme, les managers se déclarent moins stressés. Les collaborateurs les perçoivent comme globalement moins stressés et transmettant moins de pression.

Les participants estiment avoir développé une plus grande prise en compte des dimensions émotionnelles, que ce soit les leurs ou celles de leurs collaborateurs. Suite au programme, ils limitent les réactions dysfonctionnelles liées aux émotions négatives. Ils cherchent à « *nommer les émotions tout simplement* » [Tarik] pour mieux réagir face aux émotions négatives. Ils développent une moindre réactivité, laquelle s'exprime à travers l'idée d'apaisement : « *ça apaise le relationnel* » [Nathalie]. Lorsqu'une situation conflictuelle s'exprime, le recul est plus grand et les réactions plus posées. Les collaborateurs évoquent plus de calme et de maîtrise de la part de leur manager. « *Il s'énerve beaucoup moins et s'il se montre agacé, il s'en rend compte et s'excuse* ». Un autre constate que dans l'année écoulée « *il n'a pas eu un mot blessant* » alors que cela arrivait auparavant et qu'il le vivait très mal.

Cela étant, le changement n'est pas miraculeux. Un collaborateur de Fabien apprécie sa nouvelle capacité à transmettre des émotions positives (« *plus de sérénité* ») mais évoque des moments où il est « *la tête dans le guidon comme avant* ». Les changements observés sont variables et diffèrent selon la capacité initiale des participants à gérer les émotions.

### 2.2.4 Synthèse des évolutions managériales

Les managers ayant suivi le programme évoluent donc dans leur manière de manager, dans la perception de leur rôle et dans la gestion de leurs émotions. Ces différents aspects interagissent les uns sur les autres et les évolutions sur l'un de ces champs viennent nourrir les transformations des autres. L'analyse des liens entre ces dynamiques est représentée d'une manière heuristique (c'est-à-dire sans la prétention d'exprimer une causalité mais en évoquant de probables interactions entre les dimensions) dans la Figure 3-2 page suivante.



Gris foncé : thème présent systématiquement et largement confirmé par le 360°

Gris clair : thème récurrent (6 participants sur 7) mais moins fortement présents dans le 360°

**Figure 3-2 : Exercice du management : interaction entre les thèmes récurrents**

## 2.3. Une relation plus équilibrée au travail

Le programme impacte la relation au travail : il permet de prévenir le burnout, amène les participants à réinterroger leur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, et semble améliorer les moments de récupération. Le Tableau 3-3 présente codages et verbatim sur ces dimensions. Le 360° est ici peu pertinent puisque ces thèmes ne se manifestent guère de manière explicite sur le lieu de travail.

### 2.3.1 Prévention du burnout et équilibre de la relation au travail

Trois des sept participants (Rodolphe, Pascal et Fabien) ont vécu une prise de conscience radicale qui les a amenés à remettre en cause leur relation au travail. Ils ont exprimé l'idée que le programme leur a évité un potentiel burnout. Au final, ils cherchent désormais à resituer fondamentalement la place du travail dans leur vie. Ce sont également les trois participants qui insistent le plus sur l'importance du groupe de soutien (cf tableau 1). Deux d'entre eux ont réalisé lors de la formation qu'ils entretenaient un rapport potentiellement pathologique au travail (sur-engagement, workaholism).

Pour ceux qui développaient un rapport plus sain au travail (les quatre autres participants), la formation semble soutenir un niveau d'engagement raisonnable et contribuer au maintien d'un certain équilibre entre travail et hors-travail. « *Je trouve que je prends plus le temps de faire les*

choses » [Emmanuel]. Les bénéfices sont directs pour les participants comme pour les proches. Au final la prise de recul liée à la PC soutient la recherche du juste équilibre, permettant un engagement durable et d'éviter le risque du désengagement ou du sur-engagement.

Dimension	Thème	Sous-thème								Verbatim
			Emmanuel	Damien	Nathalie	Tarik	Rodolphe	Pascal	Fabien	
Relation au travail	Burnout	Prévention du burnout					✓	✓	✓	« ça m'a aidé à ne pas couler, à ne pas péter un câble. Ça m'a probablement aidé à ne pas être en burnout. » Fabien
	Distance / juste équilibre	Capacité à arrêter de travailler à certains moments	✓	✓		✓	✓	✓	✓	« avant, il n'arrivait pas à couper, le week-end il travaillait tout le temps, il était tout le temps plus ou moins connecté au travail. Là maintenant il s'accorde quand même des moments » assistante Direction
		Rythme raisonnable et limites	✓				✓		✓	« Je m'autorise à partir un peu plus tôt qu'avant » Emmanuel
		Remise en perspective de la place du travail	✓			✓	✓	✓	✓	« Le travail a repris sa place par rapport au reste de la vie » Rodolphe
		Meilleur équilibre des sphères de vie		✓	✓	✓	✓	✓	✓	« J'ai peut-être plus de projets personnels, donc ça c'est bien » Pascal
	Récupération	Qualité du hors travail	✓	✓	✓	✓	✓	✓		« Je suis beaucoup plus attentif à mes enfants, je passe plus de temps avec eux » Tarik
		Qualité du sommeil		✓	✓				✓	« Ça permet, si on est réveillé, soit de rester au lit et de se relaxer, soit de s'endormir » Nathalie

✓ : thème présent dans le discours du participant / ✓ : thème confirmé par le 360°

Gris clair : thème récurrent (6 participants sur 7)

**Tableau 3-3 : Rapport au travail : codages et exemples de verbatim**

### 2.3.2 Des espaces de récupération plus présents

Les participants notent également une amélioration de la qualité du temps passé hors travail. Ils sont plus disponibles pour profiter des temps en famille, des activités sportives ou simplement des moments agréables.

Par ailleurs, ceux qui déclaraient des troubles du sommeil notent une amélioration. Et à défaut les troubles du sommeil sont mieux gérés. Le programme a ainsi aidé les managers de

l'échantillon à développer un rapport plus sain au travail : soutien de l'engagement et prévention du sur-engagement, équilibrage des sphères de vie et amélioration des expériences de récupération.

## 2.4. Evolution des managers et des bénéficiaires dans le temps

Une difficulté centrale des programmes de PC concerne la stabilité des résultats dans la durée. Dans le cas de notre échantillon, les résultats semblent progressifs et stables (à l'échelle temporelle de notre terrain, soit un an et demi), comme le montrent les deux situations présentées dans le Tableau 3-4.

		<b>Damien : l'ingénieur cartésien, relation équilibrée au travail</b>	<b>Fabien : le gestionnaire enthousiaste, relation pathologique au travail</b>
Évaluation Pré-formation	Profil du participant	<p>Ingénieur de formation, 20 ans d'expérience dans l'industrie.</p> <p>Apprentissage du management sur le terrain, soutenu par quelques séminaires professionnels. N'a jamais suivi de formation en développement personnel.</p> <p>Définit son style de management comme participatif.</p> <p>Travaille beaucoup, mais essaye de combiner vie pro et vie privée (2 enfants). Segmente ses sphères de vie mais doit travailler le soir parfois (décalage horaire)</p> <p>Se perçoit comme très cartésien mais envie de découvrir le « travail sur soi ».</p> <p>Motivation / formation : bien-être au travail et réduction du stress</p>	<p>Gestionnaire de formation, surinvestit le travail « jusqu'à s'en rendre malade ».</p> <p>Apprentissage du management « sur le tas ». Est plutôt directif, dans l'hyper-contrôle, délègue peu.</p> <p>Très haut niveau de stress, de grosses semaines de travail mais essaye de préserver une partie de son week-end en famille (2 jeunes enfants)</p> <p>Motivation / formation :</p> <p>Espère dans la formation trouver une meilleure gestion de l'équilibre perso, du stress, de ses équipes.</p> <p>Apprendre à être plus centré, plus disponible sans penser aux réunions d'avant et d'après...</p>
Evolution post formation (+ 1 an)	Vue du participant	<p>Ressent plus de recul face aux situations, de lâcher prise, de capacité à faire confiance</p> <p>A le sentiment de plus coacher ses collaborateurs, de mieux les accompagner</p> <p>Moins d'attention portée aux objectifs, plus à la direction de l'action à mener et à communiquer.</p> <p>Développe des relations plus saines, plus d'écoute et de respect</p>	<p>A pris conscience de son profil workaholique</p> <p>Arrive à se détacher du travail comme source unique de référence, même s'il reste beaucoup de chemin et si c'est encore très « en dents de scie »</p> <p>Essaie de déléguer plus même si c'est encore difficile.</p> <p>A le sentiment de prendre de la hauteur</p> <p>Moins dans la poursuite de l'objectif que dans la manière de l'atteindre</p> <p>Plus apaisé dans les relations</p>
	Vue du n+1	<p>Plus capable de s'ouvrir aux autres et de les accepter, d'intégrer tout le monde.</p> <p>Sait mieux dire les choses comme elles sont.</p>	<p>A pris de la hauteur de vue</p> <p>Alterne entre des périodes beaucoup plus « zen », « posé », « moins speed » et des périodes où il est de nouveau vraiment sous tension.</p>
	Vue des n-1	<p>Essaie de nous rendre plus autonomes</p> <p>Prend plus de recul face aux situations</p> <p>Moins de pression sur les objectifs : demande de faire ce qui est possible pour aller dans la bonne direction</p>	<p>Délègue plus</p> <p>Prend de la hauteur</p> <p>Fait attention à la pression qu'il transmet</p> <p>Plus serein et égal dans les relations</p>

**Tableau 3-4 : Deux exemples d'évolution au fil du temps**



Cependant, la question du temps est centrale dans la mise en œuvre d'un programme de ce type. Au début de la formation, les participants ont connu une période « d'enthousiasme du nouveau converti » qui soutient la pratique. Puis, tous évoquent la prise de conscience que le temps de formation est bien court au regard du chemin à parcourir. Ils soulignent que le programme ne peut être que le début d'un chemin long et exigeant. Pour eux, cela constitue un frein à une diffusion à grande échelle de ce type de programme.

Après 3 mois, les bénéfices sont clairement perceptibles par les participants. S'ils sont convaincus des bénéfices personnels, ils doutent de l'impact sur leur environnement professionnel qu'ils peinent à mesurer.

Après un an, les bénéfices semblent bien ancrés quelle que soit l'intensité de la pratique formelle personnelle : les participants semblent convaincus qu'ils se diffusent dans leur environnement professionnel. Certains d'entre eux ont amorcé des changements importants dans leur posture de manager et leurs pratiques professionnelles (« libération » d'un service) alors que d'autres restent fidèles à leur style de management tout en l'infléchissant vers plus d'écoute et d'ouverture.

Plus de deux ans après la fin du programme, le groupe de pratique se poursuit. Certains sont présents de manière très régulière alors que pour d'autres il est devenu un espace de ressourcement dans les périodes plus difficiles. Cette pérennité des effets du programme s'est traduite récemment par le lancement de deux nouveaux groupes de formation à destination des collaborateurs. Les participants au premier groupe ont tardé à les mettre en place car ils avaient besoin de temps pour mesurer les effets de leur expérience et étaient réticents quant à assumer cette expérience auprès de leurs collaborateurs. Il leur a fallu deux années de pratique et d'enracinement pour qu'ils soient suffisamment en confiance pour en devenir les ambassadeurs. Cela souligne les difficultés d'un déploiement large et rapide.

### **3. Discussion : synthèse des résultats, pistes de recherche et questions de fond**

Le programme MBSR standard, tel qu'il a été conçu en milieu médical, semble adapté au contexte de l'entreprise. Dans le cadre de l'expérimentation que nous avons analysée, il est bien accueilli. Les pratiques ont été intégrées et ont trouvé leur place dans le quotidien personnel et professionnel des managers. Elles ont été développées dans la durée et se sont maintenues. Il est à noter cependant que ce maintien s'appuie sur l'existence d'un groupe de pratique/soutien sur le long terme. Il n'existe pas à notre connaissance d'étude sur l'impact de ces groupes de pratiques, néanmoins la régularité de la pratique formelle en groupe dans le cadre de retraites ou de groupes de pratiques est soulignée comme une clef d'approfondissement de l'expérience (Kabat-Zinn, 2003). Les bénéfices, pour qu'ils soient complets, semblent fonction de la régularité de la pratique dans le temps (Keune et Perczel Forintos, 2010) et du maintien d'une pratique à long-terme (Brand et al., 2012 ; Vestergaard-Poulsen et al., 2009).

Ce programme semble avoir eu un effet réel, mais d'intensité variable, sur les pratiques de leadership, la gestion des émotions et la relation au travail de tous les participants, effet corroboré par la triangulation des analyses avec les n+1 et n-1.

Ces résultats sont tout-à-fait encourageants et permettent de renforcer l'hypothèse de bénéfices potentiels de la pratique de la PC dans le champ du management : la PC peut être un levier pour changer de posture managériale, développer ses compétences émotionnelles et développer une relation plus équilibrée au travail. Nous évoquons ces pistes de recherche (3.1) avant de nous attarder sur les questionnements fondamentaux que peut soulever la mise en œuvre de la PC dans les organisations contemporaines (3.2).

### 3.1. Pistes de recherche

La recherche que nous avons menée porte sur un petit échantillon, dans un contexte particulier, avec une formatrice donnée. Ces résultats n'ont donc pas de validité externe et ne sont pas généralisables en l'état. Cependant, l'analyse exploratoire des effets de la PC en matière de pratiques managériales soulève des pistes de recherche prometteuses et tout à fait concordantes avec celles proposées par Good et al. (2016).

#### 3.1.1 PC et relation au travail.

Les résultats obtenus montrent que la formation à la PC permet l'émergence d'un rapport au travail qui semble plus sain. Ils ne permettent cependant pas de distinguer clairement entre les effets liés à la pratique de la PC et les effets dus au seul travail d'introspection inhérent à la démarche proposée dans le programme. De même l'impact bénéfique de l'amélioration du hors-travail peut expliquer une partie des changements observés, à travers notamment l'effet de la distance psychologique plus grande des managers (Sonnetag, Binnewies, et Mojza 2010). Les différents facteurs sont en effet intimement liés et toutes les améliorations ne peuvent être portées au crédit de la PC.

Il semble plus juste d'imaginer que la PC induit une nouvelle dynamique de gestion des ressources, vertueuse, enclenchant une spirale de gain de ressources. La PC pourrait être vue comme une ressource clef nouvelle, c'est-à-dire une ressource permettant à un individu de gérer au mieux ses ressources disponibles (Ten Brummelhuis et Bakker 2012).

Il convient ainsi de développer des recherches sur le lien entre pratique de la mindfulness et un ensemble de ressources permettant d'assainir la relation au travail.

#### 3.1.2 Vers le mindful leadership ?

Les premiers résultats présentés ici montrent que la pratique de la PC a permis une évolution de la manière de manager et de la posture managériale des participants. Cependant, il ne nous est pas possible à ce stade de lier la mindfulness et les différents modèles de leadership. Le

concept de Mindful Leadership, popularisé notamment par Manfred Kets de Vries (2014) envahit aujourd'hui l'espace managérial et médiatique et de nombreux coachs et consultants se revendiquent de ce courant de pensée. Cependant, le lien entre PC et style de leadership n'est pas exploré. Le concept de *mindful leadership* n'est ni défini, ni démontré. Les résultats de notre recherche montrent ainsi l'intérêt de caractériser les liens entre le niveau de PC et les modèles émergents de leadership, notamment ceux qui, comme le *servant leadership* (Greenleaf, 1998), promeuvent une approche non-égotique du leadership.

Quant à l'amélioration de la gestion émotionnelle, celle-ci semble favorisée par la PC mais elle dépend des compétences émotionnelles des managers qui ont un impact direct sur leur leadership. Ainsi la PC pourrait être un médiateur du développement de l'intelligence émotionnelle. La prudence s'impose donc.

Il semble ainsi prématuré de parler de *mindful leadership* comme style de management à part entière. La PC contribue peut-être à favoriser l'évolution des managers vers des styles de leadership bien connus et plus contemporains (*leadership authentique, transformationnel, servant...*) avec l'aide d'une plus grande intelligence émotionnelle.

### 3.2. Une pratique individuelle qui réinterroge les fondements du management des organisations

La principale limite à la mise en œuvre de formations à la PC dans les organisations contemporaines semble être liée à la capacité de l'approche de la PC à être subversive par rapport aux pratiques contemporaines du management dans les organisations et aux modèles sous-jacents, souvent rationalistes, qu'elles supposent.

La PC, si l'on fait abstraction des représentations négatives qu'elle peut provoquer (effet de mode, pratique ésotérique, imposture...) est une approche assez simple à mettre en œuvre car elle s'appuie sur les individus et n'ambitionne pas, au départ du moins, de transformer les organisations. Cependant, nos résultats l'illustrent, sa pratique conduit les personnes qui s'engagent dans cette voie à réinterroger certains fondamentaux de l'organisation. La PC est construite sur la remise en cause de l'utilitarisme, ce qui peut sembler subversif dans les organisations contemporaines. Ainsi, les dirigeants de notre échantillon affirment avoir pris de la distance avec leurs objectifs. Selon eux, pour plus de performance certes, mais on peut s'interroger sur la capacité d'un discours de ce type à sensibiliser les dirigeants des organisations contemporaines... Ainsi, à partir d'une démarche anodine, il peut y avoir des remises en cause profondes du statut quo organisationnel et managérial.

Par ailleurs, le processus de transformation engagé est lent et nécessite une appropriation de long terme, bien loin des rythmes effrénés du management contemporain.

Ainsi la diffusion de cette approche se heurte au risque inhérent à une approche alternative et perçue comme potentiellement subversive de la performance. La PC bouscule les personnes,

leurs représentations, leurs postures, leur manière de faire et bouscule en retour les organisations.

### 3.3. Conclusion

L'irruption de la PC dans les organisations pose de nombreuses questions et suscite des réactions souvent excessives, sur le registre négatif comme sur le registre positif.

La question d'une diffusion large de ces outils dans le monde de l'entreprise se pose ainsi à plusieurs titres. On observe aujourd'hui un très fort décalage entre l'engouement médiatique pour la méditation en entreprise et la réalité d'un déploiement encore marginal. La recherche en est à ses balbutiements pour comprendre les enjeux et les effets de ce déploiement. De nombreuses pistes de recherche se dégagent.

Il nous semble donc primordial de mieux comprendre les représentations des acteurs et d'en faire une lecture dans d'autres cadres d'analyse. Quels sont les freins à l'innovation managériale et les leviers de dissémination ? Enfin, on peut s'interroger sur la place de ces dispositifs, à mi-chemin entre formation, développement personnel, thérapie et coaching, dans les programmes de « formation » des entreprises.





## **Seconde partie :**

# **De l'effet de la mindfulness sur le leadership et la performance**

La seconde partie s'appuie sur les résultats de l'étude expérimentale qui nous ont conduit à approfondir les liens entre mindfulness et styles de leadership (chapitre 4). Sur cette base nous avons structuré une série d'hypothèses que nous avons testées dans le cadre de 2 enquêtes quantitatives (chapitre 5). Les résultats sont ensuite synthétisés et discutés en regard de la littérature (chapitre 6)





## **Chapitre 4. Styles de leadership et mindfulness**

Le quatrième chapitre explore théoriquement une partie des résultats de l'étude expérimentale : l'effet de la mindfulness sur les comportements de leadership.

La première section présente les modèles de leadership mobilisés et justifie leur choix : Modèle Complet du Leadership, *leadership authentique* et *servant leadership*. La seconde section étudie les liens entre pleine-conscience, styles de leadership et performance. Les hypothèses sont définies et un modèle global est proposé.

## **Rappel de la structure du document**

<b>Partie 1. De l'intérêt de la mindfulness au travail et de son effet sur les managers</b>	
<i>Chapitre 1.</i> Mindfulness et management	Mettre en perspective le sujet et son intérêt pour la gestion des ressources humaines Baliser ce champ de recherche émergent par une revue systématique de la littérature → vue globale du sujet, de ses enjeux, et de l'état de l'art de la recherche
<i>Chapitre 2.</i> Mindfulness : définition et opérationnalisation	Définir et expliciter la mindfulness dans une perspective classique et contemporaine. Répertorier, comparer et mettre en perspective les méthodes de mesure de la mindfulness et les programmes de développement de la pleine-conscience. → compréhension de la mindfulness et du débat scientifique contemporain, et identification des approches mobilisables en sciences de gestion
<i>Chapitre 3.</i> Une quasi-expérimentation sur des managers	Tester un programme de mindfulness et évaluer son effet sur des managers et leur environnement Evaluer les changements en termes de rapport au travail et pratiques managériales, ainsi que la pérennité des résultats et les phénomènes d'adoption organisationnelle → faisabilité et potentiel d'un programme de développement de la pleine-conscience en entreprise et pistes de recherches
<b>Partie 2. De l'effet de la mindfulness sur le leadership et la performance</b>	
<i>Chapitre 4.</i> Mindfulness, leadership et performance	Mettre en perspective le construit de mindfulness avec les théories contemporaines du leadership (néo et post charismatique) et leurs effets sur la performance Etudier et structurer les liens entre mindfulness, styles de leadership et performance dans un modèle d'étude → proposition d'un modèle de médiation parallèle des styles de leadership entre mindfulness et performance
<i>Chapitre 5.</i> Une double étude quantitative	Structurer le protocole de test quantitatif du modèle Tester une première fois le modèle sur un échantillon anglophone (pré-étude), répliquer et compléter le test sur un échantillon francophone → étude empirique des effets de médiation de notre modèle
<i>Chapitre 6.</i> Synthèse des résultats et discussion	Donner une vue synthétique des résultats des deux études Analyser les résultats et les mettre en perspective avec la littérature → résultats, implications et pistes de recherches futures

# Section 1. Styles de leadership

---

## 1. Introduction

Dans cette première section, nous exposerons le Modèle Complet du Leadership d'Avolio et Bass, nous nous intéresserons ensuite au courant du *leadership authentique*, puis au *servant leadership*, modèles retenus pour notre étude. Au préalable nous allons replacer ces modèles dans une perspective historique et expliciter notre positionnement dans les courants néo-charismatique et post-charismatique du leadership.

### 1.1. Perspective historique

La littérature sur le leadership est pléthorique et à la mesure de l'ancienneté des recherches qui lui sont consacrées. Le leadership occupe une place majeure dans les recherches en sciences sociales s'intéressant au fonctionnement des organisations (House et Aditya, 1997 ; Parry et Bryman, 2006).

De multiples définitions du leadership existent et les recherches ont débuté il y a près d'un siècle. Les définitions rendent compte de la variété des courants de pensée et de la diversité de perspectives (Yukl, 2013). Le leadership renvoie également à une multitude de représentations individuelles, collectives et culturelles qui apparaissent dans les différentes définitions.

Historiquement, les ouvrages sur le leadership identifient 5 grandes périodes dans la recherche sur le leadership (Plane, 2015 ; Robbins, Judge et Gabilliet, 2006 ; Yukl, 2013). :

- Des années 30 à la fin des années 40 les chercheurs s'emploient à déterminer les traits de personnalité qui permettent de différencier les leaders des non-leaders. Ces travaux se soldent par un échec et sont remplacés progressivement par les théories comportementales.
- De la fin des années 40 à la fin des années 60, la recherche porte sur les styles de comportements des leaders et leur efficacité relative. Cependant, les travaux ne parviennent pas à déterminer des profils comportementaux systématiquement associés à une meilleure efficacité.
- Au début des années 70, les chercheurs se tournent alors vers la compréhension des effets de contexte et de situation dans l'exercice du leadership. Les théories de contingence apparaissent et si elles ont une valeur prédictive indéniable elles deviennent complexes et de peu d'utilité opérationnelle. Dans sa biographie, House explique qu'un jour il décide pour ces raisons d'abandonner sa théorie de l'objectif trajectoire, l'une des théories phare de la contingence.
- Au début des années 80 se produit un changement de paradigme conduisant à la désaffection des théories de la contingence et à l'apparition d'un « nouveau leadership » (Hunt, 1999).

- Enfin, la fin des années 90 voit l'émergence de modèles « post-transformationnels » fondés sur l'éthique et les valeurs.

Notre recherche s'inscrit dans les courants de ces 2 dernières périodes, que nous présentons ci-dessous.

## 1.2. Du nouveau leadership aux comportements organisationnels positifs

Au début des années 80, les recherches réinvestissent la vision de Max Weber d'un leader doté de caractéristiques et d'un charisme exceptionnels. Que ce courant soit nommé « nouveau leadership » (House et Aditya, 1997) ou leadership « néo-charismatique » (Bryman, 1992), il puise son inspiration dans les travaux de Burns sur le leadership politique (cf § suivant pour plus de détails). Alors que la rationalité était centrale jusqu'alors dans les théories du leadership, ce courant de pensée crée une rupture en mettant l'accent sur les valeurs et les émotions du leader et leur impact dans la relation avec les collaborateurs (Yukl, 1999). Les *leaderships charismatique et transformationnel* sont les plus connus de ces nouveaux modèles de leadership et ont progressivement contribué au développement du Modèle Complet du Leadership d'Avolio et Bass (1997).

Néanmoins ce « nouveau leadership » a également montré la face sombre de leaders charismatiques et transformationnels mettant leur capacité d'influence au service de buts ou d'organisations non éthiques. Cela a poussé la communauté scientifique à faire de l'éthique un paramètre clef des modèles de leadership post-transformationnel ou fondés sur les valeurs tels que le *leadership authentique*, le *leadership éthique*, le *servant leadership* ou le *leadership spirituel*. Ces styles de leadership récents (fin des années 90) sont non seulement porteurs de valeurs positives mais visent également à développer des organisations positives. Ils sont plus ou moins influencés par le courant de la psychologie positive (Seligman et Csikszentmihalyi, 2014 ; Seligman et Lecomte, 2011) et s'inscrivent pour la plupart dans la réflexion sur les comportements organisationnels positifs (Positive organizational behavior : eg. Luthans et Avolio, 2009 ; Luthans et Youssef, 2007 ; Yammarino et al., 2008).

Les résultats de l'étude qualitative présentés au chapitre 3 soutiennent l'idée que la mindfulness influence les leaders vers ces styles de leadership « avancés » (*leadership transformationnel* et *post-charismatique*). Néanmoins l'impact de la mindfulness sur les styles de leadership n'ayant quasiment jamais été étudié (Good et al., 2016) il nous semble essentiel de nous inscrire également dans un modèle de référence. Ces deux raisons nous ont conduit à privilégier 3 modèles complémentaires et cohérents : le Modèle Complet du Leadership qui est un modèle de référence solidement établi, le *leadership authentique* lié aux formes positives d'organisation, et le *servant leadership* qui revêt une dimension non-égoïque et altruiste qui fait sens avec la mindfulness dans son acception la plus classique.

## 2. Le modèle complet du leadership

### 2.1. Ancrage théorique

Pendant près d'un demi-siècle, les théories du leadership et la recherche se sont centrées sur les questions de styles autocratique versus démocratique, directif versus participatif et de comportements orientés vers la tâche ou vers les relations humaines (Bass, 1991).

Mais via l'évolution des modes d'organisation, la pression compétitive à l'innovation et la nécessité d'accompagner des changements toujours plus rapides, un intérêt accru a été porté à la capacité des individus, des groupes, et des organisations à se transformer et à se dépasser. Les forces puissantes permettant ces transformations d'une part, et l'importance du leadership et de la vision portée par le leader d'autre part, sont devenues des sujets centraux.

C'est dans ce contexte que les *leaderships charismatique* (Conger et Kanungo, 1987) et *transformationnel* ont connu un regain d'intérêt (Avolio et Bass, 1988).

Le *leadership transformationnel* a d'abord été différencié du *leadership transactionnel* par Downton (1973). Il distinguait ainsi le leadership ordinaire de celui des grands meneurs de luttes révolutionnaires et des porteurs de grandes réformes sociales. Ce sont cependant les travaux de Burns (2010 1<sup>er</sup> éd. 1978) sur le *leadership politique* qui ont véritablement fait émerger cette distinction entre *leadership transactionnel* et *transformatif* (devenu ensuite *transformationnel*). Le leader politique transactionnel s'intéresse aux besoins de ses électeurs et échange des promesses contre des voix, alors que le leader transformatif propose une vision nouvelle à construire avec l'aide des citoyens.

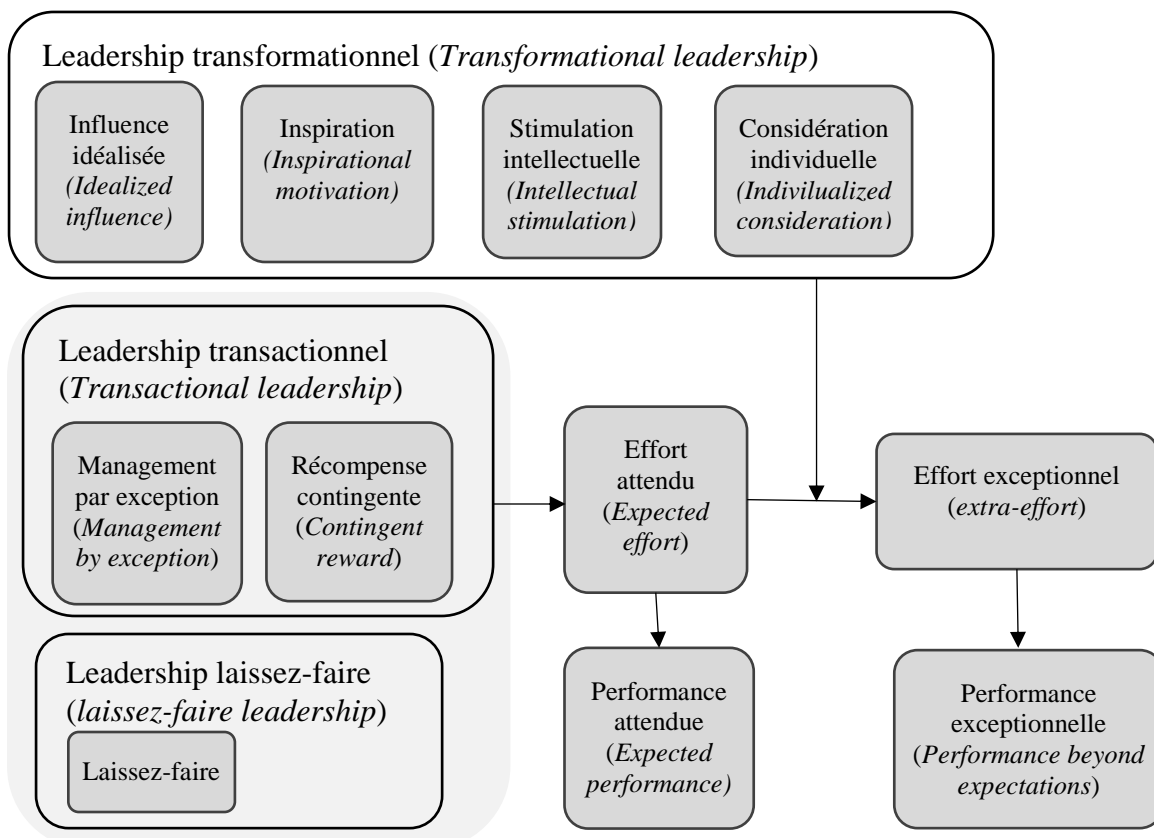
Bass réutilise ensuite ces deux styles de *leadership politique* pour les appliquer aux domaines industriels, militaires, publics et de l'éducation (Bass, 1985a, 1985b). Cependant il réfute l'hypothèse de Burns présentant ces deux styles comme les pôles opposés d'un continuum. Avec Avolio et Howell ils soutiennent au contraire qu'un manager peut être à la fois transformationnel et transactionnel à des degrés divers et que les deux styles se complètent (Bass et Avolio, 1997 ; Howell et Avolio, 1993). Les meilleurs managers seraient à la fois transactionnels et transformationnels : les premiers échanges seraient initiés de manière transactionnelle et la performance serait augmentée par le style transformationnel (Bass, 1999).

Le modèle d'origine (Bass, 1985b) comprenait 4 facteurs pour le *leadership transformationnel* (Charisme, Inspiration, Stimulation intellectuelle et Considération individualisée), 2 facteurs pour le *leadership transactionnel* (Récompenses contingentes et Management par exception) et 1 facteur *laissez-faire*. Les études suivantes ont permis de stabiliser le modèle dans une version à 9 facteurs (Avolio, Waldman et Yammarino, 1991 ; Bass, 1998 ; Bass et Avolio, 1994 ; Hater et Bass, 1988).

Bien que ce modèle ait parfois été vivement critiqué (voir par ex. Yukl, 1999) et qu'il ne couvre bien évidemment pas tous les aspects du leadership (Michel, Lyons et Cho, 2011), il confirme depuis de nombreuses années sa fiabilité et son potentiel. Cela fait de ce Modèle Complet du Leadership une plateforme solide d'étude du leadership dans les organisations (Antonakis, Avolio et Sivasubramaniam, 2003 ; Antonakis et House, 2013). Le modèle est aujourd'hui toujours largement discuté pour l'étendre à d'autres aspects du leadership et le rendre plus complet (« a fuller full-range Leadership Theory » Antonakis et House, 2014, p. 748).

## 2.2. Description du modèle

Le schéma suivant (Figure 4-1) donne une vision d'ensemble du Modèle Complet du Leadership. Il indique les trois grands styles de leadership (transactionnel, transformationnel et laissez-faire), leurs composantes principales et leur impact sur l'effort et la performance attendus chez les collaborateurs, et dans le cas du *leadership transformationnel*, l'effort et la performance supplémentaires produits.



**Figure 4-1 : Modèle Complet du Leadership. Schéma adapté d'Avolio et Bass (1997 révision 2004).**

## 2.2.1 Leadership transactionnel

Le *leadership transactionnel* se fonde sur des échanges entre leader et collaborateurs afin de satisfaire leurs intérêts mutuels. Leader et collaborateurs s'influencent mutuellement afin d'obtenir quelque chose ayant une valeur à leurs yeux (Yukl, 2013).

De manière simple, la relation managériale s'inscrit dans une relation donnant-donnant : le collaborateur obtient quelque chose en réponse à la satisfaction d'une demande émise par le supérieur. L'exemple le plus simple étant l'obtention d'une prime ou d'une journée de congé exceptionnelle suite à l'atteinte d'un objectif ayant demandé des heures complémentaires.

La relation de dépendance mutuelle ainsi créée nécessite du leader transactionnel de s'assurer régulièrement des attentes des collaborateurs et de leur satisfaction afin de préserver le niveau de performance (Kuhnert et Lewis, 1987).

Cette vision mécaniste de la relation managériale doit cependant être modérée. En effet, la nature des échanges peut être très différente en fonction des contextes et des personnes et tous les types d'échanges ne se valent pas (Dienesch et Liden, 1986). Burns et Bass distinguent l'un comme l'autre entre différents niveaux de transaction et de *leadership transactionnel*. Le niveau le plus basique repose sur l'échange d'objets « tangibles » (emploi, votes, primes...) et le plus élevé sur des échanges intangibles qui peuvent impliquer des valeurs (respect, confiance, autonomie...).

Pour Bass, le manager transactionnel cherche à éviter le risque et s'appuie sur la stabilité de l'environnement pour construire un système d'échange compatible avec l'organisation à laquelle il appartient. Il met en place un processus dont il veut être certain de pouvoir garantir le contrôle et l'équité et qui peut être soit constructif, soit correctif.

Dans la première version du modèle, le comportement transactionnel du leader a d'abord été expliqué par deux facteurs, l'un constructif (récompense contingente ou *contingent reward*) et l'autre correctif (management par exception ou *management by exception*). Le modèle s'est ensuite enrichi avec la distinction entre management par exception actif et passif, le management par exception passif étant distinct du facteur « laissez-faire » (cf § 2.2.3 p. 162).

### a) *Récompenses contingentes*

Les pratiques de récompenses contingentes clarifient les attentes et reconnaissent l'atteinte de celles-ci. Elles comprennent pour le manager, d'une part le fait d'explicitier les buts de l'organisation, les objectifs et les attentes en termes de réalisation du travail (tâches, comportements...), d'autre part le fait de reconnaître la conformité de ces éléments sous forme de reconnaissances symboliques ou factuelles et de feedbacks. Cette clarification des attentes, engagements et gains mutuels doit produire un effet de renforcement positif permettant de construire la performance.

Exemples de pratiques de récompenses contingentes :

- Apporte de l'aide en échange des efforts produits
- Détaille les responsabilités de chacun
- Indique clairement ce que chacun obtiendra en cas d'atteinte des objectifs
- Exprime sa satisfaction quand les collaborateurs répondent aux attentes

b) *Management par exception actif*

Les pratiques actives de management par exception reposent sur l'établissement et la clarification des règles et normes de performance et de travail (et de non-performance et de non-qualité ou de déviance) et l'intervention en cas d'écarts. Ces pratiques reposent sur le contrôle des activités, l'intervention rapide du manager lorsque des écarts, des erreurs ou des fautes sont constatés, et le cas échéant l'application de sanctions ou réprimandes.

Exemples de pratiques de management par exception actif :

- Focalise son attention sur le contrôle, l'identification d'erreurs ou d'écarts aux normes
- Consacre son temps à gérer les erreurs et les réclamations
- Documente les erreurs
- Concentre son attention sur les objectifs non atteints

c) *Management par exception passif*

Les pratiques passives de management par exception reposent sur la non-intervention dans le travail sauf en cas d'erreur manifeste et ayant pris des proportions empêchant de s'y soustraire. C'est une forme de comportement d'évitement, purement réactif, qui s'avère contreproductif et démotivant.

Exemples de pratiques de management par exception passif :

- N'intervient pas même quand un problème devient sérieux
- N'apporte pas ou peu de réponse aux demandes des collaborateurs, ne s'intéresse pas à leurs attentes sauf s'il y est contraint
- Attend que l'erreur se produise et devienne flagrante pour intervenir
- Attend que les problèmes deviennent chroniques pour les prendre en compte

## 2.2.2 Leadership transformationnel

Le leader transformationnel est proactif, il sensibilise les collaborateurs aux objectifs collectifs devant être poursuivis, développe leur sens de l'intérêt général et les aide à poursuivre des objectifs extraordinaires (Antonakis, Avolio et Sivasubramaniam, 2003).

Le leader transformationnel inspire les collaborateurs, les amène à transcender leur intérêt personnel au profit de buts plus « grands » et exerce sur eux une influence durable et profonde



(Robbins, Judge et Gabilliet, 2006). Il les pousse à développer leur potentiel pour dépasser individuellement et collectivement leurs limites.

Le *leadership transformationnel* semble assez proche du *leadership charismatique*. Pour House et Podsakoff, (1994) ou Conger et Kanungo, (1998) les différences sont minimales, alors que pour Avolio et Bass (1994) le *leadership transformationnel* est un construit plus large dont le charisme ne constitue qu'un aspect. Dans la première version du modèle, le Charisme était une dimension spécifique du *leadership transformationnel*, distincte de l'Inspiration, autre dimension du modèle. Bass (1985a) considérait en effet les deux concepts comme théoriquement distincts. Ces deux dimensions ont montré un problème d'opérationnalisation et les résultats de terrain ne soutenaient pas les considérations théoriques. Bycio, Hackett et Allen (1995) ont proposé de les regrouper sous le terme *Charismatic Leadership*. Finalement les révisions successives du modèle ont abouti à 5 facteurs présentés en détails ci-dessous. Parmi ces 5 facteurs, l'inspiration motivationnelle et l'influence idéalisée (attribuée par les collaborateurs ou manifestée par les comportements du leader) renvoient en partie au *leadership charismatique*. Pour Judge et al. (2006) la distinction conceptuelle des deux modèles reste un enjeu. Une des pistes proposées est la clarification du rôle de la vision partagée d'une part et du charisme d'autre part. Pour Yukl (1999, 2013, p. 287-288) les différences essentielles portent sur le fait que le *leadership transformationnel* est possible dans toutes les formes d'organisation, et qu'il cherche davantage à développer les collaborateurs et à les rendre autonomes.

Ce point de différenciation est essentiel dans la compréhension du *leadership transformationnel*. Le leader transformationnel cherche à comprendre les besoins de plus haut niveau de ses collaborateurs, à les activer et à les aligner avec les enjeux de l'organisation. Autrement dit, il crée du sens et s'appuie sur les enjeux collectifs comme moyen d'épanouissement et de développement personnel. Le collaborateur peut ainsi dépasser la recherche de son intérêt individuel dans la poursuite d'un objectif collectif et individuel d'accomplissement (Avolio, 1999).

Contrairement au leader transactionnel qui cherche la stabilité et la maîtrise du risque, le leader transformationnel recherche les opportunités offertes par la prise de risque et le changement. Il remet en cause la façon de travailler et pousse les collaborateurs vers l'innovation et la créativité. Il incite à l'expérimentation, à l'autonomie et à la poursuite de buts positifs toujours plus élevés.

Comme nous l'avons vu, le comportement transformationnel du leader fut d'abord expliqué dans la première version du modèle par 4 facteurs (Charisme, Inspiration, Stimulation intellectuelle et Considération individualisée) pour progressivement évoluer vers 5 facteurs ou 5 I que nous allons détailler : Influence idéalisée (attribuée et comportementale), Inspiration, Stimulation intellectuelle, et Considération individuelle.

a) *Influence idéalisée ou charismatique (attribuée et comportementale)*

Les collaborateurs perçoivent leur leader de manière idéalisée (tout comme dans le *leadership charismatique*). C'est un modèle à suivre auquel ils peuvent s'identifier. Le leader dispose ainsi de fait d'une plus grande influence sur les collaborateurs qui placent en lui confiance et respect. Le leader suscite de l'intérêt pour la vision qu'il partage, qui nécessite et mérite des efforts exceptionnels. Le leader transformationnel s'appuie sur ce processus d'identification pour inciter les collaborateurs à développer leur propre potentiel (y compris de leadership). Il partage avec eux la prise de risque et fait preuve d'une grande cohérence dans sa conduite.

L'influence idéalisée repose à la fois sur une dimension d'attribution (caractéristiques exceptionnelles attribuées au leader par les collaborateurs) et sur une dimension comportementale (comportements exemplaires effectifs du leader).

Exemples de pratiques d'influence idéalisée attribuée :

- Inspire de la fierté aux collaborateurs par sa seule présence
- Recherche l'intérêt supérieur du groupe, au-delà de son propre intérêt
- Agit de manière à inspirer le respect pour chacun des collaborateurs
- Manifeste et suscite sens de l'autorité et confiance

Exemples de pratiques d'influence idéalisée comportementale :

- A un discours qui fait écho à des valeurs et des buts partagés
- Souligne l'importance d'avoir un but et d'être déterminé à l'atteindre
- Prend en compte les conséquences éthiques des décisions
- Met en avant l'importance collective des missions à accomplir

b) *Inspiration (inspirational motivation)*

Le leader transformationnel motive ses collaborateurs en construisant et partageant une vision de l'avenir et des défis à relever. Il indique quels sont les objectifs qui font sens et qui sont importants à atteindre. Il partage ce qui est possible, souhaitable et la manière d'atteindre ces objectifs.

Mais le leader transformationnel partage également enthousiasme et optimisme, encouragements et support en contribuant par ses propres efforts au challenge collectif.

Le terme *inspirational motivation* est difficile à retranscrire en français. C'est à la fois le processus (l'inspiration qui suscite la motivation), le résultat (la motivation qui en résulte) et l'auto renforcement entre motivation et inspiration. La traduction *motivation inspirante* souvent rencontrée sous-entend que c'est la motivation qui inspire alors que c'est l'inspiration qui est source de motivation. En anglais le terme *inspirational* signifie charismatique ou source d'inspiration (dictionnaire Collins). Une traduction possible serait motivation *inspirationale* (néologisme signifiant puisant sa source dans l'inspiration).

Exemples de pratiques d'inspiration :

- Parle du futur avec optimisme
- Exprime son enthousiasme pour ce qui doit être fait
- Construit une vision du futur suscitant l'adhésion
- Exprime sa confiance dans la capacité du groupe à atteindre les objectifs

c) *Stimulation intellectuelle (intellectual stimulation)*

Les leaders transformationnels invitent les collaborateurs à réfléchir aux problèmes posés avec un regard neuf, à faire preuve d'audace, de créativité et à remettre en cause les modèles établis. Ils incitent chaque collaborateur à mobiliser toutes ses compétences pour repousser les limites de ce qu'il a l'habitude de faire.

Ce faisant les collaborateurs sont incités à devenir plus autonomes et à s'attaquer à des problèmes nouveaux pour eux individuellement et collectivement. Cette stimulation permanente passe par l'échange, la discussion, et la prise de décision collective.

Le manager transformationnel anime les réunions de manière ouverte, challenge les propositions et fait challenger les siennes. Il n'y a pas d'idée ridicule ou déplacée, ni de critique des erreurs commises : juste la volonté d'aborder les problèmes qui se posent pour les régler.

Exemples de pratiques de stimulation intellectuelle :

- Réexamine les hypothèses de base pour s'assurer de leur bien-fondé
- Recherche des perspectives différentes dans la résolution de problème
- Demande à d'autres d'examiner la situation avec un œil neuf
- Suggère de nouvelles pistes pour faire les choses

d) *Considération individuelle*

La considération individuelle regroupe les pratiques par lesquelles le leader transformationnel cherche à comprendre les besoins, attentes et potentiels de développement de chaque collaborateur de manière unique, afin d'y répondre de manière adaptée. Il n'est donc pas seulement à l'écoute des besoins et attentes, mais aide chaque collaborateur à découvrir et développer son plein potentiel. Il individualise donc en permanence la relation tout en restant juste et équitable. Le leader transactionnel promeut une culture organisationnelle qui accompagne le développement des individus et intervient comme un coach ou un mentor au service de son équipe. Il consacre du temps à chaque collaborateur pour le soutenir, lui donner du feedback et lui permettre de s'inscrire dans une dynamique de succès qui contribue à son développement et à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Exemples de pratiques de considération individuelle :

- Consacre du temps à former et coacher

- Considère chacun comme un individu à part entière plutôt que comme un simple membre du groupe
- Reconnaît que chaque individu a des besoins, des aspirations et des capacités qui lui sont propres
- Aide les autres à développer leurs capacités

### 2.2.3 « Leadership » laissez-faire

Le « leadership » laissez-faire est caractérisé par l'évitement ou l'absence de leadership et le plus souvent par son inefficacité (Bass, 1998).

Ce leadership est non-transactionnel puisqu'il ne comprend aucune des transactions exposées préalablement. Le leader évite ou retarde toute décision, ne s'intéresse ni à ses collaborateurs ni à ce qui se passe et renonce à assumer ses responsabilités et toute forme d'autorité. Le laissez-faire ne doit pas être confondu avec le fait de laisser une autonomie très grande à ses équipes. Il peut parfois être considéré comme "actif" si ce style de leadership est un choix délibéré de la part du leader (Antonakis, Avolio et Sivasubramaniam, 2003, p. 265).

Etonnamment le *leadership laissez-faire* est le style le moins étudié de tous alors qu'il a des conséquences importantes sur la (non)performance et la qualité des relations au travail (Hinkin et Schriesheim, 2008 ; Judge et Piccolo, 2004 ; Skogstad et al., 2007).

Le style laissez-faire partage quelques similitudes avec le management par exception passif. Néanmoins le management par exception passif intègre bien des transactions, même si elles sont rares et le plus souvent négatives, alors que le style laissez-faire est non-transactionnel.

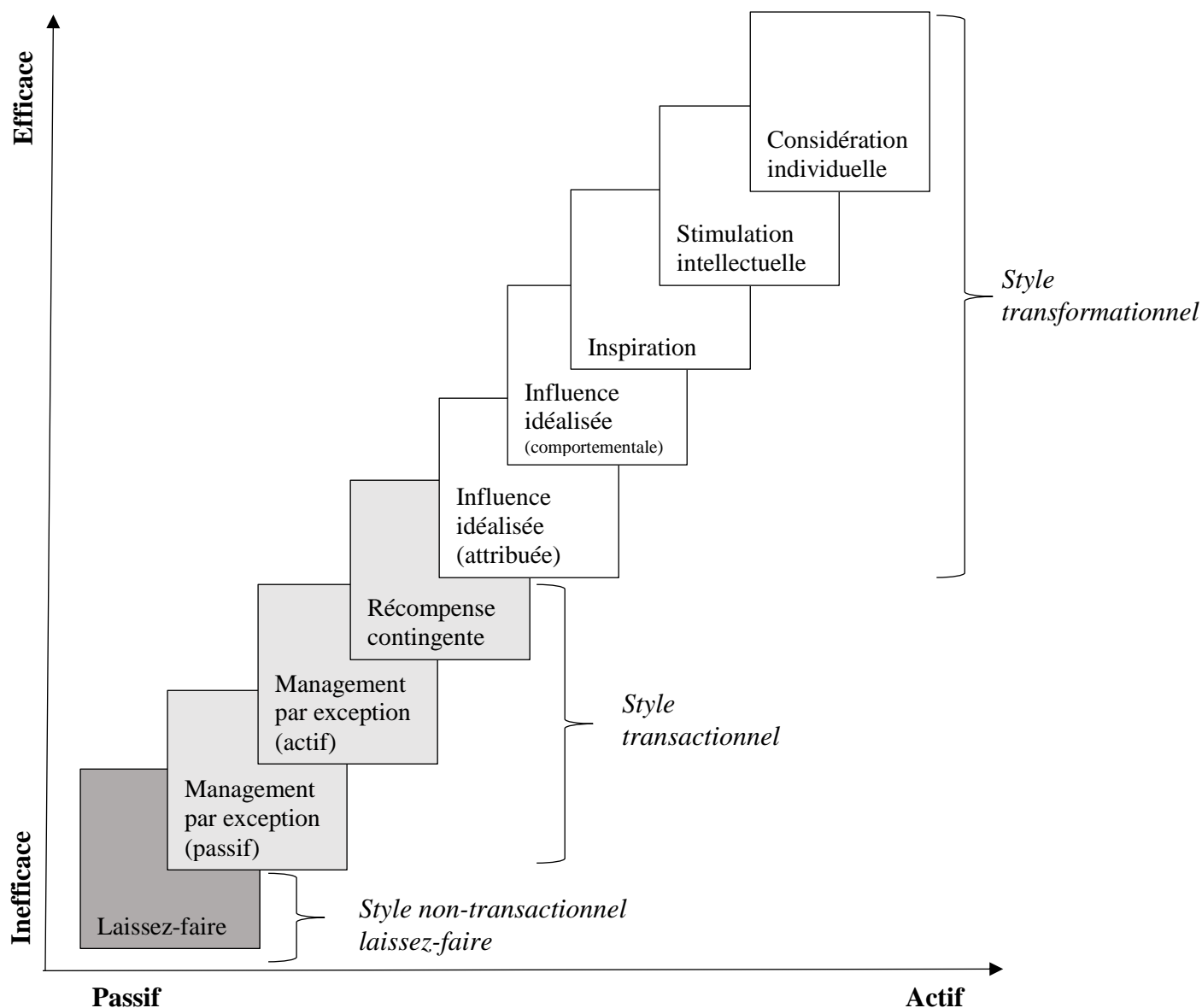
Le style laissez-faire et le management par exception passif sont tous deux des styles où la passivité et l'évitement dominant, c'est pourquoi ils sont parfois groupés dans cette catégorie de Leadership Passif (Avolio, Bass et Jung, 1999 ; Hartog, Muijen et Koopman, 1997). Nous avons néanmoins souhaité présenter le style laissez-faire de manière distincte, comme un style à part entière, afin de respecter la typologie usuelle transformationnel / transactionnel / laissez-faire.

Exemples de pratiques de *leadership laissez-faire* :

- Evite d'être impliqué quand une question importante se présente
- Est absent quand nécessaire
- Evite toute décision
- Repousse à plus tard la réponse aux questions urgentes

## 2.3. Synthèse des 9 facteurs du modèle

La figure suivante récapitule les 9 facteurs identifiés dans le Modèle Complet du Leadership et leur répartition en différents styles de leadership.



**Figure 4-2 : 9 facteurs du Modèle Complet du Leadership répartis en 3 styles de leadership**

Les 9 facteurs sont indépendants (Antonakis, Avolio et Sivasubramaniam, 2003 ; Avolio, Bass et Jung, 1999) et un leader peut investir avec facilité l'un des facteurs et moins un autre. Les meilleurs leaders investissent aussi bien les dimensions actives du *leadership transactionnel* (récompenses contingentes et management par exception actif dans une moindre mesure) et les dimensions transformationnelles (Gavan O'Shea et al., 2009). Ils peuvent ainsi s'adapter à différents types de contextes et bénéficier pleinement de l'effet d'augmentation (Howell et Avolio, 1993).

Le regroupement des facteurs en différents styles peut se faire de différentes manières (Judge et Piccolo, 2004). La plus habituelle étant la distinction entre transactionnel, transformationnel et laissez-faire comme indiqué dans la figure précédente. Mais il fait également sens de regrouper laissez-faire et management par exception passif dans un style de *leadership passif*.

Auquel cas le style *leadership transactionnel* ne regroupe plus que récompenses contingentes et management par exception actif et indique une version purement active du leadership transactionnel. Il faut alors distinguer le *leadership transformationnel* « classique » (intégrant la dimension management par exception passif) du *leadership transformationnel actif*.

### 3. Le leadership authentique

Le modèle précédent n'aborde pas explicitement la question de l'éthique et de la cohérence des actions du leader avec les valeurs qui sont les siennes, celles de ses collaborateurs et celles de l'organisation. Or, la question n'est pas de savoir si les leaders vont parvenir à influencer les organisations dont ils ont la charge, mais s'ils vont le faire avec sagesse (Gini, 2004).

La moralité du *leadership transformationnel* a été mise en cause, et Bass et Steidlmeister (1999) ont mis en avant que le véritable *leadership transformationnel* ne pouvait que reposer sur des bases éthiques et que ce point était déjà souligné par Burns dans l'exercice du pouvoir politique. Afin de clarifier, ils distinguent le *leadership transformationnel authentique*, fondé sur des valeurs partagées et la recherche du juste, du *pseudo leadership transformationnel* qui instrumentalise et dévoie le modèle à des fins non éthiques. Cette argumentation, au pire ne convainc pas (Price, 2003), au mieux met en avant la nécessité de s'interroger plus avant sur cet aspect du leadership. C'est dans ce contexte que l'idée du *leadership authentique* émerge.

#### 3.1. Définition du leadership authentique

Plus d'une dizaine de définitions du *leadership authentique* peuvent être répertoriées (pour une vue exhaustive de ces définitions : Gardner et al., 2011, p. 1122).

Henderson et Hoy (1983) sont parmi les premiers à en donner une définition opérationnelle qui présente les leaders authentiques comme :

- reconnaissant et acceptant une responsabilité personnelle et organisationnelle des actions menées, des conséquences et des erreurs éventuelles.
- ne manipulant pas les collaborateurs
- sachant rester eux-mêmes quels que soient les rôles endossés

Vingt ans plus tard, Avolio et al (2004) donnent une perspective plus ancrée dans la psychologie positive mais également plus normative : les leaders authentiques sont profondément conscients de ce qu'ils pensent et de la manière dont ils se comportent. Ils sont perçus par les autres comme étant aussi conscients de leurs propres forces, compétences, et des valeurs qui les guident, que de celles des autres. Ils sont conscients du contexte dans lequel ils évoluent, confiants et plein d'espoir, résilients et d'une grande moralité.

La question de la neutralité éthique du *leadership authentique* (c'est-à-dire du fait que le cœur de valeurs incarnées par le leader n'est pas nécessairement positif) a fait l'objet d'un débat

intense. Shamir et Eilam (2005, p. 398) par exemple excluent volontairement la nature des valeurs portées pour se concentrer sur la cohérence entre valeurs et actions. Ils défendent ainsi une vision moins normative du *leadership authentique*. Sparrowe (2005, p. 424) aborde cette question en faisant référence à Hamlet : « *Avant tout, sois loyal envers toi-même*<sup>20</sup> [*et aussi infailliblement que la nuit suit le jour, tu ne pourras être déloyal envers personne.*] » : la posture adoptée est toujours dépendante du regard porté par autrui et des normes morales qui l'orientent.

### 3.1.1 Authenticité

La notion d'authenticité est déjà présente dans la philosophie grecque. L'adage « *Connais-toi toi-même* » du temple de Delphes renvoyait à chaque visiteur l'exigence d'honnêteté intérieure. Etymologiquement<sup>21</sup> l'authenticité indique la notion de responsabilité (authentos ou auteur responsable) et de pouvoir ou d'autorité inattaquable (authentikos). L'authenticité vis-à-vis de soi et des autres augmenterait donc le sentiment de responsabilité et donnerait en retour une grande force.

Dans la psychologie moderne, l'authenticité peut être décomposée en 4 composants (Kernis et Goldman, 2005, 2006) :

- Conscience de soi (*awareness*) : connaissance et confiance dans ses capacités, sentiments, désirs et pensées. La conscience de soi comprend le fait de connaître ses forces et faiblesses, les aspects dominants et récessifs de sa personnalité, et l'impact de ses émotions dans son comportement.
- Objectivité (*unbiased processing*) : peu ou pas de déni, distorsion, exagération ou non prise en compte des expériences et connaissances intérieures ou extérieures. Reconnaissance et acceptation de ses forces et faiblesses.
- Comportement (*behavior-action*) : comportements en accord avec ses valeurs, préférences et besoins. Non-modification du comportement à seules fins de plaire aux autres, obtenir de la reconnaissance ou éviter une sanction.
- Orientation relationnelle (*relational orientation*) : valorisation des efforts pour construire des relations sincères et ouvertes. Importance de manifester aux proches ce que l'on est vraiment, y compris dans des aspects parfois négatifs. Être pleinement vrai dans ses relations.

### 3.1.2 Portrait du leader authentique

Le *leadership authentique* est un style de base qui peut intégrer d'autres styles de leadership. Un leader transactionnel et/ou transformationnel peut donc également être un leader authentique (Avolio et al., 2004 ; Luthans et Avolio, 2003 ; May et al., 2003 ; Shamir et Eilam,

---

<sup>20</sup> “ to thine own self be true.”

<sup>21</sup> Dictionnaire historique de la langue Française (Robert)

2005). Le style comportemental d'un leader ne définit pas en soi s'il est authentique ou inauthentique.

Le leader authentique est quelqu'un qui a développé un haut niveau d'authenticité (cf ci-dessus), agit en accord avec ses valeurs et convictions profondes (Avolio et al., 2004). Si les définitions peuvent varier, elles convergent sur la cohérence entre valeurs, discours et actes. Les leaders authentiques savent qui ils sont, connaissent les valeurs auxquelles ils croient et agissent de manière transparente conformément à ces valeurs (Robbins, Judge et Gabilliet, 2006, p. 424).

George et Bennis (2003) ont fortement contribué à populariser le *leadership authentique* aussi bien chez les praticiens que dans la communauté de recherche. Leur portrait du leader authentique est en effet très parlant : il poursuit des buts avec passion, porte des valeurs solides, dirige avec cœur, construit des relations durables et fait preuve d'une grande discipline personnelle.

Le leader authentique est le plus souvent présenté comme quelqu'un de positif. Yukl (2013) souligne que ses valeurs sont positives et cite l'honnêteté, l'altruisme, la bienveillance et l'optimisme. George et Bennis (2003) soulignent qu'il souhaite sincèrement mettre son leadership au service des autres et est autant guidé par le cœur, la compassion et la raison que par ses qualités d'analyse. Luthans et Avolio (2003) ajoutent sa capacité à reconnaître et valoriser le talent de chacun et à aider les gens à transformer leur talent en point fort. May et al. vont encore plus loin en faisant des leaders authentiques ceux qui *changent le cours des choses pour les autres* (May et al., 2003, p. 248). Cette description on ne peut plus idéale, souligne l'ancrage du *leadership authentique* dans le courant de la psychologie positive (Seligman et Csikszentmihalyi, 2014 ; Seligman et Lecomte, 2011) et les liens étroits unissant certaines théorisations du *leadership authentique* et les organisations positives (Positive organizational behavior : eg. Luthans et Avolio, 2009 ; Luthans et Youssef, 2007 ; Yammarino et al., 2008).

## 3.2. Composantes du leadership authentique

Depuis la définition de Henderson et Hoy (1983), de nombreux travaux ont cherché à définir et opérationnaliser les composantes du *leadership authentique*. Le modèle en 4 facteurs de Walumbwa et al. (2008) est aujourd'hui celui qui fait référence<sup>22</sup> et que nous avons retenu.

### 3.2.1 Construction du modèle en 4 facteurs

Avolio, Gardner et al. (Avolio et Gardner, 2005 ; Gardner et al., 2005) et Ilies, Morgeson et Nahrgang (2005) se sont appuyés sur la définition de l'authenticité de Kernis (2003) pour

---

<sup>22</sup> Fred Walumbwa fait depuis plusieurs années l'objet d'une vive polémique et certaines de ses publications ont été retirées. A notre connaissance les fondements théoriques de son modèle n'ont cependant jamais été mis en cause et celui-ci reste valide. Les articles ayant fait l'objet de controverses et ayant finalement été retirés n'ont bien évidemment pas été pris en compte dans notre travail.



définir 5 composantes du *leadership authentique*. Leurs travaux ont ensuite été synthétisés et opérationnalisés par Walumbwa et al. (2008).

Une première version à 5 composantes a été proposée et le modèle a finalement été stabilisé dans une version à 4 dimensions. Le tableau suivant reprend les différentes dimensions et leur évolution. Entre le modèle de l'authenticité et le *leadership authentique* des adaptations terminologiques ont été faites afin de mieux rendre compte du nouveau construit managérial. Notamment *relational orientation* a été renommé *authentically relational orientation* ou *relational transparency* (terme qui a été conservé), insistant sur la transparence créée par le leader dans ses relations. Le terme *unbiased processing* est devenu *balanced processing* afin de souligner le fait que chaque être humain fait preuve de biais dans sa vision du monde et des situations, et qu'il est essentiel de chercher en permanence à rester le plus objectif possible.

Enfin la dimension *behavior-action* est devenue *internalized processing (authentic behavior)* pour insister sur le lien entre système de valeurs et actions.

Finalement, la cinquième dimension (*positive moral perspective*) s'est avérée redondante avec *internalized processing (authentic behavior)* et elles ont été fusionnées dans un composant nommé *internalized moral perspective*. Ce dernier composant reflète l'ancrage du modèle dans la psychologie positive.

<b>Dimensions de l'authenticité</b> (Kernis, 2003, Kernis et Goldman, 2005, 2006)	<b>Modèle d'Ilies, Morgeson et Nahrgang 2005)</b>	<b>Avolio, Gardner et al. 2005</b>	<b>Postulat théorique initial (5 dimensions)</b> (Walumbwa et al. 2008)	<b>Modèle final (4 dimensions)</b> (Walumbwa et al. 2008)
Awareness	Self-awareness	Self-awareness	Self-awareness	Self-awareness (conscience de soi)
Relational orientation	Authentic relational orientation	Relational transparency	Relational transparency	Relational transparency (transparence relationnelle)
Unbiased processing	Unbiased processing	Balanced processing	Balanced processing	Balanced processing (traitement équilibré des informations)
Behavior-action	Authentic behavior/acting	Authentic behavior	Internalized processing (authentic behavior)	Internalized moral perspective (perspective morale intériorisée)
		Positive modeling / perspective	Positive moral perspective	

**Tableau 4-1 : De l'authenticité au leadership authentique : évolution des dimensions**

### 3.2.2 Description des dimensions du modèle de Walumbwa et al.

La description suivante des dimensions s'appuie à la fois sur celle de Walumbwa et al. (2008) et celle de Neider et Schriesheim (2011)

a) *Self-awareness (conscience de soi)*

La conscience de soi est la capacité à comprendre ce qui fait sens pour soi, pourquoi cela fait sens, et en quoi cela impacte la perception qui est la sienne comme individu. Cela implique aussi la compréhension claire par un individu de ses forces et de ses faiblesses, et des multiples facettes de sa personnalité. La conscience de soi demande d'interagir de manière ouverte avec les autres et le monde, d'observer l'impact produit, et d'en retirer une plus grande connaissance de soi.

b) *Relational transparency (transparence relationnelle)*

La transparence relationnelle est le fait de présenter aux autres une image de soi sincère, sans chercher à jouer un rôle ou à se présenter différemment en fonction des situations. Cela nécessite de partager avec les autres, de manière transparente et ouverte, ce que l'on pense vraiment et ce que l'on ressent, tout en le faisant de manière pondérée et sans manifester d'émotion inappropriée (par exemple, il est légitime de dire que l'on ressent de la colère mais pas de se mettre en colère).

c) *Balanced processing (traitement équilibré des informations)*

Le traitement équilibré des informations comprend à la fois une recherche d'objectivité et de transparence dans la manière dont les informations sont considérées et les décisions prises. Cela repose sur la sollicitation des collaborateurs pour obtenir d'autres points de vue, en les encourageant à remettre en cause les différents points de vue et à exprimer leurs propres valeurs. En retour le leader authentique explicite auprès d'eux les raisons (y compris les valeurs) qui sous-tendent les décisions.

d) *Internalized Moral Perspective (perspective morale intériorisée)*

La perspective morale intériorisée renvoie à une forme d'autorégulation du comportement fortement intériorisée. Celle-ci repose sur un système de valeurs personnelles dont l'individu a conscience, qu'il a reconnu librement comme sien et qui guide ses décisions et ses actions. Le leader authentique a donc atteint un certain niveau de développement personnel qui lui permet de s'affranchir des pressions sociales et d'agir de manière autonome et conforme à ce qui lui semble être juste, éthique et/ou moral.

## 4. Le servant leadership

Le *servant leadership* (Greenleaf, 1977) est un modèle de leadership qui s'apparente au *leadership transformationnel et authentique* en tant que forme positive de leadership basé sur les valeurs ou de *leadership éthique* (Yukl, 2013). Cependant le *servant leadership* occupe une place à part dans la représentation qu'il donne du leader et de son rôle. Le *servant leadership* rompt avec la figure héroïque du leader, homme providentiel qui préside à la destinée du groupe, et y substitue un leader qui se perçoit comme étant au service du groupe plutôt que l'inverse (Belet, 2011, 2013). Van Dierendonck (2011, p. 1231) illustre cette inversion de la dynamique de responsabilité où servir et diriger deviennent presque interchangeables : se mettre au service autorise quelqu'un à exercer une forme de direction, alors que diriger seulement implique que les autres soient à son service.

### 4.1. Développements historiques et portrait du servant leader

Le *servant leadership* s'est diffusé dans les organisations sous l'impulsion de Greenleaf via trois essais<sup>23</sup> publiés en 1970 (*The servant as a leader*), 1972 (*The institution as servant*) et 1974 (*Trustees as servants*). Les références et figures d'inspiration sont variées pour décrire ce qu'il appelle un servant leader. Il se réfère à Jésus comme figure emblématique :

*Jésus les appela et leur dit : « Vous le savez : ceux que l'on regarde comme chefs des nations les commandent en maîtres ; les grands leur font sentir leur pouvoir. Parmi vous, il ne doit pas en être ainsi. Celui qui veut devenir grand parmi vous sera votre serviteur. » Marc 10-42 et 10-43*

Cet extrait de l'évangile de Marc illustre la différence entre le fait d'exercer le pouvoir par autorité et le fait de renoncer à être le maître en se mettant au service des autres. Néanmoins, cela est souvent mal interprété et le *servant leadership* est alors perçu comme un non-leadership ou alors un renversement de la relation d'autorité. Un autre exemple pris par Greenleaf est le personnage de Léo dans *Le Voyage en Orient*<sup>24</sup> d'Hermann Hesse. Ce serviteur joyeux qui accompagne le groupe apportant aide, assistance et bonne humeur est en effet le guide spirituel qui aide chaque membre du groupe à progresser sur son chemin de vie. Cette référence souligne également que pour Greenleaf le *servant leadership* est un chemin de vie.

Le concept de Greenleaf est très populaire depuis longtemps. Néanmoins il faut attendre la toute fin des années 1990 pour que des chercheurs commencent à s'y intéresser (Bowman, 1997 ; Farling, Stone et Winston, 1999). Laub est semble-t-il le premier à avoir opérationnalisé le

---

<sup>23</sup> Ces trois essais, toujours édités par le Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership, sont à la base de l'ouvrage de référence et best-seller mondial de Greenleaf « *Servant Leadership* » (1977)

<sup>24</sup> *Le Voyage en Orient* (Hesse, Gide et Lambert, 1984) est la traduction française de *Die Morgenlandfahrt* paru en Allemagne en 1932. La version anglaise *Journey to the East* n'est parue qu'en 1956 et a fortement influencé Greenleaf.

concept (1999) et aujourd'hui encore il n'y a pas de définition du *servant leadership* faisant consensus (Dierendonck, 2011).

#### 4.1.1 La vision de Greenleaf

Sendjaya et Sarros (2002) donnent un éclairage important en distinguant deux éléments dans le *servant leadership* qui permettent d'en comprendre l'essence. Pour ces auteurs le servant leader se définit par ce qu'il fait (*primary intent*) et qui il est (*self-concept*). L'intention première est de se mettre au service et non de diriger. Fondamentalement, la personnalité du servant leader (*self-concept*) est altruiste, positive, humble et bienveillante. Tout comme pardonner n'est pas une forme de faiblesse, servir n'est pas une forme de soumission ou de faible image de soi-même. Au contraire, le servant leader manifeste ainsi une grande maturité et stabilité intérieure. Pour reprendre l'exemple de Jésus, celui-ci n'a pas de crainte en lavant les pieds de ses disciples. Il fait ce qu'il croit juste, exemplaire et manifeste le soin que les uns doivent avoir pour les autres. Ainsi les servant leaders se perçoivent, vivent et agissent comme étant au service des autres, comme devant prendre soin des autres et cela leur donne une grande force morale et une exemplarité hors norme.

Pour paraphraser Greenleaf (1977, p. 13), le servant leader est en premier lieu et avant tout serviteur. Il ressent le besoin de servir, de se mettre au service des autres. Les leaders « classiques » sont leaders avant tout. Pour eux diriger est une fin guidée par d'autres motivations (pouvoir, réussite, prestige, honneurs, enrichissement). Pour ces leaders, servir ou aider peut venir dans un second temps et participe à cette volonté de diriger. Entre ces deux extrêmes, il existe une infinie variété de manières d'exercer la direction.

Autre point important de clarification du concept, le servant leader ne refuse pas de diriger. Comme nous venons de le voir, il dirige pour servir mais ne dirige pas pour diriger. Le servant leader se met au service de l'intérêt général. Il en est l'intendant ou le délégué (*steward*) et son rôle est de prendre soin de ce dont il a la charge. « *Primus inter pares* »<sup>25</sup>, il accompagne, cherche à convaincre et aide chacun à progresser (Dierendonck, 2011). Il reconnaît sa responsabilité non seulement envers l'entreprise et l'épanouissement des collaborateurs, mais aussi envers un grand nombre d'autres parties prenantes (Ehrhart, 2004, p. 69). Dans cette perspective il serait réducteur de voir le servant leader comme ne prenant soin que des collaborateurs. Pour le servant leader servir l'intérêt général est primordial et doit contribuer au bien de chacun.

#### 4.1.2 Les 10 caractéristiques du servant leader

En s'appuyant sur l'analyse de l'ensemble des écrits de Greenleaf, Spears<sup>26</sup> (1995, 2002, 2010) a identifié 10 caractéristiques du servant leader. Ces 10 caractéristiques sont reprises par la

---

<sup>25</sup> « Premier parmi les pairs » désigne une personne qui préside une assemblée sans avoir de pouvoirs propres

<sup>26</sup> Larry Spears prend la direction du Greenleaf center for servant leadership quelques mois avant la mort de R. Greenleaf. Un an après il découvre de nombreux écrits non publiés de Greenleaf et s'emploie à les faire publier.

plupart des auteurs comme base de réflexion et ont été mises en perspective théoriquement par Barbuto et Wheeler (2006)

a) *Ecoute (Listening)*

Pour Spears l'écoute attentive permet la reconnaissance active des opinions, idées et suggestions des parties prenantes. Elle vise à comprendre vraiment la volonté du groupe. L'écoute porte également sur la capacité qu'a le leader à reconnaître ses propres pensées et sentiments. Cette capacité managériale classique n'apparaît cependant pas explicitement dans les autres modèles de leadership.

b) *Empathie (Empathy)*

L'empathie soutient et développe l'écoute. L'empathie est la capacité du leader à se mettre à la place des membres du groupe pour partager au mieux leur vécu et leurs émotions. Le servant leader suppose toujours la bonne intention des collaborateurs et développe une attitude compassionnelle qui est proche de celle du leader spirituel de Fry (2005 ; Fry, Vitucci et Cedillo, 2005).

c) *Soin / Guérison (Healing)*

Beaucoup de gens portent des blessures intérieures parfois profondes. Les relations des collaborateurs avec eux-mêmes ou entre eux peuvent être pénibles, conflictuelles ou émotionnellement lourdes. Le servant leader s'emploie par sa présence et ses mots à réconcilier, consoler, apaiser, soigner ces souffrances. Ce faisant, il accompagne le développement intérieur et le cheminement personnel de chacun vers lui-même. Cette dimension se retrouve également pour partie chez Fry dans des termes différents. Le soin passe par l'écoute emphatique, l'acceptation bienveillante et sans jugement du vécu d'autrui et une grande intelligence relationnelle pour trouver l'attitude et/ou les mots justes.

d) *Conscience (Awareness)*

La conscience du monde et de soi est une force pour le servant leader. La conscience de l'environnement dans lequel il évolue, alliée à une grande conscience de son propre système de référence lui permet d'avoir un point de vue global, intégré, incluant les valeurs et les enjeux éthiques et de pouvoir. Cette conscience du monde et de soi tient le servant leader en éveil, à l'écoute des enjeux de chaque situation.

e) *Persuasion (Persuasion)*

Le servant leader cherche à obtenir un consensus dans les décisions. Il sait se montrer persuasif et est capable d'influencer le groupe sans user de son pouvoir ni faire preuve d'autorité. Le servant leader cherche à convaincre avec sincérité et fait tout pour construire une vision commune créant de l'adhésion.

f) *Conceptualisation / Vision (conceptualization)*

Le servant leader *nourrit la capacité à rêver des rêves plus grands encore* (Spears, 2010, p. 28). La conceptualisation est cette aptitude à réfléchir au-delà des contingences quotidiennes et des modèles établis. Elle nécessite de la créativité, de l'ambition et de se détacher des objectifs de court terme pour regarder plus loin et plus haut. Le servant leader s'appuie sur tous les membres du groupe pour alimenter et partager cette vision d'ensemble audacieuse et stimulante.

g) *Vision prospective (Foresight)*

La vision prospective est la capacité à anticiper le futur et ses conséquences. Elle s'appuie sur le fait de savoir tirer les leçons du passé, de voir la réalité qui se présente, et les conséquences probables des décisions pour le futur. Fortement liée à la *conceptualisation*, la vision prospective repose aussi sur la capacité du servant leader à user de son intuition.

h) *Intendance (Stewardship)*

Le terme *stewardship* désignait autrefois la régence d'un royaume en l'absence du Prince. Le Régent devait préserver avec loyauté les intérêts du royaume et de ses sujets. Le servant leader est le garant de l'intérêt général de l'organisation, vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes. Le *stewardship* implique également d'exercer ses responsabilités sans faire usage d'autorité, de récompenses ou de punitions, pour que les choses soient faites (Block, 1993, p. 32). Le servant leader considère que l'organisation dont il est responsable doit contribuer positivement à la société.

i) *Faire grandir les individus (Commitment to the growth of people)*

Tout comme le leader transformationnel, le servant leader cherche à développer le potentiel de chaque collaborateur et perçoit chaque individu comme ayant des besoins uniques. Créer les conditions permettant à chacun de progresser personnellement et professionnellement est une responsabilité majeure du servant leader. Cette responsabilité dépasse le simple cadre professionnel : l'organisation doit contribuer au bien-être des collaborateurs, de leur entourage et de la communauté dans son ensemble.

j) *Construire une communauté (Building community)*

Les organisations peuvent devenir de véritables communautés humaines si chacun se met au service des autres. Le servant leader par son seul exemple insuffle cette dynamique et met toute son énergie à bâtir un esprit d'appartenance et de solidarité qui pourra s'étendre à toute l'organisation. Au sein de la communauté, les membres partagent une vision commune et s'entraident pour permettre à chacun de progresser et de contribuer du mieux qu'il peut.

## 4.2. Le modèle de Barbuto et Wheeler

### 4.2.1 Profusion des modèles et choix

Les 10 caractéristiques exposées ci-dessus servent de base à de nombreuses tentatives d'opérationnalisation d'un modèle du *servant leadership*. Laub (1999) a identifié 21 caractéristiques du servant leader dans la littérature disponible et les a ensuite regroupées en 6 groupes distincts. Russel et Stone (2002) distinguent 9 caractéristiques fonctionnelles et 11 caractéristiques additionnelles. Plus récemment, Sendjaya, Sarros et Santora (2008) soulignent que 20 thèmes distincts apparaissent dans la littérature pour décrire le *servant leadership*, qu'ils proposent de regrouper en 6 dimensions dont 1 mettant l'accent sur la spiritualité. Au final, Van Dierendonck (2011) relève plus de 44 caractéristiques dans la littérature qui peinent à distinguer antécédents, comportements, médiateurs et résultats. Cette multitude d'approches souligne la difficulté à cerner le construit, les différences d'interprétation qui peuvent en être faites et s'explique aussi par le caractère récent des recherches sur le sujet (Parris et Peachey, 2013). A date il n'y a pas de modèle qui fasse consensus, c'est pourquoi nous sommes face à une profusion d'outils de mesures.

Parmi tous les modèles existant nous avons retenu celui de Barbuto et Wheeler (2006). Plusieurs raisons nous ont conduit à ce choix :

- Ce modèle présente une certaine antériorité et a servi de cadre de référence dans de nombreux autres travaux.
- Il est synthétique (5 dimensions « seulement »)
- C'est le seul modèle à mettre en évidence explicitement la volonté de servir les autres (*altruistic calling*, cf ci-dessous). Paradoxalement, ce fondement du *servant leadership* est généralement sous-entendu mais rarement présenté comme une caractéristique centrale. Cela constitue selon nous une différenciation essentielle du modèle et sa grande force pour distinguer le *servant leadership* d'autres styles de leadership.
- Barbuto et Wheeler ont également travaillé sur le Modèle Complet du Leadership et ont testé le caractère distinctif du *servant leadership* par rapport au modèle complet. Leur modèle est donc particulièrement adapté à une étude intégrant le modèle complet.
- Enfin, la mesure associée au modèle est la seule à proposer à la fois une version auto-déclarative pour les leaders et une version d'évaluation par les subordonnés.

### 4.2.2 Présentation du modèle de Barbuto et Wheeler

Barbuto et Wheeler ont repris les 10 dimensions de Spears (1995), ils les ont détaillées, étayées scientifiquement et opérationnalisées. Ce travail d'analyse approfondie a fait apparaître la nécessité d'ajouter une 11<sup>ème</sup> caractéristique du servant leader, la vocation (*altruistic calling*).

La vocation du servant leader est de servir les autres. C'est l'intention première de ses actes et le fondement de sa personnalité (Sendjaya et Sarros, 2002). Cet aspect, pourtant fondamental

dans la définition du *servant leadership*, n'apparaît pas explicitement dans les caractéristiques de Spears. Le servant leader reconnaît cette vocation altruiste et choisit consciemment de servir les autres. Fry (2003, p. 703, 714) utilise le même terme comme composante du *leadership spirituel*. Il définit la vocation comme ce qui transcende une personne, lui donne l'impression de pouvoir faire une différence par son action et donne un sens à sa vie toute entière. Servir les autres constitue la raison d'être du servant leader et ce qui le distingue de tous les autres. L'altruisme du servant leader est vrai<sup>27</sup>. Le mode de fonctionnement intérieur du servant leader semble ainsi très proche du soi-décentré (*selflessness*) de Dambrun et Ricard (2011, p. 139-143, 2012, p. 91).

Par défaut, et bien qu'anticipant des chevauchements entre caractéristiques, les 11 dimensions ont été testées par Barbuto et Wheeler en développant des échelles de mesure pour chacune d'entre elles.

Après une série d'analyses statistiques sur plusieurs échantillons, les auteurs ont mis en évidence une structure à 5 facteurs. Le passage de 11 à 5 facteurs est présenté dans le tableau suivant avec une description des 5 facteurs.

11 facteurs	5 facteurs	description
Vocation* ( <i>Calling</i> )	Vocation altruiste ( <i>Altruistic calling</i> )	Choix conscient du servant leader de servir les autres. La motivation est profondément altruiste et le servant leader met tout en œuvre pour favoriser le développement des individus, de l'organisation et de la communauté pour le plus grand bien de l'intérêt général.
Soin / Guérison ( <i>Healing</i> )	Soin de l'âme ( <i>Emotional healing</i> )	Le servant leader soigne, aide, et console. Il fait preuve d'écoute et d'empathie et sait accompagner chaque individu dans les moments difficiles. Chaque collaborateur sait qu'il peut faire part de ses difficultés personnelles comme professionnelles et recevoir de l'aide. Le servant leader crée les conditions de la résilience individuelle et organisationnelle, et du développement personnel.
Persuasion ( <i>Persuasion</i> )	Vision fédératrice ( <i>Persuasive mapping</i> )	La Vision fédératrice regroupe les dimensions Persuasion et Vision.
Conceptualisation / Vision ( <i>Conceptualization</i> )		Le servant leader est doué pour dresser une vue d'ensemble des enjeux et partager une vision motivante de l'avenir. Il sait se montrer persuasif et motivant et incite toutes les parties prenantes à partager ses réflexions et à réfléchir dans de nouvelles directions. Il incite chacun à partager de grands rêves pour le futur et construire le chemin de leur réalisation.

(Suite du tableau page suivante)

<sup>27</sup> Pour une étude extensive de la notion d'altruisme et le débat philosophique et scientifique sur la possibilité d'un altruisme vrai, nous renvoyons le lecteur vers l'ouvrage *Plaidoyer pour l'Altruisme* (Ricard, 2013).



Conscience ( <i>Awareness</i> )	Sagesse ( <i>Wisdom</i> )	La Sagesse regroupe les dimensions de Conscience et de Prévoyance.
Prévoyance ( <i>Foresight</i> )		Le servant leader est conscient de ce qui se passe dans son environnement, des évènements extérieurs comme des ressentis intérieurs. Il accueille ce qui se produit avec bienveillance et cherche à évaluer les conséquences de chaque situation pour les individus, la communauté et l'organisation. Le servant leader est en éveil, à l'écoute permanente des enjeux et de la meilleure manière de mener une action positive.
Intendance ( <i>Stewardship</i> )	Intendance organisationnelle ( <i>Organizational stewardship</i> )	Le servant leader fait tout pour que l'organisation ait un impact positif sur la communauté et la société. Il assume l'intendance de l'organisation avec loyauté et bienveillance. Il développe entre les collaborateurs le sens de l'intérêt général, de la responsabilité et de l'exigence éthique. L'organisation doit accompagner le développement personnel et professionnel de chaque collaborateur et contribuer au bien-être de chacun et de la communauté dans son ensemble.
Faire grandir ( <i>Growth</i> )	Faire grandir les individus est un objectif du servant leader. Néanmoins cette dimension n'est pas distinctive en soit et se répartit dans les autres dimensions (notamment Intendance organisationnelle, Soins de l'âme et Vision fédératrice). La croissance des individus est au centre du regard altruiste que le servant leader porte sur les individus : comment aider chacun au mieux ?	
Bâtir une communauté ( <i>Community</i> )	La dimension Bâtir une Communauté s'est avérée peu différenciatrice et a été supprimée par les auteurs. La notion de communauté fait partie des préoccupations du servant leader et apparaît pour partie dans les dimensions Vision fédératrice et Intendance organisationnelle.	
Ecoute ( <i>Listening</i> )	L'écoute et l'empathie sont des compétences et qualités qui soutiennent l'ensemble des autres dimensions mais qui ne sont pas exclusives au servant leader. Elles ont été supprimées par les auteurs. L'écoute reste un élément clef de la dimension Sagesse et l'empathie de la dimension Soins de l'âme.	
Empathie ( <i>Empathy</i> )		

\* Dimension ajoutée par les auteurs aux 10 dimensions de Spears (1995)

**Tableau 4-2 : les 5 facteurs du Servant Leadership de Barbuto et Wheeler (2008)**

Au fil de cette section nous avons détaillé le choix des modèles de leadership qu'il nous semble pertinent de mobiliser dans notre recherche. Dans la section suivante nous nous intéressons aux liens de ces modèles avec la performance et la mindfulness afin de construire notre modèle d'étude.

# Section 2. Styles de leadership, mindfulness et performance

---

## 1. Introduction

Sur la base des modèles de leadership présentés section 1, nous allons étudier les liens entre performance, leadership et mindfulness afin de construire nos hypothèses et notre modèle d'étude.

### 1.1. Notion de performance

La performance est un construit qui fait l'objet de nombreuses définitions parfois fortement divergentes. C'est un mot aux nombreuses acceptions qui peuvent être assimilées plus ou moins directement à la réalisation des objectifs de l'organisation (Saulquin et Schier, 2007, p. 59). Pour Bourguignon (2009), la performance est « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). »

La simple rentabilité financière et / ou l'atteinte d'objectifs à court terme ne peuvent donc à eux seuls résumer la performance. Les systèmes de management de la performance, comme par exemple la balance score card de Kaplan et Norton (1996), agrègent un grand nombre d'indicateurs de performance non-financière en plus des indicateurs plus classiques de performance financière (Franco-Santos et al., 2007 ; Marr et Schiuma, 2003). La prise en compte effective de ces indicateurs non-financiers s'avère cependant parfois difficile car ces derniers sont perçus comme moins objectifs et sujets à de nombreux biais (Cauvin, Neumann et Roberts, 2010).

Nous avons vu que les scandales des années 2000 et la crise financière qui s'en est suivie ont suscité un intérêt pour les formes positives d'organisation et de leadership (Yukl, 2013). Ce contexte de recherche de gain à tout prix a également redonné une vigueur nouvelle aux recherches sur le capital humain (Cappelletti, 2010). Le capital humain (Becker, 1964) peut être vu dans un contexte organisationnel comme l'activation stratégique du potentiel humain.

La notion de performance devient donc de plus en plus souvent synonyme de performance globale et durable, intimement liée à la responsabilité sociétale des organisations. Dans cette perspective, la satisfaction de l'actionnaire est nécessaire mais non suffisante. Une organisation doit créer de la valeur de manière pérenne et dans le respect de l'ensemble des parties prenantes (Saulquin et Schier, 2007).

## 1.2. Leadership et performance

Le leadership est un facteur clef de succès des organisations et explique l'intérêt qui est porté aux leaders en tant que personnes afin de comprendre leur capacité à influencer les comportements individuels et collectifs (Barrow, 1977 ; Yukl, 2013).

Les théories du leadership cherchent à expliquer et organiser la complexité de ces interactions et leurs effets à de multiples niveaux de performance (Bass et Bass, 2008). Pour certains spécialistes, la qualité du leadership et des pratiques de management, et notamment les formes positives de leadership, devraient constituer le principal facteur de performance durable des organisations au XXIème siècle (Hamel, 2007 ; Pfeffer et al., 2007).

L'impact des styles de leadership sur différents critères de performance (financier et non financier) est donc au cœur de la littérature et vise à déterminer les styles devant être privilégiés en fonction des contextes.

Bass et Avolio (1997) proposent d'utiliser 3 critères de performance afin de mesurer l'impact du Modèle Complet du Leadership. Le premier est l'efficacité perçue du style de leadership, le second la capacité à produire un effort additionnel ou exceptionnel, c'est-à-dire dépassant les attentes habituelles (extra-effort) et le dernier la satisfaction des collaborateurs vis-à-vis du style de leadership. Bien que cette opérationnalisation de la performance fasse débat, son utilisation très large facilite la comparaison des résultats entre de nombreuses recherches.

Avec le développement de la responsabilité sociétale des entreprises et de la théorie sur les comportements organisationnels positifs, Avolio et Gardner (2005, p. 328) et Gardner et al., (2005) rajoutent à ces critères la notion de performance véritable et durable. La performance durable est définie comme la capacité des organisations à produire un niveau de croissance et de performance élevé de manière stable et à long terme (Roberts et Dowling, 2002). La performance véritable ajoute à la performance durable une préoccupation éthique sincère quant aux moyens utilisés. La performance véritable implique notamment de renoncer parfois aux logiques de gains à court terme (Watson, 2003) afin de privilégier la création de valeur sociale, le développement du capital psychologique positif des collaborateurs, et la rentabilité financière de long terme. Le *servant leadership* et le *leadership authentique* partagent de fait cette définition extensive de la performance.

## 1.3. Antécédents psychologiques du leadership

La question des différences individuelles et des antécédents psychologiques du leadership est un champ de recherche ancien et à l'histoire tumultueuse (House et Aditya, 1997).

Les recherches sur les traits de personnalité des leaders ont occupé largement les premières décennies de recherche sur le leadership, puis elles ont été progressivement dédaignées car peinant à distinguer clairement leaders et non-leaders et effets de contextes (Zaccaro, 2007).

Les théories de la contingence sont alors devenues dominantes. Cependant, avec le progrès des mesures de personnalité et l'apparition de méthodes permettant d'agrèger les résultats d'un grand nombre de recherches, ces recherches ont généré un regain d'intérêt et sont au seuil de leur renaissance (Andersen, 2006 ; Antonakis, Day et Schyns, 2012 ; Zaccaro, 2012). Plusieurs meta-analyses ont en effet montré que certains traits de personnalité étaient des prédicteurs valides du style de leadership (Judge et al., 2002 ; Judge, Colbert et Ilies, 2004 ; Judge, Piccolo et Kosalka, 2009)

Le modèle des « Big-Five » connaît un large consensus et a très largement prouvé sa validité. Il permet de décrire la personnalité de chaque individu selon une taxonomie en 5 critères : Extraversion, Agréabilité, Ouverture à l'expérience, Névrosisme, et Conscience (John et Srivastava, 1999 ; Plaisant et al., 2010). Le lien entre Big-Five et Modèle Complet du Leadership donnent des indications intéressantes quant aux tendances psychologiques associées à certains styles de leadership (Bono et Judge, 2004 ; Deinert et al., 2015).

De fait, de très nombreux éléments peuvent être pris en compte comme antécédents psychologiques des styles de leadership. Nous pouvons évoquer notamment les nombreuses recherches actuelles portant sur les émotions, sentiments et affects (Antonakis, Ashkanasy et Dasborough, 2009 ; Connelly et Gooty, 2015 ; Gooty et al., 2010 ; Joseph et al., 2015 ; Nylund et Raelin, 2015) mais aussi celles sur l'authenticité et la sincérité, (Caza et al., 2015 ; Yagil et Medler-Liraz, 2014) ou encore les modes de pensée (Marcy, 2015).

Nous nous inscrivons dans ce courant de recherche et pensons que la mindfulness peut être un prédicteur fiable de certaines formes positives de leadership.

## **2. Styles de leadership et performance**

### **2.1. Modèle Complet du Leadership et performance**

#### **2.1.1 Laissez-faire et performance**

Les formes passives de leadership ont fait l'objet de beaucoup moins d'attention que les formes positives et/ou charismatiques. Cela est d'autant plus étonnant que les études existantes concluent toutes à un impact négatif de ce style sur la performance.

La meta-analyse de Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam (1996), répliquée en 2000 avec des résultats identiques (Lowe et Gardner, 2000), conclut que le management par exception passif est corrélé négativement aux mesures de performance.

Dans leur meta-analyse, Judge et Piccolo (2004, p. 760) trouvent une corrélation négative et relativement forte entre le style « laissez-faire » et la satisfaction des collaborateurs vis-à-vis du leader d'une part, et l'efficacité perçue du leadership d'autre part.

Plus récemment, Skogstad et al (2007) indiquent que le style « laissez faire » est véritablement un style de leadership destructif. Il est directement associé à des ambiguïtés et conflits de rôles chez les collaborateurs. Ces situations génèrent des conflits entre collaborateurs et s'accompagnent d'une augmentation des comportements violents au travail et de situations de détresse.

Hinkin et Schriesheim (2008) complètent ce tableau avec une étude portant sur deux comportements spécifiques au *leadership passif* : l'omission des récompenses et celle des sanctions. Les auteurs concluent à un impact négatif sur la satisfaction des collaborateurs et la clarté de rôles. Vis-à-vis de l'efficacité perçue du leadership par les collaborateurs, le lien est soit négatif, soit non significatif.

De tous les styles de leadership étudiés dans notre travail, les formes passives de leadership (*laissez-faire* ou *leadership passif*, cf. 2.2.3 p. 162) semblent donc corrélées négativement à la performance.

H1a : le style de leadership laissez-faire est corrélé significativement et négativement à la performance.

H1b : le style de leadership passif est corrélé significativement et négativement à la performance.

### 2.1.2 Transactionnel et/ou transformationnel et performance

Contrairement au style laissez-faire, les styles de leadership transactionnel et/ou transformationnel sont généralement considérés comme ceux permettant de générer de la performance. L'hypothèse d'augmentation de Bass (1999) repose sur l'idée que le *leadership transformationnel* va générer une performance additionnelle sur la base des échanges initiés en mode transactionnel.

Cette hypothèse est soutenue empiriquement par plusieurs études qui concluent à un impact supérieur du *leadership transformationnel* en termes de performance. Les corrélations sont plus fortes et plus positives que celles obtenues avec le *leadership transactionnel* (Dumdum, Lowe et Avolio, 2013, 1ère ed. 2002 ; Fuller et al., 1996). Par exemple, Dvir et al. (2002) mènent une expérimentation sur des soldats. Ceux encadrés par des officiers formés au management transformationnel réussissent mieux les différents tests (théoriques, pratiques et physiques) que les soldats encadrés de manière transactionnelle.

Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam (1996) et Lowe et Gardner (2000) montrent dans leurs méta-analyses une corrélation forte et positive entre toutes les dimensions du *leadership transformationnel* et des mesures aussi bien objectives que subjectives de la performance.

Judge et Piccolo (2004) et Judge et al. (2006) pondèrent ces résultats avec des corrélations moins importantes. Ils confirment néanmoins les résultats et le fait que le style

transformationnel semble être le plus efficace dans les recherches les plus rigoureuses et utilisant une approche longitudinale. Le *style transformationnel* est un prédicteur de la satisfaction au travail des collaborateurs, de la satisfaction vis-à-vis du leader, de la motivation de l'efficacité et de la performance collective.

Braun et al. (2013) confirment le lien entre *leadership transformationnel* et satisfaction des collaborateurs au niveau individuel et collectif, ainsi que l'impact positif de ce style de leadership sur la performance collective. La confiance liée au style transformationnel serait un médiateur entre leadership et satisfaction. Deinert et al. (2015, p. 1110) mettent en évidence le rôle clef de la dimension Inspiration dans la performance du leader et celle des collaborateurs.

Il est cependant difficile de conclure à une supériorité systématique du style transformationnel sur le style transactionnel. La dimension Récompense Contingente du *leadership transactionnel* semble être un prédicteur tout aussi fiable de la performance globale dans les recherches aux protocoles moins stricts ou dans certains contextes particuliers (Judge et Piccolo, 2004). Tout récemment, Geier (2016) arrive à la conclusion que les comportements de Récompense Contingente semblent plus efficaces dans les contextes extrêmes (situations de crise et d'urgence par exemple) mais que cela est dû en grande partie au fait que dans ces situations particulières, les leaders modifient leurs comportements dans ce sens.

Au final, Gavan O'Shea et al. (2009), après avoir étudié les schémas types de comportements des leaders, concluent que les leaders générant le plus de satisfaction et d'implication chez leurs collaborateurs sont ceux qui combinent style transformationnel et Récompense Contingente. Cette conclusion est de fait tout à fait cohérente avec l'idée d'origine de Bass et l'hypothèse d'augmentation.

Il faudra donc encore de nombreux travaux avant de comprendre de manière fine les interactions entre *leadership transactionnel* et *leadership transformationnel* en fonction des contextes. Néanmoins, nous pouvons retenir que le style transformationnel est dans de nombreux cas le plus à même de construire une performance solide et durable et que le style transactionnel dans sa forme la plus active (Récompense Contingente) permet de générer un niveau de performance jugé satisfaisant.

H1c : le style de leadership transactionnel « classique » est corrélé significativement et positivement à la performance

H1d : le style de leadership transactionnel actif est corrélé significativement et positivement à la performance

H1e : le style de leadership transformationnel est corrélé significativement et positivement à la performance

## 2.2. Leadership authentique et performance

Le *leadership authentique* (AL) étant plus récent que le Modèle Complet du Leadership, nous disposons de moins d'études quant à son impact sur la performance, mais les travaux disponibles soutiennent que cette forme positive de leadership présente une très large variété de bénéfices (Avolio et Gardner, 2005 ; Gardner et al., 2011, p. 1138).

Walumbwa et al. développent la première mesure de *leadership authentique* (2008) et montrent que l'AL est un prédicteur de l'implication organisationnelle, de comportements de citoyenneté organisationnelle et d'un niveau de satisfaction élevé des collaborateurs vis-à-vis de leur supérieur.

L'impact positif sur la citoyenneté organisationnelle est confirmé par Banks et al. (2016) et il apparaît que les collaborateurs managés de manière authentique développent des comportements plus éthiques (Cianci et al., 2014). Kiersch et Byrne (2015) confirment le lien entre AL et implication organisationnelle mais montrent que celui-ci est partiellement médiatisé par le sentiment de justice lié à ce style de leadership. L'ensemble contribuant à une diminution du turnover.

La corrélation forte et très positive avec la satisfaction vis-à-vis du leader et l'implication est confirmée et précisée par Neider et Schriesheim (2011, p. 1161-1162). La satisfaction générale vis-à-vis du leader est expliquée en grande partie par la dimension Traitement équilibré des informations (*balanced processing*) et l'implication par la dimension Perspective morale interiorisée (*Internalized Moral Perspective*).

Concernant l'impact direct sur la performance au travail des collaborateurs et la performance organisationnelle globale, les principaux travaux indiquent une corrélation forte et positive (Banks et al., 2016 ; Chan, Gardner et Hannah, 2005 ; Gardner et al., 2005 ; Ilies, Morgeson et Nahrgang, 2005 ; Spence Laschinger, Wong et Grau, 2012 ; Walumbwa et al., 2008, p. 117 ; Wang et al., 2014). Ce lien positif entre AL et performance a été étudié et précisé depuis 2008. Il existerait notamment un effet de médiation de *l'Empowerment* entre AL et performance (Spence Laschinger, Wong et Grau, 2012). Le capital de psychologie positive des collaborateurs modérerait le lien entre AL et performance : plus le capital de psychologie positive du collaborateur est élevé, moins l'AL explique la performance et inversement (Wang et al., 2014).

Comparativement au *leadership transformationnel*, il n'existe pas de certitude quant à la supériorité de l'un ou de l'autre. Dans la méta-analyse la plus récente (Banks et al., 2016), il apparaît que le *leadership authentique* aurait un impact plus élevé que le *leadership transformationnel* sur la performance organisationnelle globale et la citoyenneté organisationnelle. Les résultats sont inverses quand on prend en compte l'efficacité perçue, la capacité à produire un effort exceptionnel et la satisfaction des collaborateurs vis-à-vis du style

de management. Il n'en demeure pas moins que le *leadership authentique* est un prédicteur fiable de performance.

H1f : le style de leadership authentique est corrélé significativement et positivement à la performance

### 2.3. Servant leadership et performance

De nombreux exemples et études de cas soutiennent que le *servant leadership* (SL) n'est en rien un style de leadership utopique, qu'il peut être implémenté et permettre une performance solide et durable (Belet, 2011, 2013 ; Spears, 2002)

Comme pour le *leadership authentique*, une large gamme d'effets positifs a été identifiée. Van Dierendonck (2011, p. 1250) en dresse la liste et souligne notamment l'impact du SL sur la motivation et la satisfaction des collaborateurs, la promotion d'attitudes positives de travail (implication organisationnelle, engagement, empowerment), et la performance individuelle et collective.

Le *servant leadership* est corrélé fortement et positivement à l'engagement et à l'implication organisationnelle (Bobbio, Dierendonck et Manganelli, 2012 ; van Dierendonck et Nuijten, 2011 ; Liden et al., 2008). A l'inverse le servant leadership diminue le turnover et le désengagement (Hunter et al., 2013) et les attitudes de cynisme vis-à-vis du travail (Bobbio, Dierendonck et Manganelli, 2012).

Le *servant leadership* s'accompagne d'un développement des comportements de citoyenneté organisationnelle aussi bien au niveau individuel que collectif (Chiniara et Bentein, 2016 ; Hu et Liden, 2011 ; Liden et al., 2008).

L'une des premières études de l'impact du *servant leadership* sur la performance est celle de Barbuto et Wheeler (2006). L'intendance organisationnelle est la dimension ayant l'impact le plus important et global.

La revue systématique de la littérature de Parris et Peachey (2013, p. 387) met en évidence l'impact positif du *servant leadership* sur l'efficacité des équipes mais également sur celle des leaders, et le lien entre amélioration de la performance globale et comportements organisationnels positifs.

La nature du lien entre *servant leadership* et performance est étudiée depuis quelques années seulement. L'auto-efficacité (Hollet-Haudebert, 2015), la prise en compte des besoins (Chiniara et Bentein, 2016), la clarté des objectifs et des processus (Hu et Liden, 2011) sont autant de médiateurs partiels expliquant l'impact du SL sur la performance individuelle et collective.

Compte tenu du faible nombre d'études il est difficile de se prononcer quant à la supériorité ou non du *servant leadership* par rapport au *leadership transformationnel*. Van Dierendonck et al.



(2014, p. 559) ont néanmoins montré que le *leadership transformationnel* était perçu comme plus efficace que le *servant leadership* (à l'instar du *leadership authentique*, cf § précédent). Dans une autre étude il apparaît que l'impact du *servant leadership* serait moindre en terme de performance pure qu'il ne le serait sur l'engagement, la satisfaction des collaborateurs et l'implication organisationnelle (van Dierendonck et Nuijten, 2011, p. 262-263).

Il est donc envisageable que le lien entre *servant leadership* et performance serait plus modéré qu'il ne l'est pour le *leadership authentique ou transformationnel*.

H1g : le style de leadership servant est corrélé significativement et positivement à la performance

### 3. Mindfulness et style de leadership

#### 3.1. Mindfulness et Modèle Complet du Leadership

##### 3.1.1 Mindfulness et style laissez-faire

Comme nous l'avons déjà vu, la littérature sur le style laissez-faire est extrêmement réduite. A notre connaissance aucune étude ne porte sur les facteurs poussant certains leaders à adopter ce non leadership. Bono et Judge (2004, p. 905) ont identifié des liens de corrélation faibles et négatifs entre les formes passives de leadership et les traits de personnalité d'Agréabilité (*agreeableness*) et Conscience (*conscientiousness*). La mindfulness quant à elle est corrélée fortement et positivement à la dimension Conscience et plus faiblement mais positivement également à l'Agréabilité (Giluk, 2009). De fait la mindfulness soutient des tendances psychologiques allant à l'encontre de celles favorisant le style laissez-faire. Il nous semble crédible de penser que la mindfulness limite psychologiquement les tendances au laissez-faire.

D'autre part, le style laissez-faire peut être vu comme une forme de désengagement de l'activité managériale et d'évitement de toute situation vécue comme trop impliquante, qui se caractérise par une très faible ouverture à autrui (Leroy et al., 2013). A l'inverse, la mindfulness, comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, soutient l'acceptation et l'engagement et limite les comportements d'évitement face aux situations stressantes. Dans le contexte professionnel, la mindfulness est corrélée positivement à l'engagement (Leroy et al., 2013). De ce point de vue, un niveau élevé de mindfulness nous semble difficilement compatible avec un style de leadership passif, à moins que celui-ci ne soit pleinement choisi et assumé.

Aussi, il nous semble raisonnable d'avancer l'hypothèse d'un lien de corrélation modéré et négatif entre mindfulness et style laissez-faire ainsi qu'entre mindfulness et *leadership passif*.

H2a : la mindfulness est corrélée significativement et négativement au style laissez-faire

H2b : la mindfulness est corrélée significativement et négativement au style passif

### 3.1.2 Mindfulness et style transactionnel

Le style transactionnel se construit essentiellement sur la rationalité de l'échange. Le mode premier de fonctionnement du leader *transactionnel* est analytique et la dimension émotionnelle du management est réduite. Le style transactionnel repose donc sur un mode de fonctionnement de la pensée essentiellement conceptuel. Par opposition, la mindfulness repose sur un mode de fonctionnement perceptuel qui diffère par nature du mode conceptuel (Brown et Ryan, 2003). Cette différence fondamentale de mode de fonctionnement est présentée comme étant essentielle dans l'impact de la mindfulness en environnement professionnel (Good et al., 2016).

De ce point de vue, la mindfulness pourrait être perçue comme opposée au style transactionnel. Cependant, si les modes perceptuels et conceptuels sont très différents, ils ne s'opposent pas et un individu peut mobiliser l'un ou l'autre en fonction des circonstances.

Psychologiquement, les liens entre Big-Five et *leadership transactionnel* sont ténus. Dans leur méta-analyse, Bono et Judge (2004, p. 905) ne mettent en évidence qu'un lien significatif mais très faible entre l'Agréabilité et la Récompense contingente. Les grands traits de personnalité tels que mesurés par le Big-Five ne semblent donc pas des prédicteurs solides du style transactionnel. De plus le lien entre agréabilité et mindfulness, bien que positif, est également modéré (Giluk, 2009).

D'autres paramètres peuvent être étudiés pour lier mindfulness et *style transactionnel*. Le style transactionnel repose sur une dynamique de motivation plutôt extrinsèque (Barbuto, 2005) et un mode d'autorégulation plutôt centré sur la conservation des processus établis (Kark et Van Dijk, 2007, p. 504). A l'inverse la mindfulness conduit plutôt à une ouverture à l'expérience dans toute sa richesse et notamment la reconnaissance des processus internes de motivation et une plus grande réceptivité aux situations nouvelles. Ce serait cependant une erreur de conclure que la mindfulness s'opposerait au style transactionnel que ce soit dans sa forme « classique » comme dans sa forme active. Comme nous l'avons vu précédemment, le fait d'investir un mode de fonctionnement nouveau ne signifie pas l'abandon du précédent.

Il en est de même pour la dimension émotionnelle centrale dans le *leadership transformationnel* et moins présente dans le style transactionnel. Comme le soulignent Rubin, Munz et Bommer (2005, p. 853), les leaders capables de prendre en compte les émotions ne sont pas pour autant moins capables d'investir un style transactionnel.

Il nous semble donc raisonnable d'avancer que si la mindfulness agit positivement sur des modes de fonctionnement qui ne sont pas ceux mobilisés dans les comportements de *leadership transactionnel*, elle n'a pas pour autant d'effet contraire qui viendrait s'y opposer. Peut-être cela implique-t-il seulement que le style transactionnel (quelle que soit sa forme) est choisi plus consciemment par le leader et pleinement assumé.

H2c : la mindfulness n'est pas corrélée significativement au style transactionnel « classique »

H2d : la mindfulness n'est pas corrélée significativement au style transactionnel actif

### 3.1.3 Mindfulness et style transformationnel

A l'inverse du style transactionnel qui se construit sur la rationalité de l'échange, le style transformationnel repose sur une dynamique intrapersonnelle et interpersonnelle forte.

Psychologiquement, les liens entre le Big-Five et le *leadership transformationnel* sont plus nettement marqués qu'avec les autres styles. Le trait Névrosisme (*neuroticism*) est corrélé négativement à l'ensemble des dimensions du *leadership transformationnel* (Bono et Judge, 2004, p. 904). Rubin, Munz et Bommer (2005, p. 853) ont montré que l'agréabilité était liée positivement au style transformationnel. Plus récemment, Deinert et al. (2015) ont précisé ce résultat en mettant en évidence un lien positif sur 3 dimensions : influence idéalisée, stimulation intellectuelle et motivation inspirationnelle. Deinert et al. indiquent aussi, en accord avec Bono et Judge, que l'Ouverture à l'expérience (*openness to experience*) est corrélée positivement au *leadership transformationnel*. La mindfulness quant à elle est corrélée fortement et négativement à la dimension Névrosisme et plus faiblement mais positivement à l'Agréabilité et à l'Ouverture à l'expérience (Giluk, 2009). Il nous semble donc crédible de penser que la mindfulness soutient psychologiquement les tendances au style transformationnel.

D'autres paramètres peuvent être étudiés pour lier mindfulness et style transformationnel. Celui-ci repose sur une dynamique de motivation intrinsèque (Barbutto, 2005) et un mode d'autorégulation centré sur l'ouverture au changement (Kark et Van Dijk, 2007, p. 504). La mindfulness permet une clarification des valeurs et des buts (motivation intrinsèque) et l'Ouverture à l'expérience et l'Acceptation du changement en sont des composantes essentielles. Les mécanismes de la mindfulness semblent donc alignés avec deux prédicteurs du style transformationnel.

Le dernier point est la prise en compte des émotions. La reconnaissance et la prise en compte des émotions est un facteur clef du *leadership transformationnel*. Notamment, les leaders avec un haut niveau d'affects positifs manifestent plus de comportements transformationnels (Rubin, Munz et Bommer, 2005, p. 853). La mindfulness quant à elle permet une meilleure régulation émotionnelle (reconnaissance des émotions et prise en compte de celles-ci) et s'accompagne d'une augmentation des affects positifs et d'une diminution des affects négatifs. Sur ce point également, la mindfulness semble soutenir une dynamique psychologique favorable au *leadership transformationnel*.

Enfin, le *leadership transformationnel* repose en grande partie sur la prise en compte individualisée de chaque collaborateur et une dynamique interpersonnelle forte. La pleine-conscience, en permettant d'être pleinement disponible pour chacun, devrait aider les leaders à devenir plus transformationnel.

Compte tenu de ces différents éléments, un lien positif et fort entre mindfulness et *leadership transformationnel* nous semble donc tout à fait crédible.

H2e : la mindfulness est corrélée significativement et positivement au style transformationnel

### 3.2. Mindfulness et leadership authentique

Le *leadership authentique* est intimement lié au concept d'authenticité. Le leader authentique est conscient de son système de valeurs et sait prendre en compte ses émotions et celles de ses collaborateurs.

Gardner et al. (2005, p. 349-350) listent parmi les principaux antécédents du *leadership authentique* la conscience de soi, la clarté et l'internalisation du système de valeurs et l'intelligence émotionnelle. Ces antécédents sont le plus souvent liés à l'histoire de vie des leaders qui leur a permis de développer une meilleure connaissance d'eux-mêmes, de clarifier leur « soi » véritable et d'unifier leur rôle en tant que leader et ce qu'ils sont véritablement (Shamir et Eilam, 2005). De fait, Cooper, Scandura et Schriesheim soulignent qu'il est difficile de développer l'authenticité et donc de former les leaders à ce style de leadership (2005, p. 483 et suivantes).

Comme nous l'avons vu au chapitre 2, la pleine-conscience s'accompagne chez les individus d'un phénomène de clarification des valeurs et d'une meilleure capacité à l'autorégulation (Shapiro et al., 2006). Carson et Langer (2006) établissent le lien entre mindfulness, acceptation de soi et développement de l'authenticité. Leroy et al. (2013) ont mesuré un lien positif et très significatif entre mindfulness et fonctionnement authentique au travail.

Compte tenu de ces éléments nous pouvons postuler que la mindfulness devrait avoir une influence forte et positive sur le *leadership authentique*.

H2f : la mindfulness est corrélée significativement et positivement au *leadership authentique*

### 3.3. Mindfulness et servant leadership

Les travaux sur le *servant leadership* restent limités mais plusieurs études ce sont centrées sur ses antécédents.

Hunter et al. (2013) ont montré un lien positif entre l'Agréabilité et le *servant leadership*. Comme nous l'avons vu plus haut, l'agréabilité présente également un lien positif mais modéré avec la mindfulness (Giluk, 2009). Cependant ces liens restent modérés dans les deux cas.

Barbuto, Gottfredson et Searle (2014) ont quant à eux observé le lien entre SL et intelligence émotionnelle. Ils sont arrivés à la conclusion que ce lien était positif et significatif, et que l'intelligence émotionnelle était un prédicteur intéressant du *servant leadership*. La mindfulness développe la capacité des individus à la régulation émotionnelle (Brown, Ryan et Creswell,

2007b ; Koole, 2009). Bien que le lien entre mindfulness et intelligence émotionnelle reste largement à étudier, il a été mis en évidence par Schutte et Malouff (2014) et est positif et significatif.

Sun (2013) a également montré que le *servant leadership* était influencé positivement par une perception claire de son identité et une juste estime de soi. La mindfulness accompagne ce mouvement vers une vision claire de soi et de sa valeur (Carson et Langer, 2006 ; Heppner et Kernis, 2007 ; Leroy et al., 2013 ; Shapiro et al., 2006).

Sur la base de ces différents éléments, il nous semble donc crédible de penser que la mindfulness soutient psychologiquement les tendances au *servant leadership*.

Une étude toute récente de Verdorfer (2016) soutient cette hypothèse et montre le lien entre mindfulness, motivation à diriger et 3 dimensions du *servant leadership* tel que défini par Van Dieredock et Nuijten (2011) : Humilité, Authenticité et Se tenir en retrait. Malheureusement le design de la recherche fait que seulement 3 dimensions du *servant leadership* sur 8 ont été prises en compte, ce qui limite l'interprétation des résultats quant au lien global entre mindfulness et *servant leadership*.

H2g: la mindfulness est corrélée significativement et positivement au <i>servant leadership</i>
---

## 4. Modèle d'étude

### 4.1. De la mindfulness à la performance

Comme nous l'avons vu au chapitre 1, plusieurs travaux identifient un lien entre mindfulness et performance. Pour autant peu d'éléments expliquent aujourd'hui en quoi la mindfulness influence positivement la performance des individus et des organisations (cf Good et al., 2016, p. 122 à 125).

Le leadership étant un élément central d'explication de la performance (cf § 2 p.178) et la mindfulness ayant une influence directe sur la psychologie et le comportement des individus (cf chapitres précédents), nous faisons l'hypothèse que le style de leadership est un médiateur entre mindfulness et performance.

H3a : La mindfulness est corrélée significativement et positivement à la performance
--

H3b : Les formes positives de leadership (transformationnel, authentique et servant) médiatisent la relation entre mindfulness et performance
---

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- H3b_1 : le <i>leadership transformationnel</i> est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</li><li>- H3b_2 : le <i>leadership authentique</i> est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</li></ul> |
|---|

- H3b\_3 : le *servant leadership* est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance

H3c : les formes négatives de leadership (laissez-faire et passive) médiatisent la relation entre mindfulness et performance

- H3c\_1 : le *leadership laissez-faire* est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance

- H3c\_2 : le *leadership passif* est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance

## 4.2. Schéma récapitulatif et synthèse des hypothèses

Le schéma suivant présente le modèle d'étude que nous proposons de tester et le tableau qui suit reprend l'ensemble des hypothèses qui seront étudiées.

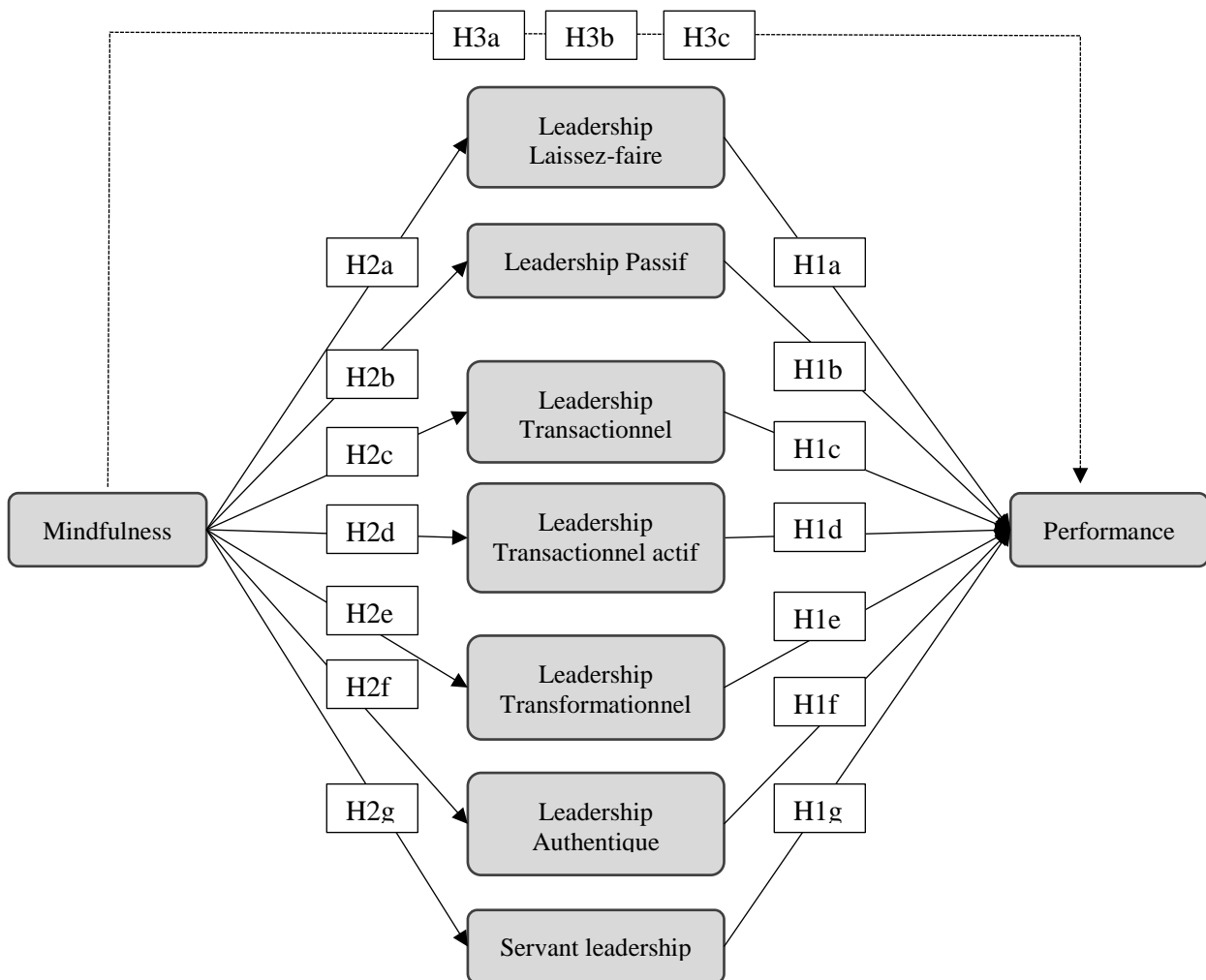


Figure 4-3 : schéma récapitulatif des liens entre mindfulness, styles de leadership et performance

<b>Lien étudié</b>	<b>Hypothèses</b>	
<b>Lien entre mindfulness et performance</b>	La mindfulness est corrélée significativement et positivement à la performance	<b>H3a</b>
	Les formes positives de leadership (transformationnel, authentique et servant) médiatisent la relation entre mindfulness et performance	<b>H3b</b>
	<i>le leadership transformationnel est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</i>	<i>H3b_1</i>
	<i>le leadership authentique est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</i>	<i>H3b_2</i>
	<i>le servant leadership est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</i>	<i>H3b_3</i>
	Les formes négatives de leadership (laissez-faire et passive) médiatisent la relation entre mindfulness et performance	<b>H3c</b>
	<i>le leadership laissez-faire est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</i>	<i>H3c_1</i>
	<i>le leadership passif est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</i>	<i>H3c_2</i>
<b>Lien entre mindfulness et style de leadership</b>	la mindfulness est corrélée significativement et négativement au style laissez-faire	<b>H2a</b>
	la mindfulness est corrélée significativement et négativement au style passif	<b>H2b</b>
	la mindfulness n'est pas corrélée significativement au style transactionnel	<b>H2c</b>
	la mindfulness n'est pas corrélée significativement au style transactionnel actif	<b>H2d</b>
	la mindfulness corrélée significativement et positivement au style transformationnel	<b>H2e</b>
	la mindfulness est corrélée significativement et positivement au leadership authentique	<b>H2f</b>
	la mindfulness est corrélée significativement et positivement au servant leadership	<b>H2g</b>
<b>Lien entre style de leadership et performance</b>	le style de leadership « laissez-faire » est corrélé significativement et négativement à la performance	<b>H1a</b>
	le style de leadership passif est corrélé significativement et négativement à la performance	<b>H1b</b>
	le style de leadership transactionnel « classique » est corrélé significativement et positivement à la performance	<b>H1c</b>
	le style de leadership transactionnel actif est corrélé significativement et positivement à la performance	<b>H1d</b>
	le style de leadership transformationnel est corrélé significativement et positivement à la performance	<b>H1e</b>
	le style de leadership authentique est corrélé significativement et positivement à la performance	<b>H1f</b>
	le style de leadership servant est corrélé significativement et positivement à la performance	<b>H1g</b>

**Tableau 4-3 : tableau récapitulatif des hypothèses liant mindfulness, styles de leadership et performance**





## **Chapitre 5. Mindfulness, performance et styles de leadership : une double étude quantitative**

Le cinquième chapitre décrit deux enquêtes quantitatives complémentaires menées pour tester le modèle présenté au chapitre 4 : une pré-étude anglophone et une étude francophone.

La première section présente le choix des mesures, la structuration des enquêtes et le processus de collecte des données. La deuxième section présente les résultats de la pré-étude anglophone et la troisième section présente les résultats de l'étude francophone.

## ***Rappel de la structure du document***

<b><i>Partie 1. De l'intérêt de la mindfulness au travail et de son effet sur les managers</i></b>	
<i>Chapitre 1.</i> Mindfulness et management	Mettre en perspective le sujet et son intérêt pour la gestion des ressources humaines Baliser ce champ de recherche émergent par une revue systématique de la littérature → vue globale du sujet, de ses enjeux, et de l'état de l'art de la recherche
<i>Chapitre 2.</i> Mindfulness : définition et opérationnalisation	Définir et expliciter la mindfulness dans une perspective classique et contemporaine. Répertorier, comparer et mettre en perspective les méthodes de mesure de la mindfulness et les programmes de développement de la pleine-conscience. → compréhension de la mindfulness et du débat scientifique contemporain, et identification des approches mobilisables en sciences de gestion
<i>Chapitre 3.</i> Une quasi-expérimentation sur des managers	Tester un programme de mindfulness et évaluer son effet sur des managers et leur environnement Evaluer les changements en termes de rapport au travail et pratiques managériales, ainsi que la pérennité des résultats et les phénomènes d'adoption organisationnelle → faisabilité et potentiel d'un programme de développement de la pleine-conscience en entreprise et pistes de recherches
<b><i>Partie 2. De l'effet de la mindfulness sur le leadership et la performance</i></b>	
<i>Chapitre 4.</i> Mindfulness, leadership et performance	Mettre en perspective le construit de mindfulness avec les théories contemporaines du leadership (néo et post charismatique) et leurs effets sur la performance Etudier et structurer les liens entre mindfulness, styles de leadership et performance dans un modèle d'étude → proposition d'un modèle de médiation parallèle des styles de leadership entre mindfulness et performance
<i>Chapitre 5.</i> Une double étude quantitative	Structurer le protocole de test quantitatif du modèle Tester une première fois le modèle sur un échantillon anglophone (pré-étude), répliquer et compléter le test sur un échantillon francophone → étude empirique des effets de médiation de notre modèle
<i>Chapitre 6.</i> Synthèse des résultats et discussion	Donner une vue synthétique des résultats des deux études Analyser les résultats et les mettre en perspective avec la littérature → résultats, implications et pistes de recherches futures

# Section 1. Design de recherche

---

Les résultats de l'étude qualitative longitudinale (présentée au chapitre 3) ont fait émerger le fait que la *mindfulness* avait une influence sur le style de leadership des managers et les poussait vers des formes positives de leadership.

L'analyse de la littérature présentée au chapitre précédent a permis de structurer un modèle de recherche et une série d'hypothèses liant *mindfulness*, styles de leadership et performance.

Sur cette base nous avons mené deux études quantitatives permettant de tester ce modèle. Compte tenu du nombre de construits nous avons scindé le travail en 2 phases distinctes :

- une pré-étude en anglais sur un échantillon de cadres internationaux (n=143), centrée sur le Modèle Complet du Leadership et le *leadership authentique*
- une étude en français, sur un échantillon franco-suisse (n=480), centrée sur les formes positives de leadership (*transformationnel, authentique et servant*)

Dans un premier temps nous allons présenter les facteurs qui ont guidé le choix des outils de mesure. Nous présenterons ensuite les mesures retenues et la structure des deux études. Nous partagerons enfin la méthode de recueil de données.

## 1. Choix des outils de mesure

Le modèle présenté au chapitre précédent mobilise 7 construits distincts devant être mesurés : *mindfulness, leadership laissez-faire, leadership transactionnel, leadership transformationnel, leadership authentique, leadership servant* et performance.

Pour chacun de ces construits nous avons recherché les instruments de mesure qui nous semblaient les plus adaptés.

Plusieurs critères de sélection ont été pris en compte dans notre choix :

- échelles ayant été validées dans la littérature
- échelles utilisées largement et dont les qualités psychométriques ont été confirmées par des études menées par d'autres chercheurs que ceux à l'origine de l'outil
- adéquation avec le cadre théorique exposé au chapitre précédent
- disponibilité des versions auto-déclaratives permettant aux managers de répondre sans avoir à solliciter leurs collaborateurs
- existence d'une version française ayant elle-même fait l'objet d'une validation dans la littérature
- longueur des outils afin de limiter la longueur des questionnaires

## 1.1. Mesures de la mindfulness

Nous avons exposé au chapitre 2 les mesures de mindfulness de manière détaillée, leurs spécificités, leurs avantages et leurs inconvénients.

Pour rappel, nous avons conclu comme Sauer et al. (2013, p. 11) que 2 mesures sont particulièrement adaptées à des études sur une population non spécifique :

- Le MAAS (Brown et Ryan, 2003) qui est une mesure pertinente pour capter de manière globale et rapide la disposition à la mindfulness d'un individu. Cette mesure est synthétique (15 items) et a fait l'objet d'une adaptation francophone (Jermann et al., 2009) largement utilisée depuis.
- Le FFMQ (Baer et al., 2008) qui nous semble recommandé pour avoir une vision plus fine de la mindfulness en captant ses différentes facettes. Cette mesure est de fait plus longue (39 items). C'est une mesure multidimensionnelle solide qui a fait l'objet d'une adaptation française (Heeren et al., 2011).

Ces deux mesures peuvent parfaitement convenir à notre étude. Néanmoins, la multi-dimensionnalité du FFMQ nous semble intéressante. Compte tenu de la diversité des construits de leadership mobilisés et de leurs sous-dimensions respectives, il est fort probable que toutes les dimensions de la mindfulness n'influent pas de manière équivalente. Bien que cette hypothèse générale et toutes les sous-hypothèses qui peuvent être construites dépassent le périmètre de notre recherche, elles nous semblent devoir être anticipées comme le prolongement de notre travail. Ces cinq dimensions distinctes sont autant d'analyses complémentaires qui pourront être menées à terme sur le jeu de données collecté. De plus cette multi-dimensionnalité n'empêche pas l'obtention d'un score agrégé qui indique la disposition globale d'un individu à la mindfulness.

Pour ces différentes raisons, nous avons porté notre choix sur le FFMQ, tout en étant conscient que ce choix rallongeait de manière significative nos questionnaires.

## 1.2. Mesures du Modèle Complet du Leadership

Les *styles laissez-faire, transactionnel et transformationnel* appartiennent tous trois au Modèle Complet du Leadership exposé au chapitre précédent.

Le choix le plus évident est celui du Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) développé par Bass et Avolio (2011 ; 1997). Le MLQ a été développé dans une première version en 1985 (Bass, 1985a, 1985b), il a ensuite évolué vers une forme à 5 facteurs (MLQ-5R) constituant une première version du modèle complet (Bass et Avolio, 1993, 1994). La version actuelle du MLQ (MLQ-5X) a été développée en 1999 (Avolio, Bass et Jung, 1999 ; Bass, 1999) et stabilisée dans sa version actuelle à 9 facteurs en 2003 (Antonakis, Avolio et Sivasubramaniam, 2003).

Le MLQ-5X présente nombre d'arguments en sa faveur :

- C'est un outil éprouvé et très largement utilisé depuis de nombreuses années dans un très grand nombre d'études internationales,
- Il intègre les différentes dimensions du Modèle Complet du Leadership et correspond parfaitement à ce modèle théorique,
- Multidimensionnel, il mesure à la fois 9 facteurs de leadership qui peuvent être regroupés en 3 styles distincts (*laissez-faire, transactionnel et transformationnel*),
- Il est disponible dans de nombreuses versions linguistiques et existe dans une forme auto-déclarative qui peut être administrée de manière autonome.

Néanmoins, le MLQ-5X présente également plusieurs inconvénients :

- Il comprend 45 items ce qui relativement long mais compréhensible compte tenu du nombre de dimensions mesurées. Cet inconvénient est mineur.
- Il est sous copyright et commercialisé par la société Mind Garden, y compris pour un usage à des fins de recherche. Le coût au questionnaire varie entre 2\$ et 0,5\$ en fonction du nombre de questionnaires administrés. De plus les contraintes imposées par la société sont fortes. Cela pose deux problèmes. L'un d'ordre purement financier et logistique qui est loin d'être négligeable dans le cas de projets disposant de financements très faibles. L'autre qui est d'ordre éthique. Il nous semble en effet regrettable et discutable de privatiser l'accès aux moyens de la recherche et de sa reproductibilité.

Pour autant, les alternatives au MLQ ne sont pas nombreuses. Le *Transformational Leadership Behaviour Inventory (TLI)* développé par Podsakoff et al. (1990 ; 1996) distingue six dimensions du *leadership transformationnel* (*Articulating a Vision, Providing an Appropriate Model, Fostering the Acceptance of Group Goals, High Performance Expectations, Individualized Support, and Intellectual Stimulation*), et une dimension de *leadership transactionnel* (*Contingent Reward Behavior*). Le modèle théorique comme la mesure n'intègrent pas la dimension laissez-faire et l'ensemble est moins complet que la proposition d'Avolio et Bass. C'est néanmoins une mesure qui reste utilisée même si elle l'est de moins en moins au fil du temps. Nous n'avons pas identifié de version française validée.

D'autres mesures du *leadership transformationnel* existent en version anglaise :

- Une version courte du MLQ a été développée par Hinkin et Tracey (1999). C'est une excellente alternative qui réduit néanmoins le *style transformationnel* à 3 sous-dimensions. Nous n'avons pas identifié de version française validée.
- La *Transformational Leadership Survey* (Edwards et al., 2010) dont la longueur est rédhibitoire (84 items) et qui identifie 9 dimensions du *leadership transformationnel*.
- Le *Transformational leadership questionnaire* (Alimo-Metcalfe et Alban-Metcalfe, 2001) en 76 items et 9 dimensions également. Cet instrument a été développé pour l'administration britannique et n'est à notre connaissance que très peu utilisé.
- La *Transformational Leadership Measure* (TLM) de Rafferty et Griffin (2004) qui s'appuie sur des items extraits de différentes mesures antérieures de leadership et identifie 5

dimensions du *leadership transformationnel*. Nous n'avons pas identifié de version française validée.

- Enfin, la Global Transformational Leadership Scale (Carless, Wearing et Mann, 2000) qui mesure le *style transformationnel* en 7 items. Si cette mesure présente de bonnes qualités psychométriques, elle est si concise qu'elle ne propose pas de sous-dimension. Nous n'avons pas identifié de version française validée.

Concernant les mesures du *style transactionnel*, hormis celle de Podsakoff et al. (1990 ; 1996), il n'existe pas à notre connaissance de mesure spécifique à ce style qui soit utilisée et validée suffisamment largement pour constituer une alternative solide au MLQ.

De tous les styles de leadership, le *style laissez-faire* est le moins étudié. Le questionnaire de Podsakoff et al. (1990 ; 1996) n'intègre pas cette dimension. Le *Developmental Leadership Questionnaire (DLQ)* (Larsson, 2006 ; Larsson et al., 2003) intègre une dimension laissez-faire qui peut être utilisée de manière indépendante. Nous n'avons pas identifié de version française validée.

A la lecture des paragraphes précédents, il apparaît qu'il serait possible de substituer au MLQ le *Transformational Leadership Behaviour Inventory (TLI)* développé par Podsakoff et al. (1990 ; 1996) en le complétant par la dimension laissez-faire du *Developmental Leadership Questionnaire (DLQ)* (Larsson, 2006 ; Larsson et al., 2003). Il faudrait alors obtenir des versions françaises validées pour chaque outil. Ce choix nous semble d'autant plus hasardeux qu'il nous éloigne de notre modèle théorique de référence.

Le MLQ nous a donc semblé être la solution la plus adéquate du point de vue scientifique, bien que posant la difficulté du financement et malgré le fait que nous ne souhaitons pas cautionner la privatisation de cet outil de recherche.

### 1.3. Mesures du leadership authentique

La première mesure de *leadership authentique* a été développée par Walumbwa et al. (2008). *L'Authentic Leadership Questionnaire* est aujourd'hui l'outil de référence le plus utilisé dans les recherches au niveau international. De nombreuses adaptations linguistiques ont été validées (notamment française). Cet outil correspond de plus pleinement à notre cadre théorique.

Il existe cependant deux limites à son adoption :

- La première limite a été évoquée au chapitre précédent et concerne la polémique entourant l'auteur principal (Fred Walumbwa). Certaines de ses publications ont été retirées compte tenu de leur faible qualité méthodologique et/ou du caractère suspect des résultats (Peterson et al., 2012 ; Walumbwa et al., 2011, 2014). Conscient de ce débat, nous avons été particulièrement attentifs aux études de validation et recherches faisant usage de cet outil. L'article d'origine publié dans *Journal of Management* n'a à notre connaissance jamais été

remis en cause (Walumbwa et al., 2008) et de très nombreuses études indépendantes ont, à date, confirmé les qualités psychométriques de cette mesure.

- La seconde limite vient du fait que l'outil est, tout comme le MLQ, sous copyright et commercialisé par la société Mind Garden. Cependant, contrairement au MLQ, l'usage de l'*Authentic Leadership Questionnaire* est gratuit pour des usages scientifiques ce qui permet son utilisation de manière large.

Face à cette mise sous copyright de la mesure et au risque de voir son utilisation restreinte à terme, Neider et Schriesheim (2011) ont développé et validé l'*Authentic Leadership Inventory*. Cette alternative s'appuie sur la même structure théorique et permet de capter les mêmes sous-dimensions que l'*Authentic Leadership Questionnaire*. Ce questionnaire constitue donc une alternative tout à fait valide et présentant d'excellentes qualités psychométriques. Cependant cet outil reste moins utilisé et surtout n'a pas fait à notre connaissance l'objet d'une adaptation française validée.

Un autre choix possible est l'utilisation de la mesure d'authenticité (*Authenticity Scale*) de Wood et al. (2008). C'est une mesure générale (et donc non spécifique aux leaders) qui capte bien la tendance d'un individu à être authentique. Elle s'inscrit dans la perspective théorique de la psychologie positive et cadre donc avec le courant des comportements organisationnels positifs. Elle a fait l'objet d'une adaptation française (Grégoire et al., 2014). Cette alternative présente donc quelques arguments, mais reste néanmoins trop éloignée théoriquement pour être retenue.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, nous avons opté pour l'Authentique Leadership Questionnaire de Walumbwa et al. (2008).

## 1.4. Mesures du servant leadership

Comme nous l'avons exposé au chapitre précédent, le *servant leadership* n'est étudié scientifiquement que depuis peu de temps et fait l'objet de très nombreuses définitions différentes (Parris et Peachey, 2013).

Dans ce contexte, les mesures développées sont le reflet de la diversité des définitions et approches théoriques, et aucune d'entre elles ne fait véritablement référence.

Sept mesures différentes sont répertoriées à date :

- le *Servant Organizational Leadership Assessment* (Laub, 1999),
- le *Servant leadership profile Revised* (Wong, Davey et Church, 2007 ; Wong et Page, 2003),
- le *Servant Leadership Questionnaire* (Barbuto et Wheeler, 2006),
- le *Servant Leadership Assessment Instrument* (Dennis et Bocarnea, 2005),
- la *Servant Leadership Scale* (Liden et al., 2008),
- la *Servant Leadership Behaviour Scale* (Sendjaya, Sarros et Santora, 2008),

- et enfin la *Servant Leadership Survey* (van Dierendonck et Nuijten, 2011).

Compte tenu du grand nombre d'outils disponibles nous ne ferons pas une présentation détaillée de chaque outil, de ses avantages et inconvénients. Nous invitons le lecteur à se référer pour cela aux synthèses sur le sujet de Sendjaya, Sarros et Santora (2008, p. 411) et de Van Dierendonck (2011, p. 1239 à 1243). Nous allons néanmoins détailler les critères ayant guidé notre choix.

Le critère linguistique n'est pas discriminant puisque, à notre connaissance, aucune mesure n'a fait l'objet d'une adaptation validée en langue française. La longueur des questionnaires varie de 62 items à 23 et fait donc partie des critères à prendre en compte. Chaque mesure identifie un nombre de facteurs plus ou moins grand qui reflète l'ancrage théorique de chaque outil. La plupart des questionnaires cités précédemment s'appuie sur le jugement des collaborateurs et ne propose pas de version auto-déclarative pour le leader seul (*leader self-rating vs rater form*). Enfin, seules quelques études ont évalué leur instrument en le comparant à d'autres mesures de leadership afin d'en déterminer la validité. Le tableau suivant présente de manière synthétique ces critères pour chaque mesure.

	Items	Fiabilité	Facteurs	Leader self rating / Rater form	Comparaison à d'autres mesures de leadership
<i>Servant Organizational Leadership Assessment</i> (Laub, 1999)	43	.90 à .93	6	Rater form	
<i>Servant leadership profile Revised</i> (Wong, Davey et Church, 2007 ; Wong et Page, 2003)	62	Non indiquée	5	Leader self rating	
<i>Servant Leadership Questionnaire</i> (Barbuto et Wheeler, 2006)	23	.82 à .92	5	Leader self rating + Rater form	LMX Transformational (MLQ leader and raters)
<i>Servant Leadership Assessment Instrument</i> (Dennis et Bocarnea, 2005)	23	.89 à .92	5	Rater form	
Servant Leadership Scale (Liden et al., 2008)	28	.76 à .86	7	Leader self rating + Rater form	LMX Transformational (MLQ rater form)
<i>Servant Leadership Behaviour Scale</i> (Sendjaya, Sarros et Santora, 2008)	35	.72 à .83	6	Rater form	
<i>Servant Leadership Survey</i> (van Dierendonck et Nuijten, 2011)	30	.69 à .91	8	Rater form	LMX Transformational (TLM) Charismatic, Ethical

*En grisé : les éléments jugés éliminatoires compte tenu de nos critères*

**Tableau 5-1 : tableau récapitulatif des mesures de servant leadership**



Sur la base de cette analyse, nous avons été amené à écarter tout d'abord les mesures ne proposant pas de questionnaires auto-déclaratifs adressés aux leaders.

Parmi les 3 mesures proposant un questionnaire auto-déclaratif, le *Servant leadership profile Revised* de Wong et al. a été écarté pour plusieurs faiblesses : longueur, propriétés psychométriques non indiquées, et absence de comparaison à d'autres mesures de leadership.

Il reste donc deux mesures présentant des caractéristiques concordantes pour notre étude : le *Servant Leadership Questionnaire* (Barbuto et Wheeler, 2006) et la *Servant Leadership Scale* (Liden et al., 2008).

Nous avons sélectionné le *Servant Leadership Questionnaire* pour trois raisons principales :

- Il correspond au modèle théorique retenu au chapitre précédent qui nous semble être le plus cohérent avec le *leadership authentique* et le Modèle Complet du Leadership.
- C'est le seul outil ayant mesuré et démontré la convergence des mesures entre leaders (self-rating) et collaborateurs (rater form). Cela garantit donc la pertinence de la mesure sur les leaders avec le seul questionnaire auto-administré.
- Il fait ressortir de manière beaucoup plus explicite la complémentarité avec la mesure de *leadership transformationnel* du MLQ. Le *servant leadership* tel que mesuré par le SLQ (*Servant Leadership Questionnaire*) est bien un construit distinct du *leadership transformationnel*.

## 1.5. Mesures de performance

Le dernier élément du modèle demandant à être mesuré est la performance.

Nous avons vu au chapitre précédent que la question de la performance est complexe et qu'elle peut s'apprécier de très nombreuses manières, dépendantes de la définition retenue.

Cette question se pose depuis longtemps déjà dans l'évaluation des comportements de leadership et style associé. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, Bass et Avolio (1997) proposent d'utiliser 3 critères de performance afin de mesurer l'impact du Modèle Complet du Leadership. Le premier est l'efficacité perçue du style de leadership, le second la capacité à produire un effort exceptionnel, c'est-à-dire dépassant les attentes habituelles (extra-effort) et le dernier la satisfaction des collaborateurs vis-à-vis du style de leadership. Bien que cette opérationnalisation de la performance fasse débat, son utilisation très large facilite la comparaison des résultats entre de nombreuses recherches.

Ayant choisi le MLQ comme outil de mesure du Modèle Complet du Leadership il nous semble logique d'adopter ces trois facteurs dont les items sont intégrés au questionnaire. De plus, cette mesure de performance est couramment utilisée dans les études sur le leadership. Ces trois facteurs sont ceux qui ont été utilisés par Walumbwa et al. ainsi que par Barbuto et Wheeler

pour les mesures retenues de *leadership authentique* et de *servant leadership*. Ce choix est donc cohérent, intégré et totalement aligné avec nos choix théoriques et empiriques.

Un reproche couramment adressé à ces mesures réside dans leur caractère auto-déclaratif et donc non objectif (bien qu'ayant démontré leur convergence avec des mesures objectives dans nombre d'études). Il nous semble difficile d'accéder dans notre étude à des mesures objectives. Néanmoins il nous a semblé intéressant d'intégrer un critère global de mesure lié à l'entretien annuel d'évaluation. Bien que complexe et susceptible de nombreux biais (Trepo, Estellat et Oiry, 2002) c'est aujourd'hui une pratique généralisée à laquelle chaque manager est soumis.

## 2. Structuration des deux études quantitatives

### 2.1. Présentation synoptique

Deux études quantitatives ont été menées successivement :

- Une pré-étude en anglais dont l'objet était de tester une première fois le modèle sur une population de cadres internationaux.  
Cette pré-étude était préparatoire à une étude plus vaste en partenariat avec un groupe industriel américain disposant d'implantations industrielles dans le monde entier. Cela explique le choix de l'anglais comme langue de référence bien que les outils de mesure utilisés aient été disponibles en français. Suite à des changements stratégiques au sein du groupe, le déploiement de l'étude a malheureusement été mis en stand-by.
- La réplique partielle de la pré-étude à destination de managers francophones.  
Cette étude a été développée sur la base des résultats de la pré-étude et s'est faite dans le cadre d'une campagne de recueil de données plus vaste, intégrant des questionnaires sur le lien entre *mindfulness* et relation au travail (cette partie de notre travail n'est pas présentée dans ce travail doctoral mais découle directement des résultats de l'étude qualitative longitudinale présentée au chapitre 3).

La pré-étude en anglais était centrée sur le Modèle Complet du Leadership et le *leadership authentique* afin de tester une première série d'hypothèses.

L'étude en français était centrée sur les formes positives de leadership (transformationnel, authentique et servant). Le *style transactionnel* a été supprimé pour des raisons de longueur de questionnaire et compte tenu des résultats de la pré-étude. Le *style laissez-faire* a été conservé puisque ne représentant que 4 items et compte tenu des résultats de la pré-étude.

Le tableau suivant indique de manière synoptique les mesures utilisées, les construits et les dimensions mesurés dans chacune des études.

Mesures	construits	facteurs	Nb items	Pré-étude anglophone	Etude francophone
FFMQ, Five Facet Mindfulness Questionnaire	Mindfulness	Description <i>Description</i>	8	X	X
		Action consciente <i>Acting with awareness</i>	8	X	X
		Non-réactivité <i>Non-reactivity</i>	7	X	X
		Observation <i>Observation</i>	8	X	X
		Non-jugement <i>Non-judgement</i>	8	X	X
MLQ-5x, Multifactor Leadership Questionnaire version 5x	Leadership laissez-faire	Laissez-faire	4	X	X
	Leadership Transactionnel	Management par exception (Passif) <i>Management by exception (Passive)</i>	4	X	
		Management par exception (Actif) <i>Management by exception (Active)</i>	4	X	
		Récompense contingente <i>Contingent reward</i>	4	X	
	Leadership transformationnel	Considération individuelle <i>Individualized consideration</i>	4	X	X
		Stimulation intellectuelle <i>Intellectual stimulation</i>	4	X	X
		Inspiration <i>Inspirational motivation</i>	4	X	X
		Influence idéalisée comportementale <i>Idealized influence behavior</i>	4	X	X
		Influence idéalisée attribuée <i>Idealized influence attributed</i>	4	X	X
	Performance perçue	Effort exceptionnel <i>Extra-effort</i>	4	X	X
		Efficacité <i>Effectiveness</i>	4	X	X
		Satisfaction <i>Satisfaction</i>	2	X	X

(Le tableau se poursuit page suivante)

ALQ, authentic leadership questionnaire	Leadership authentique	Transparence relationnelle <i>Relational transparency</i>	5	X	X
		Perspective morale interiorisée <i>Internalized moral perspective / Ethical</i>	4	X	X
		Traitement équilibré des informations <i>Balanced processing</i>	3	X	X
		Conscience de soi <i>Self-awareness</i>	4	X	X
SLQ, Servant Leadership Questionnaire	Servant leadership	Vocation altruiste <i>Altruistic calling</i>	4		X
		Soin de l'âme <i>Emotional healing</i>	4		X
		Intendance organisationnelle <i>Organizational stewardship</i>	5		X
		Vision fédératrice Persuasive mapping	5		X
		Sagesse <i>Wisdom</i>	5		X

**Tableau 5-2 : mesures utilisées, construits et dimensions mesurés dans les 2 enquêtes quantitatives.**

## 2.2. Mobilisation des mesures

Nous avons détaillé précédemment ce qui a guidé le choix des mesures. Nous allons maintenant détailler la manière dont nous avons mobilisé ces outils de mesures.

### 2.2.1 Utilisation du FFMQ

Le *Five Facets Mindfulness Questionnaire* est libre de droit. Nous avons utilisé en anglais la version originale de Baer et al. (2008) et l'adaptation française de Heeren et al. (2011).

Le FFMQ décrit 5 dimensions de la mindfulness. Chaque dimension comprend 7 ou 8 items.

Baer et al. (2008, p. 330) donnent une description synthétique de chaque dimension :

- Observation (*Observing*) : aptitude à prendre note de et être présent aux expériences vécues extérieures et intérieures telles que les sensations, émotions, ou pensées.
- Description (*Describing*) : aptitude à être capable de nommer avec précision les expériences vécues.
- Action consciente (*Acting with awareness*) : aptitude à être pleinement présent à chaque action. L'action consciente s'oppose aux actions automatiques.

- Non-jugement (*Nonjudging of inner experience*) : capacité à adopter une attitude de non-évaluation et de non-jugement vis à vis de ses pensées et sentiments.
- Non réactivité (*Nonreactivity to inner experience*) : aptitude à laisser s'exprimer les pensées et émotions sans se laisser absorber ou entraîner par elles.

A titre d'illustration, le tableau suivant présente un exemple d'item par dimension mesurée.

<i>Dimensions</i>	<i>nb</i>	<i>Exemples d'items</i>
Action consciente	8	Quand je fais quelque chose, mon esprit s'égaré et je suis facilement distrait(e). (item inversé)
Description	8	Je suis doué(e) pour trouver les mots qui décrivent mes sentiments.
Non-jugement	8	Je me critique lorsque j'ai des émotions irrationnelles ou inappropriées.
Non réactivité	7	Dans les situations difficiles, je suis capable de faire une pause sans réagir immédiatement.
Observation	8	Je remarque les détails visuels dans l'art ou la nature, comme les couleurs, les formes, les textures ou les nuances d'ombres et de lumières.

**Tableau 5-3 : FFMQ, dimensions, nombre et exemples d'items**

Certains items sont inversés, leur codification s'achève par un R. Leur mesure se fait sur une échelle de Likert à 5 degrés allant de «Jamais ou très rarement vrai » à «Très souvent ou toujours vrai ».

L'outil et la codification des items sont présentés en annexe 4 dans leur intégralité.

## 2.2.2 Utilisation du MLQ-5x

### a) *Acquisition des droits d'utilisation*

Le MLQ-5x est sous licence d'utilisation, son utilisation nécessite d'en acquérir les droits. La société Mind Garden est le distributeur officiel de l'outil et impose des règles très strictes de facturation et d'utilisation.

Plusieurs niveaux de service sont proposés par la société et nous avons opté pour le plus basique, à savoir l'achat de licence permettant la reproduction des items dans une enquête en ligne. Le prix est dépendant du nombre de questionnaires administrés. A partir du moment où un item est vu par le répondant, les droits sont dus.

Les contraintes imposées par Mind Garden dans le contrat de licence sont de différentes natures et induisent une certaine lourdeur administrative :

- inscription de la mention « © 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com » sur l'ensemble des pages du questionnaire présentant les items du MLQ,
- interdiction de modifier le moindre item ou d'effectuer une adaptation linguistique sans l'accord de la société,
- interdiction de reproduire l'intégralité des items, y compris dans un travail doctoral : seuls quelques items peuvent être donnés à titre d'exemple,
- obligation de soumettre, avant la diffusion de l'enquête, des captures d'écran attestant du bon respect des conditions précisées ci-dessus,
- obligation d'informer de la date de fermeture d'enquête et de fournir le lien prouvant sa fermeture.

Nous nous sommes acquittés de l'ensemble de ces contraintes. Les licences ont été acquises par la Heig-vd avec l'aide des Professeures Céline Desmarais et Laurence Firoben.

#### b) *Version française*

La version anglaise de l'outil a été utilisée directement.

La version française s'est révélée plus problématique. Bien que référencée comme une des langues disponibles dans la présentation des versions multilingues de l'outil, il est apparu à l'analyse que la traduction était très littérale. La société Mind Garden ne nous a pas communiqué de référence scientifique associée à cette version francophone.

Une équipe de recherche suisse s'étant trouvée dans la même situation quelques mois auparavant, nous avons pu bénéficier d'une version révisée, établie selon la méthode de la traduction inversée (Beaton et al., 2000) et validée lors d'une première étude (Weidmann et Konishi, 2016).

#### c) *Présentation de l'outil*

Le MLQ-5x présente 9 dimensions correspondant au Modèle Complet du Leadership. Chaque dimension comprend 4 items. Trois facteurs complémentaires mesurent la performance perçue : satisfaction (2 items), efficacité (4 items), effort additionnel ou exceptionnel (4 items).

Au total le MLQ-5x comprend 45 items, 4 mesurant le *style laissez-faire*, 12 le *style transactionnel*, 20 le *style transformationnel* et 9 la performance. Comme détaillé au chapitre précédent, les 9 dimensions sont indépendantes et ne sont pas regroupées nécessairement de cette façon : les facteurs laissez-faire et management par exception passif peuvent aussi être regroupés dans un style *leadership passif*.

A titre d'illustration, le tableau suivant présente un exemple d'item par dimension mesurée.

<i>Dimensions</i>	<i>nb</i>	<i>Exemples d'items</i>
Laissez-faire	4	J'évite de m'impliquer quand des problèmes importants se présentent.
Récompense contingente	4	J'aide les autres en échange de leurs efforts.
Management par exception (actif)	4	J'attire l'attention sur les irrégularités, les erreurs, les exceptions et les écarts à la norme.
Management par exception (passif)	4	Je n'interviens que lorsqu'un problème devient sérieux.
Influence idéalisée / charismatique (attribuée)	4	Je vais au-delà des intérêts personnels de chacun pour le bien du groupe.
Influence idéalisée / charismatique (comportementale)	4	Je parle de mes valeurs et croyances les plus importantes.
Considération individualisée	4	Je passe du temps à expliquer et à coacher.
Inspiration	4	Je parle du futur avec optimisme.
Stimulation intellectuelle	4	Je réexamine les hypothèses de base pour les remettre en cause.
Satisfaction	2	Mes méthodes de leadership sont satisfaisantes.
Efficacité	4	Je réponds de manière efficace aux besoins professionnels des autres.
Effort additionnel ou exceptionnel	3	J'obtiens des autres plus que ce qu'ils étaient prêts à faire.

**Tableau 5-4 : MLQ-5x, dimensions, nombre et exemples d'items**

Aucun item n'est inversé et leur mesure se fait sur une échelle de Likert à 5 degrés allant de « Jamais » à « Fréquemment, sinon toujours ».

L'outil et la codification des items sont présentés en annexe 5. Compte tenu des règles imposées par la société Mind Garden, seulement 1 item de chaque dimension est présenté dans sa version française et anglaise<sup>28</sup>.

### 2.2.3 Utilisation de l'ALQ

#### a) *Acquisition des droits d'utilisation*

L'ALQ est sous licence d'utilisation et son utilisation nécessite d'en acquérir les droits. Comme pour le MLQ-5x, la société Mind Garden est le distributeur officiel de l'outil et impose des règles très strictes d'utilisation.

Contrairement au MLQ-5x, l'usage de l'ALQ pour des recherches universitaires est gratuit. Les contraintes imposées par Mind Garden dans le contrat de licence sont néanmoins très proches de celles du MLQ :

<sup>28</sup> Le contrat indique qu'il n'est pas possible de reproduire plus de 5 items au total. Néanmoins, puisque nous utilisons l'ensemble de l'outil il nous a semblé nécessaire de présenter un item d'illustration par facteur.

- inscription de la mention « *Copyright: 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa, All right reserved in all medium, Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com* » sur l'ensemble des pages du questionnaire présentant les items de l'ALQ,
- interdiction de modifier le moindre item ou d'effectuer une adaptation linguistique sans l'accord de la société,
- interdiction de reproduire l'intégralité des items, y compris dans un travail doctoral. Seuls quelques items peuvent être donnés à titre d'exemple,
- obligation de soumettre, avant la diffusion de l'enquête, des captures d'écran attestant du bon respect des conditions précisées ci-dessus,
- obligation d'informer de la date de fermeture d'enquête et de fournir le lien prouvant sa fermeture.

Nous nous sommes acquittés de l'ensemble de ces contraintes. Les droits de reproduction ont été acquis par la Heig-vd avec l'aide des Professeures Céline Desmarais et Laurence Firoben.

#### b) *Version française*

La version anglaise de l'outil a été utilisée directement.

Comme pour le MLQ-5x, la version française s'est révélée plus problématique. Bien que référencée comme une des langues disponibles dans la présentation des versions multilingues de l'outil, il est apparu à l'analyse que la traduction communiquée par Mind Garden était très littérale. La société ne nous a pas communiqué de référence scientifique associée à cette version francophone.

Après avoir comparé les items, il est apparu qu'ils différaient de la traduction validée par Nelson et al. (2014). Les échanges avec l'auteur principal ont confirmé que la version française communiquée par Mind Garden n'était pas la leur. Nelson et al. ont amélioré et validé la traduction après s'être retrouvé dans la même situation que la nôtre. Conformément au contrat de licence, ils avaient alors informé Mind Garden et lui ont communiqué leur version. L'auteur principal a refusé de nous communiquer directement l'intégralité de la traduction révisée compte tenu des clauses du contrat. Après avoir repris contact avec Mind Garden nous avons finalement obtenu cette version française validée de l'ALQ.

#### c) *Présentation de l'outil*

L'ALQ compte 4 dimensions correspondant au modèle du *leadership authentique* de Walumbwa et al. (2008) présenté au chapitre précédent. Chaque dimension comprend 3 à 5 items, au total l'ALQ comprend 16 items.

A titre d'illustration le tableau suivant présente un exemple d'item par dimension mesurée.



<i>Dimensions</i>	<i>nb</i>	<i>Exemples d'items</i>
Transparence relationnelle <i>Transparency</i>	5	Je dis exactement ce je pense.
Ethique <i>Ethical</i>	4	Je prends des décisions en fonction de mes valeurs fondamentales.
Traitement équilibré des informations <i>Balanced processing</i>	3	Je sollicite des points de vue qui bousculent mes convictions les plus fermes.
Conscience de soi <i>Self-awareness</i>	4	Je peux décrire avec précision comment les autres perçoivent mes capacités.

**Tableau 5-5 : ALQ, dimensions, nombre et exemple d'items**

Aucun item n'est inversé et leur mesure se fait sur une échelle de Likert à 5 degrés allant de « Jamais » à « Fréquemment, sinon toujours ».

L'outil et la codification des items sont présentés en annexe 6. Compte tenu des règles imposées par la société Mind Garden, seulement un item de chaque dimension est présenté dans sa version française et anglaise.

## 2.2.4 Utilisation du SLQ

### a) Présentation de l'outil

Le Servant Leadership Questionnaire (Barbuto et Wheeler, 2006) compte 23 items répartis en 5 dimensions. Les dimensions du *servant leadership* mesurées par l'instrument ont été décrites au chapitre précédent.

A titre d'illustration, le tableau suivant présente un exemple d'item par dimension mesurée.

<i>Dimensions</i>	<i>nb</i>	<i>Exemples d'items</i>
Vocation altruiste <i>altruistic calling</i>	4	Je sacrifie mes propres intérêts pour répondre aux besoins des autres
Soin de l'âme <i>emotional healing</i>	4	Je fais partie de ceux vers qui les gens se tournent s'ils vivent un drame personnel.
Vision fédératrice <i>persuasive mapping</i>	5	J'encourage les autres à avoir de grands rêves pour notre organisation.
Sagesse <i>wisdom</i>	5	Je suis doué pour anticiper les conséquences des décisions.
Intendance organisationnelle <i>organizational stewardship</i>	5	Je suis convaincu que notre organisation doit fonctionner comme une grande famille où chacun prend soin des autres

**Tableau 5-6 : SLQ, dimensions, nombre et exemples d'items**

Aucun item n'est inversé et la mesure d'origine se fait sur une échelle de Likert à 4 degrés allant de « totalement en désaccord » à « totalement d'accord ». Compte tenu du fait que les autres mesures utilisent toutes des échelles de Likert à 5 degrés, nous avons opté pour l'utilisation d'une échelle à 5 degrés également.

L'outil et la codification des items sont présentés en annexe 7 dans leur intégralité.

#### b) *Adaptation française*

Le SLQ n'existait pas en version française. Nous avons donc procédé à son adaptation en langue française en suivant les recommandations de Vallerand (1989) et avons eu recours à la méthode dite de la traduction inversée.

Nous avons effectué une première traduction des items avec l'aide d'un linguiste. La professeure Desmarais en a fait de même indépendamment avec l'aide d'un second linguiste, ce qui a produit une seconde traduction. Les deux traductions ont été comparées, évaluées et discutées en présence des équipes de traduction. Les points les plus délicats rencontrés pendant le processus étaient liés à la notion de « communauté » présente dans la version anglo-saxonne, et centrale dans le *servant leadership*. Cette notion est fortement présente dans la culture américaine et n'a pas véritablement d'équivalent dans la culture française.

Après nous être accordé sur une troisième version, celle-ci a fait l'objet d'une rétro-traduction par un troisième linguiste qui a confirmé la fidélité du questionnaire français au SLQ en langue anglaise.

Finalement le questionnaire définitif a fait l'objet d'un dernier test auprès d'un groupe d'enseignants chercheurs, collaborateurs scientifiques et managers.

### 2.2.5 Mesures complémentaires

Chaque questionnaire a été enrichi par différentes questions complémentaires portant sur la performance, l'exercice du leadership, la méditation et la démographie.

#### a) *Performance évaluée lors de l'entretien annuel d'évaluation*

Afin de compléter / croiser la mesure de performance issue du MLQ avec une mesure complémentaire et renvoyant à une évaluation plus objective du niveau de performance du manager, nous avons ajouté une question portant sur le dernier entretien annuel d'évaluation. Le répondant est invité à indiquer comment sa performance globale a été jugée par son organisation lors de son dernier entretien d'évaluation. Ce mode de mesure de la performance a été utilisé antérieurement dans le travail doctoral d'Amandine Carrier-Vernet (Carrier-Vernhet, 2012).

La réponse propose 7 modalités (Inacceptable ; Bien en deçà des attentes ; Conforme en partie seulement aux attentes ; Conforme aux attentes ; Dépassant les attentes ; Dépassant de très loin

les attentes ; Exceptionnelle). Ces modalités sont celles utilisées dans le groupe industriel partenaire de la pré-étude.

#### *b) Questions de contrôle*

Nous avons intégré plusieurs questions permettant de contrôler l'influence de différents paramètres liés au profil de manager :

- Expérience et exercice du leadership. Une première question porte sur le niveau hiérarchique du répondant. Une seconde question porte sur le nombre total d'années d'exercice de l'encadrement. Deux questions portent enfin sur le nombre de personnes que le répondant a sous sa responsabilité directe ou indirecte, et le nombre de personnes devant lui rendre compte directement.
- Expérience de la méditation. Afin d'identifier les répondants ayant une pratique de la méditation, nous avons ajouté une question de contrôle. En cas de réponse positive, deux questions additionnelles sont proposées : méditation laïque ou confessionnelle d'une part et intensité de la pratique (fréquence hebdomadaire).
- Enfin, 3 questions démographiques ont été ajoutées : âge du répondant (année de naissance), pays de résidence et genre.

### 2.3. Construction des questionnaires et recueil des données

Après avoir vu les critères de choix des outils de mesure et leur mobilisation opérationnelle, nous allons maintenant présenter la démarche de construction des questionnaires et de recueil de données pour nos deux études. Chaque étape d'une recherche par questionnaire peut en effet souffrir de biais limitant la portée de ses résultats (Igalens et Roussel, 1998, p. 96).

#### 2.3.1 Construction des questionnaires

La rédaction d'un questionnaire nécessite rigueur et attention. La structure générale du questionnaire, l'ordre et la formulation des questions, ainsi que le choix des échelles de mesure sont autant de points délicats (Evrard et al., 2009 ; Jolibert et Jourdan, 2011).

##### *a) Structure générale des questionnaires*

Les deux questionnaires reprennent la même structure générale et diffèrent par leur langue (anglais pour la pré-étude, français pour la seconde étude).

Les grandes parties des deux questionnaires sont les suivantes :

- Introduction et présentation de l'enquête : cette première partie présente l'étude de manière générale et assure le répondant du respect de son anonymat et de la confidentialité de ses réponses. Compte tenu de la longueur du questionnaire, le répondant potentiel est alerté sur

le temps de réponse moyen nécessaire et invité à répondre lors d'un moment où il sera certain de ne pas être dérangé

- Mesures principales : les mesures principales sont ensuite présentées successivement dans des présentations similaires. Nous avons cherché à trouver un juste équilibre entre nombre de pages et nombre d'items par page afin de soutenir la motivation du répondant.
- Questions signalétiques : les mesures complémentaires (cf § 2.2.5) sont présentées en fin de questionnaire.
- Remerciement : Le dernier écran affiche un message de remerciement pour le temps consacré à l'étude et une confirmation que les réponses ont bien été enregistrées.

Afin de soutenir la motivation du répondant et de lui donner des indications d'avancement, les grandes étapes sont numérotées (1/n) et le questionnaire présente une barre d'avancement générale.

Compte tenu de la longueur des questionnaires, les mesures sont présentées par ordre « d'importance » afin de pouvoir exploiter certaines données même en cas d'abandon : d'abord le FFMQ, puis le MLQ, et enfin seulement l'ALQ et le SLQ.

#### b) *Choix des échelles de mesure*

Le FFMQ, le MLQ et l'ALQ utilisent une échelle de Likert à 5 degrés. Cette échelle est imposée par Mind Garden pour le MLQ et l'ALQ. Seul le SLQ utilise à l'origine une échelle de Likert à 4 degrés.

Nous avons opté pour une uniformisation des échelles afin de limiter la charge mentale des répondants. Toutes les échelles sont orientées dans le même sens et bien que les modalités diffèrent légèrement compte tenu de la nature des énoncés, toutes vont de « pas du tout » ou « jamais » à gauche jusqu'à « tout à fait » ou « fréquemment, sinon toujours » à droite.

#### c) *Différences entre questionnaires*

Les deux enquêtes diffèrent sur trois points :

- La langue comme vu précédemment (anglais versus français).
- Comme présenté précédemment dans le Tableau 5-2 (p.202), les mesures effectuées ne sont pas exactement les mêmes. La pré-étude comprend l'intégralité du MLQ et n'intègre pas le SLQ. La seconde étude intègre le SLQ et ne comprend pas le *leadership transactionnel* (sous partie du MLQ). Elles sont de fait sensiblement de même longueur.
- Le texte d'introduction a été légèrement modifié entre les deux études. La pré-étude fait référence à la *mindfulness*. Lors de l'analyse préliminaire des résultats, nous avons été étonnés du pourcentage de répondants déclarant pratiquer la méditation. Nous avons donc fait l'hypothèse que le terme *mindfulness* avait conduit à un biais de sélection parmi les répondants. L'introduction de la seconde étude n'évoque plus la *mindfulness* afin d'éviter ce biais éventuel.

#### *d) Pré-tests des questionnaires*

Chaque questionnaire a été pré-testé de deux manières distinctes.

Une version papier a d'abord été soumise pour relecture, correction et commentaires :

- La version anglaise a été relue par un linguiste et soumise ensuite à notre partenaire américain pour validation.
- La version française a fait l'objet d'une correction grammaticale et orthographique et soumise à un candidat.

Sur cette base, les versions électroniques ont été générées et testées par un groupe constitué d'enseignants-chercheurs, doctorants et candidats afin de vérifier le bon fonctionnement de l'outil et de connaître le temps de réponse moyen afin de pouvoir l'indiquer dans le texte d'introduction. Quelques ajustements mineurs ont été effectués suite aux retours et une correction majeure sur la version anglaise (la question de contrôle apparaissait dans certains cas en français).

Les deux questionnaires sont présentés en annexes 8 et 9.

#### 2.3.2 Collecte des données

Cinq modes d'administration du questionnaire peuvent être envisagés : le face à face, l'auto-administration, le questionnaire par voie postale, le questionnaire par téléphone, et enfin les enquêtes sur internet. Ces différents modes, leurs avantages et inconvénients sont détaillés par Igalens et Roussel (1998, p. 118 à 120).

Nous avons opté pour l'administration par internet à l'aide de la plate-forme Sphinx Online.

Le questionnaire par internet présente de nombreux avantages :

- Il suffit d'avoir accès à des bases de données d'email pour contacter les répondants.
- Le profil des répondants peut être facilement testé par quelques questions de profilage afin d'optimiser la collecte de données.
- Les répondants peuvent répondre simplement via leur ordinateur ou leur smartphone, décider du moment et du lieu pour répondre, s'interrompre et reprendre leur saisie plus tard.

La limite de la collecte sur internet est liée à l'accès à des bases de données fiables, au nombre d'emails reçus par les répondants chaque jour et aux effets d'abandon en cours d'enquête.

#### *a) Pré-étude en anglais (étude 1)*

La pré-étude en anglais devait initialement être diffusée par un partenaire industriel américain à l'ensemble des cadres des 5 divisions implantées partout dans le monde. Cela devait garantir un échantillon homogène et suffisamment important pour satisfaire au critère d'échantillonnage

du paradigme de Churchill<sup>29</sup> (environ 500 répondants espérés) Le partenaire a décidé de mettre l'étude en stand-by au moment où tout était prêt pour la diffusion (décembre 2015).

Nous avons donc dû mobiliser en remplacement un échantillon de convenance de managers internationaux répondants aux deux critères suivants : occuper un poste d'encadrement et maîtriser couramment l'anglais pour pouvoir répondre au questionnaire.

Le questionnaire a été envoyé à une première liste de répondants constituée de contacts personnels occupants des postes à responsabilité dans des entreprises ou organisations internationales, ainsi qu'à une série de collègues anglophones. Nous avons utilisé la technique de la boule de neige (Goodman, 1961) particulièrement adaptée à la constitution d'échantillons aux critères spécifiques. Chaque répondant a donc été invité à mobiliser quelques répondants dans son entourage professionnel. L'échantillon a été complété par un envoi aux anciens participants d'un programme de formation continue en management de l'Université de Genève (programme ouvert à des cadres en exercice).

La collecte des données s'est déroulée entre mi-janvier et mi-mars par vagues successives. Deux relances ont été effectuées. Malgré nos efforts, le seuil des 195 répondants n'a pas été atteint (143 réponses enregistrées) ce qui limite la portée des résultats de cette pré-étude.

*b) Etude francophone (étude 2)*

La seconde étude, en français, a été diffusée par plusieurs canaux distincts :

- D'abord, la base de données des anciens étudiants de l'IAE Savoie Mont Blanc. Un mail a été adressé à tous les anciens étudiants les invitant à répondre à un questionnaire via un lien renvoyant à un formulaire de profilage. Si le répondant occupait une fonction manageriale, il était invité à répondre à notre enquête. Dans le cas contraire, il était invité à répondre à une autre enquête sur la mindfulness et la relation au travail. Cette procédure nous a permis d'optimiser une collecte de données globale sur plusieurs projets de recherche.
- Second canal utilisé : une base de contacts qualifiés constituée via le réseau professionnel Viadeo.
- Troisième canal utilisé : les contacts de la chaire Management et Santé au Travail de l'IAE de Grenoble.
- Enfin, un lien vers le questionnaire a été mis en avant dans une newsletter des éditions Tissot (éditeur de contenus juridiques à destination des entreprises) destinée à des dirigeants de PME/PMI. Les lecteurs de la newsletter étaient invités à contribuer à un projet de recherche sur les liens entre psychologie et leadership en répondant à un questionnaire. Ce canal a généré le plus grand nombre de réponses.

---

<sup>29</sup> L'échantillon doit être de 5 à 10 fois l'outil de mesure le plus long utilisé. Le FFMQ utilisant 39 items, l'échantillon minimal devrait être de 195 individus.

La collecte des données s'est déroulée entre mi-mai 2016 et mi-juin 2016 par vagues successives. Une relance a été effectuée une semaine après chaque envoi, sauf pour la newsletter qui a fait l'objet d'un envoi unique. Au total, 480 réponses ont été collectées.

Nous allons maintenant présenter les résultats de ces deux études quantitatives complémentaires. La section suivante est consacrée aux résultats de la pré-étude en anglais, et la section 3 à ceux de l'étude francophone.

# Section 2. Résultats de la pré-étude anglophone

---

## 1. Présentation de l'échantillon

Le questionnaire a recueilli les réponses enregistrées de 143 personnes, parmi lesquelles 90 sont allées jusqu'au bout de l'étude.

Les répondants sont à 67% des hommes. L'âge moyen des répondants est de 46 ans, avec un écart type de 10 ans.

Les répondants vivent en France à 39 % et en Suisse pour 35 %. Les autres pays de résidence sont la Belgique, le Brésil, le Canada, la Hongrie, l'Espagne, Singapour, le Royaume-Uni, le Vietnam, la Tunisie, l'Inde, la Suède, le Soudan et le Congo.

Du point de vue hiérarchique, 26% des répondants déclarent occuper un poste de direction générale (ou membre du comité de direction de l'entreprise), 28% faire partie de l'encadrement supérieur, 25% de l'encadrement intermédiaire, 6% être un manager de proximité ou de première ligne. Les 15% restant se positionnent sur des postes de management transversaux (chef de projet et assimilés).

L'expérience du leadership des répondants est de 13 ans en moyenne, allant du grand débutant (1 an d'expérience du management) à toute une carrière de direction. L'équipe encadrée compte en moyenne 10 collaborateurs qui rendent compte directement et 50 personnes directement ou indirectement sous la responsabilité des répondants.

Aucun répondant ne déclare un niveau de performance jugé inacceptable à l'issue de son dernier entretien annuel d'évaluation, et à l'opposé seulement 1 déclare une performance exceptionnelle. En dehors de ce cas particulier 31% déclarent une performance conforme aux attentes, 39% une performance dépassant les attentes et 26% les dépassant de très loin. Les 3 % restant déclarent une performance inférieure aux attentes.

Enfin 43% des répondants déclarent pratiquer une forme de méditation dont la nature est à 84% non-confessionnelle. La fréquence de pratique varie fortement : seuls 18 % d'entre eux déclarent une pratique quotidienne et 50% indiquent une pratique hebdomadaire ou moins fréquente.

## 2. Analyses préliminaires

Avant de débiter une analyse multivariée, il est important d'explorer les données, d'identifier des problèmes éventuels et d'apporter les solutions appropriées. Ces analyses préliminaires



portent sur trois éléments : le traitement des données manquantes et des valeurs extrêmes ou aberrantes, ainsi que l'interrogation quant à la normalité des données.

## 2.1. Données manquantes

Cette première étude rendait les réponses aux questions obligatoires et les réponses étaient enregistrées automatiquement à chaque page afin de recueillir le plus de données possibles, y compris en cas d'abandon au cours du questionnaire. La longueur de celui-ci présentait un risque d'abandon important qui s'est confirmé lors de l'analyse des données : sur 143 réponses enregistrées, seulement 90 répondants ont été jusqu'au bout de l'intégralité de l'étude.

Les répondants ayant abandonné avant d'avoir répondu à au moins 2 mesures (FFMQ et MLQ) ont été supprimés. Les cas restants ont été traités selon la procédure de suppression des composantes non valides ou *pairwise deletion* sous SPSS. Cette méthode consiste à supprimer les observations uniquement pour les paires d'items présentant des valeurs manquantes. Elle présente donc l'avantage de minimiser la perte de données par rapport à une suppression systématique de tous les cas incomplets (cylindrage des données ou *listwise deletion*). Cependant, ce choix présente l'inconvénient de générer un échantillon qui varie en fonction des analyses.

## 2.2. Valeurs extrêmes ou aberrantes

L'étude proposait essentiellement des échelles de Likert. Les valeurs extrêmes ou aberrantes étaient de fait limitées, puisque les modalités de réponses étaient bornées. Les questions numériques ouvertes étaient limitées à l'année de naissance, le nombre d'années d'expérience du management, et le nombre de personnes encadrées. Elles ne présentaient pas de valeur aberrante.

Les individus atypiques (*outliers*) ont été conservés, rien n'indiquant un biais ou des incohérences dans leurs réponses.

## 2.3. Hypothèse de normalité des données

Pour étudier la normalité des données, nous nous sommes appuyé sur les coefficients d'asymétrie (*skewness*) et d'aplatissement (*kurtosis*). Une distribution normale est indiquée par un coefficient d'asymétrie et d'aplatissement de 0.

L'écart à la normalité acceptable fait débat. Un écart compris entre -2 et +2 (voire entre -3 et +3) est jugé acceptable.

Les items du FFMQ présentent des valeurs de *kurtosis* et *skewness* variant entre -1 et +1. Les valeurs de *kurtosis* du MLQ varient entre -1.3 et +1.3 et celles de *skewness* entre -1.2 et +1.9 à

l'exception de deux items dont les valeurs sont proches de 3 (MLQ\_ContRew\_1 = 2.5 et MLQ\_effect\_3 = 2.7). Ces deux items ont été conservés néanmoins puisqu'ils sont inférieurs à 3.

L'ALQ présente des résultats moins satisfaisants. Si la *skewness* des items varie entre -1.5 et 0, la *kurtosis* de 2 items est comprise entre 2 et 3 (ALQ\_ethic\_1 et ALQ\_trans\_2) et celle de 2 autres dépasse nettement ce seuil (ALQ\_ethic\_2 = 4.9 et ALQ\_trans\_3 = 5.4). Les deux premiers sont conservés puisque restant inférieurs à 3 et les deux derniers sont supprimés de la suite des analyses puisque ne répondant plus à l'hypothèse de normalité.

### 3. Validation des instruments de mesures

Plusieurs analyses ont été menées afin de s'assurer de la validité et de la fiabilité des instruments de mesures utilisés.

Le faible nombre d'observations de cette étude limite de fait la portée de ces analyses, notamment pour les analyses factorielles exploratoires qui nécessitent un nombre de réponses d'au moins 5 fois l'échelle la plus grande, seuil que cette pré-étude n'atteint pas.

Deux techniques principales ont été utilisées :

- Calcul des alphas de Cronbach sur chaque échelle et, le cas échéant, recherche des améliorations possibles en supprimant certains items,
- Analyse factorielle exploratoire afin de vérifier la structure factorielle des échelles et de vérifier leur cohérence avec la structure théorique postulée et les résultats généralement constatés avec l'outil. Le cas échéant, suppression des items problématiques jusqu'à stabilisation d'une mesure valide.

#### 3.1. Validité du FFMQ

Le FFMQ est une échelle à 39 items. Nous avons mené une analyse factorielle exploratoire, bien que le nombre d'observations soit inférieur à 200.

En effet, l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de Barlett indiquent que les données sont factorisables. Le KMO est de .778 ce qui est un très bon score compte tenu de la faiblesse de l'échantillon. Le test de Barlett ( $\chi^2$  approximé de Barlett = 2338.664, ddl = 741,  $p < .001$ ) confirme que les données sont factorisables. Nous effectuons une rotation varimax avec une valeur propre supérieure à 1. L'analyse des communalités est acceptable ( $> 0.560$ ).

Neuf dimensions ont une VP supérieure à 1 et le test du coude de Catell (ou *scree test*) indique un changement de pente au 7<sup>ème</sup> facteur et le seuil de restitution de 50% est franchi au 5<sup>ème</sup> facteur.

En forçant la rotation avec 5 facteurs, les items se répartissent conformément aux 5 dimensions de l'outil. Chaque dimension est clairement identifiée. Cependant, certains items ont des

contributions factorielles supérieures à 0,3 sur un autre facteur. Cela nous conduit à épurer l'échelle d'un à trois items par dimension (Act\_5, Judg\_1, 2 et 3, Desc\_5 et 6, Obs\_3 et 8 et Reac\_5).

Une nouvelle analyse factorielle a été menée. Celle-ci présente à nouveau des indices de factorisation acceptables (KMO = .765,  $\chi^2$  approximé de Barlett = 1687.685, ddl = 435,  $p < .001$ ). L'analyse de la matrice de corrélation est correcte (MSA > .510). Les 5 facteurs expliquent 58% de la variance. Avec un alpha de Cronbach global de 0.871, la mesure de mindfulness est fiable, tout comme chacune de ses dimensions qui présentent des  $\alpha$  supérieurs à 0,7 ( $\alpha$  acting with a wareness = .87 ;  $\alpha$  description = .85 ;  $\alpha$  non-judgement = .85 ;  $\alpha$  observing = .82 ;  $\alpha$  non-reactivity = .74).

En résumé, l'échelle FFMQ se comporte correctement. La structure factorielle en 5 dimensions est nette, conforme au modèle théorique et aux résultats d'autres études. Les inter-corrélations entre les items d'une même dimension sont positives et significatives. L'alpha de Cronbach de chaque dimension indique un bon niveau de fiabilité. Le score global du FFMQ (mindfulness) fait sens même si certaines inter-corrélations entre dimensions ne sont pas significatives. L'alpha global est très bon ( $\alpha = 0,871$ ).

Construit / Sous-Dimension	Fiabilité	Inter-corrélations	Structure factorielle
FFMQ	.871	Positif de .14 à .40	KMO = .765, $\chi^2$ approximé de Barlett = 1687.685, ddl = 435, $p < .001$ 5 facteurs expliquent 58% de la variance
Facteurs	Fiabilité	Inter-corrélations	items
Action consciente <i>Acting with awareness</i>	.87	Positif de .28 à .80	ACT_1_R, ACT_2_R, ACT_3_R, ACT_4_R, ACT_5_R, ACT_6_R, ACT_7_R, ACT_8_R
Description <i>Describing</i>	.85	Positif .30 à .72	DESC_1, DESC_2, DESC_3_R, DESC_4_R, DESC_5_R, DESC_6, DESC_7, DESC_8
Non-jugement <i>Non-judgment</i>	.85	Positif .41 à .63	judg_1_R, judg_2_R, judg_3_R, judg_4_R, judg_5_R, judg_6_R, judg_7_R, judg_8_R
Observation <i>Observing</i>	.82	Positif .31 à .60	Obs_1, Obs_2, Obs_3, Obs_4, Obs_5, Obs_6, Obs_7, Obs_8
Non-réactivité <i>Non-reactivity</i>	.74	Positif .17 à .53	reac_1, reac_2, reac_3, reac_4, reac_5, reac_6, reac_7

**Tableau 5-7 : validité de l'échelle FFMQ (pré-étude)**

### 3.2. Validité du MLQ

Le MLQ comprend 45 items dont 12 liés à la mesure de la performance. La structure des facteurs de leadership repose donc sur 33 items. Tout comme pour le FFMQ nous avons mené une analyse factorielle exploratoire bien que le nombre d'observations soit limité et n'atteigne pas le seuil recommandé de 165.

Le KMO est de .65 ce qui est médiocre. Le test de Barlett ( $\chi^2$  approximé de Barlett = 1175.57, ddl = 630,  $p < .001$ ) confirme que les données sont factorisables. Seule la rotation quartimax fonctionne : 12 facteurs présentent une valeur propre supérieure à 1 pour une variance cumulée de 71.7%. Le *scree-plot* montre une première cassure à 4 facteurs et une seconde à 10. Quant à la variance cumulée, elle ne dépasse le seuil de 50% qu'au 6<sup>ème</sup> facteur. La hiérarchisation des items issue de cette analyse ne semble pas dégager de logique apparente.

Face à l'absence d'une structure factorielle lisible (liée au grand nombre d'items du MLQ et au faible nombre d'observations), nous avons décidé d'analyser séparément les groupes d'items liés aux différents styles de leadership.

a) *Analyse factorielle des items du leadership transactionnel*

Nous menons une analyse factorielle sur l'ensemble des items du *leadership transactionnel* (soit 12 items).

Le KMO est de .625 ce qui est médiocre. Le test de Barlett ( $\chi^2$  approximé de Barlett = 225.78, ddl = 66,  $p < 0.001$ ) confirme que les données sont factorisables. Une rotation varimax avec valeur propre supérieure à 1 indique une solution à 5 facteurs pour 70% de la variance. Le test de Catell indique un coude très net à 3 facteurs pour 51.7% de la variance. En forçant l'analyse avec 3 facteurs, les items se regroupent de manière cohérente avec les présupposés théoriques.

L'analyse des communalités et de la matrice des composantes nous pousse à supprimer 1 item de chaque dimension (manexpA\_1, manexpP\_3 et ContRew\_1). En relançant l'analyse (KMO = .632,  $\chi^2$  approximé de Barlett = 161.58, ddl = 36,  $p < .001$ ) la structure en 3 facteurs explique 61.9% de la variance.

L'alpha de Cronbach est bon pour le management par exception actif ( $\alpha = .79$ ), acceptable pour le management par exception passif ( $\alpha = .64$ ) mais médiocre pour le management par exception actif ( $\alpha = .53$  contre .57 avec l'item manexpA\_1).

b) *Analyse des formes passives de leadership*

L'échelle de *leadership laissez-faire* (4 items) présente un alpha de Cronbach médiocre de .51. Les inter-corrélations entre items sont faibles (.01 à .35) et l'item *laisssfair\_2* a une contribution très faible. Sa suppression améliore marginalement la fiabilité (.52 vs .51).

Compte tenu de ces résultats peu satisfaisants, nous testons la structure factorielle du *leadership passif* (items laissez-faire + items management par exception passif). Le KMO est de .675 ce qui est correct. Le test de Barlett ( $\chi^2$  approximé de Barlett = 104.53, ddl = 28,  $p < .001$ ) confirme que les données sont factorisables. Une rotation promax avec valeur propre supérieure à 1 indique une solution à 3 facteurs pour 60% de la variance. Le test de Catell indique un coude très net à 2 facteurs pour 47.3% de la variance. L'analyse des communalités et de la matrice des composantes confirme la nécessité de supprimer l'item *laisssfair\_2*. Une nouvelle analyse fait

ressortir une solution en 2 facteurs pour 53.4 % de la variance (KMO = .697,  $\chi^2$  approximé de Barlett = 97.93, ddl = 21,  $p < .001$ ). L'analyse de la matrice des composantes pousse à supprimer l'item manexpP\_3 (comme c'était déjà le cas au § précédent).

Enfin, nous menons une dernière analyse (KMO = .727,  $\chi^2$  approximé de Barlett = 80.05, ddl = 15,  $p < .001$ ) qui fait apparaître deux facteurs pour une variance cumulée de 56.34%. Le premier regroupe le management par exception passif et l'item laissfair\_1. Le second facteur regroupe les items laissfair\_3 et 4. Cette structure de *leadership passif* fait sens d'un point de vue théorique. L'item laissfair\_1 est relativement ambigu et il peut également faire sens dans l'échelle de management par exception passif. Au final, l'échelle de *leadership passif* présente un alpha de Cronbach correct ( $\alpha = .69$ ) et beaucoup plus satisfaisant que l'échelle de laissez-faire seule (.52). La dimension management par exception passif a un alpha acceptable ( $\alpha = .67$ ). Avec seulement 2 items, l'alpha de la dimension laissez-faire ne fait pas nécessairement sens ( $\alpha = .50$ ). Un test de Spearman-Brown peut être considéré comme un meilleur indicateur de fiabilité (Eisinga, Grotenhuis et Pelzer, 2013) pour mesurer l'interrelation des items. Avec un rho de .405 ( $p < .001$ ) l'échelle de laissez-faire peut être considérée comme faisant sens, mais de fiabilité faible.

Compte tenu des résultats des différentes analyses, la mesure de *leadership passif* nous semble préférable à celle de *leadership laissez-faire*. Cette structure fait sens du point de vue théorique et s'adapte mieux aux données. En revanche, cela a un impact sur le construit de *leadership transactionnel*.

### c) Analyse du style de leadership transactionnel actif

En intégrant le management par exception passif à un construit de *leadership passif*, il devient nécessaire d'estimer un construit de *leadership transactionnel actif* (intégrant les items de récompense contingente et de management par exception actif).

Le KMO est de .664 ce qui est médiocre. Le test de Barlett ( $\chi^2$  approximé de Barlett = 138.51, ddl = 28,  $p < .001$ ) confirme que les données sont factorisables.

Une rotation varimax fait ressortir une solution en deux facteurs pour 51.26% de la variance. L'analyse des communalités et de la matrice des composantes nous pousse à supprimer l'item le plus problématique (manexpA\_1). Une nouvelle analyse (KMO = .657,  $\chi^2$  approximé de Barlett = 122.79, ddl = 21,  $p < .001$ ) confirme une solution en deux facteurs pour 55,7% de la variance. La structure est conforme aux présupposés théoriques. L'échelle de *leadership transactionnel actif* a un alpha de Cronbach de 0.69. Le management par exception actif présente un alpha qui est bon ( $\alpha = .79$ ) alors que la dimension récompense contingente est moins satisfaisante ( $\alpha = .57$ ).

Compte tenu de ces résultats et de ceux du paragraphe précédent, nous retenons cette solution qui fait sens du point de vue théorique et semble bien s'adapter aux données.

d) *Analyse du leadership transformationnel*

Nous menons une analyse factorielle sur l'ensemble des items du *leadership transformationnel* (soit 20 items). Le KMO est de .80 ce qui est excellent et le test de Barlett ( $\chi^2$  approximé de Barlett = 569.33, ddl = 190,  $p < .001$ ) confirme que les données sont factorisables.

L'analyse factorielle renvoie 6 valeurs propres supérieures à 1 pour une variance cumulée de 63,3 %. Le test du coude de Catell indique un changement de pente avec 4 facteurs qui correspond au dépassement du seuil de 50% de variance cumulée. Toutes les communalités sont supérieures à .5. Aucune structure n'apparaît clairement lors de l'analyse de la matrice des composantes, quel que soit le mode de rotation. La structure théorique n'est pas reproduite.

Les échelles postulées ont des alphas de Cronbach souvent problématiques. Celui de l'influence idéalisée attribuée est de 0.53, celui de l'influence idéalisée comportementale est de .5 et celui de la considération individualisée de 0.57. L'échelle d'inspiration et celle de stimulation intellectuelle présentent des alphas corrects (respectivement 0.72 et 0.71). Les scores des 3 premières échelles peuvent être améliorés en les épurant à chaque fois d'un item (inf\_ideaA\_2, inf\_ideaB\_3 et indconsid\_2).

Une nouvelle analyse factorielle est lancée (KMO = .807,  $\chi^2$  approximé de Barlett = 510.28, ddl = 136,  $p < .001$ ) indique une solution en 4 facteurs pour 57.87% de la variance, de même que le *scree-test*. La rotation promax ne fait pas apparaître de structure clairement identifiable. Néanmoins l'influence idéalisée attribuée semble bien être un facteur à part entière. Les 4 autres facteurs semblent se regrouper en influence idéalisée comportementale et inspiration d'une part, stimulation intellectuelle et considération individualisée d'autre part. Les communalités sont supérieures à .5. Le seuil des 50% est franchi avec 3 facteurs. Nous relançons donc une analyse en forçant cette solution. L'item 4 de l'échelle stimulation intellectuelle présente un crossloading important et est supprimé.

Une dernière analyse factorielle est lancée (KMO = .791,  $\chi^2$  approximé de Barlett = 466.34, ddl = 120,  $p < .001$ ). La solution en trois facteurs représente une variance cumulée de 51,84%.

Le premier facteur est composé de l'influence idéalisée attribuée. Le second facteur est constitué des items d'influence idéalisée comportementale et d'inspiration. Ce second facteur renvoie donc à la dimension charismatique du leader manifestée par son comportement et sa capacité à partager une vision motivante. Le troisième facteur regroupe les items de stimulation intellectuelle et de considération individualisée. Ce troisième facteur renvoie donc à la dimension « empowerment » ou développement des collaborateurs et de leur autonomie. La structure n'est donc pas celle des 5I du *leadership transformationnel* qui ne se retrouve pas dans nos données, mais n'est pas incohérente avec la littérature sur le *leadership transformationnel*. Elle fait donc sens et les dimensions renvoient bien à un même construit.

L'alpha global du *leadership transformationnel* est de .86 et celui des 3 dimensions est correct également. L'influence idéalisée présente un alpha de .66, celui de la dimension « charisme » est de .77 et celui de la dimension « empowerment » de .76.

e) *Synthèse sur le MLQ*

En résumé, l'échelle MLQ se comporte juste correctement. La structure théorique en 9 facteurs n'a pu être retrouvée. Néanmoins, après épuration et analyses les données semblent correspondre à une structure théorique faisant sens et que nous avons évoquée au chapitre précédent. Les trois construits de *leadership passif*, *leadership transactionnel actif* et *leadership transformationnel* sont identifiés et présentent un alpha de Cronbach indiquant un bon niveau de fiabilité. Les différents facteurs ont des alphas corrects (à l'exception du facteur de récompense contingente qui est un peu faible et du facteur laissez-faire qui est très faible) mais présentent des inter-corrélations entre items parfois faibles. La mesure de *leadership transactionnel* s'avère moins robuste avec une inter-corrélation entre les facteurs très faible.

Au final, la structure d'ensemble est loin d'être parfaite, mais les trois construits principaux nous semblent suffisamment fiables pour la suite des analyses.

<b>Construit / Sous-Dimension</b>	<b>Fiabilité</b>	<b>Inter-corrélations</b>	<b>Structure factorielle</b>
Leadership Passif	.871	Positif .62	KMO = .727, $\chi^2$ approximé de Barlett = 80.05, ddl = 15, p<.001 2 facteurs expliquent 56% de la variance
<b>Facteurs</b>	<b>Fiabilité</b>	<b>Inter-corrélations</b>	<b>items</b>
Laissez-faire	.50 (ρ spearman = .41)	Positif .34	laiss-fair_1, laiss-fair_2, laiss-fair_3, laiss-fair_4
Management par exception passif	.67	Positif de .11 à .30	laiss-fair_1, man-exp-P_1, man-exp-P_2, man-exp-P_3, man-exp-P_4
Leadership Transactionnel actif	.69	Positif .25	KMO = .657, $\chi^2$ approximé de Barlett = 122.79, ddl = 21, p<.001 2 facteurs expliquent 56 % de la variance
<b>Facteurs</b>	<b>Fiabilité</b>	<b>Inter-corrélations</b>	<b>items</b>
Management par exception actif	.79	Positif de .48 à .66	man-exp-A_1, man-exp-A_2, man-exp-A_3, man-exp-A_4
Récompense contingente	.57	Positif de .12 à .38	ContRew_1, ContRew_2, ContRew_3, ContRew_4
<b>Construit / Sous-Dimension</b>	<b>Fiabilité</b>	<b>Inter-corrélations</b>	<b>Structure factorielle</b>

(Le tableau se poursuit sur la page suivante)

Leadership Transformationnel	.86	Positif de .38 à .58	KMO = .791, $\chi^2$ approximé de Barlett = 466.34, ddl = 120, p<.001 3 facteurs expliquent 52 % de la variance
<b>Facteurs</b>	<b>Fiabilité</b>	<b>Inter-corrélations</b>	<b>items</b>
Influence idéalisée attribuée	.66	Positif de .31 à .46	idea-inf-A_1, <del>idea-inf-A_2</del> , idea-inf-A_3, idea-inf-A_4
Charisme (influence idéalisée comportementale + motivation)	.77	Positif de .10 à .45	idea-inf-B_1, idea-inf-B_2, <del>idea-inf-B_3</del> , idea-inf-B_4, insp-mot_1, insp-mot_2, insp-mot_3, insp-mot_4
Empowerment (stimulation intellectuelle et considération individualisée)	.76	Positif de .17 à .49	int-stim_1, int-stim_2, int-stim_3, <del>int-stim_4</del> , ind-consid_1, <del>ind-consid_2</del> , ind-consid_3, ind-consid_4

**Tableau 5-8 : validité de l'échelle MLQ (pré-étude)**

### 3.3. Validité de l'ALQ

L'ALQ est une échelle à 16 items. Deux items sont écartés puisque ne respectant pas les critères de normalité (cf, § 2.3, items ALQ\_ethic\_2 et ALQ\_trans\_3).

L'indice KMO et le test de Barlett indiquent que les données sont factorisables. Le KMO est de .827 ce qui est un très bon score. Le test de Barlett ( $\chi^2$  approximé de Barlett = 458.63, ddl = 91, p<.001) confirme que les données sont factorisables. Nous effectuons une rotation varimax avec une valeur propre supérieure à 1. Trois facteurs ont une valeur propre supérieure à 1 pour une variance cumulée de 55%. Le scree-test montre un coude au 4<sup>ème</sup> facteur. Nous forçons donc la rotation avec 4 facteurs. Les communalités sont supérieures à .5 sauf pour l'item trans\_2 qui est supprimé.

Une nouvelle analyse est lancée (KMO = .813,  $\chi^2$  approximé de Barlett = 415.44, ddl = 78, p<.001). La structure postulée théoriquement se dégage en partie. L'item balanc\_1 présente un cross-loading important sur plusieurs facteurs. Nous le supprimons et lançons une nouvelle analyse (KMO = .803,  $\chi^2$  approximé de Barlett = 377, ddl = 66, p<.001). La structure en 4 facteurs apparaît clairement conformément aux items, à l'exception de l'item 1 de conscience de soi (*self-awareness*) qui apparaît dans la dimension comportement équilibré (*balanced processing*). A la relecture de l'item, celui-ci peut tout à fait faire sens dans cette dimension en fonction de son interprétation. Comme il présente peu de cross-loading avec les autres dimensions, nous décidons de le maintenir et de le rattacher à la dimension comportement équilibré (*balanced processing*).

Trois échelles ainsi obtenues présentent des alphas de Cronbach tout à fait satisfaisants ( $\alpha$  éthique = .70,  $\alpha$  comportement équilibré = .73,  $\alpha$  conscience de soi = .76). L'échelle de transparence relationnelle est moins satisfaisante ( $\alpha$  = .62). L'alpha global du *leadership authentique* est de .84.



En résumé, l'ALQ se comporte correctement. La structure en 4 facteurs se retrouve en partie, même si ce n'est pas parfait. Elle n'est pas totalement conforme en termes d'items mais reproduit les dimensions théoriques. Les inter-corrélations entre les items d'une même dimension sont positives et significatives. L'alpha de Cronbach de chaque dimension indique un bon niveau de fiabilité, sauf pour la dimension transparence relationnelle qui est un peu en retrait. Le score global de l'ALQ fait sens avec des inter-corrélations entre dimensions positives et significatives. L'alpha global est très bon ( $\alpha = .84$ ). La mesure nous semble donc fiable.

Construit / Sous-Dimension	Fiabilité	Inter-corrélations	Structure factorielle
Leadership Authentique	.84	Positif, de .31 à .52	KMO = .803, $\chi^2$ approximé de Barlett = 377, ddl = 66, $p < 0,000$ 4 facteurs expliquent 66% de la variance
Facteurs	Fiabilité	Inter-corrélations	items
Transparence relationnelle ( <i>relational transparency</i> )	.62	Positif, de .28 à .46	trans_1, trans_2, trans_3, trans_4, trans_5
Ethique	.70	Positif, .40 à .47	ethic_1, ethic_2, ethic_3, ethic_4
Comportement équilibré ( <i>balanced processing</i> )	.73	Positif, .44 à .54	balanc_1, balanc_2, balanc_3, selfawar_1
Conscience de soi ( <i>self-awareness</i> )	.76	Positif, .49 à .61	ALQ_selfawar_1, selfawar_2, selfawar_3, selfawar_4

**Tableau 5-9 : validité de l'échelle ALQ (pré-étude)**

### 3.4. Validité des mesures de performance

Le MLQ intègre 9 items visant à mesurer la performance, lesquels doivent normalement se répartir en 3 facteurs.

L'indice KMO et le test de Barlett indiquent que les données sont factorisables. Le KMO est de .816 ce qui est un très bon score. Le test de Barlett ( $\chi^2$  approximé de Barlett = 252.73, ddl = 36,  $p < .001$ ) confirme que les données sont factorisables. Nous effectuons une rotation varimax avec une valeur propre supérieure à 1. Le résultat indique une solution en 2 facteurs pour une variance cumulée de 57.6%. La structure regroupe les items satisfaction et efficacité d'une part et ceux concernant l'effort exceptionnel d'autre part.

En forçant une solution à 3 facteurs, nous ne retrouvons pas une distinction claire entre les items de satisfaction et d'efficacité, mais cela confirme le regroupement des items liés à l'effort exceptionnel.

Nous retenons donc la structure en 2 facteurs et nous relançons une analyse après suppression de l'item effect\_4 qui présente un cross-loading important (KMO = .775,  $\chi^2$  approximé de

Barlett = 190,85, ddl = 28,  $p < .001$ ). Le résultat indique à nouveau une solution en deux facteurs pour 57,7% de la variance. Nous retenons cette solution qui ne reproduit pas la structure initiale mais confirme la spécificité de la mesure de l'effort exceptionnel par rapport au facteur d'efficacité et satisfaction du leadership.

Construit / Sous-Dimension	Fiabilité	Inter-corrélations	Structure factorielle
performance	.79	Positif .40	KMO = .775, $\chi^2$ approximé de Barlett = 190.85, ddl = 28, $p < .001$ 2 facteurs expliquent 58% de la variance
<b>Facteurs</b>	<b>Fiabilité</b>	<b>Inter-corrélations</b>	<b>items</b>
Efficacité et satisfaction	.73	Positif de .25 à .55	sat_1, sat_2, effect_1, effect_2, effect_3, effect_4
Effort exceptionnel	.77	Positif de .44 à .58	xtra-ef_1, xtra-ef_2, xtra-ef_3

**Tableau 5-10 : validité des mesures de performance (pré-étude)**

Nous avons également introduit une mesure auto-déclarative de performance basée sur l'entretien annuel d'évaluation. Cette variable a une distribution normale (*skewness* = 0,02 et *kurtosis* = -0,8).

La corrélation entre ces deux mesures de performance est significative mais de faible amplitude ( $r = .27$ ,  $p = .011$ ). La corrélation n'est pas significative avec le facteur d'effort exceptionnel ( $r = .20$ ,  $p = .056$ ) mais l'est avec le facteur de satisfaction-efficacité ( $r = .22$ ,  $p = .034$ ).

En résumé, la mesure de performance du MLQ fait sens même si elle ne reproduit pas la structure attendue. Les deux sous-dimensions distinguent bien la capacité à générer un effort exceptionnel de celle à générer satisfaction et efficacité (qui sont fortement liées dans les données). Les inter-corrélations entre les items d'une même dimension sont positives et significatives. L'alpha de Cronbach de chaque dimension indique un bon niveau de fiabilité. Le score global de performance fait sens bien que l'inter-corrélation entre les deux dimensions ne soit pas très élevée. L'alpha global est très bon ( $\alpha = .79$ ). La mesure nous semble donc fiable.

La faible corrélation avec la mesure auto-déclarative incite à la prudence quant à l'usage de celle-ci.

Après avoir validé nos mesures, nous pouvons passer au test de nos hypothèses et de notre modèle.

## 4. Test du modèle

### 4.1. Influence de la mindfulness sur les styles de leadership

Nous testons dans un premier temps la première partie du modèle en étudiant les corrélations entre la mesure de mindfulness et les styles de leadership.

#### a) *Corrélations entre mindfulness et styles de leadership*

Le lien entre mindfulness et *leadership laissez-faire* est négatif mais non significatif ( $r = -.125$ ,  $p = .21$ ) alors que si l'on s'intéresse au construit de *leadership passif*, on observe une corrélation négative, modérée mais significative ( $r = -.216$ ,  $p = .03$ ).

Le lien entre mindfulness et *leadership transactionnel* n'est pas significatif que ce soit dans sa forme « classique » (intégrant le management par exception passif,  $r = .013$ ,  $p = .89$ ) ou dans sa forme active (sans le facteur de management par exception passif,  $r = .137$ ,  $p = .17$ ).

Les liens entre mindfulness et formes positives de management se révèlent positifs, très significatifs et forts. La corrélation avec le *leadership transformationnel* est en effet forte et très significative ( $r = .577$ ,  $p < .001$ ), de même qu'avec le *leadership authentique* ( $r = .507$ ,  $p < .001$ ).

Cette partie des hypothèses de notre modèle semble donc valide, à l'exception de l'hypothèse liant mindfulness et *style laissez-faire*. Nous anticipions en effet un lien négatif significatif et modéré que les données ne confirment pas. Cependant, comme nous l'avons vu précédemment, la mesure de « laissez-faire » présente un faible niveau de fiabilité (que ce soit dans sa version avec 2 ou 3 items). Ce résultat reste donc à interpréter avec prudence et il nous semble difficile sur cette base d'invalider l'hypothèse.

	Mindfulness		
	Corrélation de Pearson (r)	Significativité (p)	Observations (n)
Laissez-faire	- .125	.209	102
Passif	<b>- .216*</b>	.029	102
Transactionnel	.013	.895	102
Transactionnel actif	.137	.167	103
Transformationnel	<b>.577**</b>	.000	102
Authentique	<b>.507**</b>	.000	98

**Tableau 5-11 : corrélation entre mindfulness et styles de leadership (résultats pré-étude)**

## b) *Influence des sous-dimensions*

Bien que ce soit hors du périmètre de notre modèle et de nos hypothèses, nous avons également identifié quelques résultats intéressants sur les liens entre les sous-dimensions des différents construits. Les tableaux de résultats sont présentés en annexe 10.

Concernant les *formes passives de leadership*, c'est la dimension agir en conscience qui a le plus d'effet. La corrélation est significative mais modeste avec le *style laissez-faire* ( $r=-.196$ ,  $p=.049$ ) et légèrement plus importante sur le *leadership passif* ( $r=-.227$ ,  $p=.022$ ). Les autres dimensions de la mindfulness ne sont pas corrélées significativement. Ces résultats nous semblent en accord avec le raisonnement mené au chapitre précédent, à savoir que l'idée d'action et d'engagement liée à la mindfulness devrait limiter les comportements passifs.

Concernant le *leadership transactionnel*, que ce soit dans sa forme classique ou active, la dimension non-jugement est corrélée significativement et négativement (respectivement  $r=-.25$  et  $-.27$ ,  $p<.01$ ) alors que la dimension observation présente une corrélation positive et très significative (respectivement  $r=.38$  et  $.25$ ,  $p<.01$ ).

Concernant le *leadership transformationnel*, on constate que l'ensemble des dimensions de la mindfulness est corrélé significativement et positivement. Il semblerait que ce soit donc l'ensemble des compétences de mindfulness qui soient en lien avec le *style transformationnel*.

Concernant le *leadership authentique*, les dimensions non jugement et action consciente ne sont pas corrélées significativement. Inversement, les autres dimensions (observation, non-réactivité et description) présentent des corrélations fortes avec ce style de leadership ( $r$  de  $.42$  à  $.51$ ,  $p<.001$ ). Ces résultats semblent cohérents avec les notions de conscience de soi et transparence relationnelle du *leadership authentique*, mais plus étonnants au regard de la dimension de comportement équilibré.

Si l'on regarde maintenant les liens entre le construit de mindfulness et les sous-dimensions des styles de leadership, on constate que la mindfulness est corrélée positivement et significativement aux trois facteurs de *leadership transformationnel* ( $r=.305$  à  $.573$ ,  $p\le.002$ ) ainsi qu'aux 4 facteurs de *leadership authentique* ( $r=.358$  à  $.361$ ,  $p<.001$ ). Concernant le *leadership passif*, seule la dimension de management par exception passif est corrélée ( $r=-.240$ ,  $p=.015$ ).

## 4.2. Influence de la mindfulness et des styles de leadership sur la performance

Nous testons maintenant la seconde partie du modèle en étudiant les corrélations entre performance d'une part et mesures de mindfulness et styles de leadership d'autre part. Les analyses ont été faites avec les deux mesures de performance (mesures issues du MLQ d'une part et mesure basée sur l'entretien annuel d'évaluation).

a) *Résultats fondés sur la mesure de performance du MLQ*

La mindfulness est corrélée positivement et très significativement à la performance ( $r = .41$ ,  $p < .001$ ). Cette corrélation existe de manière équivalente sur les deux facteurs d'efficacité-satisfaction d'une part et d'effort exceptionnel d'autre part. Ce résultat est concordant avec notre hypothèse d'un lien entre performance et pleine-conscience.

Les styles de leadership *laissez-faire* et *passif* sont corrélés significativement et négativement à la performance. Cependant ces corrélations restent modérées (respectivement  $r = -.24$  et  $-.26$ ,  $p = .011$  et  $.18$ ). Seul le facteur efficacité/satisfaction joue : la corrélation est plus forte et significative sur ce facteur. Ces résultats sont concordants avec nos hypothèses et avec la théorie.

Les formes transactionnelles de leadership (*classique* ou *actif*) sont corrélées significativement et positivement à la performance. Le leadership transactionnel actif présente néanmoins un lien beaucoup plus significatif et important ( $r = .443$ ,  $p < .001$ ) que sa forme classique intégrant le management par exception passif ( $r = .237$ ,  $p = .019$ ). Ces résultats sont conformes à nos hypothèses et concordants avec la théorie. Le leadership transactionnel génère d'autant plus de performance qu'il est actif mais ne produit pas d'effort exceptionnel (corrélations non significatives sur ce facteur).

Enfin, les formes positives de leadership sont celles qui sont le plus fortement corrélées à la performance. Le leadership transformationnel présente une corrélation forte et très significative avec la performance ( $r = .589$ ,  $p < .001$ ) et ce à la fois sur la capacité à produire de l'efficacité et de la satisfaction ( $r = .53$ ,  $p < .001$ ) et sur celle à générer des efforts exceptionnels ( $r = .487$ ,  $p < .001$ ). Le leadership authentique est également fortement corrélé avec la performance ( $r = .523$ ,  $p < .001$ ), mais présente un impact beaucoup plus faible sur le facteur effort exceptionnel ( $r = .263$ ,  $p = .012$ ). Ces résultats sont conformes à nos hypothèses.

b) *Résultats fondés sur la mesure auto-déclarative de performance*

Nous avons vu précédemment que la mesure auto-déclarative de performance s'appuyant sur le résultat de l'entretien annuel d'évaluation était peu corrélée avec la mesure issue du MLQ (cf. 3.4 p. 223). Les résultats confirment et précisent ce faible lien. Seules les formes *laissez-faire* et *passive* de leadership présentent un lien significatif avec cette mesure de performance. Le lien est négatif et très significatif avec le style *laissez-faire* ( $r = -.28$ ,  $p = .008$ ) et de même ampleur mais moins significatif avec le style *passif* ( $r = -.27$ ,  $p = .011$ ).

Les autres liens ne sont pas significatifs et ne concordent pas avec l'autre mesure de performance. Il semblerait que cette question fondée sur le résultat de l'entretien annuel d'évaluation permette néanmoins a minima de capter les contre-performances et de les distinguer des performances jugées normales ou bonnes.

		Performance (MLQ)						Auto-déclaratif (entretien annuel)			
		Performance (MLQ)			Facteur efficacité / satisfaction (MLQ)		Facteur effort exceptionnel (MLQ)				
		n	r	p	r	p	r	p	n	r	p
Mindfulness		97	<b>.413**</b>	.000	<b>.320**</b>	.001	<b>.327**</b>	.002	89	.122	.255
Leadership	Laissez-faire	97	<b>-.240*</b>	.018	<b>-.313**</b>	.002	-.070	.510	89	<b>-.280**</b>	.008
	Passif	97	<b>-.258*</b>	.011	<b>-.354**</b>	.000	-.046	.663	89	<b>-.270*</b>	.011
	Transactionnel	97	<b>.237*</b>	.019	.198	.052	.111	.294	89	-.125	.243
	Transactionnel actif	97	<b>.443**</b>	.000	<b>.449**</b>	.000	.188	.074	89	-.016	.882
	Transformationnel	97	<b>.589**</b>	.000	<b>.530**</b>	.000	<b>.487**</b>	.000	89	.128	.231
	Authentique	97	<b>.523**</b>	.000	<b>.572**</b>	.000	<b>.263*</b>	.012	89	.029	.786

**Tableau 5-12 : corrélations entre mindfulness, leadership et performance (résultats pré-étude)**

A ce stade de l'analyse, nos deux premières séries d'hypothèses semblent valides. La mindfulness a une influence sur les styles de leadership, et la mindfulness comme les styles de leadership ont une influence sur la performance.

Il nous reste donc à tester les effets de médiation des styles de leadership entre mindfulness et performance.

Au préalable nous allons néanmoins étudier l'impact de plusieurs variables de contrôle.

### 4.3. Influence des variables de contrôle

Plusieurs variables de contrôle présentent des résultats intéressants quant à leur lien avec la mindfulness et les autres construits.

#### a) Différences entre méditants et non-méditants

L'échantillon comprenait deux groupes distincts : le groupe des répondants ayant déclaré pratiquer la méditation, et le groupe de ceux ayant déclaré ne pas la pratiquer.

Nous avons étudié les différences de moyenne entre ces deux groupes sur les différents construits du modèle (mindfulness, styles de leadership et performance) au moyen d'un test de Student. Dans l'ensemble des cas l'hypothèse d'égalité des variances peut être retenue (test de Levene non significatif).

Les deux échantillons diffèrent peu. Étonnamment, il y a un écart minime de score de mindfulness entre les deux groupes. Les échantillons ne diffèrent pas non plus sur les *styles de leadership passif ou transactionnel*, ni en termes de performance.

Cependant, ils diffèrent significativement sur les *formes positives de leadership* : *authentique et transformationnel*. Les méditants ont un score moyen de 3.94 contre 3.74 pour les non-méditants. L'écart est significatif (test  $t = 2.172$ ,  $ddl = 88$ ,  $p = .033$ ). De même, les méditants ont un score de *leadership transformationnel* (4,03) supérieur aux non méditants (3.76). La différence est très significative (test  $t = 2.794$ ,  $ddl = 88$ ,  $p = .006$ ).

Afin de contrôler l'effet modérateur de la pratique de la méditation sur le lien entre mindfulness et *leadership transformationnel* ou *leadership authentique*, nous menons une régression linéaire hiérarchique prenant en compte l'effet d'interaction des deux prédicteurs (Aiken, West et Reno, 1991 ; Jaccard et Turrise, 2003). Les résultats montrent une absence d'effet modérateur du facteur pratique de la méditation<sup>30</sup>. Les résultats détaillés des différentes analyses de régression sont présentés en annexe 11.

En conclusion, le score de mindfulness ne diffère pas entre méditants et non-méditants, mais les individus déclarant pratiquer la méditation semblent investir davantage les *styles positifs de leadership*. La pratique de la méditation ne modère pas le lien entre mindfulness et *formes positives de leadership*.

		Groupes	N	Moyenne	t	ddl	p
Mindfulness		Méditants	39	3.5031	1.051	88	.296
		Non-méditants	51	3.4057			
Leadership	Laissez-faire	Méditants	39	1.9487	.526	88	.600
		Non-méditants	51	1.8660			
	Passif	Méditants	39	2.0120	-.032	88	.975
		Non-méditants	51	2.0163			
	Transactionnel	Méditants	39	2.9943	.097	88	.923
		Non-méditants	51	2.9843			
	Transactionnel actif	Méditants	39	3.3926	.476	88	.636
		Non-méditants	51	3.3343			
	Transformationnel	Méditants	39	4.0297	2.794	88	.006
		Non-méditants	51	3.7634			
	Authentique	Méditants	39	3,9423	2.172	88	.033
		Non-méditants	51	3.7418			

(Le tableau se poursuit sur la page suivante)

<sup>30</sup> La méthode utilisée présente un certain nombre de limites, notamment dans le cas d'échantillons restreints (Baron et Kenny, 1986 ; Busemeyer et Jones, 1983 ; McClelland et Judd, 1993). Néanmoins, comme cet aspect de notre travail n'est pas central, il ne nous a pas semblé utile d'utiliser des méthodes plus avancées.

Performance	Performance MLQ	Méditants	38	4.92	-.110	87	.913
		Non-méditants	51	4.94			
	Auto-déclarée (entretien annuel)	Méditants	39	3.8130	.531	88	.596
		Non-méditants	51	3.7560			

**Tableau 5-13 : différences entre méditants et non-méditants (résultats pré-étude)**

b) *Influence du genre, de l'âge, de l'expérience du management et du niveau de responsabilité*

Nous avons également étudié les liens entre les différents construits et le genre, l'âge, le nombre d'années d'expérience comme manager, le nombre de personnes encadrées et le niveau de responsabilité.

Premier constat, les résultats ne présentent pas de différence significative en fonction du genre, à l'exception du *leadership passif* qui est légèrement plus faible chez les femmes (test  $t = 2.09$ ,  $ddl = 86$ ,  $p = .04$ ). (cf annexe 12 pour les résultats détaillés).

Le second constat est que l'âge est un paramètre déterminant. Cette variable est corrélée fortement et très significativement à l'expérience en termes de management ( $r = .571$ ,  $p < .001$ ), ce qui est tout à fait logique. Un résultat plus étonnant est le lien significatif entre âge et *mindfulness* ( $r = .331$ ,  $p = .002$ ), et dans une moindre mesure celui entre âge et *style de leadership transformationnel* ( $r = .245$ ,  $p = .023$ ). Il semblerait donc que plus une personne vieillit, plus elle fait preuve de *mindfulness* et investit des comportements de *leadership transformationnel*. Le comportement transformationnel peut s'interpréter au regard de la plus grande expérience. Mais le lien entre âge et *mindfulness* pose plus de questions.

L'expérience comme manager (en nombre d'années) est, nous venons de le voir, fortement liée à l'âge. Cette variable est également en lien significatif avec le niveau hiérarchique ( $r = .319$ ,  $p = .008$ ) et le nombre de personnes encadrées ( $r = .237$ ,  $p = .025$ ) ce qui semble tout à fait cohérent. Concernant l'impact sur les styles de leadership, on constate que l'expérience est corrélée significativement et négativement au *style laissez-faire* ( $r = -.223$ ,  $p = .034$ ) et positivement au *style transformationnel* ( $r = .245$ ,  $p = .023$ ). On note enfin un lien significatif avec la disposition à la *mindfulness* ( $r = .359$ ,  $p = .001$ ).

Enfin, le nombre de personnes encadrées et le niveau hiérarchique sont peu corrélés aux autres variables, si ce n'est l'expérience comme leader. Les leaders de haut niveau hiérarchique sont les plus expérimentés et qui encadrent le plus de collaborateurs (cf § précédent). Le nombre de personnes encadrées n'est en lien significatif avec aucune autre variable et le niveau hiérarchique présente seulement un lien positif modéré et significatif avec la performance auto-



déclarée ( $r=.277$ ,  $p=.021$ ). Concernant le niveau hiérarchique, il convient d'être prudent, puisque le biais de désirabilité sociale peut être fort sur ce type de question.

En procédant à des analyses de régression linéaire, on constate que l'âge explique 11% de la *mindfulness* ( $R^2=.11$ ,  $f=10,35$ ,  $p=.002$ ) et l'expérience du leadership 13% ( $R^2=.13$ ,  $f=13,04$ ,  $p=.001$ ). En procédant à une régression linéaire multiple intégrant les deux variables (expérience et âge), l'ajout de l'âge n'améliore pas significativement le modèle (variation de  $f$  non significative).

Les analyses similaires sur le facteur *leadership transformationnel* indiquent un effet de l'âge mais d'une ampleur beaucoup plus modeste. L'âge du leader explique 6 % du *leadership transformationnel* ( $R^2=.06$ ,  $f=5.39$ ,  $p=.023$ ) et l'ajout de l'expérience professionnelle n'améliore pas significativement le modèle (variation de  $f$  non significative). Bien que l'effet mesuré soit modeste, il nous semble important de contrôler l'effet modérateur de l'âge sur le lien entre *mindfulness* et *leadership transformationnel*. La démarche de régression linéaire hiérarchique pour contrôler l'effet d'interaction des deux prédicteurs montre une absence d'effet significatif du facteur âge<sup>31</sup>. Les résultats détaillés des différentes analyses de régression sont présentés en annexe 13.

En conclusion, les leaders plus expérimentés sont aussi les plus âgés, présentent une disposition plus importante à la *mindfulness*, et investissent plus le style de *leadership transformationnel*. Il n'y a en revanche pas de lien avec le *leadership authentique* qui est la seconde forme de *leadership positif* prise en compte dans notre modèle. L'âge et l'expérience ne modèrent pas le lien entre *mindfulness* et *leadership transformationnel*.

#### 4.4. Analyse des effets de médiation des styles de leadership

Nous allons maintenant tester la dernière partie de nos hypothèses qui porte sur l'effet de médiation des styles de leadership entre *mindfulness* et performance.

Pour prouver un effet de médiation, il faut réunir trois conditions (Baron et Kenny, 1986 ; Judd et Kenny, 1981) :

- ① La variable indépendante [a] doit affecter la variable médiatrice [b] (première régression)
- ② La variable indépendante [a] doit affecter la variable dépendante [c] (seconde régression)
- ③ En faisant une régression de la variable indépendante [a] et de la variable médiatrice [b] sur la variable dépendante [c], le médiateur [b] doit affecter la variable dépendante [c].

Si les trois conditions sont réunies et que l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante est moindre entre la seconde et la troisième régression, alors il y a effet de

---

<sup>31</sup> Cf. remarque méthodologique précédente

médiation. Il est courant de distinguer effet médiateur partiel ou complet. Néanmoins cette distinction fait débat et Rucker et al. (2011) sont d'avis de l'abandonner.

Dans notre cas, la variable indépendante est la *mindfulness*, les variables médiatrices sont les styles de leadership, et la variable dépendante est la performance (mesure MLQ). Compte tenu de la faiblesse de notre échantillon nous avons utilisé la technique du bootstrap en complément du test de Sobel pour vérifier la significativité de l'effet de médiation.

Les styles de *leadership transactionnel* (dans sa forme classique ou active) et *laissez-faire* n'étant pas corrélés significativement à la *mindfulness*, il n'y pas lieu de tester d'effet médiateur éventuel. Nous allons donc tester l'effet de médiation du *leadership passif, transformationnel et authentique*.

a) *Effet médiateur du leadership passif*

La première étape indique une relation modérée et significative entre la *mindfulness* et le *leadership passif*. La seconde étape indique une relation forte et très significative entre *mindfulness* et performance.

La troisième étape n'indique plus d'effet significatif du *leadership passif* sur la performance avec maintien de la significativité du lien entre *mindfulness* et performance. Le test de Sobel est négatif ( $z=-1.43$ ,  $p=0.15$ ). L'hypothèse d'un effet de médiation n'est pas confirmée.

Le *leadership passif* n'est pas un médiateur du lien entre *mindfulness* et performance.

condition	Relation testée	B	Erreur standard	Intervalle de confiance (95%)		$\beta$	t	p
				max	min			
① [a]→[b]	Mindfulness → Leadership passif	-.314	.142	-.596	-.070	-.216	-2.213	.029
② [a]→[c]	Mindfulness → Performance	.465	.106	.260	.680	.413	4.48	<.001
③	[b]→[c] Leadership passif → performance	-.139	.074	-.348	.032	-.178	-1.88	.063 (ns)
	[a]→[c] Mindfulness → Performance	.423	.107	.210	.648	.374	3.96	<.001

Tableau 5-14 : analyse de l'effet médiateur du leadership passif (résultats pré-étude)

b) *Effet médiateur du leadership transformationnel*

Les deux premières étapes indiquent une relation forte et significative entre la mindfulness et le *leadership transformationnel* d'une part, entre la mindfulness et la performance d'autre part.

La troisième étape indique un effet très significatif du *leadership transformationnel* sur la performance avec une disparition de la significativité du lien entre mindfulness et performance. Le test de Sobel est positif ( $z= 4.17, p<.001$ ). L'hypothèse d'un effet de médiation peut donc être confirmée.

Le *leadership transformationnel* est donc bien un médiateur du lien entre mindfulness et performance.

Condition		Relation testée	B	Erreur standard	Intervalle de confiance (95%)		$\beta$	t	p
① [a]→[b]		Mindfulness → Leadership transformationnel	.614	.087	.459	.772	.577	7.07	<.001
② [a]→[c]		Mindfulness → performance	.465	.106	.260	.680	.413	4.48	<.001
③	[b]→[c]	Leadership transformationnel → performance	.559	.108	.345	.762	.526	5.18	<.001
	[a]→[c]	Mindfulness → performance	.122	.115	-.113	.336	.108	1.06	.291 (ns)

**Tableau 5-15 : analyse de l'effet médiateur du leadership transformationnel (résultats pré-étude)**

c) *Effet médiateur du leadership authentique*

Les deux premières étapes indiquent une relation forte et significative entre mindfulness et *leadership authentique* d'une part, entre mindfulness et performance d'autre part.

La troisième étape indique un effet très significatif du *leadership authentique* sur la performance avec une disparition de la significativité du lien entre mindfulness et performance. Le test de Sobel est positif ( $z= 3.41, p<.001$ ). L'hypothèse d'un effet de médiation peut donc être confirmée.

Le *leadership authentique* est donc bien un médiateur du lien entre mindfulness et performance.

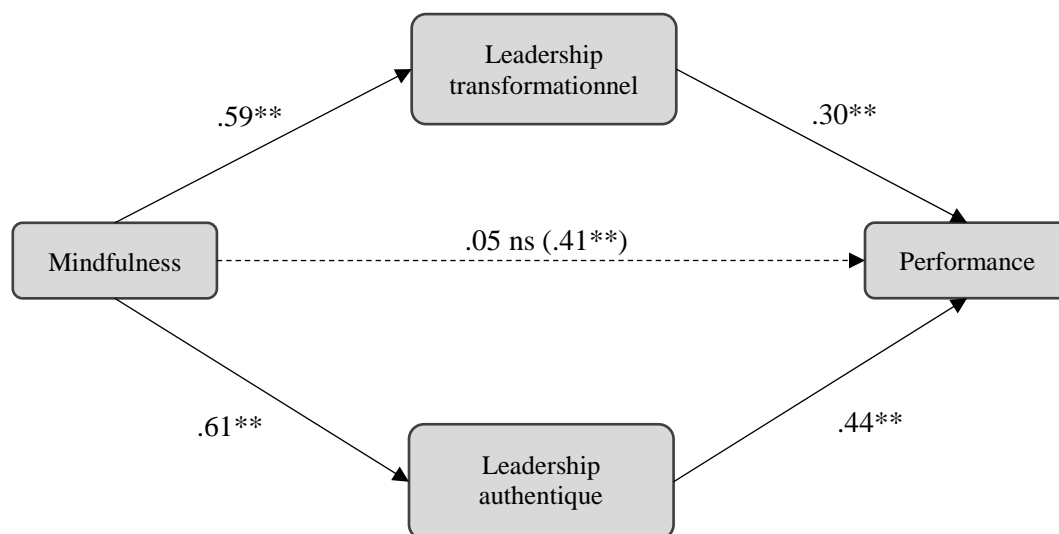
Condition	Relation testée	B	Erreur standard	Intervalle de confiance (95%)		$\beta$	t	p	
① [a]→[b]	Mindfulness → Leadership authentique	.587	.102	.373	.870	.507	5.77	<.001	
② [a]→[c]	Mindfulness → Performance	.465	.106	.260	.680	.413	4.48	<.001	
③	[b]→[c]	Leadership authentique → Performance	.490	.116	.185	.764	.423	4.21	<.001
	[a]→[c]	Mindfulness → Performance	.220	.114	-.047	.470	.195	1.94	.056 (ns)

**Tableau 5-16 : analyse de l'effet médiateur du leadership authentique (résultats pré-étude)**

d) Synthèse des médiations parallèles

Nous venons de voir l'effet de médiation de chaque style de leadership. En regroupant les deux médiateurs parallèles (*leadership transformationnel* et *leadership authentique*) dans le même modèle, nous obtenons une vue d'ensemble des effets et la part restante du lien entre mindfulness et performance.

Une régression hiérarchique intégrant successivement les deux médiateurs et la mindfulness confirme que le modèle avec les deux médiateurs parallèles est meilleur (variation de  $R^2=.05$ , variation de  $f = 7.3$ ,  $p=.008$ ) et que l'ajout de la mindfulness n'a plus le moindre effet (variation de  $R^2 = .001$ , variation de  $f = .158$ ,  $p=.692$ ). Les résultats détaillés sont présentés en annexe 14. La modélisation sous AMOS donne le résultat présenté dans le schéma suivant (détail en annexe 14). Comme nous pouvons le voir, l'effet de la mindfulness sur la performance devient nul en présence des deux *styles positifs de leadership*.



**Figure 5-1 : synthèse des effets de médiation entre mindfulness et performance (résultats pré-étude)**

## 4.5. Synthèse des résultats de la pré-étude anglophone

Lien étudié	Hypothèses		Rejet
Lien entre mindfulness et performance	La mindfulness est corrélée significativement et positivement à la performance	<b>H3a</b>	Partiellement non rejeté*
	Les formes positives de leadership (transformationnel, authentique et servant) médatisent la relation entre mindfulness et performance	<b>H3b</b>	Partiellement non rejeté*
	<i>le leadership transformationnel est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</i>	<i>H3b_1</i>	<i>Non rejeté</i>
	<i>le leadership authentique est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</i>	<i>H3b_2</i>	<i>Non rejeté</i>
	Les formes négatives de leadership (laissez-faire et passive) médatisent la relation entre mindfulness et performance	<b>H3c</b>	Rejeté
	<i>le leadership laissez-faire est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</i>	<i>H3c_1</i>	Rejeté
	<i>le leadership passif est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</i>	<i>H3c_2</i>	Rejeté
Lien entre mindfulness et style de leadership	La mindfulness est corrélée significativement et négativement au style laissez-faire	<b>H2a</b>	Rejeté
	La mindfulness est corrélée significativement et négativement au style passif	<b>H2b</b>	Non-rejeté
	La mindfulness n'est pas corrélée significativement au style transactionnel	<b>H2c</b>	Non-rejeté
	La mindfulness n'est pas corrélée significativement au style transactionnel actif	<b>H2d</b>	Non-rejeté
	La mindfulness corrélée significativement et positivement au style transformationnel	<b>H2e</b>	Non-rejeté
	La mindfulness est corrélée significativement et positivement au leadership authentique	<b>H2f</b>	Non-rejeté
Lien entre style de leadership et performance	Le style de leadership laissez-faire est corrélé significativement et négativement à la performance	<b>H1a</b>	Non-rejeté
	Le style de leadership passif est corrélé significativement et négativement à la performance	<b>H1b</b>	Non-rejeté
	Le style de leadership transactionnel « classique » est corrélé significativement et positivement à la performance	<b>H1c</b>	Non-rejeté
	Le style de leadership transactionnel actif est corrélé significativement et positivement à la performance	<b>H1d</b>	Partiellement non rejeté*
	Le style de leadership transformationnel est corrélé significativement et positivement à la performance	<b>H1e</b>	Partiellement non rejeté*
	Le style de leadership authentique est corrélé significativement et positivement à la performance	<b>H1f</b>	Partiellement non rejeté*

\* dépendant de la mesure de performance

**Tableau 5-17 : synthèse des résultats de la pré-étude**

# Section 3. Résultats de l'étude francophone

---

## 1. Présentation de l'échantillon

Le questionnaire a recueilli les réponses de 480 personnes, parmi lesquelles 319 sont allées jusqu'au bout de l'étude.

Les répondants sont à 71% des femmes. Ce pourcentage élevé s'explique notamment par le partenariat avec la société Tissot qui a généré une source importante de réponses. Compte tenu de la nature des informations commercialisées par Tissot (droit du travail, informations juridiques et sociales) les abonnés aux newsletters sont le plus souvent les responsables RH, population majoritairement féminine.

Les répondants vivent en France à 95% et en Suisse pour 3%. L'âge moyen des répondants est de 45 ans, avec un écart type de 10 ans.

Du point de vue hiérarchique, 30% des répondants déclarent occuper un poste de direction générale (ou membre du comité de direction de l'entreprise), 21% faire partie de l'encadrement supérieur, 21% de l'encadrement intermédiaire, 17% être un manager de proximité ou de première ligne. Les 11% restant se positionnent sur des postes de management transversaux (chef de projet et assimilés).

L'expérience du leadership des répondants est de 12 ans en moyenne, allant du grand débutant (1 an d'expérience du management) à toute une carrière de direction. L'équipe encadrée compte en moyenne 10 collaborateurs qui rendent compte directement, et 37 personnes directement ou indirectement sous la responsabilité du répondant.

Aucun répondant ne déclare un niveau de performance jugé inacceptable à l'issue de leur dernier entretien annuel d'évaluation, et à l'opposé seulement 2 déclarent une performance exceptionnelle. En dehors de ces deux cas particulier 34% déclarent une performance conforme aux attentes, 43% une performance dépassant les attentes et 15% les dépassant de très loin. Les 7% restant déclarent une performance inférieure aux attentes.

Enfin 31% des répondants déclarent pratiquer une forme de méditation dont la nature est à 93% non-confessionnelle. La fréquence de pratique varie fortement : seuls 23 % d'entre eux déclarent une pratique quotidienne et 50% indiquent une pratique hebdomadaire ou moins fréquente encore.

## 2. Analyses préliminaires

### 2.1. Données manquantes

Cette seconde étude ne rendait pas la réponse aux questions obligatoires mais les réponses étaient enregistrées automatiquement à chaque page afin de recueillir le plus de données possibles, y compris en cas d'abandon au cours du questionnaire. La longueur de celui-ci présentait un risque d'abandon important qui s'est confirmé lors de l'analyse des données : sur 480 réponses enregistrées, seulement 319 répondants sont allés jusqu'au bout de l'intégralité de l'étude.

Compte tenu du nombre beaucoup plus important de réponses comparé à l'étude précédente nous avons opté pour la suppression de tous les questionnaires n'étant pas remplis à au moins 90%. Cela donne un échantillon de 316 observations presque intégralement renseignées. Les questions présentant des réponses manquantes sont celles sur l'entretien annuel d'évaluation et l'âge. Les analyses sur ces 316 observations ont été menées, comme pour l'étude précédente selon la procédure de suppression des composantes non valides ou *pairwise deletion* sous SPSS. Nous n'avons en effet pas souhaité remplacer les données manquantes.

### 2.2. Valeurs extrêmes ou aberrantes

Comme pour l'étude précédente, le questionnaire proposait essentiellement des échelles de Likert. Les valeurs extrêmes ou aberrantes étaient de fait limitées. Les questions numériques ouvertes étaient limitées à l'année de naissance, au nombre d'années d'expérience du management, et au nombre de personnes encadrées. Elles ne présentaient pas de valeur aberrante. Les individus atypiques (*outliers*) ont été conservés, rien n'indiquant un biais ou des incohérences dans leur réponses.

### 2.3. Hypothèse de normalité des données

Pour étudier la normalité des données, nous nous sommes appuyé sur les coefficients d'asymétrie (*skewness*) et d'aplatissement (*kurtosis*). Une distribution normale est indiquée par un coefficient d'asymétrie et d'aplatissement de 0. Nous avons retenu les mêmes critères d'acceptabilité que pour l'étude précédente (entre -2 et +2 et exceptionnellement entre -3 et +3).

Les items du FFMQ présentent des valeurs de *kurtosis* et *skewness* variant entre -1 et +1.

Les valeurs de *skewness* du MLQ varient entre -1,5 et +1 et celles de *kurtosis* entre -1 et +1.5 à l'exception de trois items dont les valeurs dépassent 2 (MLQ\_ideainfB\_3 = 3.3, MLQ\_intconsid\_3 = 3.9 et MLQ\_intstim\_2 = 2.9). Les deux premiers items ont été supprimés et le dernier conservé puisqu'inférieur à 3.

L'ALQ présente des valeurs de *skewness* satisfaisantes (-1.2 à 0). Les valeurs de *kurtosis* varient entre -0.5 et 2 à l'exception d'un item qui atteint 3 (ALQ\_balanc\_2). Etant juste à la limite de 3 et le seul item concerné, nous décidons de le conserver pour la suite des analyses.

Le SLQ présente des résultats satisfaisants. Les valeurs de *skewness* varient entre -.8 et 0 et celles de *kurtosis* entre -.2 et 1.7. Seul l'item SL\_orgstew\_4 présente une valeur de *kurtosis* de 2.2 qui reste acceptable.

Les données respectent l'hypothèse de normalité, à l'exception de deux items du MLQ qui ont été supprimés. Nous pouvons donc passer à la vérification de la validité des mesures.

### 3. Validation des instruments de mesure

#### 3.1. Validité du FFMQ

L'indice KMO et le test de Barlett indiquent que les données sont factorisables (KMO = .886,  $\chi^2$  approximé de Barlett = 5852.82, ddl = 741,  $p < .001$ ). Nous effectuons une rotation varimax avec une valeur propre supérieure à 1. Les communalités sont acceptables à très bonnes.

Huit dimensions ont une VP supérieure à 1 pour une variance cumulée de 62.8%, le test du coude de Catell (ou *scree test*) indique un changement de pente au 7<sup>ème</sup> facteur et le seuil de restitution de 50% est franchi au 5<sup>ème</sup> facteur.

En forçant la rotation avec 5 facteurs, les items se répartissent conformément aux 5 dimensions de l'outil. Chaque dimension est clairement identifiée. Cependant, certains items ont des contributions factorielles supérieures à .3 sur d'autres facteurs. Cela nous conduit à la suppression de 4 items (Act\_5, Desc\_5, Obs\_8 et Reac\_4).

Une nouvelle analyse factorielle est menée. Celle-ci présente à nouveau des indices de factorisation acceptables (KMO = .879,  $\chi^2$  approximé de Barlett = 5074.54, ddl = 595,  $p < .001$ ). Les 5 facteurs expliquent 55.5% de la variance. Avec un alpha de Cronbach global de 0.871, la mesure de mindfulness est fiable, tout comme chacune de ses dimensions qui présentent des  $\alpha$  supérieurs à 0.7 ( $\alpha$  acting with a wareness = .87 ;  $\alpha$  description = .85 ;  $\alpha$  non-judgement = .85 ;  $\alpha$  observing = .82 ;  $\alpha$  non-reactivity = .74).

En résumé, l'échelle FFMQ se comporte correctement. La structure factorielle en 5 dimensions est nette, conforme au modèle théorique et aux résultats d'autres études. Les inter-corrélations entre les items d'une même dimension sont positives et significatives, même si marginalement un peu faibles. L'alpha de Cronbach de chaque dimension indique un bon niveau de fiabilité. Le score global du FFMQ (mindfulness) fait sens. Les intercorrélations entre dimensions sont significatives, à l'exception de celle entre observation et non-jugement qui est très faible (.08). L'alpha global est très bon ( $\alpha = 0.895$ ).



Construit / Sous-Dimension	Fiabilité	Inter-corrélations	Structure factorielle
FFMQ	.895	Positif de .08 à .46	KMO = .879, $\chi^2$ approximé de Barlett = 5074.54, ddl = 595, p<.001 5 facteurs expliquent 56 % de la variance
Facteurs	Fiabilité	Inter-corrélations	items
Action consciente <i>Acting with awareness</i>	.86	Positif de .32 à .71	ACT_1_R, ACT_2_R, ACT_3_R, ACT_4_R, ACT_5_R, ACT_6_R, ACT_7_R, ACT_8_R
Description <i>Describing</i>	.88	Positif de .35 à .75	DESC_1, DESC_2, DESC_3_R, DESC_4_R, DESC_5_R, DESC_6, DESC_7, DESC_8
Non jugement <i>Non-judgment</i>	.86	Positif de .11 à .73	judg_1_R, judg_2_R, judg_3_R, judg_4_R, judg_5_R, judg_6_R, judg_7_R, judg_8_R
Observation <i>Observing</i>	.84	Positif de .26 à .64	Obs_1, Obs_2, Obs_3, Obs_4, Obs_5, Obs_6, Obs_7, Obs_8
Non réactivité <i>Non-reactivity</i>	.77	Positif de .14 à .58	reac_1, reac_2, reac_3, reac_4, reac_5, reac_6, reac_7

**Tableau 5-18 : validité de l'échelle FFMQ (étude francophone)**

### 3.2. Validité du MLQ

Cette étude n'intégrait pas l'ensemble des facteurs du Modèle Complet du Leadership : nous n'avions retenu que les échelles de *laissez-faire* et de *leadership transformationnel*.

#### a) Validité de l'échelle de *laissez-faire*

L'échelle de *laissez-faire* se compose de 4 items. Les inter-corrélations entre items sont significatives mais de faible ampleur (.11 à .30). L'item 4 contribue peu et sa suppression améliore très légèrement l'alpha de Cronbach (.49 contre .46).

Cette mesure a donc un niveau de fiabilité limité et cela limitera de fait la portée des analyses suivantes.

#### b) Validité de la mesure de *leadership transformationnel*

L'indice KMO et le test de Barlett indiquent que les données sont factorisables (KMO = .879,  $\chi^2$  approximé de Barlett = 1641.16, ddl = 153, p<.001). Nous effectuons une rotation varimax avec une valeur propre supérieure à 1. Les communalités sont bonnes. Quatre facteurs ont une valeur propre supérieure à 1 pour une variance cumulée de 54.6%. Le scree-test confirme cette solution qui est également le seuil des 50%.

Tout indique donc une solution à 4 facteurs. Les items des 4 facteurs ne correspondent pas à la structure théorique postulée. Certains présentent des cross-loading importants. Nous ne sommes pas parvenu à faire émerger une structure factorielle lisible.

Nous avons donc décidé de tester l'adéquation des données au modèle théorique postulé. L'analyse factorielle confirmatoire sous AMOS donne des résultats acceptables (RMSEA = .077, CFI = .857,  $\chi^2 / \text{ddl} = 2.8$ ) et laisse penser que le construit global de *leadership transformationnel* fait sens. Trois dimensions présentent des alphas de Cronbach corrects (considération individuelle, inspiration et stimulation intellectuelle) alors que les deux dimensions d'influence idéalisée (attribuée et comportementale) ont des niveaux de fiabilité très faibles.

En résumé, l'échelle MLQ dans cette version francophone se comporte de manière très peu satisfaisante. La structure théorique n'a pu être retrouvée. L'échelle de *leadership laissez-faire* présente un niveau de fiabilité très faible (.46). L'échelle de *leadership transformationnel* présente un niveau de fiabilité supérieur (.87) et ce construit global semble faire sens. Cependant, l'impossibilité de retrouver la structure théorique postulée lors de l'analyse factorielle exploratoire pose question quant aux facteurs constitutifs du *leadership transformationnel*.

Au final, l'outil MLQ s'avère peu robuste au regard des autres mesures utilisées dans notre étude, mais le construit de *leadership transformationnel* nous semble suffisamment fiable pour la suite des analyses qui ne prendront pas en compte les sous-dimensions. Le *style laissez-faire* sera intégré aux analyses, même si les résultats devront être analysés avec circonspection.

Construit / Sous-Dimension	Fiabilité	Inter-corrélations	Structure factorielle
Leadership transformationnel	.87	Positif de .40 à .58	KMO = .879, $\chi^2$ approximé de Barlett = 1641,16, ddl = 153, p<.001 4 facteurs expliquent 54% de la variance
Facteurs théoriques	Fiabilité	Inter-corrélations	items
Influence idéalisée attribuée	.56	Positif de .13 à .50	idea-inf-A_1, idea-inf-A_2, idea-inf-A_3, idea-inf-A_4
Influence idéalisée comportementale	.40	Positif de .12 à .32	idea-inf-B_1, idea-inf-B_2, <del>idea-inf-B_3</del> , idea-inf-B_4
Considération individuelle	.65	Positif de .29 à .44	ind-consid_1, ind-consid_2, <del>ind-consid_3</del> , ind-consid_4
Inspiration	.78	Positif de .33 à .68	insp-mot_1, insp-mot_2, insp-mot_3, insp-mot_4
Stimulation intellectuelle	.69	Positif de .29 à .45	int-stim_1, int-stim_2, int-stim_3, int-stim_4

**Tableau 5-19 : validité de l'échelle MLQ (étude francophone)**

### 3.3. Validité de l'ALQ

L'indice KMO et le test de Barlett indiquent que les données sont factorisables (KMO = .848,  $\chi^2$  approximé de Barlett = 1359.19, ddl = 120,  $p < .001$ ). Nous effectuons une rotation varimax avec une valeur propre supérieure à 1. Les communalités sont bonnes sauf pour un item (selfawar\_1). Quatre facteurs ont une valeur propre supérieure à 1 pour une variance cumulée de 58%. Le scree-test confirme cette solution bien que le seuil des 50% de variance soit atteint au 3<sup>ème</sup> facteur.

Nous relançons une analyse après avoir supprimé l'item selfawar\_1 (KMO = .837,  $\chi^2$  approximé de Barlett = 1271.33, ddl = 105,  $p < .001$ ). L'item trans\_2 présente un crossloading important sur deux dimensions. En le supprimant, la structure factorielle est propre et conforme aux présupposés théoriques (KMO = .835,  $\chi^2$  approximé de Barlett = 1196.43, ddl = 91,  $p < .001$ ). Les 4 facteurs restituent 62.2% de la variance.

Trois échelles ainsi obtenues présentent des alphas de Cronbach tout à fait satisfaisants ( $\alpha$  éthique = .75,  $\alpha$  transparence relationnelle = .77,  $\alpha$  conscience de soi = .68). L'échelle de comportement équilibré est moins satisfaisante ( $\alpha$  = .65). L'alpha global du *leadership authentique* est de .83.

En résumé, l'ALQ se comporte bien. La structure en 4 facteurs se retrouve conformément à la théorie. Les inter-corrélations entre les items d'une même dimension sont positives et significatives. L'alpha de Cronbach de chaque dimension indique un bon niveau de fiabilité, sauf pour la dimension comportement équilibré qui est un peu en retrait. Le score global de l'ALQ fait sens avec des inter-corrélations entre dimensions positives et significatives. L'alpha global est très bon ( $\alpha$  = 0,83). La mesure nous semble donc fiable.

Construit / Sous-Dimension	Fiabilité	Inter-corrélations	Structure factorielle
Leadership Authentique	.83	Positif de .25 à .43	KMO = .835, $\chi^2$ approximé de Barlett = 1196,43, ddl = 91, $p < .001$ 4 facteurs expliquent 62% de la variance
Facteurs	Fiabilité	Inter-corrélations	items
Transparence relationnelle	.77	Positif de .31 à .66	trans_1, trans_2, trans_3, trans_4, trans_5
Ethique	.75	Positif de .33 à .60	ethic_1, ethic_2, ethic_3, ethic_4
Comportement équilibré	.65	Positif de .34 à .48	balanc_1, balanc_2, balanc_3
Conscience de soi	.68	Positif de .38 à .46	selfawar_1, selfawar_2, selfawar_3, selfawar_4

**Tableau 5-20 : validité de l'échelle ALQ (étude francophone)**

### 3.4. Validité du SLQ

L'indice KMO et le test de Barlett indiquent que les données sont factorisables (KMO = .887,  $\chi^2$  approximé de Barlett = 2905,69, ddl = 253,  $p < .001$ ). Nous effectuons une rotation varimax avec une valeur propre supérieure à 1. Les communalités sont bonnes. Cinq facteurs ont une valeur propre supérieure à 1 pour une variance cumulée de 60%. Le scree-test indique une solution à 3 facteurs qui est également le seuil des 50% de variance.

L'observation de la matrice après rotation indique que les facteurs correspondent bien aux dimensions théoriques, à l'exception d'un item qui présente un crossloading important sur plusieurs facteurs (orgstew\_2). Cela nous pousse à conserver la solution en 5 facteurs.

Nous relançons une analyse après avoir supprimé l'item orgstew\_2 (KMO = .885,  $\chi^2$  approximé de Barlett = 2776.93, ddl = 231,  $p < .001$ ). La structure factorielle est propre et conforme aux présupposés théoriques. Les 5 facteurs restituent 61,3% de la variance.

Les 5 échelles présentent des alphas de Cronbach tout à fait satisfaisants (.76 à .82). L'alpha global du *servant leadership* est de .90.

En résumé, le SLQ se comporte bien. La structure en 5 facteurs se retrouve conformément à la théorie. Les inter-corrélations entre les items d'une même dimension sont positives et significatives. L'alpha de Cronbach de chaque dimension indique un bon niveau de fiabilité. Le score global du SLQ fait sens avec des inter-corrélations entre dimensions positives et significatives. L'alpha global est très bon ( $\alpha = 0,90$ ). La mesure nous semble donc fiable et l'adaptation française nous semble tout à fait conforme à la version anglophone.

Construit / Sous-Dimension	Fiabilité	Inter-corrélations	Structure factorielle
Servant leadership	.90	Positif de .33 à .61	KMO = .885, $\chi^2$ approximé de Barlett = 2776.93, ddl = 231, $p < .001$ 5 facteurs expliquent 61% de la variance
Facteurs	Fiabilité	Inter-corrélations	items
Vocation altruiste <i>Altruistic calling</i>	.77	Positif de .26 à .65	alt_cal_1, alt_cal_2, alt_cal_3, alt_cal_4
Soin de l'âme <i>Emotional healing</i>	.79	Positif de .34 à .68	emo_heal_1, emo_heal_2, emo_heal_3
Intendance organisationnelle <i>Organizational stewardship</i>	.76	Positif de .36 à .57	orgstew_1, <del>orgstew_2</del> , orgstew_3, orgstew_4, orgstew_5,
Vision fédératrice <i>Persuasive mapping</i>	.82	Positif de .34 à .68	Pers_map_1, Pers_map_2, Pers_map_3, Pers_map_4,
Sagesse <i>Wisdom</i>	.76	Positif de .24 à .54	wisd_1, wisd_2, wisd_3, wisd_4, wisd_5

**Tableau 5-21 : validité de l'échelle SLQ (étude francophone)**

### 3.5. Validité des mesures de performance

L'indice KMO et le test de Barlett indiquent que les données sont factorisables (KMO = .899,  $\chi^2$  approximé de Barlett = 1141.28, ddl = 36,  $p < .001$ ). Nous effectuons une rotation varimax avec une valeur propre supérieure à 1. Le résultat indique une solution à 1 facteur pour une variance cumulée de 53 %.

En forçant une solution à 2 facteurs nous retrouvons la structure de la pré-étude avec les items satisfaction et efficacité d'une part et ceux concernant l'effort exceptionnel d'autre part. Tout comme dans la pré-étude, l'item effect\_4 présente un cross-loading important et est supprimé.

Nous retenons cette solution en 2 facteurs pour 64,4% de la variance (KMO = .875,  $\chi^2$  approximé de Barlett = 1009.10, ddl = 28,  $p < .001$ ). Tout comme dans l'étude précédente, nous ne retrouvons pas la structure théorique, mais cela confirme la spécificité de la mesure de l'effort exceptionnel par rapport au facteur d'efficacité et satisfaction du leadership.

Construit / Sous-Dimension	Fiabilité	Inter-corrélations	Structure factorielle
Performance	.88	Positif, .69	KMO = .875, $\chi^2$ approximé de Barlett = 1009.10, ddl = 28, $p < .001$ 2 facteurs expliquent 64% de la variance
Facteurs	Fiabilité	Inter-corrélations	items
Efficacité et satisfaction	.80	Positif de .38 à .53	sat_1, sat_2, effect_1, effect_2, effect_3, effect_4
Effort exceptionnel	.83	Positif de .57 à .73	xtra-ef_1, xtra-ef_2, xtra-ef_3

**Tableau 5-22 : validité des mesures de performance (étude francophone)**

Comme pour l'étude précédente nous avons introduit la mesure auto-déclarative de performance basée sur l'entretien annuel d'évaluation. Cette variable a une distribution normale (*skewness* = -.27 et *kurtosis* = .36).

La corrélation entre ces deux mesures de performance est très significative mais modérée ( $r = .30$ ,  $p < .001$ ) tout comme dans l'étude précédente. Cependant elle est cette fois bien corrélée avec les deux facteurs de mesure de performance du MLQ : facteur d'effort exceptionnel ( $r = .26$ ,  $p < .001$ ) et facteur de satisfaction-efficacité ( $r = .29$ ,  $p < .001$ ).

En résumé, la mesure de performance du MLQ fait sens même si elle ne reproduit pas la structure attendue. Les deux sous-dimensions distinguent bien la capacité à générer un effort exceptionnel de celle à générer satisfaction et efficacité qui sont fortement liées dans les données. Les inter-corrélations entre les items d'une même dimension sont positives et significatives. L'alpha de Cronbach de chaque dimension indique un bon niveau de fiabilité. Le score global de performance fait sens bien que l'inter-corrélation entre les deux dimensions ne soit pas très élevée. L'alpha global est très bon ( $\alpha = 0.88$ ). La mesure nous semble donc fiable.

La faible corrélation avec la mesure auto-déclarative incite à la prudence quant à l'usage de celle-ci, même si la corrélation est cette fois plus significative que dans l'étude précédente.

Après avoir validé nos mesures, nous pouvons passer au test de nos hypothèses et de notre modèle.

## 4. Test du modèle

### 4.1. Influence de la mindfulness sur les styles de leadership

Nous testons dans un premier temps la première partie du modèle en étudiant les corrélations entre la mesure de mindfulness et les styles de leadership.

#### a) *Corrélations entre mindfulness et styles de leadership*

Le lien entre mindfulness et *leadership laissez-faire* est négatif et très significatif ( $r = -.185$ ,  $p = .001$ ) mais de faible amplitude.

Les liens entre mindfulness et formes positives de management se révèlent tous positifs, très significatifs. La corrélation avec le *leadership transformationnel* est en effet forte et très significative ( $r = .505$ ,  $p < .001$ ) comme c'était le cas dans la pré-étude. Pour le *leadership authentique* ( $r = .368$ ,  $p < .001$ ), le lien reste très significatif mais est de moindre ampleur que dans l'étude anglophone (.507). Quant au *servant leadership*, on constate une corrélation du même ordre que celle du *leadership authentique* ( $r = .315$ ,  $p < .001$ )

Cette partie des hypothèses de notre modèle semble donc valide et les résultats concordent avec ceux de la pré-étude sur le *leadership transformationnel* et le *leadership authentique*. Cependant, comme nous l'avons vu précédemment, la mesure de *laissez-faire* présente un faible niveau de fiabilité. Ce résultat reste donc à interpréter avec prudence et il nous semble difficile sur cette base de valider ou d'invalider l'hypothèse.

	Mindfulness		
	Corrélation de Pearson (r)	Significativité (p)	Observations (n)
Laissez-faire	-.185**	.001	306
Transformationnel	.505**	.000	316
Authentique	.368**	.000	316
Servant	.315**	.000	316

**Tableau 5-23 : corrélation entre mindfulness et styles de leadership (résultats étude francophone)**

b) *Influence des sous-dimensions*

Bien que ce soit hors du périmètre de notre modèle et de nos hypothèses, nous avons également identifié quelques résultats intéressants sur les liens entre les sous-dimensions des différents construits. Les tableaux de résultats sont présentés en annexe 15.

Concernant le *leadership laissez-faire*, c'est la dimension agir en conscience qui a le plus d'effet. La corrélation est très significative et plus forte que dans la pré-étude ( $r = -.322$ ,  $p < .001$  vs  $r = -.196$ ,  $p = .049$  précédemment). Les autres dimensions de la mindfulness ne sont pas corrélées significativement si ce n'est le non-jugement mais pour une contribution modeste ( $r = -.164$ ,  $p = .005$ ). Ce résultat conforte l'impact de l'action et de l'engagement liés à la mindfulness comme limitant les comportements passifs.

Concernant le *leadership transformationnel*, on constate que l'ensemble des dimensions de la mindfulness est corrélé significativement et positivement. Ce résultat concorde avec la pré-étude et conforte l'idée d'effet global des compétences de mindfulness comme soutien aux comportements de *style transformationnel*.

Concernant le *leadership authentique*, nous obtenons également des résultats similaires à ceux de la pré-étude. Les dimensions non jugement et action consciente ne sont pas corrélées significativement. Inversement, les autres dimensions (observation, non-réactivité et description) présentent des corrélations très significatives avec ce style de leadership mais plus modérées que celles observées dans l'étude précédente ( $r$  de .33 à .43,  $p < .001$ ). Ces résultats semblent cohérents avec les notions de conscience de soi et transparence relationnelle du *leadership authentique*, mais sont plus étonnants au regard de la dimension de comportement équilibré qui devrait être en lien avec l'action consciente.

Concernant le *servant leadership*, on observe un schéma identique au *leadership authentique*. La dimension non-jugement ne présente pas de corrélation significative et la dimension action consciente présente une corrélation très faible ( $r = .13$ ,  $p = .02$ ). Les autres dimensions (observation, non-réactivité et description) présentent quant à elles des corrélations très significatives mais modérées ( $r = .24$  à .41,  $p < .001$ ). Les mêmes dimensions de la mindfulness semblent donc agir de manière identique sur le *servant leadership* et le *leadership authentique*.

Si l'on regarde maintenant les liens entre le construit de mindfulness et les sous-dimensions des styles de leadership, on constate que comme dans la pré-étude, la mindfulness est corrélée positivement et significativement aux 4 facteurs de *leadership authentique* ( $r = .18$  à .44,  $p < .001$ ). Concernant le *servant leadership* toutes ses dimensions sont corrélées ( $r = -.29$  à .36,  $p < .001$ ) à l'exception notable de la dimension vocation altruiste qui ne présente pas le moindre lien ( $r = -.05$ ,  $p = .38$ ).

Ces résultats sont donc tout à fait concordants avec ceux de la pré-étude.

## 4.2. Influence de la mindfulness et des styles de leadership sur la performance

Nous testons maintenant la seconde partie du modèle en étudiant les corrélations entre performance d'une part et mesures de mindfulness et styles de leadership d'autre part. Tout comme pour la pré-étude, les analyses ont été faites avec les deux mesures de performance (mesures issues du MLQ d'une part et mesure basée sur l'entretien annuel d'évaluation).

### a) Résultats fondés sur la mesure de performance du MLQ

La mindfulness est corrélée positivement et très significativement à la performance ( $r = .36$ ,  $p < .001$ ). Cette corrélation existe de manière équivalente sur les deux facteurs d'efficacité-satisfaction d'une part et d'effort exceptionnel d'autre part. Ce résultat est concordant avec notre hypothèse d'un lien entre performance et pleine-conscience et conforme aux résultats de la pré-étude qui indiquaient un effet très légèrement supérieur ( $r = .41$ ).

Le *style laissez-faire* est corrélé significativement et négativement à la performance ( $r = -.22$ ,  $p < .001$ ). Tout comme dans l'étude précédente, la corrélation reste modérée et seul le facteur efficacité/satisfaction joue. Le facteur effort exceptionnel n'est pas corrélé de manière significative avec la performance.

Enfin, les *formes positives de leadership* sont celles qui sont le plus fortement corrélées à la performance. Le *leadership transformationnel* présente une corrélation forte et très significative avec la performance ( $r = .712$ ,  $p < .001$ ) et ce à la fois sur la capacité à produire de l'efficacité et de la satisfaction ( $r = .68$ ,  $p < .001$ ) et sur celle à générer des efforts exceptionnels ( $r = .64$ ,  $p < .001$ ). Le *leadership authentique* est également fortement corrélé avec la performance ( $r = .64$ ,  $p < .001$ ), et ce sur les deux dimensions de la performance (contrairement à la pré-étude où le facteur efficacité-satisfaction était dominant). Le *servant leadership* présente des résultats similaires au *leadership authentique*. Il est fortement corrélé à la performance ( $r = .63$ ,  $p < .001$ ), et ce à la fois sur la capacité à produire de l'efficacité et de la satisfaction ( $r = .61$ ,  $p < .001$ ) et sur celle à générer des efforts exceptionnels ( $r = .56$ ,  $p < .001$ ).

### b) Résultats fondés sur la mesure auto-déclarative de performance

La mesure auto-déclarative de performance s'appuyant sur le résultat de l'entretien annuel d'évaluation est mieux corrélée avec la mesure issue du MLQ qu'elle ne l'était dans l'étude précédente (cf. 3.5 p. 243). Les résultats confirment et précisent ce lien. Le *leadership laissez-faire* présente un lien significatif avec cette mesure de performance ( $r = -.188$ ,  $p = .004$ ) tout à fait similaire avec la mesure MLQ.

Contrairement à l'étude précédente, les *formes positives de leadership* présentent cette fois un lien significatif. Cependant les corrélations restent faibles et très en deçà de celles mesurées par le MLQ. (.28 vs .71 pour le *style transformationnel* et .27 vs .63 pour le *servant leadership*,



$p < .001$ ). Le *leadership authentique* présente le plus grand écart ( $r = .16$ ,  $p = .013$  vs  $r = .64$ ,  $p < .001$ ).

Ces résultats sont meilleurs que ceux de l'étude précédente et indiquent un meilleur alignement entre les mesures. Mais tout comme dans la pré-étude, cette mesure semble avant tout permettre de capter les contre-performances et de les distinguer des performances jugées normales ou bonnes.

		Performance (MLQ)						Auto-déclaratif (entretien annuel)			
		Performance (MLQ)			Facteur efficacité / satisfaction (MLQ)		Facteur effort exceptionnel (MLQ)				
		n	r	p	r	p	r	p	n	r	p
Mindfulness		316	<b>.364**</b>	.000	<b>.319**</b>	.000	<b>.357*</b>	.000	242	<b>.157*</b>	.015
Leadership	Laissez-faire	306	<b>-.218**</b>	.000	<b>-.251**</b>	.000	-.139	.017	234	<b>-.188**</b>	.004
	Transformationnel	316	<b>.712**</b>	.000	<b>.677**</b>	.000	<b>.638**</b>	.000	241	<b>.281**</b>	.000
	Authentique	316	<b>.638**</b>	.000	<b>.613**</b>	.000	<b>.551**</b>	.000	241	<b>.161*</b>	.013
	Servant	316	<b>.635**</b>	.000	<b>.611**</b>	.000	<b>.561**</b>	.000	241	<b>.271**</b>	.000

**Tableau 5-24 : corrélations entre mindfulness, leadership et performance (résultats étude francophone)**

A ce stade de l'analyse, nos deux premières séries d'hypothèses semblent valides et conformes à celles de la pré-étude. La mindfulness a une influence sur les styles de leadership, et la mindfulness comme les styles de leadership ont une influence sur la performance.

Il nous reste donc à tester les effets de médiation des styles de leadership entre mindfulness et performance.

Au préalable nous allons néanmoins étudier l'impact de plusieurs variables de contrôle.

### 4.3. Influence des variables de contrôle

Plusieurs variables de contrôle présentent des résultats intéressants quant à leur lien avec la mindfulness et les autres construits.

#### a) Différences entre méditants et non-méditants

L'échantillon comprenait deux groupes distincts : le groupe des répondants ayant déclaré pratiquer la méditation et le groupe de ceux ayant déclaré ne pas la pratiquer.

Nous avons étudié les différences de moyenne entre ces deux groupes sur les différents construits du modèle (mindfulness, styles de leadership et performance) au moyen d'un test de

Student. Dans l'ensemble des cas, l'hypothèse d'égalité des variances peut être retenue (test de Levene non significatif).

Contrairement à l'étude précédente dans laquelle les deux échantillons différaient peu, ceux-ci présentent cette fois des différences importantes. La première différence porte sur le score de mindfulness. Les méditants présentent un score de mindfulness significativement plus élevé que les non-méditants (3,6 vs 3,2, test  $t = 6.69$ , ddl = 309,  $p < .001$ ). Dans la préétude, nous n'avions pas noté de différence significative, ce qui nous avait semblé étonnant. Les résultats de cette étude divergent sur ce point et semblent plus en phase avec la théorie.

Comme dans l'étude précédente il n'y pas de différence sur le score de *leadership laissez-faire* mais bien une différence significative sur les *formes positives de leadership* : les méditants affichent des scores légèrement plus élevés que ce soit sur le *leadership transformationnel*, *authentique* ou *servant* (cf tableau suivant).

Contrairement à l'étude précédente dans laquelle les scores de performance étaient équivalents, les résultats indiquent un score légèrement plus élevé pour les méditants sur la mesure MLQ (3.9 vs 3.8, test  $t = 2.16$ , ddl = 309,  $p = .031$ ).

		Groupes	N	Moyenne	t	ddl	p
Mindfulness		Méditants	96	3.6054	6.695	309	.000
		Non-méditants	215	3.2509			
Leadership	Laissez-faire	Méditants	93	1.9140	1.334	299	.183
		Non-méditants	208	1.8209			
	Transformationnel	Méditants	96	4.0697	2.979	309	.003
		Non-méditants	215	3,9014			
	Authentique	Méditants	96	3.9913	3.207	309	.001
		Non-méditants	215	3.8120			
	Servant	Méditants	96	4.0021	3.785	309	.000
		Non-méditants	215	3.7999			
Performance	Performance MLQ	Méditants	96	3.9368	2.162	309	.031
		Non-méditants	215	3.7899			
	Auto-déclarée (entretien annuel)	Méditants	68	4.72	.653	237	.515
		Non-méditants	171	4.64			

**Tableau 5-25 : différences entre méditants et non-méditants (résultats étude francophone)**

Compte tenu de ces résultats, nous avons mené une série de régressions linéaires hiérarchiques pour contrôler l'effet d'interaction des deux prédicteurs (mindfulness et pratique de la méditation) sur les variables dépendantes. Les résultats indiquent une absence d'effet modérateur de la pratique de la méditation sur le lien entre mindfulness et variables dépendantes. Les résultats détaillés des différentes analyses de régression sont présentés en annexe 16.

b) *Influence du genre, de l'âge, de l'expérience du management et du niveau de responsabilité*

Nous avons également étudié les liens entre les différents construits et le genre, l'âge, le nombre d'années d'expérience comme manager, le nombre de personnes encadrées et le niveau de responsabilité. Comme nous allons le voir, les résultats diffèrent quelque peu de la pré-étude.

Les résultats ne présentent aucune différence significative en fonction du genre (cf. annexe 17).

L'âge reste corrélé fortement et très significativement à l'expérience en termes de management ( $r=.746$ ,  $p<.001$ ), ce qui est tout à fait logique et concordant avec les résultats précédents. En revanche, nous ne notons plus de corrélation significative avec la *mindfulness* ni avec le *leadership transformationnel*. Dans cet échantillon, une corrélation significative mais faible apparaît avec les *styles authentique et servant* (respectivement  $r=.195$ ,  $p=.001$  et  $r=.158$ ,  $p=.006$ ).

L'expérience comme manager (en nombre d'années) est, nous venons de le voir, fortement liée à l'âge. Cette variable est également en lien significatif avec le niveau hiérarchique ( $r=.146$ ,  $p=.015$ ) et le nombre de personnes encadrées ( $r=.136$ ,  $p=.019$ ) ce qui semble tout à fait cohérent et concordant avec les résultats précédents, même si l'effet est plus limité. Concernant l'impact sur les styles de leadership, on constate que l'expérience est corrélée significativement et négativement au *style laissez-faire* ( $r=-.126$ ,  $p=.036$ ) et positivement aux *styles transformationnel* ( $r=.176$ ,  $p=.001$ ), *authentique* ( $r=.243$ ,  $p<.001$ ) et *servant* ( $r=.241$ ,  $p<.001$ ). On note enfin un lien significatif avec la disposition à la *mindfulness* ( $r=.127$ ,  $p=.001$ ). Là encore, les résultats sont concordants avec l'étude précédente mais de moindre ampleur.

Les leaders de haut niveau hiérarchique sont les plus expérimentés et ceux qui encadrent le plus de collaborateurs (cf § précédent). Contrairement à l'étude précédente le niveau hiérarchique est cette fois corrélé significativement au niveau de *mindfulness* et aux différents styles de leadership, avec des résultats semblables à ceux du facteur expérience du leadership. En procédant à une régression linéaire multiple intégrant les deux variables d'expérience de leadership et de niveau hiérarchique, le résultat indique un effet marginal sur la *mindfulness* ( $R^2=.023$ ,  $f=3,25$ ,  $p=.04$ ). Le niveau hiérarchique et l'expérience du leadership n'ont pas d'effet modérateur sur le lien entre *mindfulness* et style de leadership à l'exception notable du *laissez-faire*. (Les résultats des différentes analyses de régression sont présentés en annexe 18).

Enfin, le nombre de personnes encadrées est peu corrélé aux autres variables si ce n'est à l'expérience comme leader ( $r=.136$ ,  $p=.019$ ) et au niveau hiérarchique ( $r=.134$ ,  $p=.027$ ).

En conclusion, les leaders plus expérimentés sont de plus haut niveau hiérarchique, présentent également une disposition plus importante à la *mindfulness* et investissent plus les *styles positifs de leadership*. Ces deux facteurs ne modèrent pas le lien entre *mindfulness* et *styles positifs de leadership*.

#### 4.4. Analyse des effets de médiation des styles de leadership

Nous allons maintenant tester la dernière partie de nos hypothèses qui porte sur l'effet de médiation des styles de leadership entre mindfulness et performance. Nous reprenons la démarche utilisée précédemment (Baron et Kenny, 1986 ; Judd et Kenny, 1981).

##### a) Effet médiateur du leadership laissez-faire

La première étape indique une relation modérée et significative entre la mindfulness et le *leadership laissez-faire*.

La seconde étape indique une relation très significative entre mindfulness et performance.

La troisième étape indique toujours un effet significatif du *leadership laissez-faire* sur la performance avec maintien de la significativité du lien entre mindfulness et performance. Le test de Sobel est positif ( $z= 2.18, p=.029$ ). L'hypothèse d'un effet de médiation est confirmée.

Le *leadership laissez-faire* est un médiateur du lien entre mindfulness et performance.

Condition	Relation testée	B	Erreur standard	Intervalle de confiance (95%)		$\beta$	t	p
				max	min			
① [a]→[b]	Mindfulness → Leadership laissez-faire	-.228	.070	-.368	-.093	-.185	-3.274	.001
② [a]→[c]	Mindfulness → Performance	.441	.067	.305	.577	.364	6.92	<.001
③	[b]→[c]	-.155	.053	-.265	-.047	-.156	-2.91	.004
	[a]→[c]	.407	.066	.252	.551	.333	6.2	<.001

**Tableau 5-26 : analyse de l'effet médiateur du leadership laissez-faire (résultats étude francophone)**

##### b) Effet médiateur du leadership transformationnel

Les deux premières étapes indiquent une relation forte et significative entre la mindfulness et le *leadership transformationnel* d'une part, la mindfulness et la performance d'autre part.

La troisième étape indique un effet très significatif du *leadership transformationnel* sur la performance avec une disparition de la significativité du lien entre mindfulness et performance. Le test de Sobel est positif ( $z= 8.65, p<.001$ ). L'hypothèse d'un effet de médiation peut donc être confirmée.

Le *leadership transformationnel* est un médiateur du lien entre mindfulness et performance.

condition		Relation testée	B	Erreur standard	Intervalle de confiance (95%)		$\beta$	t	p
① [a]→[b]		Mindfulness → Leadership transformationnel	.513	.049	.412	.608	.505	10.363	<.001
② [a]→[c]		Mindfulness → performance	.441	.067	.305	.577	.364	6.92	<.001
③	[b]→[c]	Leadership transformationnel → performance	.847	.055	.712	.973	.709	15.428	<.001
	[a]→[c]	Mindfulness → performance	.007	.056	-.114	.132	.006	.122	.903 (NS)

**Tableau 5-27 : analyse de l'effet médiateur du leadership transformationnel (résultats étude francophone)**

c) *Effet médiateur du leadership authentique*

Les deux premières étapes indiquent une relation forte et significative entre la mindfulness et le *leadership authentique* d'une part, entre mindfulness et performance d'autre part.

La troisième étape indique un effet très significatif du *leadership authentique* sur la performance avec une disparition de la significativité du lien entre mindfulness et performance. Le test de Sobel est positif ( $z= 6.14, p<.001$ ). L'hypothèse d'un effet de médiation peut donc être confirmée.

Le *leadership authentique* est donc bien un médiateur du lien entre mindfulness et performance.

Condition		Relation testée	B	Erreur standard	Intervalle de confiance (95%)		$\beta$	t	p
① [a]→[b]		Mindfulness → Leadership authentique	.372	.053	.263	.477	.368	7.017	<.001
② [a]→[c]		Mindfulness → performance	.441	.067	.305	.577	.364	6.92	<.001
③	[b]→[c]	Leadership authentique → performance	.700	.055	.560	.809	.583	12.655	<.001
	[a]→[c]	Mindfulness → performance	.181	.056	.062	.307	.149	3.236	.001

**Tableau 5-28 : analyse de l'effet médiateur du leadership authentique (étude francophone)**

d) *Effet médiateur du servant leadership*

Les deux premières étapes indiquent une relation forte et significative entre mindfulness et *leadership authentique* d'une part, entre mindfulness et performance d'autre part.

La troisième étape indique un effet très significatif du *leadership authentique* sur la performance avec une disparition de la significativité du lien entre mindfulness et performance. Le test de Sobel est positif ( $z = 5.36, p < .001$ ). L'hypothèse d'un effet de médiation peut donc être confirmée.

Le *servant leadership* est donc bien un médiateur du lien entre mindfulness et performance.

Condition	Relation testée	B	Erreur standard	Intervalle de confiance (95%)		$\beta$	t	p
① [a]→[b]	Mindfulness → Servant leadership	.307	.052	.205	.412	.315	5.889	<.001
② [a]→[c]	Mindfulness → performance	.441	.067	.305	.577	.364	6.92	<.001
③	[b]→[c] Servant leadership → performance	.720	.056	.592	.835	.578	12.873	<.001
	[a]→[c] Mindfulness → performance	.220	.054	.104	.342	.182	4.046	<.001

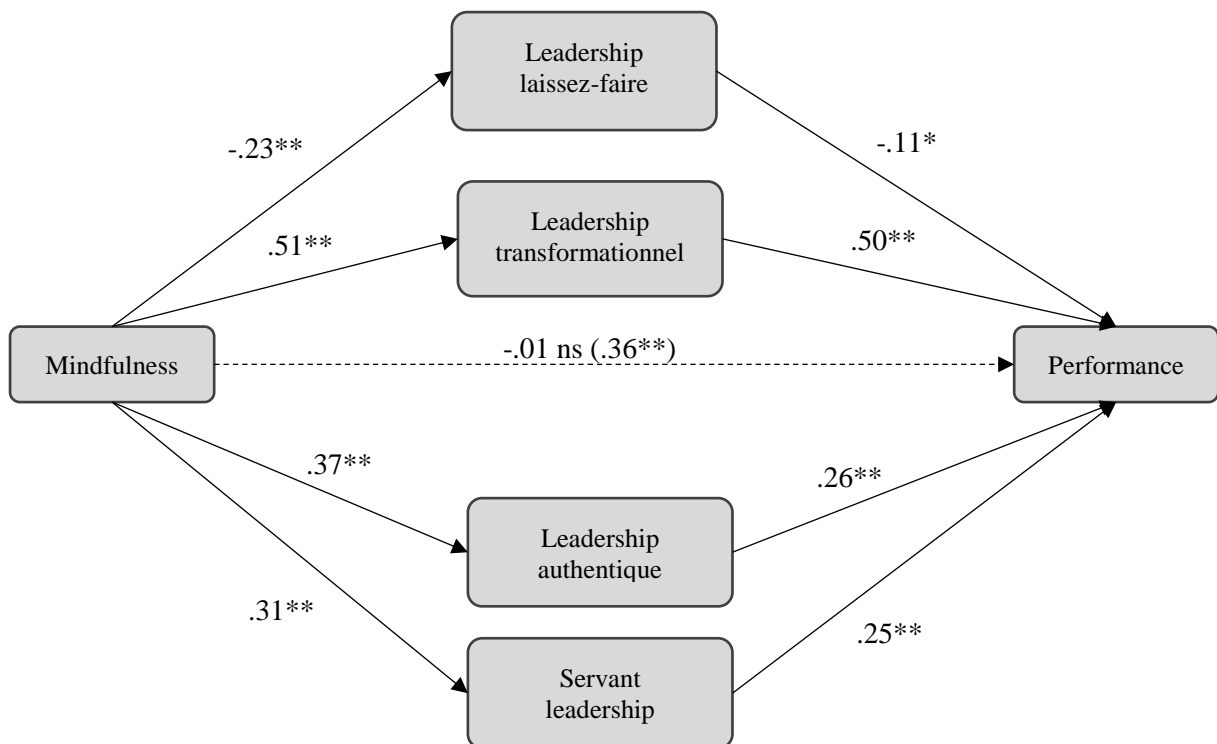
**Tableau 5-29 : analyse de l'effet médiateur du servant leadership (résultats étude francophone)**

e) *Synthèse des médiations parallèles*

Nous venons de voir l'effet de médiation de chaque style de leadership. En regroupant les quatre médiateurs parallèles (*leadership laissez-faire, transformationnel, authentique et servant*) dans le même modèle, nous pouvons avoir une vue d'ensemble des effets et la part restante du lien entre mindfulness et performance.

Une régression hiérarchique intégrant successivement les quatre médiateurs et la mindfulness confirme que le modèle avec l'ensemble des médiateurs parallèles est meilleur et que l'ajout de la mindfulness n'a plus le moindre effet (variation de  $R^2 = .000$ , variation de  $f = .81, p = .775$ ). Les résultats détaillés sont présentés en annexe 19.

La modélisation sous AMOS donne le résultat présenté dans le schéma suivant (détail des données en annexe 19). Comme nous pouvons le voir, l'effet de la mindfulness sur la performance devient nul en présence des trois *styles positifs de leadership* et du *style laissez-faire*.



**Figure 5-2 : synthèse des effets de médiation entre mindfulness et performance (résultats étude francophone)**

Une synthèse des résultats est présentée page suivante.

## 4.5. Synthèse des résultats de l'étude francophone

Lien étudié	Hypothèse		Rejet
Lien entre mindfulness et performance	La mindfulness est corrélée significativement et positivement à la performance	<b>H3a</b>	Non rejeté
	Les formes positives de leadership (transformationnel, authentique et servant) médiatisent la relation entre mindfulness et performance	<b>H3b</b>	Non rejeté
	<i>le leadership transformationnel est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</i>	H3b_1	<i>Non rejeté</i>
	<i>le leadership authentique est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</i>	H3b_2	<i>Non rejeté</i>
	<i>le servant leadership est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</i>	H3b_3	<i>Non rejeté</i>
	Les formes négatives de leadership (laissez-faire et passive) médiatisent la relation entre mindfulness et performance	<b>H3c</b>	Partiellement non rejeté (style passif non testé)
	<i>le leadership laissez-faire est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</i>	H3c_1	<i>Non rejeté</i>
Lien entre mindfulness et style de leadership	La mindfulness est corrélée significativement et négativement au style laissez-faire	<b>H2a</b>	<i>Non rejeté</i>
	La mindfulness corrélée significativement et positivement au style transformationnel	<b>H2e</b>	Non rejeté
	La mindfulness est corrélée significativement et positivement au leadership authentique	<b>H2f</b>	Non rejeté
	La mindfulness est corrélée significativement et positivement au servant leadership	<b>H2g</b>	Non rejeté
Lien entre style de leadership et performance	Le style de leadership laissez-faire est corrélé significativement et négativement à la performance	<b>H1a</b>	Non rejeté
	Le style de leadership transformationnel est corrélé significativement et positivement à la performance	<b>H1e</b>	Non rejeté
	Le style de leadership authentique est corrélé significativement et positivement à la performance	<b>H1f</b>	Non rejeté
	Le style de leadership servant est corrélé significativement et positivement à la performance	<b>H1g</b>	Non rejeté

**Tableau 5-30 : synthèse des résultats de l'étude francophone**







## **Chapitre 6. Synthèse des résultats et discussion**

Le sixième chapitre synthétise et discute les résultats des deux études quantitatives.

La première section présente de manière synthétique et comparative les principaux résultats des deux études. La seconde section discute les résultats quantitatifs et les met en perspective avec la littérature ainsi qu'avec les résultats qualitatifs du chapitre 3.

## **Rappel de la structure du document**

<b>Partie 1. De l'intérêt de la mindfulness au travail et de son effet sur les managers</b>	
<i>Chapitre 1.</i> Mindfulness et management	Mettre en perspective le sujet et son intérêt pour la gestion des ressources humaines Baliser ce champ de recherche émergent par une revue systématique de la littérature → vue globale du sujet, de ses enjeux, et de l'état de l'art de la recherche
<i>Chapitre 2.</i> Mindfulness : définition et opérationnalisation	Définir et expliciter la mindfulness dans une perspective classique et contemporaine. Répertorier, comparer et mettre en perspective les méthodes de mesure de la mindfulness et les programmes de développement de la pleine-conscience. → compréhension de la mindfulness et du débat scientifique contemporain, et identification des approches mobilisables en sciences de gestion
<i>Chapitre 3.</i> Une quasi-expérimentation sur des managers	Tester un programme de mindfulness et évaluer son effet sur des managers et leur environnement Evaluer les changements en termes de rapport au travail et pratiques managériales, ainsi que la pérennité des résultats et les phénomènes d'adoption organisationnelle → faisabilité et potentiel d'un programme de développement de la pleine-conscience en entreprise et pistes de recherches
<b>Partie 2. De l'effet de la mindfulness sur le leadership et la performance</b>	
<i>Chapitre 4.</i> Mindfulness, leadership et performance	Mettre en perspective le construit de mindfulness avec les théories contemporaines du leadership (néo et post charismatique) et leurs effets sur la performance Etudier et structurer les liens entre mindfulness, styles de leadership et performance dans un modèle d'étude → proposition d'un modèle de médiation parallèle des styles de leadership entre mindfulness et performance
<i>Chapitre 5.</i> Une double étude quantitative	Structurer le protocole de test quantitatif du modèle Tester une première fois le modèle sur un échantillon anglophone (pré-étude), répliquer et compléter le test sur un échantillon francophone → étude empirique des effets de médiation de notre modèle
<i>Chapitre 6.</i> Synthèse des résultats et discussion	Donner une vue synthétique des résultats des deux études Analyser les résultats et les mettre en perspective avec la littérature → résultats, implications et pistes de recherches futures

# Section 1. Synthèse des résultats quantitatifs

---

Avant de discuter de manière détaillée des résultats précédents nous allons les synthétiser afin d'avoir une vue d'ensemble des deux études quantitatives qui ont été menées et des principaux points de convergence et de divergence.

## 1. Liens entre mindfulness et styles de leadership

Comme nous pouvons le constater dans le tableau de synthèse qui suit, les liens postulés entre mindfulness et styles de leadership se vérifient, et ce dans les deux études.

La seule différence notable est l'absence de lien significatif entre mindfulness et style *laissez-faire* dans la 1<sup>ère</sup> étude.

En termes d'intensité les liens sont de nature presque équivalente entre les deux études. Ils sont très significatifs et modérés à forts pour les formes *positives* de leadership. Pour les formes *passives* de leadership ils sont plus faibles mais significatifs.

Influence des dimensions de la mindfulness :

- La dimension *agir en conscience* du FFMQ est corrélée aux formes *passives* de leadership et les autres dimensions ne jouent pas ou peu.
- Toutes les dimensions sont corrélées significativement au *style transformationnel*.
- Concernant le *leadership authentique*, les dimensions *non jugement* et *action consciente* ne sont pas corrélées significativement.
- Le *servant leadership* présente un schéma identique au *leadership authentique*. La dimension *non-jugement* ne présente pas de corrélation significative et la dimension *action consciente* présente une corrélation très faible.

Influence de la mindfulness sur les sous-dimensions des construits de leadership :

- La mindfulness est corrélée positivement et significativement aux facteurs de *leadership transformationnel* (étude anglophone seulement, non testé dans l'étude francophone)
- La mindfulness est corrélée positivement et significativement aux 4 facteurs de *leadership authentique*
- La dimension *vocation altruiste* du *servant leadership* n'est pas corrélée à la mindfulness

	Hypothèse	Pré-étude anglophone	Etude francophone
<b>H2a</b>	la mindfulness est corrélée significativement et négativement au style « laissez-faire »	Rejeté	Non rejeté
<b>H2b</b>	la mindfulness est corrélée significativement et négativement au style passif	Non-rejeté	Non-testé
<b>H2c</b>	la mindfulness n'est pas corrélée significativement au style transactionnel	Non-rejeté	Non-testé
<b>H2d</b>	la mindfulness n'est pas corrélée significativement au style transactionnel actif	Non-rejeté	Non-testé
<b>H2e</b>	la mindfulness est corrélée significativement et positivement au style transformationnel	Non-rejeté	Non rejeté
<b>H2f</b>	la mindfulness est corrélée significativement et positivement au leadership authentique	Non-rejeté	Non rejeté

*Tableau 6-1 : synthèse des résultats liant mindfulness et styles de leadership*

## **2. Liens entre mindfulness, styles de leadership et performance**

Comme nous pouvons le constater dans le tableau de synthèse qui suit, les résultats entre les deux études sont partiellement divergents.

Si l'on considère la mesure de performance MLQ, les résultats sont tout à faits convergents, mais si l'on considère la mesure de performance fondée sur l'entretien annuel d'évaluation les résultats divergent entre l'étude anglophone et l'étude francophone.

En considérant le MLQ, la mindfulness est corrélée significativement et positivement à la performance, de même que les formes transactionnelles et positives de leadership. Seules la mindfulness et les formes positives de leadership ont un effet significatif sur la production d'un effort exceptionnel. Les formes passives de leadership sont quant à elles corrélées significativement et négativement à la performance.

	Hypothèse	Pré-étude anglophone	Etude francophone
<b>H3a</b>	la mindfulness est corrélée significativement et positivement à la performance	Partiellement non rejeté	Non rejeté
<b>H1a</b>	le style de leadership laissez-faire est corrélé significativement et négativement à la performance	Non-rejeté	Non rejeté
<b>H1b</b>	le style de leadership passif est corrélé significativement et négativement à la performance	Non-rejeté	Non-testé
<b>H1c</b>	le style de leadership transactionnel classique est corrélé significativement et positivement à la performance	Non-rejeté	Non-testé
<b>H1d</b>	le style de leadership transactionnel actif est corrélé significativement et positivement à la performance	Partiellement non rejeté	Non-testé
<b>H1e</b>	le style de leadership transformationnel est corrélé significativement et positivement à la performance	Partiellement non rejeté	Non rejeté
<b>H1f</b>	le style de leadership authentique est corrélé significativement et positivement à la performance	Partiellement non rejeté	Non rejeté
<b>H1g</b>	le style de leadership servant est corrélé significativement et positivement à la performance	Non-testé	Non rejeté

**Tableau 6-2 : synthèse des résultats liant mindfulness, leadership et performance**

### **3. Effet médiateur des styles de leadership**

Le test d'un effet de médiation des styles de leadership entre mindfulness et performance donne des résultats tout à fait convergents sur les formes positives de leadership.

Les styles de *leadership transformationnel*, *authentique* et *servant* sont trois médiateurs parallèles du lien entre mindfulness et performance. Ce lien devient nul et non-significatif en présence des médiateurs parallèles.

Les résultats sont plus contrastés concernant les formes négatives de leadership. L'étude francophone indique un effet médiateur du style laissez-faire qui ne se retrouve pas dans l'étude anglophone.

	Hypothèse	Pré-étude anglophone	Etude francophone
<b>H3b</b>	Les formes positives de leadership (transformationnel, authentique et servant) médiatisent la relation entre mindfulness et performance	Partiellement non rejeté	Non rejeté
<i>H3b_1</i>	<i>le leadership transformationnel est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</i>	<i>Non rejeté</i>	<i>Non rejeté</i>
<i>H3b_2</i>	<i>le leadership authentique est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</i>	<i>Non rejeté</i>	<i>Non rejeté</i>
<i>H3b_3</i>	<i>le servant leadership est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</i>	<i>Non-testé</i>	<i>Non rejeté</i>
<b>H3c</b>	Les formes négatives de leadership (laissez-faire et passive) médiatisent la relation entre mindfulness et performance	Rejeté	Partiellement non rejeté
<i>H3c_1</i>	<i>le leadership laissez-faire est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</i>	<i>Rejeté</i>	<i>Non rejeté</i>
<i>H3c_2</i>	<i>le leadership passif est un médiateur de la relation entre mindfulness et performance</i>	<i>Rejeté</i>	<i>Non-testé</i>

**Tableau 6-3 : Synthèse des résultats sur l'effet médiateur des styles de leadership entre mindfulness et performance**



## Section 2. Discussion

---

Après avoir exposé de manière synthétique les principaux résultats des deux études nous allons les discuter.

Nous nous intéresserons d'abord aux différences au sein de nos échantillons et à l'impact de ces différences sur la mindfulness et les autres construits.

Nous évoquerons ensuite la question de la mesure, avant de nous intéresser à l'effet de la mindfulness sur les styles de leadership, puis à celle des effets de méditation.

Enfin, nous mettrons en perspective notre modèle avant de conclure sur la mindfulness comme levier de développement des managers.

### 1. Les différences entre échantillons

Les deux échantillons sont différents en taille et en qualité. L'échantillon de la pré-étude anglophone est beaucoup plus restreint (n=143 dont une moyenne de réponses exploitables de 95), majoritairement masculin et international. L'échantillon francophone présente un plus grand nombre de répondants (n=480 dont 316 réponses à plus de 90% de remplissage), majoritairement féminin et franco-suisse. L'âge, le niveau de responsabilité et l'expérience du leadership ne sont pas significativement différents entre les échantillons.

Les résultats des mesures utilisées ne donnent pas de résultats significativement différents en fonction du genre, à l'exception du *leadership passif* dans l'étude anglophone, lequel est légèrement plus faible dans les résultats. Cette différence est à considérer avec circonspection compte tenu de la taille de l'échantillon. La non différence globale est plus étonnante compte tenu des résultats antérieurs avec le MLQ qui indiquent une plus forte tendance des femmes au *leadership transformationnel* (Eagly, Johannesen-Schmidt et van Engen, 2003). Néanmoins, cette différence s'observe essentiellement dans la version *rater form* de l'outil. Concernant la mindfulness, l'absence de différence en fonction du genre est concordante avec d'autres études (ex : Bränström, Duncan et Moskowitz, 2011).

Pour autant il n'y pas de différence notable entre les résultats des deux études que ce soit en termes de significativité comme en termes de force des liens observés. Cela indique que nos résultats semblent assez peu dépendants des différences de genre ou de nationalité. Il n'est évidemment pas possible d'inférer une quelconque validité externe des résultats, mais a minima une certaine cohérence entre nos échantillons.

## 1.1. Le nombre de méditants et les différences entre méditants et non-méditants

### 1.1.1 Un phénomène d'ampleur

Dans la première étude, 43% des répondants déclarent pratiquer une forme de méditation. Lors des analyses préliminaires, et avant de lancer la seconde étude, nous avons attribué ce pourcentage très élevé à un biais de sélection. En effet, la présentation de l'étude évoquait le terme de *mindfulness* et il est probable que les méditants se sont sentis plus concernés par le sujet de l'étude. La technique de recrutement par boule de neige a pu également amplifier ce biais.

Dans la seconde étude, nous avons pris soin de corriger la présentation et de ne plus faire référence à la *mindfulness*. Néanmoins nous observons que 31% des répondants déclarent pratiquer une forme de méditation ce qui peut sembler être un pourcentage très élevé. A notre connaissance il n'existe pas d'étude statistique en France sur la pratique méditative. Ce phénomène semble de moins en moins marginal : Olano et al (2015) rapportent que 13 % des américains affirment pratiquer une forme de méditation (chiffres 2012). Ce pourcentage varie très fortement en fonction du niveau éducatif pour atteindre 39% chez les titulaires d'un diplôme universitaire. Le chiffre de 30% est donc potentiellement représentatif d'une population de managers en 2016 et probablement représentatif de l'ampleur du phénomène.

La méditation pratiquée est non-confessionnelle et l'intensité de la pratique semble très modérée (à peine 18% déclarent pratiquer quotidiennement).

### 1.1.2 Des différences entre méditants et non-méditants

Bien que nous ne sachions rien de la nature de la pratique méditative déclarée, la comparaison des groupes entre méditants et non-méditants révèle des différences intéressantes.

La première étude n'indique pas de différence significative sur le niveau moyen de *mindfulness* mais révèle par contre que les méditants ont des scores significativement supérieurs de *leadership transformationnel* et *authentique*. La pratique de la méditation n'a cependant pas d'effet modérateur du lien entre *mindfulness* et les construits de *leadership positif*.

La seconde étude révèle quant à elle des résultats partiellement divergents, puisque les méditants ont cette fois un score de *mindfulness* significativement plus élevé. Tout comme dans la pré-étude, s'ils présentent également des scores plus élevés sur les formes positives de *leadership* il n'y a pas d'effet modérateur de la pratique de la méditation sur la relation entre *mindfulness* et ces construits.

a) *Pratique de la méditation et disposition à la pleine-conscience*

L'absence de différence sur le score de mindfulness semble a priori étonnante, les pratiques méditatives étant censées développer la mindfulness. Néanmoins Keune et Perczel Forintos (2010) obtiennent un résultat similaire dans une étude utilisant le MAAS et portant sur 60 répondants. Les résultats montrent un niveau de mindfulness non significativement différent, mais des écarts significatifs sur d'autres mesures entre méditants et non-méditants.

Cette différence entre les deux études repose la question de l'effet de la pratique sur le niveau de pleine-conscience qui est communément admise dans les travaux sur les MBI's. Dans le chapitre 2 nous avons vu en effet que les différentes mesures de mindfulness, et notamment le FFMQ que nous avons utilisé, permettent de mesurer une évolution du niveau de mindfulness chez un même individu qui suit un programme de développement de la pleine-conscience (Baer, 2016 ; Bergomi, Tschacher et Kupper, 2013b). Le FFMQ lors de son développement a montré sa capacité à mesurer une différence entre méditants et non-méditants (Baer et al., 2008). Néanmoins, la différence entre populations de méditants et de non-méditants reste très peu étudiée. Lykins et Baer (2009) ont étudié deux cohortes de répondants démographiquement similaires : une constituée de personnes n'ayant aucune pratique de la méditation et l'autre constituée de méditants de long-terme<sup>32</sup>. Les méditants de long terme présentent un score de mindfulness significativement plus élevé. Une étude neuroscientifique équivalente a montré de plus des différences significatives au niveau de la densité de matière grise du tronc cérébral (Vestergaard-Poulsen et al., 2009). Une autre étude indique que les méditants de long terme ont un score de mindfulness plus élevé que les méditants de court terme (Brand et al., 2012). Enfin, une dernière étude indique que l'augmentation de la disposition à la mindfulness est fonction de l'état moyen de mindfulness pendant les pratiques (Kiken et al., 2015). Ces quelques études vont dans le sens d'une augmentation mesurable de la mindfulness avec la pratique de la méditation. Sur cette base le résultat de l'étude francophone peut sembler plus cohérent avec la théorie et plus fiable.

b) *L'effet de la pratique sur les comportements positifs*

Dans les deux études, les méditants semblent également investir plus les styles positifs de leadership sans qu'il n'y ait pour autant d'effet modérateur de la pratique sur le lien entre mindfulness et *formes positives de leadership*.

La pratique de la méditation aurait donc un effet direct sur l'adoption de certaines formes positives de leadership et cet effet serait distinct du niveau de mindfulness.

Différents travaux évoqués au chapitre 1 soulignent l'impact de la mindfulness sur les relations, la régulation émotionnelle, le développement personnel ou les comportements organisationnels positifs, mais ils ne distinguent pas la part liée au niveau de mindfulness et celle due aux

---

<sup>32</sup> 7 ans de pratique en moyenne, 3 à 6 pratiques par semaine

évolutions comportementales induites par la pratique. A notre connaissance cette distinction entre effets liés au trait (disposition) et à la pratique n'a été que très peu étudiée ce qui rend difficile l'interprétation des résultats.

La clarification des valeurs ou la re-perception liées à la pratique (Shapiro et al., 2006) pourraient modifier les comportements indépendamment de la disposition de la mindfulness. Cohn et Fredrickson (2010) vont dans ce sens en montrant que les évolutions de certains comportements positifs varient en intensité selon la pratique. Des évolutions stables dans le temps sont observées chez ceux qui ont suivi un programme de pleine-conscience, que la pratique se poursuive ou non. Cependant, l'intensité ou la rapidité de mobilisation de certaines ressources est plus forte chez ceux qui maintiennent la pratique dans le temps.

Il est donc important de distinguer à l'avenir l'effet de la disposition à la mindfulness de l'effet lié à la pratique, même si cet effet distinct reste très limité dans nos données (5% au maximum).

## 1.2. La mindfulness demeure la principale variable explicative

Compte tenu des résultats précédents, nous pouvons avancer que la pratique de la méditation permettrait de développer son niveau de mindfulness et que les pratiquants pourraient avoir un niveau de pleine-conscience significativement supérieur à celui des non-pratiquants. Ce qui ne s'oppose en rien au fait que certaines personnes peuvent avoir une disposition naturellement élevée à la pleine-conscience sans la moindre pratique méditative. La pratique méditative semble en outre avoir un impact distinct de la disposition à la mindfulness sur certains comportements de *leadership positif* (absence d'effet modérateur de la pratique sur le lien mindfulness / formes positives de management). Mais cet effet distinct reste très limité.

Les résultats montrent également une influence de l'âge ou de l'expérience sur les styles de leadership et la mindfulness :

- Dans l'étude anglophone, on constate que l'âge et l'expérience sont liés et corrélés significativement et négativement au *style laissez-faire* et positivement au *style transformationnel* ainsi qu'à la mindfulness. Il n'y a pas d'effet modérateur de ces facteurs sur le lien entre mindfulness et *leadership transformationnel*. Si l'effet sur la mindfulness (13%) est loin d'être négligeable, celui sur le *leadership transformationnel* est plus modeste (6%).
- Dans l'étude francophone, nous trouvons des résultats similaires mais de moindre ampleur. Le niveau hiérarchique apparaît également comme en lien avec les styles positifs de leadership et le niveau de pleine conscience. Comme précédemment, il n'y a pas d'effet modérateur de ces facteurs sur le lien entre mindfulness et formes positives de leadership.

Ces résultats sur l'influence de l'âge (et de l'expérience qui est corrélée) sur les comportements de leadership sont concordants avec d'autres études (Eagly, Johannesen-Schmidt et van Engen, 2003 ; Oshagbemi, 2004). Ils devraient néanmoins être pondérés par un critère de niveau de

formation des managers qui est un facteur important que nous n'avons pas pris en compte (Barbuto et al., 2007).

Le lien entre âge et mindfulness n'a pas été très étudié. Fogarty et al. (2015) indiquent dans leurs résultats un lien significatif sans l'expliquer. Waszczuk et al. (2015) montrent que la disposition à la mindfulness serait à 32% génétique<sup>33</sup> et soulignent que l'influence de l'âge devrait être plus étudié afin de comprendre comment ce trait se structure dans le développement d'un individu.

Néanmoins, bien que ces éléments soient des facteurs importants, ils n'influent pas sur la relation entre mindfulness et styles de leadership. La mindfulness reste bien la principale variable explicative de nos résultats et son influence dépasse de très loin les autres facteurs. De ce point de vue, nous pouvons dire que la mindfulness semble être un bon prédicteur de certains styles de leadership. Avant d'en venir à ce point central de notre travail nous allons cependant revenir sur les mesures et leur qualité.

## 2. La question des mesures

Le sujet étant neuf, il est crucial de s'appuyer sur des mesures robustes.

### 2.1. FFMQ, ALQ et SLQ : des outils de mesure convaincants

La mesure de mindfulness choisie (FFMQ) semble tout à fait fiable et conforme à la théorie, que ce soit dans sa version anglophone ou dans sa version francophone. La version francophone est moins utilisée et présente moins de recul. Néanmoins elle produit des résultats tout à fait concordants. Notamment, nous retrouvons une différence déjà observée entre méditants et non-méditants sur la dimension observation (Chiesa, 2013). Cette différence ne modifie pas les résultats d'ensemble de l'étude mais confirme que cet aspect de la mindfulness a une fonction particulière qui reste pour l'instant mal expliquée.

Les mesures de *leadership authentique* et *servant* se révèlent tout à fait concordantes avec la théorie et ne font pas apparaître de divergence majeure entre les deux études, si ce ne sont des scores légèrement plus faibles dans l'étude francophone. Les versions françaises semblent tout à fait fiables et concordantes avec les versions anglo-saxonnes. La version de l'ALQ développée par Nelson et al. (2014) confirme sa qualité. Enfin la version française du SLQ que nous avons développée pour ce travail semble également démontrer de bonnes qualités psychométriques.

### 2.2. L'opérationnalisation du Modèle Complet du Leadership

Le MLQ était censée être la plus fiable et est également la seule à être payante. A l'usage, elle apparaît assez décevante dans sa version anglaise comme dans sa version française. La version

---

<sup>33</sup> Un résultat proche (plus de 25%) a été obtenu pour le *leadership transformationnel* (Johnson et al., 1998)

anglaise se comporte mieux et permet de retrouver des structures proches du modèle théorique. La version française ne nous a pas permis de retrouver les dimensions postulées du *leadership transformationnel* ou une structure théorique approchante, même si la mesure globale fait sens et semble fiable. Ces résultats convergent avec d'autres études qui peinent à retrouver la structure en 9 facteurs du Modèle Complet du Leadership (ex : Dupont, 2012 ; Kanste, Miittunen et Kyngäs, 2007) et confortent l'analyse de Tejeda, Scandura et Pillai (2001) qui proposent une version courte de l'outil pour distinguer les grands types de leadership.

Nos résultats divergent néanmoins assez fortement de l'étude de référence d'Antonakis, Avolio et Sivasubramaniam (2003). Dans les deux cas nous pouvons incriminer le design de la recherche : le faible nombre de répondants dans le cas de l'étude anglophone et la fiabilité de l'adaptation française dans le second cas. Il reste cependant indéniable que l'outil ne se révèle pas aussi convaincant que prévu (« vendu »). Sans remettre en cause la validité théorique du modèle, la complexité de celui-ci péjore peut-être son potentiel d'opérationnalisation comparativement à d'autres modèles plus simples mobilisés dans notre étude.

Les résultats obtenus soutiennent la distinction entre grands styles de leadership mais ne corroborent pas pleinement la structure théorique.

### 2.3. Des mesures de performance contrastées

Les deux mesures de performance présentent des écarts entre les deux études.

Dans l'étude anglophone la mesure auto-déclarative fondée sur l'entretien annuel d'évaluation est peu corrélée à la mesure MLQ sauf en ce qui concerne la non-performance liée aux styles négatifs de leadership. Dans l'étude francophone, les corrélations sont plus significatives. Les corrélations sont néanmoins plus faibles sur les *formes positives de leadership* que sur le *style laissez-faire*.

Dans les deux études, les coefficients des deux mesures sont quasiment similaires sur les *styles négatifs de leadership*, alors que la corrélation est faible sur les *formes positives de leadership*.

L'entretien d'évaluation semble donc être un indicateur qui identifie les non-performances mais discrimine peu la performance jugée comme « normale ». Ce résultat est concordant avec le travail de Gosselin et Murphy (1994) qui souligne que l'évaluation en entreprise vise souvent à déceler les collaborateurs qui posent problème.

La mesure issue du MLQ semble plus représentative du spectre des niveaux de performance induits par les comportements de leadership. Elle permet notamment de distinguer clairement la satisfaction/efficacité produite de la capacité à mobiliser un effort exceptionnel chez les collaborateurs.

Les deux mesures se révèlent complémentaires et un nombre significatif de répondants a accepté de déclarer une « mauvaise performance ».

## 3. Mindfulness et styles de leadership

### 3.1. Un prédicteur fiable

La mindfulness se révèle être un prédicteur fiable des styles de leadership, notamment dans leurs formes positives. Les résultats sont moins marqués sur les formes passives.

#### 3.1.1 Prévenir les tendances aux formes de passivité

La première étude donne des résultats divergents. Le *style laissez-faire* présente bien une corrélation négative avec la mindfulness mais celle-ci est non significative. Le *style passif* présente quant à lui une corrélation négative et significative. La seconde étude indique une corrélation négative et très significative avec le *style laissez-faire*. Dans les deux études les effets mesurés restent faibles (-.18 à -.22). Ce niveau d'effet est cohérent avec les résultats d'une étude utilisant le *Consciousness Quotien* qui est une mesure d'*awariness* (Chauhan, Sharma et Satsangee, 2013).

Dans les deux études, c'est la dimension *agir en conscience* qui semble avoir un effet sur la diminution de la tendance à l'abandon ou à la passivité. Les autres dimensions de la mindfulness n'interviennent pas ou presque.

Ce résultat est cohérent avec les mécanismes des thérapies mobilisant la mindfulness pour redonner un pouvoir d'action aux patients (ex : Hayes, 2004 ; Hayes et al., 2006). De nombreux travaux montrent l'impact positif sur des patients bloqués dans des comportements compulsifs (ex : Kristeller et Wolever, 2010 ; Twohig et Crosby, 2010). Bien que nous ne sachions pas grand-chose des facteurs poussant les leaders aux formes passives de leadership compte tenu de la faible littérature sur le sujet, le parallèle avec des patients pris dans une spirale négative de résignation / non-action fait probablement sens. De ce point de vue la mindfulness pourrait être vue comme un moyen de prévention des tendances au *laissez-faire*. Cependant, le faible effet observé invite à la prudence et laisse penser que de nombreux autres facteurs interviennent dans l'installation de ce type de comportement.

#### 3.1.2 Absence d'effet sur le style transactionnel ?

L'étude anglophone indique une absence de corrélation significative entre mindfulness et *leadership transactionnel*. Les résultats sont les mêmes que l'on considère sa forme classique ou sa forme active. Dans les deux cas, les liens sont très faibles (.02 ou .13) et non-significatifs. Ce style de leadership n'a pas été testé dans la seconde étude ce qui limite de fait nos conclusions.

Si la mindfulness n'a globalement pas d'effet, deux de ses sous-dimensions ont un effet opposé. La dimension *observation* contribue positivement et significativement au *style transactionnel* et la dimension *non jugement* négativement. En regardant plus précisément la structure des

résultats, l'effet négatif du *non-jugement* porte sur les dimensions *management par exception (actif ou passif)* alors que l'effet positif porte sur la dimension *récompense contingente*. Ce résultat est à rapprocher du fait que les leaders les plus performants investissent à la fois le *style transformationnel* et la dimension *récompense contingente* (Gavan O'Shea et al., 2009).

Le *style transactionnel* se construit dans la rationalité de l'échange et repose en grande partie sur l'analyse que fait le leader de la situation et le jugement qu'il porte. De ce point de vue, l'effet positif de la dimension *observation* peut s'expliquer. L'effet négatif de la dimension *non jugement* pourrait s'expliquer par la tendance des *leaders transactionnels* à s'attacher aux routines et processus établis (Kark et Van Dijk, 2007, p. 504).

Si le résultat d'ensemble n'invalide pas l'hypothèse d'une absence de corrélation entre *mindfulness* et *leadership transactionnel*, il est à relativiser. L'association du *leadership transactionnel* à un mode de fonctionnement purement conceptuel, distinct du mode perceptuel de la *mindfulness* (Brown et Ryan, 2003), prouve sa limite avec les effets plus complexes évoqués précédemment.

### 3.1.3 Un soutien aux styles positifs de leadership

Les deux études convergent sur une corrélation très significative entre *mindfulness* et *styles positifs de leadership*. Le lien le plus marqué est celui avec le *leadership transformationnel* qui présente dans les deux études une corrélation forte. L'effet sur les deux autres styles de leadership reste plus modéré.

#### a) *Leadership transformationnel*

Le *style transformationnel* est le plus fortement corrélé à la *mindfulness*. L'ensemble des dimensions de la *mindfulness* a un effet significatif et positif sur ce style de leadership. Dans la pré-étude les trois dimensions mises en évidence pour le *leadership transformationnel* étaient impactées, même si l'influence idéalisée attribuée est un peu en retrait. La *mindfulness* semble donc avoir un effet global et positif qui soutient ce style de leadership. Cet effet global, concordant avec nos hypothèses, peut trouver plusieurs explications.

Une caractéristique du *leader transformationnel* est sa capacité à partager une vision forte et motivante en usant de son influence ou charisme. Cayer et Baron (2006) évoquent le développement d'une conscience post-conventionnelle chez les managers via la *mindfulness*. Cette forme de développement personnel et de « réalisation de soi » pourrait être un médiateur entre *mindfulness* et vision charismatique. Le phénomène de clarification des valeurs (Shapiro et al., 2006) joue probablement un rôle crucial dans cette dynamique de développement.

Le *leadership transformationnel* se caractérise par une prise en compte individualisée des collaborateurs. La revue systématique de la littérature met en évidence l'effet positif sur les relations interpersonnelles, mais aussi sur les capacités d'empathie (Fulton et Cashwell, 2015). Enfin, la dynamique émotionnelle plus présente chez les *leaders transformationnels* est un



dernier levier d'explication (Rubin, Munz et Bommer, 2005, p. 853), la mindfulness augmentant à la fois les affects positifs (ex : Craigie et al., 2016 ; Shapiro, Brown et Biegel, 2007) et la capacité de régulation émotionnelle (Chambers, Gullone et Allen, 2009).

Ces différents points renvoient à une particularité du *leader transformationnel* qui est de « favoriser le développement de relations de haute qualité et le sens d'un destin commun avec ses collaborateurs, tout en étant soutenu et encouragé par ceux-ci dans un processus d'échange social » (Deluga, 1992, p. 245). La mindfulness pourrait donc être vue comme un facteur clef de cette dynamique qui favorise l'émergence d'un leader transformationnel. Une mise en perspective du point de vue de la relation LMX (leader-membre exchange) permettrait de préciser cette dynamique interactive.

#### b) *Leadership authentique*

La mindfulness est également en lien très significatif avec le *leadership authentique*, même si la taille de l'effet est moindre que pour le *leadership transformationnel*.

Dans les deux études nous observons des résultats similaires. Toutes les dimensions du *leadership authentique* sont liées à la mindfulness, mais les dimensions *action consciente* et *non-jugement* n'ont pas d'effet significatif.

Le résultat global éclaire l'étude de Baron (2016) qui montre l'efficacité d'un programme de formation au *leadership authentique* intégrant des exercices de mindfulness. Le résultat est également cohérent avec le lien établi par Leroy et al. (2013) entre mindfulness et fonctionnement authentique et celui entre mindfulness et développement de l'authenticité (Carson et Langer, 2006).

L'absence d'effet de la dimension *action consciente* pourrait s'expliquer par la nature même du *leadership authentique* décrit comme un style de base pouvant intégrer d'autres styles de leadership (Avolio et al., 2004 ; Luthans et Avolio, 2003 ; May et al., 2003 ; Shamir et Eilam, 2005). *L'action consciente* se définit par opposition aux modes de fonctionnements automatiques (Baer et al., 2008, p. 330). Les résultats peuvent indiquer que le leader authentique a profondément intériorisé un mode de fonctionnement correspondant à la vision qu'il a de lui-même (Ilies, Morgeson et Nahrgang, 2005) et que celui-ci ne nécessite plus d'être « monitoré » par *l'action consciente*. En d'autres termes, le *leader authentique* exprimerait son soi profond même dans un mode de fonctionnement automatique.

L'absence d'effet de la dimension *non-jugement* reste quant à elle plus difficile à expliquer. Ne pas juger ses ressentis, émotions et pensées pour prendre pleinement en compte ce qui se présente devrait en effet contribuer positivement à la dimension *comportement équilibré* (*balanced processing*) du modèle de Walumbwa et al. (2008) ainsi qu'à la composante d'*objectivité* (*unbiased processing*) de l'authenticité (Kernis et Goldman, 2005, 2006).

c) *Servant leadership*

Tout comme le *leadership authentique*, le *servant leadership* présente un lien très significatif avec la *mindfulness*, mais l'effet observé reste modéré.

Concernant les sous-dimensions, on observe un schéma identique au *leadership authentique* : la dimension *non-jugement* ne présente pas de corrélation significative et la dimension *action consciente* présente une corrélation très faible. De plus, la *mindfulness* ne semble pas avoir d'effet sur la dimension *vocation altruiste* du *servant leadership*.

L'absence d'effet de la dimension *non-jugement* est, comme pour le *leadership authentique*, assez étonnante. Les 10 caractéristiques du *servant leader* de Spears (1995, 2002, 2010), tout comme les 5 dimensions du modèle de Barbuto et Wheeler (2006), insistent sur la capacité du *servant leader* à accepter la réalité telle qu'elle est, que ce soit la sienne, ou celle perçue par ses collaborateurs.

L'action consciente présente un schéma plus cohérent. S'il n'y a pas de corrélation significative avec le *servant leadership*, les résultats détaillés montrent une corrélation significative avec les dimensions *vision fédératrice* et *intendance organisationnelle*. La pleine-conscience des actions semblerait donc se focaliser logiquement sur ces composantes actives du *servant leadership*.

L'absence d'effet sur la dimension *vocation altruiste* renvoie au débat sur la neutralité de la *mindfulness* (cf. chapitre 2) et l'effet de l'intention liée à la pratique. Pour Bishop et al. (2004) la *mindfulness* est neutre, alors que pour Shapiro et al. (2006) le résultat est dépendant de l'intention qui l'accompagne. En l'occurrence nos résultats vont plutôt dans le sens de la neutralité et ne montrent pas d'influence sur l'altruisme du *servant leader*.

De manière globale, nos résultats corroborent ceux de Verdorfer (2016) qui indiquent un lien entre *mindfulness* et trois composantes du *servant leadership* de van Dierendonck et Nuijten (2011) : *humilité*, *authenticité* et *se tenir en retrait*. La dimension *authenticité* partagée par le modèle de van Dierendonck et Nuijten et par le construit de *leadership authentique* pourrait expliquer une part de la similitude de résultats que nous constatons entre *leadership authentique* et *servant*. Ce recouvrement est abordé théoriquement par la littérature (Avolio et Gardner, 2005 ; Dierendonck, 2011 ; Gardner et al., 2011) mais n'a à notre connaissance jamais été mesuré et étudié avec précision.

## 4. Un facteur indirect de performance

Après avoir évoqué les effets de la mindfulness sur les styles de leadership nous allons maintenant aborder la partie des résultats portant sur la performance.

### 4.1. Style de leadership et performance

Comme nous l'avons évoqué au § 3c (p.268) les résultats diffèrent en fonction de la mesure de performance.

La mesure auto-déclarative donne des résultats concordants avec la mesure issue du MLQ sur les formes négatives de leadership (*laissez-faire* et *passif*).

Les résultats sont plus divergents sur les formes positives de leadership :

- Les résultats de l'étude anglophone divergent. La mesure MLQ indique un lien significatif et positif entre formes positives de leadership et performance, alors que la mesure auto-déclarative ne présente pas de lien significatif,
- Les résultats de l'étude francophone convergent mais avec des écarts d'effets mesurés. Les deux mesures présentent une corrélation positive et très significative, mais la mesure MLQ indique un effet très supérieur à la mesure auto-déclarative.

La corrélation entre les deux mesures de performance et le *leadership transformationnel* de l'étude francophone est cohérente avec la littérature. Les méta-analyses de Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam (1996) et Lowe et Gardner (2000) mettent en évidence un effet positif du *leadership transformationnel* tant sur les mesures subjectives que les mesures objectives de performance.

La mesure MLQ de performance donne des résultats tout à fait conformes à la théorie à quelques écarts près.

Les *styles passifs* et *laissez-faire* ont un impact négatif sur la performance et le *leadership transactionnel* a un effet moindre que celui du *leadership transformationnel*. Ces résultats sont cohérents avec les deux méta-analyses citées précédemment. De même le *style transformationnel* présente une corrélation forte et positive sur la mesure d'effort exceptionnel que l'on ne retrouve pas dans les autres dimensions du MLQ. Ce résultat est concordant avec l'hypothèse d'augmentation de Bass (1999).

Le *leadership authentique* présente des résultats similaires dans les deux études avec un effet sur la performance moindre que le *leadership transformationnel*. Cela va à l'encontre de Walumbwa et al. (2008) mais est concordant avec la méta-analyse de Banks et al. (2016).

Le *servant leader* semble générer un niveau de performance à peu près similaire à celui du *leadership authentique*. Nous constatons donc un niveau de performance moindre qu'avec le

*leadership transformationnel* conformément aux conclusions de Van Dierendonck et al. (2014, p. 559).

Le *servant leadership* et le *leadership authentique* génèrent tous deux un effort exceptionnel conformément aux études de validation des outils (Barbuto et Wheeler, 2006 ; Walumbwa et al., 2008). Les trois styles de *leadership positifs* contribuent ainsi chacun à générer de la performance additionnelle.

## 4.2. L'effet médiateur des styles de leadership entre mindfulness et performance

Le lien entre mindfulness et performance est très significatif dans les deux études mais de taille modérée et moindre que ceux liant styles de leadership positifs et performance.

Dans le cas des formes négatives de leadership, les résultats sont contrastés. Seule l'étude francophone montre un effet de médiation du *leadership laissez-faire* entre mindfulness et performance. Il faut donc analyser cette différence avec d'autant plus de prudence que les formes passives de leadership ont été très peu étudiées (Hinkin et Schriesheim, 2008 ; Skogstad et al., 2007). Sur ce point, il nous semble impossible d'avancer quoi que ce soit sans répliquer l'étude.

Dans le cas des formes positives de leadership, l'effet est par contre très net. Dans nos données les formes positives de leadership médiatisent la totalité du lien entre mindfulness et performance et le *leadership transactionnel* ne joue pas de rôle. Néanmoins, l'effet positif de la mindfulness sur la seule dimension *récompense contingente* du *leadership transactionnel* (cf. § 4.1.2 p. 269) nécessiterait d'être pris en compte dans une prochaine étude et dans le cadre d'une structure théorique où la *récompense contingente* serait rattachée au *style transformationnel* (Gavan O'Shea et al., 2009). L'hypothèse d'augmentation de Bass pourrait ainsi être contrôlée.

Les résultats sur les formes positives de leadership vont donc dans le sens de nos hypothèses et apportent un éclairage au questionnement de Good et al. (2016, p. 122 à 125) qui soulignent le peu d'explication quant au lien entre mindfulness et performance.

Bien évidemment, ils n'invalident pas pour autant pas l'idée d'un effet direct entre mindfulness et performance. Par exemple au niveau de la performance dans l'exécution des tâches. Cette piste a été proposée par Dane (2010) qui faisait l'hypothèse d'un effet potentiellement contre-productif sur les tâches répétitives. Zhang et al. (2013) corroborent ce point dans le cadre de tâches simples. La mindfulness n'est donc pas nécessairement synonyme de performance, médiatisée ou non par d'autres facteurs.

## 5. Mise en perspective

Comme nous venons de le voir, la mindfulness semble être un prédicteur tout à fait intéressant des styles de leadership, notamment dans leurs formes positives qui se révèlent également être les plus génératrices de performance.

Ce facteur psychologique semble prédire bien mieux le style de leadership que ne le fait le modèle du Big-Five (Bono et Judge, 2004 ; Deinert et al., 2015). Nos résultats contribuent de fait à la question des antécédents psychologiques du leadership (Antonakis, Day et Schyns, 2012) et présentent un éclairage inédit.

Pour autant, ces liens observés entre mindfulness et leadership d'une part et effet sur la performance d'autre part pourraient être analysés en intégrant d'autres construits tels que l'auto-efficacité, l'intelligence émotionnelle ou le capital de psychologie positive.

### a) *Mindfulness, intelligence émotionnelle et leadership ?*

Bien que le construit fasse débat (Antonakis, Ashkanasy et Dasborough, 2009 ; Fambrough et Kaye Hart, 2008) l'intelligence émotionnelle est également un prédicteur potentiel des styles de leadership notamment dans leurs formes positives, ainsi qu'un facteur clef de performance des leaders (Stubbs Koman et Wolff, 2008). De nombreuses études portent sur le *leadership transformationnel* (Cavazotte, Moreno et Hickmann, 2012 ; F. William Brown et Dan Moshavi, 2005 ; Harms et Crede, 2010) et au moins une étude porte sur les liens avec le *servant leadership* (Barbuto, Gottfredson et Searle, 2014).

Or, Schutte et Malouff (2011) montrent l'effet médiateur de l'intelligence émotionnelle entre mindfulness et bien-être. De même, Chhabra et Kaur (2013) montrent une corrélation faible mais très significative entre les deux construits. Il nous semble donc légitime de considérer l'intelligence émotionnelle comme un facteur complémentaire à prendre en compte pour mieux comprendre l'effet de la mindfulness, notamment dans sa dimension de régulation émotionnelle.

### b) *Mindfulness, auto-efficacité et performance ?*

De même, l'auto-efficacité (Bandura, 2010) peut-elle être vue soit comme un médiateur entre personnalité et leadership (Ng, Ang et Chan, 2008) soit comme un facteur de performance du leader (Nielsen et al., 2009).

Quant au lien entre mindfulness et auto-efficacité, il apparaît dans plusieurs travaux (Byrne et al., 2014 ; Caldwell et al., 2010 ; Chang et al., 2004 ; Keye et Pidgeon, 2013 ; Luberto et al., 2014) et aussi dans une étude mobilisant également l'intelligence émotionnelle (Wright et Schutte, 2014).

L'auto-efficacité est un construit dont l'influence ne doit pas être sous-estimée et qui pourrait éclairer différemment les liens entre mindfulness, leadership et performance.

c) *Influence du capital de psychologie positive*

Les formes positives de leadership s'inscrivent dans un courant issu de la psychologie positive et des formes positives d'organisation (Luthans et Avolio, 2009 ; Luthans et Youssef, 2007 ; Yammarino et al., 2008).

Roche, Haar et Luthans (2014) ont montré l'effet médiateur du capital de psychologie positive entre mindfulness, performance des leaders et capacité de ceux-ci à créer un environnement positif pour leurs collaborateurs. Quant à Toor et Ofori (2010), ils montrent le lien entre capital de psychologie positive et *leadership transformationnel* ou *authentique*.

La revue systématique de la littérature du chapitre 1 met en évidence plusieurs effets de la mindfulness directement en lien avec le capital de psychologie positive. Ce facteur est donc probablement une clef d'analyse intéressante. Elle pourrait intervenir notamment dans la construction d'une dynamique d'interaction leaders-collaborateurs favorable à l'émergence de styles positifs de leadership (cf § 3.1.3 c, p 270).

d) *Ouvrir la boîte noire*

La mindfulness comme prédicteur rentre donc probablement en interaction avec plusieurs autres construits pour créer une dynamique propice à l'émergence de formes positives de leadership et d'une performance durable.

Aussi les résultats obtenus ne posent que les contours d'une boîte noire qui reste encore largement à explorer. Les liens que nous mettons en évidence sont en effet à la fois structurants et en même temps très limités pour rendre compte de dynamiques de leadership aussi complexes que les formes positives qui nous intéressent.

## **6. Un levier de développement des leaders**

Au vu de ces résultats il nous semble intéressant d'aborder trois points corollaires à notre étude : la formation au *leadership positif*, la dimension éthique de la mindfulness et la notion de *mindful leadership*.

### **6.1. « Former » au leadership positif**

Kets de Vries et Korotov (2007) soulignent l'enjeu de développer des programmes de leadership « transformant » permettant aux managers d'évoluer vers des modèles positifs. Ils font écho à Bass qui souligne l'importance du développement personnel des leaders.

Les expérimentations de Baron (2016) indiquent l'effet positif de la *mindfulness* dans le cadre d'un programme de développement du *leadership authentique* chez des cadres. L'auteur insiste sur l'apprentissage expérientiel. Quant à Schneider, Zollo et Manocha (2010) ils ont montré combien la *mindfulness* pouvait induire des changements de comportement chez des salariés suivant une formation à la responsabilité sociétale des entreprises, comparativement à un groupe suivant une formation classique. Selon ces auteurs, la *mindfulness* permettrait « d'incorporer » les apprentissages. Mais il est impossible de faire la différence dans leurs résultats entre l'effet de la *mindfulness* seule et l'effet d'interaction entre la *mindfulness* et d'autres composantes de formation.

Le postulat que les MBIs classiques sont inadaptés au contexte de l'entreprise évoqué dans notre revue systématique de la littérature (chapitre 1), et la multiplication des programmes ad-hoc (comme celui de Louis Baron) intégrant de multiples composantes rendent les comparaisons difficiles. Quand ils intègrent plusieurs principes actifs, les designs de recherche ne permettent pas d'en différencier les effets.

Pourtant, les MBIs tels que la MBSR ont fait la preuve de leur efficacité pour développer le niveau de pleine-conscience d'un individu et sa capacité à mobiliser des compétences nouvelles. Compte-tenu de nos résultats, un programme de développement de la pleine-conscience devrait influencer positivement sur les styles de leadership des managers et favoriser l'émergence de formes positives de leadership. Dans l'étude qualitative présentée au chapitre 3 nous avons montré qu'un programme de développement de la pleine-conscience « classique » en entreprise pouvait avoir un impact positif et durable au sein d'une organisation et contribuait à des changements comportementaux chez les participants. Ce programme n'inclut pourtant aucune composante liée au leadership ou à la pratique managériale.

Nos résultats confortent la nécessité de poursuivre les expérimentations sur les MBIs classiques (de type MBSR ou ACT) avant de les faire évoluer dans leur contenu en fonction du contexte. Il serait notamment intéressant de confronter nos résultats quantitatifs à des expérimentations de terrain pour étudier leur validité prédictive.

## 6.2. La dimension éthique

Une distinction entre les programmes cités précédemment (Baron, 2016 ; Schneider, Zollo et Manocha, 2010) et un MBI classique comme la MBSR est la composante éthique ou normative. Dans les programmes ad-hoc les apprenants sont parfois confrontés à une réflexion sur les valeurs et la posture qu'il est juste ou bon d'adopter, ce qui n'est pas le cas dans la MBSR par exemple.

Les résultats sur le *servant leadership* montrent une absence d'impact sur la dimension vocation altruiste et pourraient être un indice d'absence d'impact de la *mindfulness* sur l'altruisme. Le lien entre *mindfulness* et altruisme n'a à notre connaissance été que très peu étudié. Ce résultat, qui peut sembler marginal dans notre étude, pose néanmoins la question de la neutralité de la

mindfulness qui est un débat de fond de la littérature : Bishop et al. (2004) postulent la neutralité, Shapiro et al. (Shapiro et al., 2006) soutiennent l'importance clef de l'intention et Kabat-Zinn ajoute une vision positive et bienveillante à sa définition de la mindfulness.

Une chose qui peut être considérée comme acquise est que, même neutre comme état, la pratique de la mindfulness a un certain nombre d'effets. Shapiro et al. insistent sur la clarification des valeurs et le décentrage qui s'opère avec la pratique. Heppner et Kernis (2007) évoquent le lien entre mindfulness, estime de soi et authenticité dans le développement de comportements non-égotiques. Jong montre que la mindfulness fait murir les pratiquants (Jong, 2013). Une autre étude indique un lien entre mindfulness, auto-compassion et empathie (Birnie, Speca et Carlson, 2010), l'empathie étant elle-même liée à l'altruisme (Stocks, Lishner et Decker, 2009). Plusieurs études portent sur les effets psychologiques bénéfiques de la méditation de la bienveillance (ex : Fredrickson et al., 2008 ; Hofmann, Grossman et Hinton, 2011 ; Hutcherson, Seppala et Gross, 2008) notamment dans le développement des comportements pro-sociaux. Cette méditation fait partie intégrante du programme MBSR.

Les travaux des 20 dernières années convergent sur le fait que la pratique de la mindfulness crée un terrain propice à un développement positif de l'individu (qui pourrait le mener sur le terrain de la réflexion éthique et du développement de l'altruisme).

Le questionnement sur le non-effet de la mindfulness sur la vocation altruiste s'inscrit donc dans le débat entre bouddhisme et psychologie (cf. chapitre 2) sur la nature de la mindfulness. La définition classique de la mindfulness est justement cette base qui permet ensuite de développer la bienveillance et l'altruisme, parties intégrantes de la mindfulness bouddhiste.

Ainsi, il est possible de mieux comprendre en quoi la mindfulness (même définie comme un construit psychologique totalement neutre) semble opérante avec un projet de développement des formes positives des organisations et avec l'ambition de former les leaders d'une manière différente. Bass ne parle pas seulement du développement personnel des leaders, il insiste aussi sur leur développement moral indispensable au leadership transformationnel véritable (Bass et Steidlmeier, 1999 ; Price, 2003).

### 6.3. Le mindful leadership

Le dernier élément de discussion porte sur la notion de *mindful leadership*.

Ce terme est de plus en plus populaire et donne à penser qu'il y aurait un style de leadership spécifique et nouveau. Ehrlich (2015), Kets de Vries (2014) ou Sethi (Sethi, 2009) l'utilisent directement, Ashford et DeRue (2012) parlent du *power of mindful engagement*. Néanmoins aucun de ces auteurs ne définit clairement son construit et ne le distingue des autres formes positives de leadership.



En regardant nos données, nous avons cherché des spécificités sur certaines dimensions, un schéma type correspondant aux répondants à plus haut niveau de mindfulness. Hormis le fait que la mindfulness favorise globalement les styles positifs de leadership, nos données ne mettent pas en évidence de schéma spécifique. Elles n'indiquent pas de style de leadership particulier à la mindfulness si on se place dans notre cadre d'analyse qui est celui du *leadership néo-charismatique et post-transformationnel*.

Sur la base de nos résultats (quantitatifs et qualitatifs) nous pouvons néanmoins esquisser un portrait idéal de ce leader « mindful » : celui-ci use d'un *leadership transformationnel*, fait preuve d'authenticité et sait être au service de son équipe, de son organisation et d'une performance durable. Il a trouvé une juste distance par rapport au travail et sait prendre soin de lui comme de ses collaborateurs. Il n'est pas focalisé sur les objectifs mais s'emploie à co-construire un chemin qui fasse sens et soit cohérent avec les aspirations du plus grand nombre. Il prend le temps d'écouter, de regarder et d'accompagner chacun vers ce qu'il peut faire de mieux. Il a fait des émotions et de la vulnérabilité une force. Il s'arrête de temps en temps pour regarder un arbre. Il est expérimenté, déjà d'un certain âge et inspire une forme de sagesse.

Le portrait que nous dressons de ce leader « mindful » est profondément humaniste, c'est celui d'un homme de bien, d'un sage en devenir. Le lecteur notera que, compte tenu de nos données, le sage est statistiquement une femme, mais surtout que la réalité des répondants et des managers rencontrés au cours de notre travail est souvent bien éloignée de ce portrait idyllique.



# Conclusion

## 1. Principaux résultats

Ce travail doctoral visait principalement à baliser le champ de recherche émergent *mindfulness et travail*, et à mesurer l'effet de la *mindfulness* sur le travail de management.

### 1.1. Revue systématique de la littérature

La revue systématique de la littérature a montré que ce champ de recherche est riche de potentiel, mais n'en est qu'au tout début de son exploration. Certains thèmes ne font encore l'objet que d'un nombre très limité de publications. Si une croissance notable des publications est mesurée depuis quelques années, et si l'étude de la *mindfulness* en contexte professionnel ne se résume plus aujourd'hui au milieu médical et au stress au travail, la population des managers reste une population très peu étudiée et la question de l'influence de la *mindfulness* sur le leadership n'en est qu'à ses toutes premières études. D'autres thèmes mis en évidence montrent tout autant de potentiel et ne sont pas à négliger afin de comprendre le rôle que peut jouer la *mindfulness* dans les organisations.

Nos résultats mettent aussi en lumière la qualité méthodologique de nombre de travaux utilisant des RCT et mais aussi des enjeux quant aux protocoles utilisés. L'utilisation de protocoles ad-hoc rend la comparaison des travaux difficile et limite la portée de certaines recherches.

### 1.2. Etude quasi-expérimentale

L'étude quasi-expérimentale obtient trois grands résultats.

#### a) *Rapport au travail des managers*

L'influence de la *mindfulness* sur le rapport au travail semble dépendre du profil de manager :

- Les managers ayant un rapport pathologique au travail en prennent conscience et remettent en perspective la place du travail dans leur vie. Néanmoins les résultats semblent avoir du mal à s'inscrire dans la durée sans l'aide d'un groupe de pratique.
- Les managers qui ont un rapport au travail plus équilibré semblent renforcés dans leur positionnement et confortés dans leur posture.

#### b) *Comportements de leadership*

L'influence de la *mindfulness* sur les comportements managériaux s'exprime à plusieurs niveaux. Les managers semblent développer :

- une plus grande écoute et disponibilité vis-à-vis de leurs collaborateurs,
- une meilleure prise en compte de leurs émotions et une plus forte capacité à les réguler,
- une plus grande délégation,
- une meilleure capacité à avoir une vue d'ensemble des situations..

Il semblerait également qu'ils opèrent une distanciation par rapport au système d'objectifs et un réalignement sur le sens de leur mission. Cet effet peut néanmoins s'interpréter négativement du point de vue la performance organisationnelle.

De manière générale, les managers semblent évoluer vers des styles de *leadership* plus *transformationnel*, *authentique* et *servant*.

### c) Pérennité des effets et diffusion dans l'organisation

Enfin, nous constatons que les bénéfices de la mindfulness semblent stables dans le temps, sachant que ce résultat ne doit s'interpréter que dans le contexte particulier de l'entreprise qui a mis en place un groupe de pratique.

Les principales limites relevées au déploiement et à la pérennisation du programme sont la lenteur du phénomène d'adoption et les freins à la diffusion organisationnelle.

## 1.3. Etudes quantitatives

Les deux études quantitatives convergent sur les résultats impliquant les formes positives de leadership. Les styles de *leadership transformationnel*, *authentique* et *servant* semblent être des médiateurs entre mindfulness et performance.

La mindfulness semble constituer un prédicteur fiable de ces formes de leadership et un vecteur indirect de performance.

Les effets sur les formes négatives et transactionnelle de leadership sont à nuancer et à analyser avec prudence. Une influence de la mindfulness apparaît dans les données sans pour autant présenter de schéma clair. Dans l'étude francophone, il semblerait que le *style laissez-faire* soit limité par la mindfulness. Cela pourrait indiquer un effet protecteur de la mindfulness vis-à-vis des comportements de résignation et d'abandon.

## 1.4. Synthèse

Les résultats sont convergents. Les changements observés chez les managers correspondent aux thèmes répertoriés dans la revue systématique de la littérature. Les styles de leadership vers lesquels les managers semblent évoluer (*transformationnel*, *authentique* et *servant*) sont ceux qui paraissent être le plus en lien avec la mindfulness dans les résultats quantitatifs.

Ces résultats vont dans le sens de la thèse que nous défendons, à savoir que la mindfulness est un construit psychologique qui peut être doublement bénéfique aux managers : d'une part en soutenant un rapport plus équilibré au travail, d'autre part en favorisant l'adoption de comportements de leadership plus positifs et performants.

## 2. Les apports de la recherche

Dans l'introduction, nous avons évoqué différents apports potentiels de notre recherche, que nous allons maintenant préciser.

### 2.1. Apports théoriques

#### a) *Revue systématique de la littérature et clarification du concept de mindfulness*

La revue systématique de la littérature est d'une contribution théorique modeste. Elle permet de baliser le champ et de voir les thématiques qui émergent et seront autant de sillons à explorer. Elle montre également que la réalité des preuves d'efficacité de la mindfulness sur le travail reste parcellaire et souvent bien éloignée de la représentation idéalisée d'une mindfulness solution à tous les maux.

La clarification du concept de mindfulness est également une contribution utile mais modeste qui montre la complexité théorique du sujet et les biais d'opérationnalisation. Il apparaît notamment l'absence d'un modèle de référence, bien que des courants théoriques commencent à se définir au sein de la mindfulness autour des grandes figures du champ (Shapiro versus Bishop, Grossman versus Brown). La distinction principale demeure celle entre perspective classique et perspective moderne.

Les deux points se rejoignent sur le fait qu'il n'est pas possible d'identifier clairement dans les articles quels sont les ancrages théoriques, et que les choix d'outils ou de protocole prennent peu en compte ces considérations. L'influence médicale se fait sentir avec des approches très « *evidence based* » moins familières à d'autres disciplines.

Il ressort aussi de notre travail que la question de l'intention de la mindfulness et de sa neutralité est un point essentiel de compréhension de ses effets et de son mode d'action. La différence théorique entre Bishop et al. (2004) et Shapiro et al. (2006) nous semble essentielle et sous-estimée dans les travaux. Les résultats qualitatifs et quantitatifs offrent un éclairage contrasté et mettent en lumière ce point crucial pour une meilleure compréhension de la mindfulness et de ses effets.

#### b) *Mise en évidence d'une dynamique d'ensemble liée à la mindfulness*

Les résultats de l'expérimentation montrent une dynamique vertueuse qui se met en place chez les individus et se diffuse dans l'environnement. Dans la perspective de la théorie de

conservation des ressources (Halbesleben et al., 2014 ; Hobfoll, 1989, 2002) la mindfulness pourrait donc être vue comme une ressource énergétique nouvelle qui permettrait aux acteurs d'en mobiliser de nouvelles. Le lien entre mindfulness et détachement psychologique (Sonnetag, Binnewies et Mojza, 2010) est étudié de manière marginale alors que nos données semblent aller dans ce sens. L'amélioration de la qualité du sommeil ou des moments de détente sont deux autres résultats directement en lien avec mindfulness et *recovery*.

c) *Mindfulness comme prédicteur des styles de leadership et effet médiateur*

Si les quelques apports théoriques précédents nous semblent intéressants mais limités, celui de la mindfulness comme prédicteur psychologique de certains styles de leadership nous semble être la contribution théorique centrale de notre travail.

Le débat sur les antécédents psychologiques du leadership existe depuis le début des recherches sur le leadership. Mais ce n'est que depuis peu qu'il redevient central dans les débats théoriques (Antonakis, Day et Schyns, 2012). La mise en évidence de ce nouveau prédicteur contribue à cette réflexion sur les facteurs permettant l'émergence de certains comportements de leadership.

## 2.2. Apports méthodologiques

Les apports méthodologiques portent essentiellement sur les mesures mobilisées et le protocole MBSR.

a) *Contribution sur les mesures*

Notre recherche contribue au débat sur les mesures mobilisées.

Le FFMQ dans sa version francophone s'avère fiable. La version française du FFMQ (Heeren et al., 2011) donne de bons résultats et peut être utilisée pour des études sur une population générale, et semble permettre de distinguer méditants et non-méditants par leur niveau de pleine-conscience. Les données contribuent au débat sur la mesure de la PC et des différences entre populations de méditants et non-méditants.

L'ALQ présente également de bons résultats et confirme la qualité de l'adaptation québécoise de Nelson et al. (2014) qui devrait être préférée à celle communiquée par défaut par la société Mind Garden.

Notre recherche a permis de développer et tester une version française du Servant Leadership Questionnaire de Barbutto et Wheeler (2006). C'est à notre connaissance la première version française d'une mesure de *servant leadership*

Le MLQ donne des résultats décevants et pose la question de sa qualité psychométrique, à minima dans la version française. Nos données contribuent ainsi au débat sur cette mesure de référence.

b) *Contribution sur le protocole utilisé*

L'expérimentation en entreprise nous a permis d'expérimenter un programme MBSR classique, tout à fait conforme à celui utilisé en milieu hospitalier, dans le contexte d'une entreprise industrielle.

Les résultats montrent que le programme a trouvé sa place naturellement. Les participants l'ont jugé adapté et bien conçu. Les difficultés rencontrées pour les pratiques personnelles ne sont pas différentes de celles observées chez des participants à titre personnel.

Le programme MBSR nous semble donc utilisable dans le monde de l'entreprise sans être adapté à celui-ci. Le choix d'une adaptation a priori ne nous semble donc pas nécessairement fondé lors du design d'une recherche expérimentale sur la mindfulness.

### 2.3. Apports managériaux

Les apports managériaux de cette recherche sont de deux ordres, comme évoqué en introduction.

a) *Réponse à une problématique d'entreprise*

L'entreprise avec laquelle nous avons travaillé souhaitait expérimenter avec nous un programme de mindfulness pour accompagner ses managers et créer une performance durable. Depuis 2013, le programme perdure dans l'entreprise et deux nouveaux groupes se sont formés au premier semestre 2016.

Le groupe de pratique se poursuit et les participants du premier groupe continuent à y participer. Le groupe intègre maintenant des participants de différents niveaux hiérarchiques et contribue à une dynamique de développement collectif.

Notre recherche a donc eu une contribution managériale réelle qui se manifeste dans le quotidien d'un collectif de travail.

b) *Une réponse à la problématique de formation des managers*

Notre recherche contribue à la réflexion sur la formation des managers et aux moyens de les accompagner personnellement et collectivement vers des modes de leadership plus performants. Elle apporte donc une réponse nouvelle à l'enjeu managérial du développement de programmes de *leaderships transformants* (Kets de Vries et Korotov, 2007) permettant aux leaders de se développer personnellement et moralement (Bass, 1991).

Un des intérêts que nous voyons à ce programme est d'ailleurs qu'il n'est en rien un programme de formation managériale. Les participants peuvent décider de le suivre pour eux, ce qui ne signifie pas que l'entreprise n'en tirera pas bénéfice.

### 3. Limites de la recherche

Bien qu'ayant pris de nombreuses précautions méthodologiques tout au long de notre recherche, nous avons conscience d'un certain nombre de limites.

#### a) *Limites de validité des données*

L'absence de validité externe des résultats est la première limite de notre travail même si notre recherche n'en avait pas l'ambition.

Le nombre de managers ayant participé à la quasi-expérimentation est restreint et l'étude aurait gagné à être répliquée dans un autre contexte professionnel. L'utilisation des entretiens à 360° à chacune des étapes de mesure aurait également contribué à une meilleure validité.

Les échantillons de convenance, bien que donnant des résultats convergents sont une autre limite importante de nos résultats. L'absence de contrôle sur la nature de la méditation déclarée par les participants réduit la portée des analyses. Le nombre de répondants, faible dans la pré-étude et juste correct dans l'étude francophone, est une autre limite. Enfin, le fait de ne pas avoir pu répliquer toutes les mesures pour des raisons de longueur de questionnaire est une dernière limite à la validité de nos données.

#### b) *Qualité de la mesure MLQ*

Comme nous l'avons vu, la mesure MLQ s'est révélée décevante. C'est une deuxième limite à nos études quantitatives. Cela fait peser un doute sur la fiabilité des données captées avec cette mesure. De plus, les résultats n'ont pu être analysés comme nous le souhaitions sur les 9 dimensions du Modèle Complet du Leadership.

#### c) *Une quasi-expérimentation*

La troisième limite à notre travail réside dans le choix de la quasi-expérimentation en lieu et place d'un protocole de type RCT. Les designs de recherche RCT permettent de contrôler un beaucoup plus grand nombre de paramètres et de comparer les résultats entre groupes afin de s'assurer que seul est mesuré le principe actif. Les RCT sont cependant extrêmement lourds à mettre en place.

#### d) *Etude multiniveaux*

Enfin, la quatrième limite est l'absence de mesures multiniveaux. Si nous l'avons fait dans le 360° de la quasi-expérimentation, il aurait été souhaitable de comparer notre groupe de référence à un groupe constitué de participants d'un autre niveau hiérarchique.

Dans les études quantitatives, il aurait été intéressant de pouvoir obtenir à chaque fois les réponses de 3 ou 4 collaborateurs pour chaque manager interrogé.



## 4. Perspectives de recherche

Au cours de la discussion, nous avons déjà évoqué quelques ouvertures et questionnements qui sont autant de pistes de recherche intéressantes dans la continuité de notre travail.

Celles-ci peuvent être structurées en trois thématiques.

### 4.1. Mindfulness et rapport au travail des managers

La mise en perspective de la mindfulness comme ressource énergétique permettant d'activer une spirale de gains nous semble une piste de recherche solide.

Il serait utile de mesurer dans un premier temps le lien entre mindfulness et d'autres ressources constitutives du rapport au travail sur deux populations distinctes (méditants et non-méditants) afin de comprendre l'influence de la mindfulness et les différences liées à des compétences de mindfulness spécifiques.

Afin de mettre en évidence l'hypothèse d'une spirale de gain, il est nécessaire de pouvoir suivre longitudinalement et quantitativement une cohorte de sujets suivant un programme de méditation afin d'évaluer les évolutions et interactions entre construits.

### 4.2. Mindfulness et leadership

Afin de poursuivre le travail sur les liens entre mindfulness et leadership plusieurs pistes de recherche peuvent être évoquées.

La première est bien évidemment la réplique de notre étude à plus grande échelle et sur une population qualifiée incluant des méditants dont on maîtrise les paramètres clés (uniformité de la pratique méditative).

La seconde piste est celle d'une étude multiniveaux afin de comprendre les interactions entre niveaux hiérarchiques. La mobilisation du modèle LMX (Leader-Member Exchange) permettrait une mise en perspective différente de cette relation entre mindfulness, leadership et comportements organisationnels positifs.

Enfin, il serait nécessaire d'ajouter à notre modèle d'autres construits et d'en mesurer les effets. Nous avons évoqué dans la discussion l'intérêt de l'intelligence émotionnelle, de l'auto-efficacité et du capital de psychologie positive.

### 4.3. Représentations et adoption

La question des représentations et des facteurs d'adoption de la mindfulness en entreprise est une piste de recherche cruciale. Ces facteurs sont en effet essentiels dans la diffusion de cette innovation managériale. Aujourd'hui les représentations entourant la méditation sont

méconnues et leurs effets sur les processus d'adoption peuvent être importants. De même, la diffusion dans les organisations semble lente et peut être un frein à l'opérationnalisation des programmes d'intervention basés sur la pleine-conscience (MBIs) en entreprise.

Tout au long de ce travail de recherche nous avons défendu la thèse que la mindfulness est un construit psychologique qui peut être bénéfique aux managers, mobilisable dans les organisations et qui mérite l'intérêt scientifique. Nous espérons que notre recherche contribuera au développement d'un débat scientifique neutre et constructif sur ce sujet, notamment dans le monde francophone.

# Références bibliographiques

ABORD DE CHATILLON E., CARRIER VERNHET A., 2012, « Pas si près ! Une analyse du lien entre distance, souffrance et bien-être au travail des cadres », *Actes de l'AGRH*.

ABORD DE CHATILLON E., BACHELARD O., 2005, *Management de la santé et de la sécurité au travail. Un champ de recherche à défricher*, L'Harmattan (Conception et Dynamique des Organisations).

ADHIA H., NAGENDRA H.R., MAHADEVAN B., 2010, « Impact of Adoption of Yoga Way of Life on the Reduction of Job Burnout of Managers. », *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 35, 2, p. 21-33.

AGGS C., BAMBLING M., 2010, « Teaching mindfulness to psychotherapists in clinical practice: The Mindful Therapy Programme », *Counselling and Psychotherapy Research*, 10, 4, p. 278-286.

AIKEN L.S., WEST S.G., RENO R.R., 1991, *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Sage.

AIKENS K.A., ASTIN J., PELLETIER K.R., LEVANOVICH K., BAASE C.M., PARK Y.Y., BODNAR C.M., 2014, « Mindfulness Goes to Work: Impact of an Online Workplace Intervention », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56, 7, p. 721-731.

ALIMO-METCALFE B., ALBAN-METCALFE R.J., 2001, « The development of a new Transformational Leadership Questionnaire », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 1, p. 1-27.

ALLEN T.D., EBY L.T., CONLEY K.M., WILLIAMSON R.L., MANCINI V.S., MITCHELL M.E., 2015, « What Do We Really Know About the Effects of Mindfulness-Based Training in the Workplace? », *Industrial and Organizational Psychology*, 8, 04, p. 652-661.

ALLEN T.D., KIBURZ K.M., 2012, « Trait mindfulness and work–family balance among working parents: The mediating effects of vitality and sleep quality. », *Journal of Vocational Behavior*, 80, 2, p. 372-379.

ANDERSEN J.A., 2006, « Leadership, personality and effectiveness », *The Journal of Socio-Economics*, 35, 6, p. 1078-1091.

ANTONAKIS J., ASHKANASY N.M., DASBOROUGH M.T., 2009, « Does leadership need emotional intelligence? », *The Leadership Quarterly*, 20, 2, p. 247-261.

- ANTONAKIS J., AVOLIO B.J., SIVASUBRAMANIAM N., 2003, « Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire », *The Leadership Quarterly*, 14, 3, p. 261-295.
- ANTONAKIS J., DAY D.V., SCHYNS B., 2012, « Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance », *Leadership and Individual Differences*, 23, 4, p. 643-650.
- ANTONAKIS J., HOUSE R.J., 2013, « The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward », dans AVOLIO B.J., YAMMARINO F.J. (dirs.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition*, Emerald Group Publishing Limited, p. 3-33.
- ANTONAKIS J., HOUSE R.J., 2014, « Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory », *The Leadership Quarterly*, 25, 4, p. 746-771.
- ASHFORD S.J., DERUE D.S., 2012, « Developing as a leader: The power of mindful engagement », *Organizational Dynamics*, 41, 2, p. 146-154.
- AUBERT N., 2006, « Hyperformance et combustion de soi », *Études*, 405, 10, p. 339-351.
- AVENIER M.J., THOMAS C., 2011, « Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de réflexion »,.
- AVOLIO B.J., 1999, *Full leadership development: building the vital forces in organizations*, Thousand Oaks, Calif, Sage Publications (Advanced topics in organizational behavior), 234 p.
- AVOLIO B.J., AVOLIO B.J., 2011, *Full range leadership development*, 2nd ed, Thousand Oaks, SAGE Publications, 264 p.
- AVOLIO B.J., BASS B.M., 1988, « Transformational leadership, charisma, and beyond. », dans J. G. HUNT, B. R. BALIGA, H. P. DACHLER, C. A. SCHRIESHEIM (dirs.), *Emerging leadership vistas*, Lexington, MA, England, Lexington Books/D. C. Heath and Com (International leadership symposia series.), p. 29-49.
- AVOLIO B.J., BASS B.M., JUNG D.I., 1999, « Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 4, p. 441-462.
- AVOLIO B.J., GARDNER W.L., 2005, « Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership », *The Leadership Quarterly*, 16, 3, p. 315-338.
- AVOLIO B.J., GARDNER W.L., WALUMBWA F.O., LUTHANS F., MAY D.R., 2004, « Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors », *The Leadership Quarterly*, 15, 6, p. 801-823.

- AVOLIO B.J., WALDMAN D.A., YAMMARINO F.J., 1991, « Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership », *Journal of European Industrial Training*, 15, 4.
- BACCARANI C., MASCHERPA V., MINOZZO M., 2013, « Zen and well-being at the workplace » ALEXANDER DOUGLAS D. (dir.), *The TQM Journal*, 25, 6, p. 606-624.
- BAER R.A., SAMUEL D.B., LYKINS E.L.B., 2011, « Differential Item Functioning on the Five Facet Mindfulness Questionnaire Is Minimal in Demographically Matched Meditators and Nonmeditators », *Assessment*, 18, 1, p. 3-10.
- BAER R.A., SMITH G.T., LYKINS E., BUTTON D., KRIETEMEYER J., SAUER S., WALSH E., DUGGAN D., WILLIAMS J.M.G., 2008, « Construct Validity of the Five Facet Mindfulness Questionnaire in Meditating and Nonmeditating Samples », *Assessment*, 15, 3, p. 329-342.
- BAER R., 2016, « Assessment of mindfulness and closely related constructs: Introduction to the special issue. », *Psychological Assessment*, 28, 7, p. 787-790.
- BAER R.A., 2003, « Mindfulness Training as a Clinical Intervention: A Conceptual and Empirical Review », *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10, 2, p. 125-143.
- BAER R.A., 2011, « Measuring mindfulness », *Contemporary Buddhism*, 12, 01, p. 241-261.
- BAER R.A., CARMODY J., HUNSINGER M., 2012, « Weekly Change in Mindfulness and Perceived Stress in a Mindfulness-Based Stress Reduction Program: Weekly Change in Mindfulness and Stress in MBSR », *Journal of Clinical Psychology*, 68, 7, p. 755-765.
- BAER R.A., KRIETEMEYER J., 2006, « 1 - Overview of Mindfulness-and Acceptance-Based Treatment Approaches », dans *Mindfulness-Based Treatment Approaches*, Burlington, Academic Press, p. 3-27.
- BAER R.A., SMITH G.T., ALLEN K.B., 2004, « Assessment of Mindfulness by Self-Report: The Kentucky Inventory of Mindfulness Skills. », *Assessment*, 11, 3, p. 191-206.
- BAER R.A., SMITH G.T., HOPKINS J., KRIETEMEYER J., TONEY L., 2006, « Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness », *Assessment*, 13, 1, p. 27-45.
- BAER R.A., WALSH E., LYKINS E.L.B., 2009, « Assessment of Mindfulness », dans DIDONNA F. (dir.), *Clinical Handbook of Mindfulness*, New York, NY, Springer New York, p. 153-168.
- BAKER S., 2016, « Working in the present moment: The impact of mindfulness on trainee psychotherapists' experience of relational depth », *Counselling and Psychotherapy Research*, 16, 1, p. 5-14.
- BANDURA A., 2010, « Self-Efficacy », dans WEINER I.B., CRAIGHEAD W.E. (dirs.), *The Corsini Encyclopedia of Psychology*, Hoboken, NJ, USA, John Wiley & Sons, Inc.

- BANKS G.C., MCCAULEY K.D., GARDNER W.L., GULER C.E., 2016, « A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy », *The Leadership Quarterly*, 27, 4, p. 634-652.
- BARBIER-BOUVET J.-F., 2015, *Les nouveaux aventuriers de la spiritualité: enquête sur une soif d'aujourd'hui*, Paris, Médiaspaul, 245 p.
- BARBUTO J.E., 2005, « Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11, 4, p. 26-40.
- BARBUTO J.E., GOTTFREDSON R.K., SEARLE T.P., 2014, « An Examination of Emotional Intelligence as an Antecedent of Servant Leadership », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21, 3, p. 315-323.
- BARBUTO J.E., FRITZ S.M., MATKIN G.S., MARX D.B., 2007, « Effects of Gender, Education, and Age upon Leaders' Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviors », *Sex Roles*, 56, 1-2, p. 71-83.
- BARBUTO J.E., WHEELER D.W., 2006, « Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership », *Group & Organization Management*, 31, 3, p. 300-326.
- BARON L., 2016, « Authentic leadership and mindfulness development through action learning », *Journal of Managerial Psychology*, 31, 1, p. 296-311.
- BARON R.M., KENNY D.A., 1986, « The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. », *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, p. 1173-1182.
- BARROW J.C., 1977, « The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework. », *Academy of Management Review*, 2, 2, p. 231-251.
- BASS B.M., 1985a, « Leadership: Good, better, best », *Organizational Dynamics*, 13, 3, p. 26-40.
- BASS B.M., 1985b, *Leadership and performance beyond expectations*, New York : London, Free Press ; Collier Macmillan, 256 p.
- BASS B.M., 1991, « From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision », *Organizational dynamics*, 18, 3, p. 19-31.
- BASS B.M., 1998, *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*, Mahwah, N.J, Lawrence Erlbaum Associates, 208 p.
- BASS B.M., 1999, « Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 1, p. 9-32.

- BASS B.M., AVOLIO B.J., 1993, « Transformational leadership: A response to critiques. », dans CHEMERS M.M., AYMAN R. (dirs.), *Leadership theory and research: perspectives and directions*, San Diego, Academic Press, p. 49-80.
- BASS, B.M., AVOLIO, B.J. (dirs.), 1994, *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, Sage Publications, 238 p.
- BASS B.M., AVOLIO B.J., 1997, *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden Palo Alto, CA.
- BASS B.M., STEIDLMEIER P., 1999, « Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior », *The Leadership Quarterly*, 10, 2, p. 181-217.
- BASS R., BASS B.M., 2008, *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*, BASS B.M. (dir.), 4th ed., Free Press hardcover ed, New York, Free Press, 1516 p.
- BAZARKO D., CATE R.A., AZOCAR F., KREITZER M.J., 2013, « The Impact of an Innovative Mindfulness-Based Stress Reduction Program on the Health and Well-Being of Nurses Employed in a Corporate Setting », *Journal of Workplace Behavioral Health*, 28, 2, p. 107-133.
- BEACH M.C., ROTER D., KORTUIS P.T., EPSTEIN R.M., SHARP V., RATANAWONGSA N., COHN J., EGGLEY S., SANKAR A., MOORE R.D., 2013, « A multicenter study of physician mindfulness and health care quality », *The Annals of Family Medicine*, 11, 5, p. 421-428.
- BEAL D.J., WEISS H.M., BARROS E., MACDERMID S.M., 2005, « An Episodic Process Model of Affective Influences on Performance. », *Journal of Applied Psychology*, 90, 6, p. 1054-1068.
- BEATON D.E., BOMBARDIER C., GUILLEMIN F., FERRAZ M.B., 2000, « Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures », *Spine*, 25, 24, p. 3186-3191.
- BECKER G.S., 1964, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 3rd ed., University of Chicago Press.
- BECKMAN H.B., WENDLAND M., MOONEY C., KRASNER M.S., QUILL T.E., SUCHMAN A.L., EPSTEIN R.M., 2012, « The Impact of a Program in Mindful Communication on Primary Care Physicians », *Academic Medicine*, 87, 6, p. 815-819.
- BEDDOE A.E., MURPHY S.O., 2004, « Does Mindfulness Decrease Stress and Foster Empathy Among Nursing Students? », *Journal of Nursing Education*, 43, 7, p. 305-312.
- BELET D., 2011, « Le «servant leadership», modèle radicalement innovant », *L'Expansion Management Review*, 141, 2, p. 112.
- BELET D., 2013, « Un paradigme innovant et puissant pour remédier à la crise du management : le « servant leadership » », *Innovations*, 40, 1, p. 11.

- BENITO-OSORIO D., MUÑOZ-AGUADO L., VILLAR C., 2014, « The Impact of Family and Work-Life Balance Policies on the Performance of Spanish Listed Companies », *M@n@gement*, 17, 4, p. 214.
- BERGHMANS C., 2010, *Stress au travail : Des nouveaux outils pour les ressources humaines*, Dunod (Fonctions de l'entreprise).
- BERGHMANS C., HERBERT J.D., 2010, *Soigner par la méditation thérapies de pleine conscience*, Issy-les-Moulineaux, Elsevier-Masson.
- BERGHMANS C., TARQUINIO C., KRETSCH M., 2010, « Impact de l'approche thérapeutique de pleine conscience mindfulness-based stress reduction (MBSR) sur la santé psychique (stress, anxiété, dépression) chez des étudiants : une étude pilote contrôlée et randomisée », *Journal de Thérapie Comportementale et Cognitive*, 20, 1, p. 11-15.
- BERGOMI C., TSCHACHER W., KUPPER Z., 2013a, « Measuring Mindfulness: First Steps Towards the Development of a Comprehensive Mindfulness Scale », *Mindfulness*, 4, 1, p. 18-32.
- BERGOMI C., TSCHACHER W., KUPPER Z., 2013b, « The Assessment of Mindfulness with Self-Report Measures: Existing Scales and Open Issues », *Mindfulness*, 4, 3, p. 191-202.
- BERKEL J. VAN, BOOT C.R.L., PROPER K.I., BONGERS P.M., BEEK A.J. VAN DER, 2014, « Effectiveness of a Worksite Mindfulness-Related Multi-Component Health Promotion Intervention on Work Engagement and Mental Health: Results of a Randomized Controlled Trial » CRESWELL J.D. (dir.), *PLoS ONE*, 9, 1, p. e84118.
- BIRNIE K., SPECA M., CARLSON L.E., 2010, « Exploring self-compassion and empathy in the context of mindfulness-based stress reduction (MBSR) », *Stress and Health*, 26, 5, p. 359-371.
- BISHOP S.R., LAU M., SHAPIRO S., CARLSON L., ANDERSON N.D., CARMODY J., SEGAL Z.V., ABBEY S., SPECA M., VELTING D., DEVINS G., 2004, « Mindfulness: A Proposed Operational Definition », *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11, 3, p. 230-241.
- BLACK D.S., 2011, « A brief definition of mindfulness », *Behav Neurosci*, 7, 2, p. 109.
- BLACKLEDGE J.T., 2007, « Disrupting verbal processes: Cognitive defusion in acceptance and commitment therapy and other mindfulness-based psychotherapies », *The Psychological Record*, 57, 4, p. 555.
- BLOCK P., 1993, *Stewardship: choosing service over self-interest*, 1st ed, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 264 p.
- BOBBIO A., DIERENDONCK D.V., MANGANELLI A.M., 2012, « Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables », *Leadership*, 8, 3, p. 229-243.



- BODHI B., 2011, « What does mindfulness really mean? A canonical perspective », *Contemporary Buddhism*, 12, 1, p. 19-39.
- BOHLMMEIJER E., KLOOSTER P.M. TEN, FLEDDERUS M., VEEHOF M., BAER R., 2011, « Psychometric properties of the Five Facet Mindfulness Questionnaire in depressed adults and development of a short form. », *Assessment*, 18, 3, p. 308-320.
- BOHLMMEIJER E., PRENGER R., TAAL E., CUIJPERS P., 2010, « The effects of mindfulness-based stress reduction therapy on mental health of adults with a chronic medical disease: A meta-analysis », *Journal of Psychosomatic Research*, 68, 6, p. 539-544.
- BOND F.W., FLAXMAN P.E., LLOYD J., 2016, « Mindfulness and meditation in the workplace: An acceptance and commitment therapy approach. », dans WEST M.A., WEST M.A. (ED) (dirs.), *The psychology of meditation: Research and practice.*, New York, NY, US, Oxford University Press, p. 241-258.
- BONDOLFI G., JERMANN F., ZERMATTEN A., 2011, « Les approches psychothérapeutiques basées sur la pleine conscience (mindfulness) », *Psychothérapies*, 31, 3, p. 167-174.
- BONO J.E., JUDGE T.A., 2004, « Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. », *Journal of Applied Psychology*, 89, 5, p. 901-910.
- BOURGINON A., 2009, « Performance et contrôle de gestion », dans COLASSE B. (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Paris, Économica, p. 931-941.
- BOWMAN M., 1997, « Popular approaches to leadership », dans NORTHOUSE P.G. (dir.), *Leadership: Theory and practice*, p. 239-260.
- BOYATZIS R., MCKEE A., 2005, « Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope and Compassion (Hardcover) », dans *Harvard Business School Press Books*, p. 1.
- BRADY S., O'CONNOR N., BURGERMEISTER D., HANSON P., 2012, « The Impact of Mindfulness Meditation in Promoting a Culture of Safety on an Acute Psychiatric Unit: The Impact of Mindfulness Meditation in Promoting a Culture of Safety on an Acute Psychiatric Unit », *Perspectives in Psychiatric Care*, 48, 3, p. 129-137.
- BRAND S., HOLSBOER-TRACHSLER E., NARANJO J.R., SCHMIDT S., 2012, « Influence of Mindfulness Practice on Cortisol and Sleep in Long-Term and Short-Term Meditators », *Neuropsychobiology*, 65, 3, p. 109-118.
- BRÄNSTRÖM R., DUNCAN L.G., MOSKOWITZ J.T., 2011, « The association between dispositional mindfulness, psychological well-being, and perceived health in a Swedish population-based sample: Influence of dispositional mindfulness », *British Journal of Health Psychology*, 16, 2, p. 300-316.

BRANTLEY J., 2007, *Calming your anxious mind: how mindfulness and compassion can free you from anxiety, fear, and panic*, 2nd ed, Oakland, CA, New Harbinger Publications, 227 p.

BRAUN S., PEUS C., WEISWEILER S., FREY D., 2013, « Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust », *The Leadership Quarterly*, 24, 1, p. 270-283.

BRENDEL W., BENNETT C., 2016, « Learning to Embody Leadership Through Mindfulness and Somatics Practice », *Advances in Developing Human Resources*, 18, 3, p. 409-425.

BRINKBORG H., MICHANEK J., HESSER H., BERGLUND G., 2011, « Acceptance and commitment therapy for the treatment of stress among social workers: A randomized controlled trial », *Behaviour Research and Therapy*, 49, 6–7, p. 389-398.

BROOKER J., JULIAN J., WEBBER L., CHAN J., SHAWYER F., MEADOWS G., 2013, « Evaluation of an Occupational Mindfulness Program for Staff Employed in the Disability Sector in Australia », *Mindfulness*, 4, 2, p. 122-136.

BROWN K.W., CORDON S., 2009, « Toward a Phenomenology of Mindfulness: Subjective Experience and Emotional Correlates », dans DIDONNA F. (dir.), *Clinical Handbook of Mindfulness*, New York, NY, Springer New York, p. 59-81.

BROWN K.W., RYAN R.M., 2003, « The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. », *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 4, p. 822-848.

BROWN K.W., RYAN R.M., CRESWELL J.D., 2007a, « TARGET ARTICLE: Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for its Salutary Effects. », *Psychological Inquiry*, 18, 4, p. 211-237.

BROWN K.W., RYAN R.M., CRESWELL J.D., 2007b, « Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for its Salutary Effects », *Psychological Inquiry*, 18, 4, p. 211-237.

BROWN K.W., RYAN R.M., 2004, « Perils and Promise in Defining and Measuring Mindfulness: Observations From Experience », *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11, 3, p. 242-248.

BRUMMELHUIS L.L. TEN, BAKKER A.B., 2012, « A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model », *American Psychologist*, 67, 7, p. 545-556.

BRUYN P.-H. DE, 2014, *Le taoïsme: chemins de découvertes*, Paris, CNRS éd.

BRYMAN A., 1992, *Charisma and leadership in organizations*, London ; Newbury, Calif, Sage Publications, 198 p.

BUCHHELD N., GROSSMAN P., WALACH H., 2001, « Measuring mindfulness in insight meditation (Vipassana) and meditation-based psychotherapy: The development of the Freiburg

Mindfulness Inventory (FMI) », *Journal for Meditation and Meditation Research*, 1, 1, p. 11-34.

BURNS J.M., 2010, *Leadership*, 1. Harper Perennial political classics ed, New York, NY, Harper Perennial (Harper Perennial political classics), 530 p.

BURTON A., BURGESS C., DEAN S., KOUTSOPOULOU G.Z., HUGH-JONES S., 2016, « How Effective are Mindfulness-Based Interventions for Reducing Stress Among Healthcare Professionals? A Systematic Review and Meta-Analysis: Mindfulness Interventions for Stress Reduction », *Stress and Health*, p. n/a - n/a.

BUSEMEYER J.R., JONES L.E., 1983, « Analysis of multiplicative combination rules when the causal variables are measured with error. », *Psychological Bulletin*, 93, 3, p. 549-562.

BYCIO P., HACKETT R.D., ALLEN J.S., 1995, « Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. », *Journal of Applied Psychology*, 80, 4, p. 468-478.

BYRNE J., HAUCK Y., FISHER C., BAYES S., SCHUTZE R., 2014, « Effectiveness of a Mindfulness-Based Childbirth Education Pilot Study on Maternal Self-Efficacy and Fear of Childbirth », *Journal of Midwifery & Women's Health*, 59, 2, p. 192-197.

CAHN B.R., POLICH J., 2006, « Meditation States and Traits: EEG, ERP, and Neuroimaging Studies. », *Psychological Bulletin*, 132, 2, p. 180-211.

CALDWELL K., HARRISON M., ADAMS M., QUIN R.H., GREESON J., 2010, « Developing Mindfulness in College Students Through Movement-Based Courses: Effects on Self-Regulatory Self-Efficacy, Mood, Stress, and Sleep Quality », *Journal of American College Health*, 58, 5, p. 433-442.

CAPPELLETTI L., 2010, « Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? », *Revue française de gestion*, n° 207, 8, p. 139-152.

CARDACIOTTO L., HERBERT J.D., FORMAN E.M., MOITRA E., FARROW V., 2008, « The Assessment of Present-Moment Awareness and Acceptance: The Philadelphia Mindfulness Scale », *Assessment*, 15, 2, p. 204-223.

CARLESS S.A., WEARING A.J., MANN L., 2000, « A Short Measure of Transformational Leadership », *Journal of Business and Psychology*, 14, 3, p. 389-405.

CARLSON L.E., SPECA M., FARIS P., PATEL K.D., 2007, « One year pre-post intervention follow-up of psychological, immune, endocrine and blood pressure outcomes of mindfulness-based stress reduction (MBSR) in breast and prostate cancer outpatients », *Brain, Behavior, and Immunity*, 21, 8, p. 1038-1049.

- CARMODY J., BAER R.A., 2009, « How long does a mindfulness-based stress reduction program need to be? A review of class contact hours and effect sizes for psychological distress », *Journal of Clinical Psychology*, 65, 6, p. 627-638.
- CARRIER-VERNHET A., 2012, *Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources*, Thèse de doctorat, Grenoble.
- CARRIER-VERNHET A., COMMEIRAS N., DESMARAIS C., 2014, « Organizational commitment: in sickness and in health? The results of a qualitative study », *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 94, 4, p. 3-25.
- CARROLL A.B., 1991, « The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, 34, 4, p. 39-48.
- CARSON J.W., CARSON K.M., GIL K.M., BAUCOM D.H., 2006, « 14 - Mindfulness-Based Relationship Enhancement (MBRE) in Couples », dans *Mindfulness-Based Treatment Approaches*, Burlington, Academic Press, p. 309-331.
- CARSON S.H., LANGER E.J., 2006, « Mindfulness and self-acceptance », *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 24, 1, p. 29-43.
- CAUVIN É., NEUMANN B.R., ROBERTS M.L., 2010, « Évaluation de la performance des managers : L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 16, 2, p. 31.
- CAVAZOTTE F., MORENO V., HICKMANN M., 2012, « Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance », *The Leadership Quarterly*, 23, 3, p. 443-455.
- CAYER M., BARON C., 2006, « Développer un leadership postconventionnel par une formation à la présence attentive. = Developing post-conventional leadership through a mindfulness training program. », *Revue Québécoise de Psychologie*, 27, 1, p. 257-271.
- CAZA A., ZHANG G., WANG L., BAI Y., 2015, « How do you really feel? Effect of leaders' perceived emotional sincerity on followers' trust », *The Leadership Quarterly*, 26, 4, p. 518-531.
- C. B., 2010, « Effets de l'approche thérapeutique mindfulness based stress reduction (MBSR) sur la gestion du stress professionnel : une étude de cas », *Journal de Thérapie Comportementale et Cognitive*, 20, 2, p. 38-44.
- CHADWICK P., HEMBER M., SYMES J., PETERS E., KUIPERS E., DAGNAN D., 2008, « Responding mindfully to unpleasant thoughts and images: Reliability and validity of the Southampton mindfulness questionnaire (SMQ) », *British Journal of Clinical Psychology*, 47, 4, p. 451-455.

CHAMBERS R., GULLONE E., ALLEN N.B., 2009, « Mindful emotion regulation: An integrative review », *Clinical Psychology Review*, 29, 6, p. 560-572.

CHAN A.Y.L., GARDNER W.L., HANNAH S.T., 2005, « Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts », dans GARDNER W.L., AVOLIO B.J., WALUMBWA F.O. (dirs.), *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development*, Amsterdam, Elsevier/JAI (Monographs in leadership and management), p. 3-41.

CHANDWANI R., AGRAWAL N.M., KEDIA B.L., 2015, « Mindfulness: Nurturing Global Mindset and Leadership: Mindfulness: Nurturing global mindset and leadership », *Thunderbird International Business Review*, p. n/a - n/a.

CHANG V.Y., PALESH O., CALDWELL R., GLASGOW N., ABRAMSON M., LUSKIN F., GILL M., BURKE A., KOOPMAN C., 2004, « The effects of a mindfulness-based stress reduction program on stress, mindfulness self-efficacy, and positive states of mind », *Stress and Health*, 20, 3, p. 141-147.

CHANLAT J.-F., 2003, « Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle », *Travailler*, 9, 1, p. 113-132.

CHAUHAN V., SHARMA S., SATSANGEE N., 2013, « Leadership Approach in relation to level of consciousness: a correlational analysis », *MIER Journal of Educational Studies, Trends and Practices*, 3, 2.

CHHABRA H.K., KAUR S., 2013, « Mindfulness, emotional intelligence and stress: A correlational study », *Indian Journal of Positive Psychology*, 4, 3, p. 426-428.

CHIESA A., 2013, « The Difficulty of Defining Mindfulness: Current Thought and Critical Issues », *Mindfulness*, 4, 3, p. 255-268.

CHIESA A., CALATI R., SERRETTI A., 2011, « Does mindfulness training improve cognitive abilities? A systematic review of neuropsychological findings. », *Clinical Psychology Review*, 31, 3, p. 449-464.

CHIESA A., SERRETTI A., 2009, « Mindfulness-Based Stress Reduction for Stress Management in Healthy People: A Review and Meta-Analysis », *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 15, 5, p. 593-600.

CHINIARA M., BENTEIN K., 2016, « Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction », *The Leadership Quarterly*, 27, 1, p. 124-141.

CHOI E., LEROY H., 2015, « Methods of mindfulness: how mindfulness is studied in the workplace », dans REB J., ATKINS P.W.B. (dirs.), *Mindfulness in Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 67-99.

- CHOI E., TOBIAS J., 2015, « Mind the Gap: The Link Between Mindfulness and Performance at Work Needs More Attention », *Industrial and Organizational Psychology*, 8, 04, p. 629-633.
- CIANCI A.M., HANNAH S.T., ROBERTS R.P., TSAKUMIS G.T., 2014, « The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study », *The Leadership Quarterly*, 25, 3, p. 581-594.
- CLIVE J. R., 2002, « Zen principles and mindfulness practice in dialectical behavior therapy », *Cognitive and Behavioral Practice*, 9, 1, p. 50-57.
- CLUTTERBUCK D., 1973, « How I Learned to Stop Worrying and Love My Job. », *Management Review*, 62, 11, p. 58.
- COHEN-KATZ J., WILEY S., CAPUANO T., BAKER D.M., DEITRICK L., SHAPIRO S., 2005, « The Effects of Mindfulness-based Stress Reduction on Nurse Stress and Burnout: A Qualitative and Quantitative Study, Part III », *Holistic Nursing Practice*, 19, 2, p. 78-86.
- COHEN-KATZ J., WILEY S.D., CAPUANO T., BAKER D.M., SHAPIRO S., 2004, « The Effects of Mindfulness-based Stress Reduction on Nurse Stress and Burnout: A Quantitative and Qualitative Study », *Holistic Nursing Practice*, 18, 6, p. 302-308.
- COHEN-KATZ J., WILEY S.D., CAPUANO T., BAKER D.M., SHAPIRO S., 2005, « The Effects of Mindfulness-based Stress Reduction on Nurse Stress and Burnout, Part II: A Quantitative and Qualitative Study », *Holistic Nursing Practice*, 19, 1, p. 26-35.
- COHN M.A., FREDRICKSON B.L., 2010, « In search of durable positive psychology interventions: Predictors and consequences of long-term positive behavior change », *The Journal of Positive Psychology*, 5, 5, p. 355-366.
- COMMEIRAS N., LOUBES A., FOURNIER C., 2009, « Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon », *Management international*, 13, 4, p. 73.
- CONGER J.A., KANUNGO R.N., 1987, « Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings », *Academy of management review*, 12, 4, p. 637-647.
- CONGER J.A., KANUNGO R.N., 1998, *Charismatic leadership in organizations*, Thousand Oaks, Calif, Sage Publications, 288 p.
- CONNELLY S., GOOTY J., 2015, « Leading with emotion: An overview of the special issue on leadership and emotions », *The Leadership Quarterly*, 26, 4, p. 485-488.
- COOPER C.D., SCANDURA T.A., SCHRIESHEIM C.A., 2005, « Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders », *The Leadership Quarterly*, 16, 3, p. 475-493.

- CRAIGIE M., SLATYER S., HEGNEY D., OSSEIRAN-MOISSON R., GENTRY E., DAVIS S., DOLAN T., REES C., 2016, « A Pilot Evaluation of a Mindful Self-care and Resiliency (MSCR) Intervention for Nurses », *Mindfulness*, 7, 3, p. 764-774.
- CRAIN T.L., SCHONERT-REICHL K.A., ROESER R.W., 2016, « Cultivating Teacher Mindfulness: Effects of a Randomized Controlled Trial on Work, Home, and Sleep Outcomes. », *Journal of Occupational Health Psychology*.
- CULLEN M., 2011, « Mindfulness-Based Interventions: An Emerging Phenomenon », *Mindfulness*, 2, 3, p. 186-193.
- DAMBRUN M., RICARD M., 2011, « Self-centeredness and selflessness: A theory of self-based psychological functioning and its consequences for happiness. », *Review of General Psychology*, 15, 2, p. 138-157.
- DAMBRUN M., RICARD M., 2012, « La transcendance de soi et le bonheur : une mise à l'épreuve du modèle du bonheur basé sur le soi centré-décentré », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale, Numéro 93*, 1, p. 89.
- DANE E., 2010, « Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace », *Journal of Management*, 37, 4, p. 997-1018.
- DANE E., BRUMMEL B.J., 2013, « Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention », *Human Relations*, 67, 1, p. 105-128.
- DAVIDSON R.J., KABAT-ZINN J., 2004, « "Alterations in brain any immune function produced by mindfulness meditation: Three caveats": Comment Response. », *Psychosomatic Medicine*, 66, 1, p. 149-152.
- DAVIDS R.T.W., 1881, *Buddhist Suttas*, Oxford, the Clarendon Press (The Sacred Books of the East).
- DAVIDS T.W.R., STEDE W., 2007, *The Pali - English dictionary*, Springfield, VA, Nataraj Books.
- DAVIS K.M., LAU M.A., CAIRNS D.R., 2009, « Development and Preliminary Validation of a Trait Version of the Toronto Mindfulness Scale », *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 23, 3, p. 185-197.
- DEIKMAN A.J., 1966, « DE-AUTOMATIZATION AND THE MYSTIC EXPERIENCE. », *Psychiatry: Journal for the Study of Interpersonal Processes*, 29, 4, p. 324-338.
- DEINERT A., HOMAN A.C., BOER D., VOELPEL S.C., GUTERMANN D., 2015, « Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance », *The Leadership Quarterly*, 26, 6, p. 1095-1120.

- DEKEYSER M., RAES F., LEIJSEN M., LEYSEN S., DEWULF D., 2008, « Mindfulness skills and interpersonal behaviour. », *Personality and Individual Differences*, 44, 5, p. 1235-1245.
- DELOBBE N., HERRBACH O., LACAZE D., 2005, *Comportement organisationnel. Volume 1, Volume 1*, Bruxelles, De Boeck.
- DELUGA R.J., 1992, « The relationship of leader-member exchanges with laissez-faire, transactional, and transformational leadership in naval environments », dans CLARK K.E., CLARK M., CAMPBELL D.P. (dirs.), *Impact of leadership*, Greensboro, Greensboro, Center for Creative Leadership, p. 237-247.
- DEMARZO M.M.P., CEBOLLA A., GARCIA-CAMPAYO J., 2015, « The implementation of mindfulness in healthcare systems: a theoretical analysis », *General Hospital Psychiatry*, 37, 2, p. 166-171.
- DEMEROUTI E., BAKKER A.B., JONGE J. DE, JANSSEN P.P., SCHAUFELI W.B., 2001, « Burnout and engagement at work as a function of demands and control », *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 4, p. 279-286.
- DENNIS R.S., BOCARNEA M., 2005, « Development of the servant leadership assessment instrument », *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 8, p. 600-615.
- DERIOT G., 2010, « Le mal-être au travail : passer du diagnostic à l'action (rapport) »,.
- DERY R., 2007, « Le management. De la tradition à l'hypermodernité », *Gestion*, 32, 3, p. 76.
- DESMARAIS C., ABORD DE CHATILLON E., 2010, « Le rôle de traduction du manager », *Revue française de gestion*, 205, 6, p. 71-88.
- DETCHESSAHAR M., 2011, « Santé au travail », *Revue française de gestion*, 214, 5, p. 89-105.
- DEYO M., WILSON K.A., ONG J., KOOPMAN C., 2009, « Mindfulness and Rumination: Does Mindfulness Training Lead to Reductions in the Ruminative Thinking Associated With Depression? », *EXPLORE: The Journal of Science and Healing*, 5, 5, p. 265-271.
- DHAMMIKA S., 1995, *All about Buddhism: a modern introduction to an ancient spiritual tradition*, Singapore, Buddha Dhamma Mandala Society.
- DHIMAN S., 2009, « Mindfulness in Life and Leadership: An Exploratory Survey. », *Interbeing*, 3, 1, p. 55-80.
- DI BENEDETTO M., SWADLING M., 2014, « Burnout in Australian psychologists: Correlations with work-setting, mindfulness and self-care behaviours », *Psychology, Health & Medicine*, 19, 6, p. i - i.



- DIENESCH R.M., LIDEN R.C., 1986, « Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. », *Academy of Management Review*, 11, 3, p. 618-634.
- DIERENDONCK D. VAN, 2011, « Servant Leadership: A Review and Synthesis », *Journal of Management*, 37, 4, p. 1228-1261.
- DIERENDONCK D. VAN, NUIJTEN I., 2011, « The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure », *Journal of Business and Psychology*, 26, 3, p. 249-267.
- DIERENDONCK D. VAN, STAM D., BOERSMA P., WINDT N. DE, ALKEMA J., 2014, « Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes », *The Leadership Quarterly*, 25, 3, p. 544-562.
- DIMIDJIAN S., LINEHAN M., 2008, « MINDFULNESS PRACTICE », dans O'DONOHUE W.T., FISHER J.E. (dirs.), *Cognitive behavior therapy: applying empirically supported techniques in your practice*, 2nd ed, Hoboken, N.J, John Wiley & Sons.
- DOBIE A., TUCKER A., FERRARI M., ROGERS J.M., 2016, « Preliminary evaluation of a brief mindfulness-based stress reduction intervention for mental health professionals », *Australasian Psychiatry*, 24, 1, p. 42-45.
- DOBKIN P.L., 2008, « Mindfulness-based stress reduction: What processes are at work? », *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 14, 1, p. 8-16.
- DOWNTON J.V., 1973, *Rebel leadership: commitment and charisma in the revolutionary process*, New York, Free Press [u.a.], 306 p.
- DUCHEMIN A.-M., STEINBERG B.A., MARKS D.R., VANOVER K., KLATT M., 2015, « A Small Randomized Pilot Study of a Workplace Mindfulness-Based Intervention for Surgical Intensive Care Unit Personnel: Effects on Salivary  $\alpha$ -Amylase Levels », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57, 4, p. 393-399.
- DUMDUM U.R., LOWE K.B., AVOLIO B.J., 2013, « A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension », dans AVOLIO B.J., YAMMARINO F.J. (dirs.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition*, Emerald Group Publishing Limited, p. 39-70.
- DUPONT M.-A., 2012, *Construire la confiance de ses collaborateurs: une approche contingente de l'efficacité des pratiques de leadership du manager*, Thèse de doctorat, Aix-Marseille.

- DVIR T., EDEN D., AVOLIO B.J., SHAMIR B., 2002, « Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment », *The Academy of Management Journal*, 45, 4, p. 735-744.
- EAGLY A.H., JOHANNESSEN-SCHMIDT M.C., ENGEN M.L. VAN, 2003, « Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. », *Psychological Bulletin*, 129, 4, p. 569-591.
- EBERTH J., SEDLMEIER P., 2012, « The Effects of Mindfulness Meditation: A Meta-Analysis », *Mindfulness*, 3, 3, p. 174-189.
- EDWARDS J.R., KNIGHT D.K., BROOME K.M., FLYNN P.M., 2010, « The Development and Validation of a Transformational Leadership Survey for Substance Use Treatment Programs », *Substance Use & Misuse*, 45, 9, p. 1279-1302.
- EGGRICKX A., MAZARS-CHAPELON A., 2012, « Bureaucratie et émotions. Des injonctions paradoxales ? », *Revue française de gestion*, 4, p. 59.
- EHRHART M.G., 2004, « LEADERSHIP AND PROCEDURAL JUSTICE CLIMATE AS ANTECEDENTS OF UNIT-LEVEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR », *Personnel Psychology*, 57, 1, p. 61-94.
- EHRlich J., 2015, « Creating Mindful Leaders and Organizations. », *People & Strategy*, 38, 3, p. 22-25.
- EISINGA R., GROTENHUIS M. TE, PELZER B., 2013, « The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown? », *International Journal of Public Health*, 58, 4, p. 637-642.
- EPSTEIN M., 2013, *Thoughts without a thinker: psychotherapy from a Buddhist perspective*, New York, Basic Books, 272 p.
- EVANS S., FERRANDO S., FINDLER M., STOWELL C., SMART C., HAGLIN D., 2008, « Mindfulness-based cognitive therapy for generalized anxiety disorder », *Journal of Anxiety Disorders*, 22, 4, p. 716-721.
- EVrARD Y., PRAS B., ROUX E., DESMET P., DUSSAIX A.-M., LILIEN G.L., 2009, *Market fondements et méthodes des recherches en marketing*, Paris, Dunod.
- FAMBROUGH M.J., KAYE HART R., 2008, « Emotions in Leadership Development: A Critique of Emotional Intelligence », *Advances in Developing Human Resources*, 10, 5, p. 740-758.
- FARLING M.L., STONE A.G., WINSTON B.E., 1999, « Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6, 1-2, p. 49-72.
- FELDMAN G., HAYES A., KUMAR S., GREESON J., LAURENCEAU J.-P., 2006, « Mindfulness and Emotion Regulation: The Development and Initial Validation of the Cognitive and Affective

Mindfulness Scale-Revised (CAMS-R) », *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 29, 3, p. 177-190.

FIOL C.M., O'CONNOR E.J., 2003, « WAKING UP! MINDFULNESS IN THE FACE OF BANDWAGONS. », *Academy of Management Review*, 28, 1, p. 54-70.

FISHER C.D., 2000, « Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction? », *Journal of Organizational Behavior*, 21, 2, p. 185-202.

FISHER C.D., 2002, « Antecedents and Consequences of Real-Time Affective Reactions at Work. », *Motivation & Emotion*, 26, 1, p. 3-30.

FLAXMAN P.E., BOND F.W., 2006, « 17 - Acceptance and Commitment Therapy (ACT) in the Workplace », dans RUTH A. BAER (dir.), *Mindfulness-Based Treatment Approaches*, Burlington, Academic Press, p. 377-402.

FLAXMAN P.E., BOND F.W., 2010, « A randomised worksite comparison of acceptance and commitment therapy and stress inoculation training », *Behaviour Research and Therapy*, 48, 8, p. 816-820.

FLETCHER L., HAYES S.C., 2005, « Relational frame theory, acceptance and commitment therapy, and a functional analytic definition of mindfulness », *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 23, 4, p. 315-336.

FLOOK L., GOLDBERG S.B., PINGER L., BONUS K., DAVIDSON R.J., 2013, « Mindfulness for Teachers: A Pilot Study to Assess Effects on Stress, Burnout, and Teaching Efficacy: Mindfulness for Teachers », *Mind, Brain, and Education*, 7, 3, p. 182-195.

FLUGEL COLLE K.F., VINCENT A., CHA S.S., LOEHRER L.L., BAUER B.A., WAHNER-ROEDLER D.L., 2010, « Measurement of quality of life and participant experience with the mindfulness-based stress reduction program », *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 16, 1, p. 36-40.

FOGARTY F.A., LU L.M., SOLLERS J.J., KRIVOSCHEKOV S.G., BOOTH R.J., CONSEDINE N.S., 2015, « Why It Pays to be Mindful: Trait Mindfulness Predicts Physiological Recovery from Emotional Stress and Greater Differentiation among Negative Emotions », *Mindfulness*, 6, 2, p. 175-185.

FOUREUR M., BESLEY K., BURTON G., YU N., CRISP J., 2013, « Enhancing the resilience of nurses and midwives: pilot of a mindfulness based program for increased health, sense of coherence and decreased depression, anxiety and stress. », *Contemporary Nurse*, p. 3547-3575.

FRANCO-SANTOS M., KENNERLEY M., MICHELI P., MARTINEZ V., MASON S., MARR B., GRAY D., NEELY A., 2007, « Towards a definition of a business performance measurement system »

BOURNE M. (dir.), *International Journal of Operations & Production Management*, 27, 8, p. 784-801.

FREDRICKSON B.L., COHN M.A., COFFEY K.A., PEK J., FINKEL S.M., 2008, « Open Hearts Build Lives: Positive Emotions, Induced Through Loving-Kindness Meditation, Build Consequential Personal Resources. », *Journal of Personality & Social Psychology*, 95, 5, p. 1045-1062.

FREW D.R., 1974, « TRANSCENDENTAL MEDITATION AND PRODUCTIVITY. », *Academy of Management Journal*, 17, 2, p. 362-368.

FRY L.W., 2003, « Toward a theory of spiritual leadership », *The Leadership Quarterly*, 14, 6, p. 693-727.

FRY L.W., VITUCCI S., CEDILLO M., 2005, « Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline », *Toward a Paradigm of Spiritual Leadership*, 16, 5, p. 835-862.

FRY L.W., 2005, « Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership », *Toward a Paradigm of Spiritual Leadership*, 16, 5, p. 619-622.

FULLER J.B., PATTERSON C.E.P., HESTER K., STRINGER D.Y., 1996, « A quantitative review of research on charismatic leadership », *Psychological Reports*, 78, 1, p. 271-287.

FULTON C.L., CASHWELL C.S., 2015, « Mindfulness-Based Awareness and Compassion: Predictors of Counselor Empathy and Anxiety », *Counselor Education and Supervision*, 54, 2, p. 122-133.

F. WILLIAM BROWN, DAN MOSHAVI, 2005, « Transformational Leadership and Emotional Intelligence: A Potential Pathway for an Increased Understanding of Interpersonal Influence », *Journal of Organizational Behavior*, 26, 7, p. 867-871.

GALANTINO M.L., BAIME M., MAGUIRE M., SZAPARY P.O., FARRAR J.T., 2005, « Association of psychological and physiological measures of stress in health-care professionals during an 8-week mindfulness meditation program: mindfulness in practice », *Stress and Health*, 21, 4, p. 255-261.

GARDNER W.L., AVOLIO B.J., LUTHANS F., MAY D.R., WALUMBWA F., 2005, « “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development », *The Leadership Quarterly*, 16, 3, p. 343-372.

GARDNER W.L., COGLISER C.C., DAVIS K.M., DICKENS M.P., 2011, « Authentic leadership: A review of the literature and research agenda », *The Leadership Quarterly*, 22, 6, p. 1120-1145.

GARLANDE L., 2013, « Mindfulness Research in Social Work: Conceptual and Methodological Recommendations », *Social Work Research*, 37, 4, p. 439-448.

GARNOUSSI N., 2011, « Le Mindfulness ou la méditation pour la guérison et la croissance personnelle: des bricolages psychospirituels dans la médecine mentale », *Sociologie*, 3, 3, p. 259-275.

GÄRTNER C., 2011, « Putting new wine into old bottles: Mindfulness as a micro-foundation of dynamic capabilities » RIBEIRO SORIANO D. (dir.), *Management Decision*, 49, 2, p. 253-269.

GAUTHIER T., MEYER R.M.L., GREFE D., GOLD J.I., 2015, « An On-the-Job Mindfulness-based Intervention For Pediatric ICU Nurses: A Pilot », *Journal of Pediatric Nursing*, 30, 2, p. 402-409.

GAVAN O'SHEA P., FOTI R.J., HAUENSTEIN N.M.A., BYCIO P., 2009, « Are the Best Leaders Both Transformational and Transactional? A Pattern-oriented Analysis », *Leadership*, 5, 2, p. 237-259.

GEARY C., ROSENTHAL S.L., 2011, « Sustained Impact of MBSR on Stress, Well-Being, and Daily Spiritual Experiences for 1 Year in Academic Health Care Employees », *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 17, 10, p. 939-944.

GEIER M.T., 2016, « Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Performance Beyond Expectations? », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23, 3, p. 234-247.

GEOFFROY É., 2009, *Le soufisme: voie intérieure de l'islam*, Paris, Fayard (Points Sagesses), 335 p.

GEORGE B., BENNIS W., 2003, *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value*, San Francisco, Jossey-Bass (A Warren Bennis book), 217 p.

GILBERT D.T., WILSON T.D., 2007, « Propection: Experiencing the Future », *Science*, 317, 5843, p. 1351-1354.

GILUK T.L., 2009, « Mindfulness, Big Five personality, and affect: A meta-analysis. », *Personality and Individual Differences*, 47, 8, p. 805-811.

GINI A., 2004, « Moral leadership and businessethics », dans CIULLA J.B. (dir.), *Ethics, the heart of leadership*, 2nd ed, Westport, Conn, Praeger, p. 25-40.

GLOMB T.M., DUFFY M.K., BONO J.E., YANG T., 2011, « Mindfulness at Work », dans *Research in Personnel and Human Resources Management*, Bingley, Emerald Group Publishing, p. 115-157.

GOLD E., 2010, « Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) for Primary School Teachers. », *Journal of Child & Family Studies*, 19, 2, p. 184-189.

GOLDMAN SCHUYLER K., 2010, « Increasing leadership integrity through mind training and embodied learning. », *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62, 1, p. 21-38.

GOLDSTEIN J., 2002, *One Dharma: the emerging Western Buddhism*, San Francisco, HarperSanFrancisco.

GOLDSTEIN J., KORNFIELD J., 2001, *Seeking the heart of wisdom: the path of insight meditation*, Boston, Shambhala (Shambhala classics), 242 p.

GOLEMAN D., 1988, *The meditative mind: the varieties of meditative experience*, New York, G.P. Putnam's Sons.

GOLEMAN D., GURIN J., 1995, *Mind/body medicine: how to use your mind for better health*, New York, Consumer Reports Books.

GOOD D.J., LYDDY C.J., GLOMB T.M., BONO J.E., BROWN K.W., DUFFY M.K., BAER R.A., BREWER J.A., LAZAR S.W., 2016, « Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review », *Journal of Management*, 42, 1, p. 114-142.

GOODMAN L.A., 1961, « Snowball Sampling », *The Annals of Mathematical Statistics*, 32, 1, p. 148-170.

GOOTY J., CONNELLY S., GRIFFITH J., GUPTA A., 2010, « Leadership, affect and emotions: A state of the science review », *The Leadership Quarterly*, 21, 6, p. 979-1004.

GOSSELIN A., MURPHY K.R., 1994, « L'échec de l'évaluation de la performance », *Gestion*, 19, 3, p. 17-28.

GOYAL M., SINGH S., SIBINGA E.M.S., GOULD N.F., ROWLAND-SEYMOUR A., SHARMA R., BERGER Z., SLEICHER D., MARON D.D., SHIHAB H.M., RANASINGHE P.D., LINN S., SAHA S., BASS E.B., HAYTHORNTHWAITTE J.A., 2014, « Meditation Programs for Psychological Stress and Well-being: A Systematic Review and Meta-analysis », *JAMA Internal Medicine*, 174, 3, p. 357.

GRABOVAC A.D., LAU M.A., WILLETT B.R., 2011, « Mechanisms of Mindfulness: A Buddhist Psychological Model », *Mindfulness*, 2, 3, p. 154-166.

GRECO L.A., BAER R.A., SMITH G.T., 2011, « Assessing mindfulness in children and adolescents: Development and validation of the Child and Adolescent Mindfulness Measure (CAMM). », *Psychological Assessment*, 23, 3, p. 606-614.

GREENLEAF R.K., 1977, *Servant leadership*, Paulist Press.

GREENLEAF R.K., 1998, *The Power of Servant-leadership: Essays*, Berrett-Koehler Publishers, 354 p.

GRÉGOIRE S., BARON L., MÉNARD J., LACHANCE L., 2014, « The Authenticity Scale: Psychometric properties of a French translation and exploration of its relationships with personality and well-being. », *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 46, 3, p. 346-355.

GRÉGOIRE S., LACHANCE L., 2014, « Evaluation of a brief mindfulness-based intervention to reduce psychological distress in the workplace. », *Mindfulness*.

GROSREY A., 2007, *Le grand livre du bouddhisme*, Paris, A. Michel.

GROSSMAN P., 2011, « Defining mindfulness by how poorly I think I pay attention during everyday awareness and other intractable problems for psychology's (re)invention of mindfulness: Comment on Brown et al. (2011). », *Psychological Assessment*, 23, 4, p. 1034-1040.

GROSSMAN P., NIEMANN L., SCHMIDT S., WALACH H., 2004, « Mindfulness-based stress reduction and health benefits: A meta-analysis », *Journal of Psychosomatic Research*, 57, 1, p. 35-43.

GROSSMAN P., VAN DAM N.T., 2011, « Mindfulness, by any other name...: trials and tribulations of *sati* in western psychology and science », *Contemporary Buddhism*, 12, 1, p. 219-239.

HADOT P., DAVIDSON A.I., 2002, *Exercices spirituels et philosophie antique*, Paris, Albin Michel.

HALBESLEBEN J.R.B., NEVEU J.-P., PAUSTIAN-UNDERDAHL S.C., WESTMAN M., 2014, « Getting to the "COR": Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory », *Journal of Management*, 40, 5, p. 1334-1364.

HAMEL G., 2007, *The future of management*, Boston, Mass, Harvard Business School Press, 272 p.

HANH N., 1999, *The heart of the Buddha's teaching: transforming suffering into peace, joy & liberation: the four noble truths, the noble eightfold path, and other basic Buddhist teachings*, 1st Broadway Books trade pbk. ed, New York, Broadway Books, 292 p.

HANH N., 2008, « The Moment is Perfect », *Lion's Roar, Buddhist wisdom for our time*.

HANH N., HO M., VO D.M., 1987, *The miracle of mindfulness: an introduction to the practice of meditation*, Boston, Beacon Press.

HARMS P.D., CREDE M., 2010, « Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17, 1, p. 5-17.

- HARTOG D.N., MUIJEN J.J., KOOPMAN P.L., 1997, « Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 1, p. 19-34.
- HARVEY P., 2011, *An introduction to Buddhist ethics: foundations, values and issues*, 9. print. with corrections, Cambridge, Cambridge Univ. Press, 478 p.
- HATER J.J., BASS B.M., 1988, « Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. », *Journal of Applied Psychology*, 73, 4, p. 695-702.
- HAYES A.M., FELDMAN G., 2004, « Clarifying the Construct of Mindfulness in the Context of Emotion Regulation and the Process of Change in Therapy », *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11, 3, p. 255-262.
- HAYES S.C., 2002, « Buddhism and acceptance and commitment therapy », *Cognitive and Behavioral Practice*, 9, 1, p. 58-66.
- HAYES S.C., 2004, « Acceptance and commitment therapy, relational frame theory, and the third wave of behavioral and cognitive therapies », *Behavior therapy*, 35, 4, p. 639-665.
- HAYES S.C., BARNES-HOLMES D., ROCHE B., 2001, *Relational frame theory: a post-Skinnerian account of human language and cognition*, New York, Kluwer, 285 p.
- HAYES S.C., LEVIN M.E., PLUMB-VILARDAGA J., VILLATTE J.L., PISTORELLO J., 1999, « Acceptance and Commitment Therapy and Contextual Behavioral Science: Examining the Progress of a Distinctive Model of Behavioral and Cognitive Therapy », *Behavior Therapy*.
- HAYES S.C., LUOMA J.B., BOND F.W., MASUDA A., LILLIS J., 2006, « Acceptance and Commitment Therapy: Model, processes and outcomes », *Behaviour Research and Therapy*, 44, 1, p. 1-25.
- HAYES S.C., STROSAHL K., WILSON K.G., 1999, *Acceptance and commitment therapy: an experiential approach to behavior change*, New York, Guilford Press, 304 p.
- HEDOIN C., 2010, « Le réalisme critique de Tony Lawson : apports et limites dans une perspective institutionnaliste », *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy*, 58, p. 103-131.
- HEEREN A., DOUILLIEZ C., PESCHARD V., DEBRAUWERE L., PHILIPPOT P., 2011, « Cross-cultural validity of the Five Facets Mindfulness Questionnaire: Adaptation and validation in a French-speaking sample », *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 61, 3, p. 147-151.
- HENDERSON J.E., HOY W.K., 1983, « Leader authenticity: The development and test of an operational measure. », *Educational & Psychological Research*, 3, 2, p. 63-75.



- HEPPNER W.L., KERNIS M.H., 2007, « “Quiet Ego” Functioning: The Complementary Roles of Mindfulness, Authenticity, and Secure High Self-Esteem », *Psychological Inquiry*, 18, 4, p. 248-251.
- HERNDON F., 2008, « Testing mindfulness with perceptual and cognitive factors: External vs. internal encoding, and the cognitive failures questionnaire », *Personality and Individual Differences*, 44, 1, p. 32-41.
- HESSE H., GIDE A., LAMBERT J., 1984, *Le Voyage en Orient*, Paris, Librairie générale française.
- HICK S.F., 2009, *Mindfulness and social work*, Chicago, Ill, Lyceum Books, 229 p.
- HINKIN T.R., SCHRIESHEIM C.A., 2008, « An examination of “nonleadership”: From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. », *Journal of Applied Psychology*, 93, 6, p. 1234-1248.
- HINKIN T.R., TRACEY J.B., 1999, « The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations », *Journal of Organizational Change Management*, 12, 2, p. 105-119.
- HLADY RISPAL M., 2014, « La méthode des cas »,.
- HOBFOLL S.E., 1989, « Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress », *American Psychologist*, 44, 3, p. 513-524.
- HOBFOLL S.E., 2002, « Social and psychological resources and adaptation. », *Review of General Psychology*, 6, 4, p. 307-324.
- HODGINS H.S., ADAIR K.C., 2010, « Attentional processes and meditation », *Consciousness and Cognition*, 19, 4, p. 872-878.
- HÖFLING V., 2011, « A short version of the Kentucky inventory of mindfulness skills. », *Journal of Clinical Psychology*, 67, 6, p. 639-645.
- HOFMANN S.G., ASMUNDSON G.J.G., 2008, « Acceptance and mindfulness-based therapy: New wave or old hat? », *Clinical Psychology Review*, 28, 1, p. 1-16.
- HOFMANN S.G., GROSSMAN P., HINTON D.E., 2011, « Loving-kindness and compassion meditation: Potential for psychological interventions », *Clinical Psychology Review*, 31, 7, p. 1126-1132.
- HOFMANN S.G., SAWYER A.T., WITT A.A., OH D., 2010, « The effect of mindfulness-based therapy on anxiety and depression: A meta-analytic review. », *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 78, 2, p. 169-183.
- HOLLET-HAUDEBERT S., 2015, « Servant leadership : le nouvel eldorado ? », *Actes de l'AGRH*.

- HORNER J.K., PIERCY B.S., EURE L., WOODARD E.K., 2014, « A pilot study to evaluate mindfulness as a strategy to improve inpatient nurse and patient experiences », *Applied Nursing Research*, 27, 3, p. 198-201.
- HOUSE R.J., ADITYA R.N., 1997, « The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? », *Journal of Management*, 23, 3, p. 409-473.
- HOUSE R.J., PODSAKOFF P.M., 1994, « Leadership effectiveness: Past perspectives and future directions for research. », dans *Organizational behavior: The state of the science*, Hillsdale, NJ, US, Lawrence Erlbaum Associates, Inc (Series in applied psychology.), p. 45-82.
- HOWELL J.M., AVOLIO B.J., 1993, « Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. », *Journal of Applied Psychology*, 78, 6, p. 891-902.
- HU J., LIDEN R.C., 2011, « Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. », *Journal of Applied Psychology*, 96, 4, p. 851-862.
- HÜLSHEGER U.R., ALBERTS H.J.E.M., FEINHOLDT A., LANG J.W.B., 2013, « Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. », *Journal of Applied Psychology*, 98, 2, p. 310-325.
- HÜLSHEGER U.R., FEINHOLDT A., NÜBOLD A., 2015, « A low-dose mindfulness intervention and recovery from work: Effects on psychological detachment, sleep quality, and sleep duration », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 3, p. 464-489.
- HÜLSHEGER U.R., LANG J.W.B., DEPENBROCK F., FEHRMANN C., ZIJLSTRA F.R.H., ALBERTS H.J.E.M., 2014, « The power of presence: The role of mindfulness at work for daily levels and change trajectories of psychological detachment and sleep quality. », *Journal of Applied Psychology*, 99, 6, p. 1113-1128.
- HUNTER E.M., NEUBERT M.J., PERRY S.J., WITT L.A., PENNEY L.M., WEINBERGER E., 2013, « Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization », *The Leadership Quarterly*, 24, 2, p. 316-331.
- HUNT J.G., 1999, « Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay », *The Leadership Quarterly*, 10, 2, p. 129-144.
- HUTCHERSON C.A., SEPPALA E.M., GROSS J.J., 2008, « Loving-kindness meditation increases social connectedness. », *Emotion*, 8, 5, p. 720-724.
- HUY Q.N., 2002, « Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers », *Administrative Science Quarterly*, 47, 1, p. 31-69.

- HYLAND P.K., LEE R.A., MILLS M.J., 2015, « Mindfulness at Work: A New Approach to Improving Individual and Organizational Performance », *Industrial and Organizational Psychology*, 8, 04, p. 576-602.
- IGALENS J., ROUSSEL P., 1998, *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica (Collection Recherche en gestion), 207 p.
- ILIES R., MORGESON F.P., NAHRGANG J.D., 2005, « Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes », *The Leadership Quarterly*, 16, 3, p. 373-394.
- IRVING J.A., DOBKIN P.L., PARK J., 2009, « Cultivating mindfulness in health care professionals: A review of empirical studies of mindfulness-based stress reduction (MBSR) », *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 15, 2, p. 61-66.
- JACCARD J., TURRISI R., 2003, *Interaction Effects in Multiple Regression*, 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States of America, SAGE Publications, Inc.
- JACOBS T.L., EPEL E.S., LIN J., BLACKBURN E.H., WOLKOWITZ O.M., BRIDWELL D.A., ZANESCO A.P., AICHELE S.R., SAHDRA B.K., MACLEAN K.A., KING B.G., SHAVER P.R., ROSENBERG E.L., FERRER E., WALLACE B.A., SARON C.D., 2011, « Intensive meditation training, immune cell telomerase activity, and psychological mediators. », *Psychoneuroendocrinology*, 36, 5, p. 664-681.
- JACOBS T.L., SHAVER P.R., EPEL E.S., ZANESCO A.P., AICHELE S.R., BRIDWELL D.A., ROSENBERG E.L., KING B.G., MACLEAN K.A., SAHDRA B.K., KEMENY M.E., FERRER E., WALLACE B.A., SARON C.D., 2013, « Self-reported mindfulness and cortisol during a Shamatha meditation retreat. », *Health Psychology*, 32, 10, p. 1104-1109.
- JERMANN F., BILLIEUX J., LARØI F., ARGEMBEAU A. D', BONDOLFI G., ZERMATTEN A., VAN DER LINDEN M., 2009, « Mindful Attention Awareness Scale (MAAS): Psychometric properties of the French translation and exploration of its relations with emotion regulation strategies. », *Psychological Assessment*, 21, 4, p. 506-514.
- JHA A.P., MORRISON A.B., DAINER-BEST J., PARKER S., ROSTRUP N., STANLEY E.A., 2015, « Minds “At Attention”: Mindfulness Training Curbs Attentional Lapses in Military Cohorts » BEN HAMED S. (dir.), *PLOS ONE*, 10, 2, p. e0116889.
- JHA A.P., STANLEY E.A., KIYONAGA A., WONG L., GELFAND L., 2010, « Examining the protective effects of mindfulness training on working memory capacity and affective experience. », *Emotion*, 10, 1, p. 54-64.
- JOHN O.P., SRIVASTAVA S., 1999, « The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives », *Handbook of personality: Theory and research*, 2, 1999, p. 102-138.

JOHNSON A.M., VERNON P.A., MCCARTHY J.M., MOLSON M., HARRIS J.A., JANG K.L., 1998, « Nature vs nurture: Are leaders born or made? A behavior genetic investigation of leadership style », *Twin Research*, 1, 04, p. 216-223.

JOHNSON D.C., THOM N.J., STANLEY E.A., HAASE L., SIMMONS A.N., SHIH P.B., THOMPSON W.K., POTTERAT E.G., MINOR T.R., PAULUS M.P., 2014, « Modifying Resilience Mechanisms in At-Risk Individuals: A Controlled Study of Mindfulness Training in Marines Preparing for Deployment », *American Journal of Psychiatry*, 171, 8, p. 844-853.

JOLIBERT A., JOURDAN P., 2011, *Marketing research méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris, Dunod.

JONG H.W., 2013, « Mindfulness and spirituality as predictors of personal maturity beyond the influence of personality traits. », *Mental Health, Religion & Culture*, 16, 1, p. 38-57.

JOSEPH D.L., DHANANI L.Y., SHEN W., MCHUGH B.C., MCCORD M.A., 2015, « Is a happy leader a good leader? A meta-analytic investigation of leader trait affect and leadership », *The Leadership Quarterly*, 26, 4, p. 557-576.

JUDD C.M., KENNY D.A., 1981, « Process Analysis: Estimating Mediation in Treatment Evaluations », *Evaluation Review*, 5, 5, p. 602-619.

JUDGE T.A., BONO J.E., ILIES R., GERHARDT M.W., 2002, « Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. », *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, p. 765-780.

JUDGE T.A., COLBERT A.E., ILIES R., 2004, « Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. », *Journal of Applied Psychology*, 89, 3, p. 542-552.

JUDGE T.A., FLUEGGE WOLF E., HURST C., LIVINGSTON B., 2006, « Charismatic and Transformational Leadership: A Review and an Agenda for Future Research », *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 50, 4, p. 203-214.

JUDGE T.A., PICCOLO R.F., 2004, « Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. », *Journal of Applied Psychology*, 89, 5, p. 755-768.

JUDGE T.A., PICCOLO R.F., KOSALKA T., 2009, « The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm », *The Leadership Quarterly*, 20, 6, p. 855-875.

KABAT-ZINN J., 1982, « An outpatient program in behavioral medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: Theoretical considerations and preliminary results », *General hospital psychiatry*, 4, 1, p. 33-47.

KABAT-ZINN J., 2002, « Meditation Is about Paying Attention. »,.

KABAT-ZINN J., 2003, « Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. », *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10, 2, p. 144-156.

KABAT-ZINN J., 2005, *Wherever you go, there you are: mindfulness meditation in everyday life*, New York, Hyperion, 280 p.

KABAT-ZINN J., 2013, *Full catastrophe living: using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*, Revised and updated edition, New York, Bantam Books trade paperback, 650 p.

KANG C., WHITTINGHAM K., 2010, « Mindfulness: A Dialogue between Buddhism and Clinical Psychology », *Mindfulness*, 1, 3, p. 161-173.

KANSTE O., MIETTUNEN J., KYNGÄS H., 2007, « Psychometric properties of the Multifactor Leadership Questionnaire among nurses », *Journal of Advanced Nursing*, 57, 2, p. 201-212.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., 1996, *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Boston, Mass, Harvard Business School Press, 322 p.

KARASEK R.A., 1979, « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign », *Administrative Science Quarterly*, 24, 2, p. 285.

KARK R., VAN DIJK D., 2007, « Motivation to Lead, Motivation to Follow: The Role of the Self-Regulatory Focus in Leadership Processes », *The Academy of Management Review*, 32, 2, p. 500-528.

KENG S.-L., SMOSKI M.J., ROBINS C.J., 2011, « Effects of mindfulness on psychological health: A review of empirical studies », *Clinical Psychology Review*, 31, 6, p. 1041-1056.

KERNIS M.H., 2003, « TARGET ARTICLE: Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem », *Psychological Inquiry*, 14, 1, p. 1-26.

KERNIS M.H., GOLDMAN B.M., 2005, « From Thought and Experience to Behavior and Interpersonal Relationships: A Multicomponent Conceptualization of Authenticity », dans TESSER A., WOOD J.V., STAPEL D.A. (dirs.), *On building, defending and regulating the self: A psychological perspective*, New York, NY, US, Psychology Press, p. 31-52.

KERNIS M.H., GOLDMAN B.M., 2006, « A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research », dans *Advances in Experimental Social Psychology*, Elsevier, p. 283-357.

KETS DE VRIES M.F.R., 2014, *Mindful leadership coaching: journeys into the interior*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York, NY, Palgrave Macmillan, 241 p.

KETS DE VRIES M.F.R., KOROTOV K., 2007, « Creating Transformational Executive Education Programs. », *Academy of Management Learning & Education*, 6, 3, p. 375-387.

- KEUNE P.M., PERCZEL FORINTOS D., 2010, « Mindfulness meditation: a preliminary study on meditation practice during everyday life activities and its association with well-being », *Psihologijske teme*, 19, 2, p. 373-386.
- KEYE M.D., PIDGEON A.M., 2013, « Investigation of the Relationship between Resilience, Mindfulness, and Academic Self-Efficacy », *Open Journal of Social Sciences*, 01, 06, p. 1-4.
- KHOURY B., LECOMTE T., FORTIN G., MASSE M., THERIEN P., BOUCHARD V., CHAPLEAU M.-A., PAQUIN K., HOFMANN S.G., 2013, « Mindfulness-based therapy: A comprehensive meta-analysis », *Clinical Psychology Review*, 33, 6, p. 763-771.
- KIERSCH C.E., BYRNE Z.S., 2015, « Is Being Authentic Being Fair? Multilevel Examination of Authentic Leadership, Justice, and Employee Outcomes », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22, 3, p. 292-303.
- KIKEN L.G., GARLAND E.L., BLUTH K., PALSSON O.S., GAYLORD S.A., 2015, « From a state to a trait: Trajectories of state mindfulness in meditation during intervention predict changes in trait mindfulness », *Personality and Individual Differences*, 81, p. 41-46.
- KINSLER L., 2014, « Born to be me...who am I again? The development of Authentic Leadership using Evidence-Based Leadership Coaching and Mindfulness. », *International Coaching Psychology Review*, 9, 1, p. 92-105.
- KLATT M.D., BUCKWORTH J., MALARKEY W.B., 2009, « Effects of low-dose mindfulness-based stress reduction (MBSR-ld) on working adults. », *Health Education & Behavior*, 36, 3, p. 601-614.
- KLATT M.D., SIECK C., GASCON G., MALARKEY W., HUERTA T., 2016, « A healthcare utilization cost comparison between employees receiving a worksite mindfulness or a diet/exercise lifestyle intervention to matched controls 5 years post intervention », *Complementary Therapies in Medicine*.
- KOCOVSKI N.L., FLEMING J.E., RECTOR N.A., 2009, « Mindfulness and Acceptance-Based Group Therapy for Social Anxiety Disorder: An Open Trial », *Cognitive and Behavioral Practice*, 16, 3, p. 276-289.
- KOHL S., SAUER S., WALACH H., 2009, « Facets of mindfulness – Results of an online study investigating the Freiburg mindfulness inventory », *Personality and Individual Differences*, 46, 2, p. 224-230.
- KONG D.T., 2016, « The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness », *Personality and Individual Differences*, 93, p. 86-91.

- KOOLE S.L., 2009, « The psychology of emotion regulation: An integrative review », *Cognition & Emotion*, 23, 1, p. 4-41.
- KOSZYCKI D., BENDER M., SHLIK J., BRADWEJN J., 2007, « Randomized trial of a meditation-based stress reduction program and cognitive behavior therapy in generalized social anxiety disorder », *Behaviour Research and Therapy*, 45, 10, p. 2518-2526.
- KRASNER M.S., EPSTEIN R.M., BECKMAN H.B., SUCHMAN A.L., CHAPMAN B., MOONEY C., QUILL T.E., 2009, « Association of an Educational Program in Mindful Communication With Burnout, Empathy, and Attitudes Among Primary Care Physicians », *JAMA*, 302, 12, p. 1284.
- KRISHNAKUMAR S., ROBINSON M.D., 2015, « Maintaining an even keel: An affect-mediated model of mindfulness and hostile work behavior. », *Emotion*, 15, 5, p. 579-589.
- KRISTELLER J.L., WOLEVER R.Q., 2010, « Mindfulness-Based Eating Awareness Training for Treating Binge Eating Disorder: The Conceptual Foundation », *Eating Disorders*, 19, 1, p. 49-61.
- KUAN T., 2008, *Mindfulness in early Buddhism: new approaches through psychology and textual analysis of Pali, Chinese, and Sanskrit sources*, London; New York, Routledge (Routledge critical studies in Buddhism series), 233 p.
- KUHNERT K.W., LEWIS P., 1987, « Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis », *The Academy of Management Review*, 12, 4, p. 648-657.
- LANGER E.J., 1997, *The power of mindful learning*, Cambridge, Mass, Lifelong Books/Da Capo Press, 167 p.
- LANGER E.J., 2009, *Counter clockwise: mindful health and the power of possibility*, 1st ed, New York, Ballantine Books, 215 p.
- LANGER E.J., 2014, *Mindfulness*, 25th anniversary edition, Boston, MA, Da Capo Press, 246 p.
- LANGER E.J., MOLDOVEANU M., 2000, « The Construct of Mindfulness », *Journal of Social Issues*, 56, 1, p. 1-9.
- LARSSON G., 2006, « The Developmental Leadership Questionnaire (DLQ): Some psychometric properties », *Scandinavian Journal of Psychology*, 47, 4, p. 253-262.
- LARSSON G., CARLSTEDT L., ANDERSSON J., ANDERSSON L., DANIELSSON E., JOHANSSON A., JOHANSSON E., ROBERTSSON I., MICHEL P., 2003, « A comprehensive system for leader evaluation and development », *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 1, p. 16-25.

- LAUB J.A., 1999, *Assessing the servant organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument.*, Thèse de doctorat, Florida Atlantic University, 131 p.
- LAU M.A., BISHOP S.R., SEGAL Z.V., BUIS T., ANDERSON N.D., CARLSON L., SHAPIRO S., CARMODY J., ABBEY S., DEVINS G., 2006, « The toronto mindfulness scale: Development and validation », *Journal of Clinical Psychology*, 62, 12, p. 1445-1467.
- LAURIE J., BLANDFORD A., 2016, « Making time for mindfulness », *International Journal of Medical Informatics*.
- LAZARUS R.S., FOLKMAN S., 1984, *Stress, appraisal, and coping*, New York, Springer Pub. Co, 445 p.
- LEAVITT H.J., 1975, « Beyond the Analytic Manager: Part II. », *California Management Review*, 17, 4, p. 11-21.
- LELOUP J.Y., 1990, *Ecrits sur l'hésychasme: une tradition contemplative oubliée*, Paris, Albin Michel.
- LEROY H., ANSEEL F., DIMITROVA N.G., SELS L., 2013, « Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. », *Journal of Vocational Behavior*, 82, 3, p. 238-247.
- LESTAGE P., XU R., 2016, « Effets de la pratique de la pleine conscience et du Tai Chi Chuan sur la santé mentale d'étudiants : une étude pilote contrôlée non randomisée », *Journal de Thérapie Comportementale et Cognitive*, 26, 1, p. 32-48.
- LIDEN R.C., WAYNE S.J., ZHAO H., HENDERSON D., 2008, « Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment », *The Leadership Quarterly*, 19, 2, p. 161-177.
- LI M.J., BLACK D.S., GARLAND E.L., 2016, « The Applied Mindfulness Process Scale (AMPS): A process measure for evaluating mindfulness-based interventions », *Personality and Individual Differences*, 93, p. 6-15.
- LINEHAN M., 1993, *Cognitive-behavioral treatment of borderline personality disorder*, Guilford Press.
- LONG E.C., CHRISTIAN M.S., 2015, « Mindfulness buffers retaliatory responses to injustice: A regulatory approach. », *Journal of Applied Psychology*, 100, 5, p. 1409-1422.
- LOWE K.B., GARDNER W.L., 2000, « Ten years of The leadership quarterly », *The Leadership Quarterly*, 11, 4, p. 459-514.



- LOWE K.B., KROECK K.G., SIVASUBRAMANIAM N., 1996, « Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature », *The Leadership Quarterly*, 7, 3, p. 385-425.
- LUBERTO C.M., COTTON S., MCLEISH A.C., MINGIONE C.J., O'BRYAN E.M., 2014, « Mindfulness Skills and Emotion Regulation: the Mediating Role of Coping Self-Efficacy », *Mindfulness*, 5, 4, p. 373-380.
- LUTHANS F., AVOLIO B.J., 2003, « Authentic leadership: A positive development approach », dans CAMERON K.S., DUTTON J.E., QUINN R.E. (dirs.), *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*, 1st ed, San Francisco, CA, Berrett-Koehler, p. 241-258.
- LUTHANS F., AVOLIO B.J., 2009, « The “point” of positive organizational behavior », *Journal of Organizational Behavior*, 30, 2, p. 291-307.
- LUTHANS F., YOUSSEF C.M., 2007, « Emerging Positive Organizational Behavior », *Journal of Management*, 33, 3, p. 321-349.
- LUTZ A., 2007, « Neurophenomenology and the study of self-consciousness. », *Consciousness and Cognition: An International Journal*, 16, 3, p. 765-767.
- LUTZ A., 2010, « Potential contributions of research on meditation to the neuroscience of consciousness. », dans PERRY E., COLLERTON D., LEBEAU F., ASHTON H. (dirs.), *New horizons in the neuroscience of consciousness.*, Amsterdam Netherlands, John Benjamins Publishing Company (Advances in consciousness research; 1381-589X), p. 281-288.
- LUTZ A., DUNNE J.D., DAVIDSON R.J., 2007, « Meditation and the neuroscience of consciousness: An introduction. », dans ZELAZO P.D., MOSCOVITCH M., THOMPSON E. (dirs.), *The Cambridge handbook of consciousness.*, New York, NY US, Cambridge University Press, p. 499-551.
- LUTZ A., SLAGTER H.A., DUNNE J.D., DAVIDSON R.J., 2008, « Attention regulation and monitoring in meditation. », *Trends in Cognitive Sciences*, 12, 4, p. 163-169.
- LYKINS E.L.B., BAER R.A., 2009, « Psychological Functioning in a Sample of Long-Term Practitioners of Mindfulness Meditation », *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 23, 3, p. 226-241.
- MACKENZIE C.S., POULIN P.A., SEIDMAN-CARLSON R., 2006, « A brief mindfulness-based stress reduction intervention for nurses and nurse aides », *Applied Nursing Research*, 19, 2, p. 105-109.
- MACLEAN K.A., FERRER E., AICHELE S.R., BRIDWELL D.A., ZANESCO A.P., JACOBS T.L., KING B.G., ROSENBERG E.L., SAHDRA B.K., SHAVER P.R., WALLACE B.A., MANGUN G.R., SARON

C.D., 2010, « Intensive meditation training improves perceptual discrimination and sustained attention. », *Psychological Science*, 21, 6, p. 829-839.

MAIN J., 2001, *Le chemin de la méditation*, Saint-Laurent, Québec, Bellarmin.

MALARKEY W.B., JARJOURA D., KLATT M., 2013, « Workplace based mindfulness practice and inflammation: A randomized trial », *Brain, Behavior, and Immunity*, 27, p. 145-154.

MALINOWSKI P., LIM H.J., 2015, « Mindfulness at Work: Positive Affect, Hope, and Optimism Mediate the Relationship Between Dispositional Mindfulness, Work Engagement, and Well-Being », *Mindfulness*, 6, 6, p. 1250-1262.

MANOTAS M., SEGURA C., ERASO M., OGGINS J., MCGOVERN K., 2014, « Association of brief mindfulness training with reductions in perceived stress and distress in Colombian health care professionals. », *International Journal of Stress Management*, 21, 2, p. 207-225.

MARCY R.T., 2015, « Breaking mental models as a form of creative destruction: The role of leader cognition in radical social innovations », *The Leadership Quarterly*, 26, 3, p. 370-385.

MARLATT A., KRISTELLER J., 1999, « Mindfulness and Meditation », dans MILLER W.R. (dir.), *Integrating spirituality into treatment: resources for practitioners*, 1st ed, Washington, DC, American Psychological Association.

MARR B., SCHIUMA G., 2003, « Business performance measurement – past, present and future », *Management Decision*, 41, 8, p. 680-687.

MARTÍN-ASUERO A., GARCÍA-BANDA G., 2010, « The Mindfulness-Based Stress Reduction Program (MBSR) Reduces Stress-Related Psychological Distress in Healthcare Professionals », *The Spanish journal of psychology*, 13, 02, p. 897-905.

MARZUQ N., DRACH-ZAHAVY A., 2012, « Recovery during a short period of respite: The interactive roles of mindfulness and respite experiences », *Work & Stress*, 26, 2, p. 175-194.

MATOUSEK R.H., DOBKIN P.L., PRUESSNER J., 2010, « Cortisol as a marker for improvement in mindfulness-based stress reduction », *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 16, 1, p. 13-19.

MAY D.R., CHAN A.Y.L., HODGES T.D., AVOLIO B.J., 2003, « Developing the Moral Component of Authentic Leadership », *Organizational Dynamics*, 32, 3, p. 247-260.

MCCLELLAND G.H., JUDD C.M., 1993, « Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. », *Psychological Bulletin*, 114, 2, p. 376-390.

MCCRACKEN L.M., CARSON J.W., ECCLESTON C., KEEFE F.J., 2004, « Acceptance and change in the context of chronic pain », *Pain*, 109, 1–2, p. 4-7.

- MCCRACKEN L.M., YANG S.-Y., 2008, « A contextual cognitive-behavioral analysis of rehabilitation workers' health and well-being: Influences of acceptance, mindfulness, and values-based action. », *Rehabilitation Psychology*, 53, 4, p. 479-485.
- MICHEL A., BOSCH C., REXROTH M., 2014, « Mindfulness as a cognitive-emotional segmentation strategy: An intervention promoting work-life balance », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, p. n/a - n/a.
- MICHEL J.W., LYONS B.D., CHO J., 2011, « Is the Full-Range Model of Leadership Really a Full-Range Model of Effective Leader Behavior? », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18, 4, p. 493-507.
- MIDAL F., 2014, *La méditation*, Paris, Presses universitaires de France.
- MIKULAS W.L., 2011, « Mindfulness: Significant Common Confusions », *Mindfulness*, 2, 1, p. 1-7.
- MOORE A., MALINOWSKI P., 2009, « Meditation, mindfulness and cognitive flexibility », *Consciousness and Cognition*, 18, 1, p. 176-186.
- MORLEDGE T.J., ALLEXANDRE D., FOX E., FU A.Z., HIGASHI M.K., KRUIKAS D.T., PHAM S.V., REESE P.R., 2013, « Feasibility of an Online Mindfulness Program for Stress Management—A Randomized, Controlled Trial », *Annals of Behavioral Medicine*, 46, 2, p. 137-148.
- MORONE N.E., GRECO C.M., WEINER D.K., 2008, « Mindfulness meditation for the treatment of chronic low back pain in older adults: A randomized controlled pilot study », *PAIN*, 134, 3, p. 310-319.
- NAKAMURA J., CSIKSZENTMIHALYI M., 2009, « Flow theory and research. », dans LOPEZ S.J., SNYDER C.R. (dirs.), *Oxford handbook of positive psychology (2nd ed.)*, New York, NY US, Oxford University Press (Oxford library of psychology), p. 195-206.
- ÑĀNAVĪRA T., BODHESAKO S., WILLIAMS F., 1987, *Clearing the path: writings of Ñāṇavīra Thera (1960-1965)*, Colombo, Sri Lanka, Path, 576 p.
- NARAYANAN J., MOYNIHAN L., 2006, « MINDFULNESS AT WORK: THE BENEFICIAL EFFECTS ON JOB BURNOUT IN CALL CENTERS. », *Academy of Management Proceedings*, 2006, 1, p. H1-H6.
- NECKERE C. DE, DIERICKX C., 2011, « Chapitre 12. L'acceptation et la pleine conscience dans le monde du travail », dans *Pleine conscience et acceptation*, De Boeck Supérieur, p. 349.
- NEIDER L.L., SCHRIESHEIM C.A., 2011, « The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests », *The Leadership Quarterly*, 22, 6, p. 1146-1164.

- NELSON K., BOUDRIAS J.-S., BRUNET L., MORIN D., DE CIVITA M., SAVOIE A., ALDERSON M., 2014, « Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis », *Burnout Research*, 1, 2, p. 90-101.
- NEUBERT M.J., KACMAR K.M., CARLSON D.S., CHONKO L.B., ROBERTS J.A., 2008, « Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. », *Journal of Applied Psychology*, 93, 6, p. 1220-1233.
- NG K.-Y., ANG S., CHAN K.-Y., 2008, « Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. », *Journal of Applied Psychology*, 93, 4, p. 733-743.
- NICASTRO R., JERMANN F., BONDOLFI G., MCQUILLAN A., 2010, « Assessment of Mindfulness With the French Version of the Kentucky Inventory of Mindfulness Skills in Community and Borderline Personality Disorder Samples », *Assessment*, 17, 2, p. 197-205.
- NIELSEN K., YARKER J., RANDALL R., MUNIR F., 2009, « The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey », *International Journal of Nursing Studies*, 46, 9, p. 1236-1244.
- NILSSON H., KAZEMI A., 2016, « Reconciling and thematizing definitions of mindfulness: The big five of mindfulness. », *Review of General Psychology*, 20, 2, p. 183-193.
- NOGUERA F., PLANE J.-M., 2016, *Le leadership: recherches et pratiques*, Paris, Vuibert : AGRH.
- NYANAPONIKA T., 2014, *The heart of Buddhist meditation: the Buddha's way of mindfulness*, San Francisco, CA, Weiser Books, 257 p.
- NYLUND P.A., RAELIN J.D., 2015, « When feelings obscure reason: The impact of leaders' explicit and emotional knowledge transfer on shareholder reactions », *The Leadership Quarterly*, 26, 4, p. 532-542.
- OSHAGBEMI T., 2004, « Age influences on the leadership styles and behaviour of managers », *Employee Relations*, 26, 1, p. 14-29.
- PACE T.W.W., NEGI L.T., ADAME D.D., COLE S.P., SIVILLI T.I., BROWN T.D., ISSA M.J., RAISON C.L., 2009, « Effect of compassion meditation on neuroendocrine, innate immune and behavioral responses to psychosocial stress », *Psychoneuroendocrinology*, 34, 1, p. 87-98.
- PARK Y., FRITZ C., JEX S.M., 2011, « Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The role of communication technology use at home », *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 4, p. 457-467.

- PARRIS D., PEACHEY J., 2013, « A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts », *Journal of Business Ethics*, 113, 3, p. 377-393.
- PARRY K.W., BRYMAN A., 2006, « Leadership in Organizations », dans *The SAGE Handbook of Organization Studies*, 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom, SAGE Publications Ltd, p. 446-468.
- PETERSON S.J., WALUMBWA F.O., AVOLIO B.J., HANNAH S.T., 2012, « RETRACTED: The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts », *The Leadership Quarterly*, 23, 3, p. 502-516.
- PETTICREW M., ROBERTS H., 2006, *Systematic reviews in the social sciences: a practical guide*, Malden, MA ; Oxford, Blackwell Pub, 336 p.
- PFEFFER J., SUTTON R.I., 2006, « Evidence-based management », *Harvard business review*, 84, 1, p. 62.
- PFEFFER J., SUTTON R.I., LAROCHE H., ROLLAND S., 2007, *Faits et foutaises dans le management*, Paris, Vuibert.
- PFLUGEISEN B.M., DRUMMOND D., EBERSOLE D., MUNDELL K., CHEN D., 2016, « Brief Video-Module Administered Mindfulness Program for Physicians: A Pilot Study », *EXPLORE: The Journal of Science and Healing*, 12, 1, p. 50-54.
- PIET J., HOUGAARD E., 2011, « The effect of mindfulness-based cognitive therapy for prevention of relapse in recurrent major depressive disorder: A systematic review and meta-analysis », *Clinical Psychology Review*, 31, 6, p. 1032-1040.
- PLAISANT O., COURTOIS R., REVEILLERE C., MENDELSON G.A., JOHN O.P., 2010, « Validation par analyse factorielle du Big Five Inventory français (BFI-Fr). Analyse convergente avec le NEO-PI-R », *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 168, 2, p. 97-106.
- PLANE J.-M., 2007, « Hypermodernité et développement des ressources humaines : vers de nouvelles aspirations individuelles? (French) », *Revue Sciences de Gestion*, 64, p. 291-303.
- PLANE J.-M., 2015, *Théories du leadership: modèles classiques et contemporains*, Paris, Dunod.
- PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B., MOORMAN R.H., FETTER R., 1990, « Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors », *The Leadership Quarterly*, 1, 2, p. 107-142.
- PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B., BOMMER W.H., 1996, « Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors », *Journal of Management*, 22, 2, p. 259-298.

- POOLE M.S., VAN DE VEN A.H., 1989, « Using Paradox to Build Management and Organization Theories. », *Academy of Management Review*, 14, 4, p. 562-578.
- PRICE T.L., 2003, « The ethics of authentic transformational leadership », *The Leadership Quarterly*, 14, 1, p. 67-81.
- QUAGLIA J.T., BRAUN S.E., FREEMAN S.P., MCDANIEL M.A., BROWN K.W., 2016, « Meta-analytic evidence for effects of mindfulness training on dimensions of self-reported dispositional mindfulness. », *Psychological Assessment*, 28, 7, p. 803-818.
- QUERSTRET D., CROPLEY M., FIFE-SCHAW C., 2016, « Internet-Based Instructor-Led Mindfulness for Work-Related Rumination, Fatigue, and Sleep: Assessing Facets of Mindfulness as Mechanisms of Change. A Randomized Waitlist Control Trial. », *Journal of Occupational Health Psychology*.
- RAES F., DEWULF D., VAN HEERINGEN C., WILLIAMS J.M.G., 2009, « Mindfulness and reduced cognitive reactivity to sad mood: Evidence from a correlational study and a non-randomized waiting list controlled study. », *Behaviour Research and Therapy*, 47, 7, p. 623-627.
- RAFFERTY A.E., GRIFFIN M.A., 2004, « Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions », *The Leadership Quarterly*, 15, 3, p. 329-354.
- RAINFORTH M.V., SCHNEIDER R.H., NIDICH S.I., GAYLORD-KING C., SALERNO J.W., ANDERSON J.W., 2007, « Stress Reduction Programs in Patients with Elevated Blood Pressure: A Systematic Review and Meta-analysis », *Current hypertension reports*, 9, 6, p. 520-528.
- RAY J.L., BAKER L.T., PLOWMAN D.A., 2011, « Organizational Mindfulness in Business Schools. », *Academy of Management Learning & Education*, 10, 2, p. 188-203.
- REAVLEY N., PALLANT J.F., 2009, « Development of a scale to assess the meditation experience », *Personality and Individual Differences*, 47, 6, p. 547-552.
- REB J., NARAYANAN J., CHATURVEDI S., 2014, « Leading Mindfully: Two Studies on the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance », *Mindfulness*, 5, 1, p. 36-45.
- REB J., NARAYANAN J., HO Z.W., 2015, « Mindfulness at Work: Antecedents and Consequences of Employee Awareness and Absent-mindedness », *Mindfulness*, 6, 1, p. 111-122.
- REID D., 2011, « Mindfulness and flow in occupational engagement: Presence in doing », *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 78, 1, p. 50-56.
- RICARD M., 2013, *Plaidoyer pour l'altruisme la force de la bienveillance*, Paris, NiL.

- ROBBINS S.P., JUDGE T., GABILLIET P., 2006, *Comportements organisationnels*, Paris, Pearson Education France.
- ROBERTS P.W., DOWLING G.R., 2002, « Corporate reputation and sustained superior financial performance: Reputation and Persistent Profitability », *Strategic Management Journal*, 23, 12, p. 1077-1093.
- ROCHE M., HAAR J.M., LUTHANS F., 2014, « The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. », *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 4, p. 476-489.
- ROEMER L., SALTERS-PEDNEAULT K., ORSILLO S.M., 2006, « 3 - Incorporating Mindfulness- and Acceptance-Based Strategies in the Treatment of Generalized Anxiety Disorder », dans *Mindfulness-Based Treatment Approaches*, Burlington, Academic Press, p. 51-74.
- ROESE N.J., 1997, « Counterfactual thinking. », *Psychological Bulletin*, 121, 1, p. 133-148.
- ROESER R.W., SCHONERT-REICHL K.A., JHA A., CULLEN M., WALLACE L., WILENSKY R., OBERLE E., THOMSON K., TAYLOR C., HARRISON J., 2013, « Mindfulness training and reductions in teacher stress and burnout: Results from two randomized, waitlist-control field trials. », *Journal of Educational Psychology*, 105, 3, p. 787-804.
- ROSCH E., 2007, « More Than Mindfulness: When You Have a Tiger by the Tail, Let It Eat You », *Psychological Inquiry*, 18, 4, p. 258-264.
- ROSENZWEIG S., REIBEL D.K., GREESON J.M., BRAINARD G.C., HOJAT M., 2003, « Mindfulness-Based Stress Reduction Lowers Psychological Distress In Medical Students », *Teaching and Learning in Medicine*, 15, 2, p. 88-92.
- ROTHAAPT J.W., MORGAN M.M., 2007, « Counselors' and Counselor Educators' Practice of Mindfulness: A Qualitative Inquiry. », *Counseling & Values*, 52, 1, p. 40-54.
- ROUSSEAU D.M., 2006, « IS THERE SUCH A THING AS “EVIDENCE-BASED MANAGEMENT”? », *Academy of Management Review*, 31, 2, p. 256-269.
- ROUSSEL P., WACHEUX F., 2005, *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, Belgique, De Boeck.
- RUBIN R.S., MUNZ D.C., BOMMER W.H., 2005, « Leading from within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior », *The Academy of Management Journal*, 48, 5, p. 845-858.
- RUCKER D.D., PREACHER K.J., TORMALA Z.L., PETTY R.E., 2011, « Mediation Analysis in Social Psychology: Current Practices and New Recommendations: Mediation Analysis in Social Psychology », *Social and Personality Psychology Compass*, 5, 6, p. 359-371.

- RUSSELL R.F., STONE A.G., 2002, « A review of servant leadership attributes: developing a practical model », *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 3, p. 145-157.
- SAFRAN J., SEGAL Z.V., 1996, *Interpersonal Process in Cognitive Therapy*, Jason Aronson, Incorporated, 313 p.
- SALMON P., SEPHTON S., WEISSBECKER I., HOOVER K., ULMER C., STUDTS J.L., 2004, « Mindfulness meditation in clinical practice », *Cognitive and Behavioral Practice*, 11, 4, p. 434-446.
- SALZBERG S., 2008, « Interview with Sharon Salzberg », dans SHANKMAN R. (dir.), *The experience of samādhi: an in-depth exploration of Buddhist meditation*, 1st ed, Boston, Shambhala.
- SANTOS T.M. DOS, KOZASA E.H., CARMAGNANI I.S., TANAKA L.H., LACERDA S.S., NOGUEIRA-MARTINS L.A., 2016, « Positive Effects of a Stress Reduction Program Based on Mindfulness Meditation in Brazilian Nursing Professionals: Qualitative and Quantitative Evaluation », *EXPLORE: The Journal of Science and Healing*, 12, 2, p. 90-99.
- SAUER S., LEMKE J., WITTMANN M., KOHLS N., MOCHTY U., WALACH H., 2012, « How long is now for mindfulness meditators? », *Personality and Individual Differences*, 52, 6, p. 750-754.
- SAUER S., WALACH H., SCHMIDT S., HINTERBERGER T., LYNCH S., BÜSSING A., KOHLS N., 2013, « Assessment of Mindfulness: Review on State of the Art », *Mindfulness*, 4, 1, p. 3-17.
- SAULQUIN J.-Y., SCHIER G., 2007, « Responsabilité sociale des entreprises et performance: Complémentarité ou substituabilité ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, 223, 1, p. 57.
- SCHARMER C.O., GENERATION PRESENCE (LOUVECIENNES Y., PRESENCING INSTITUTE, SOCIETE POUR L'ORGANISATION APPRENANTE (FRANCE), 2012, *Théorie U: diriger à partir du futur émergent*, Paris, Pearson.
- SCHENSTROM A., RONNBERG S., BODLUND O., 2006, « Mindfulness-Based Cognitive Attitude Training for Primary Care Staff: A Pilot Study », *Complementary Health Practice Review*, 11, 3, p. 144-152.
- SCHMIDT S., 2004, « Mindfulness and Healing Intention: Concepts, Practice, and Research Evaluation », *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 10, 1, p. 7-14.
- SCHNEIDER S.C., ZOLLO M., MANOCHA R., 2010, « Developing Socially Responsible Behaviour in Managers », *Journal of Corporate Citizenship*, 39, p. 21-40.
- SCHOLEM G.G., DAVY M.-M., 2014, *Les grands courants de la mystique juive: la merkaba, la gnose, la kabbale, le Zohar, le sabbatianisme, le hassidisme*, Paris, Payot & Rivages.



- SCHULTZ P.P., RYAN R.M., NIEMIEC C.P., LEGATE N., WILLIAMS G.C., 2015, « Mindfulness, Work Climate, and Psychological Need Satisfaction in Employee Well-being », *Mindfulness*, 6, 5, p. 971-985.
- SCHURE M.B., CHRISTOPHER J., CHRISTOPHER S., 2008, « Mind-Body Medicine and the Art of Self-Care: Teaching Mindfulness to Counseling Students Through Yoga, Meditation, and Qigong. », *Journal of Counseling & Development*, 86, 1, p. 47-56.
- SCHUTTE N.S., MALOUFF J.M., 2011, « Emotional intelligence mediates the relationship between mindfulness and subjective well-being », *Personality and Individual Differences*, 50, 7, p. 1116-1119.
- SCHUTTE N.S., MALOUFF J.M., 2014, « A meta-analytic review of the effects of mindfulness meditation on telomerase activity », *Psychoneuroendocrinology*, 42, p. 45-48.
- SEGAL Z.V., WILLIAMS J.M.G., TEASDALE J.D., 2013, *Mindfulness-based cognitive therapy for depression*, 2nd ed, New York, Guilford Press, 451 p.
- SELIGMAN M.E.P., CSIKSZENTMIHALYI M., 2014, « Positive Psychology: An Introduction », dans *Flow and the Foundations of Positive Psychology*, Dordrecht, Springer Netherlands, p. 279-298.
- SELIGMAN M.E.P., LECOMTE J., 2011, *La fabrique du bonheur: vivre les bienfaits de la psychologie positive au quotidien*, Paris, InterÉditions.
- SENDJAYA S., SARROS J.C., SANTORA J.C., 2008, « Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations: Servant Leadership Behaviour in Organizations », *Journal of Management Studies*, 45, 2, p. 402-424.
- SENDJAYA S., SARROS J.C., 2002, « Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 2, p. 57-64.
- SETHI D., 2009, « Mindful leadership », *Leader to Leader*, 2009, 51, p. 7-11.
- SETTI I., ARGENTERO P., 2014, « The role of mindfulness in protecting firefighters from psychosomatic malaise. », *Traumatology: An International Journal*, 20, 2, p. 134-141.
- SEZNEC J.-C., 2015, *ACT: applications thérapeutiques : anxiété, phobies, TCA, image de soi, dépression, burn-out, TOC, thérapie de couple, troubles sexuels, fibromyalgie*, Paris, Dunod.
- SHAMIR B., EILAM G., 2005, « “What”’s your story?’ A life-stories approach to authentic leadership development », *The Leadership Quarterly*, 16, 3, p. 395-417.
- SHAO R., SKARLICKI D.P., 2009, « The role of mindfulness in predicting individual performance. », *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41, 4, p. 195-201.

- SHAPIRO S.L., ASTIN J.A., BISHOP S.R., CORDOVA M., 2005, « Mindfulness-Based Stress Reduction for Health Care Professionals: Results From a Randomized Trial. », *International Journal of Stress Management*, 12, 2, p. 164-176.
- SHAPIRO S.L., BROWN K.W., BIEGEL G.M., 2007, « Teaching self-care to caregivers: Effects of mindfulness-based stress reduction on the mental health of therapists in training. », *Training and Education in Professional Psychology*, 1, 2, p. 105-115.
- SHAPIRO S.L., CARLSON L.E., ASTIN J.A., FREEDMAN B., 2006, « Mechanisms of mindfulness », *Journal of Clinical Psychology*, 62, 3, p. 373-386.
- SHELDON K.M., PRENTICE M., HALUSIC M., 2015, « The Experiential Incompatibility of Mindfulness and Flow Absorption », *Social Psychological and Personality Science*, 6, 3, p. 276-283.
- SHONIN E., GORDON W., 2014, « Managers' experiences of meditation awareness training. », *Mindfulness*.
- SHONIN E., VAN GORDON W., DUNN T.J., SINGH N.N., GRIFFITHS M.D., 2014, « Meditation Awareness Training (MAT) for Work-related Wellbeing and Job Performance: A Randomised Controlled Trial », *International Journal of Mental Health and Addiction*, 12, 6, p. 806-823.
- SIEGEL R.D., GERMER C.K., OLENDZKI A., 2009, « Mindfulness: What Is It? Where Did It Come From? », dans DIDONNA F. (dir.), *Clinical Handbook of Mindfulness*, New York, NY, Springer New York, p. 17-35.
- SINGH N.N., WECHSLER H.A., CURTIS W.J., SABAAWI M., MYERS R.E., SINGH S.D., 2002, « Effects of Role-Play and Mindfulness Training on Enhancing the Family Friendliness of the Admissions Treatment Team Process. », *Journal of Emotional & Behavioral Disorders*, 10, 2, p. 90.
- SINGH N.N., 2006, « Enhancing Treatment Team Process Through Mindfulness-Based Mentoring in an Inpatient Psychiatric Hospital », *Behavior Modification*, 30, 4, p. 423-441.
- SKOGSTAD A., EINARSEN S., TORSHEIM T., AASLAND M.S., HETLAND H., 2007, « The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. », *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 1, p. 80-92.
- SLAGTER H.A., DAVIDSON R.J., LUTZ A., 2011, « Mental training as a tool in the neuroscientific study of brain and cognitive plasticity. », *Frontiers in Human Neuroscience*, 5.
- SMALLWOOD J., MCSPADEN M., SCHOOLER J.W., 2007, « The lights are on but no one's home: Meta-awareness and the decoupling of attention when the mind wanders », *Psychonomic Bulletin & Review*, 14, 3, p. 527-533.

SMALLWOOD J., SCHOOLER J.W., 2006, « The restless mind. », *Psychological Bulletin*, 132, 6, p. 946-958.

SMITH W.K., LEWIS M.W., 2011, « Toward a Theory of Paradox: A Dynamic equilibrium Model of Organizing », *Academy of Management Review*, 36, 2, p. 381-403.

SOBOLEWSKI A., HOLT E., KUBLIK E., WRÓBEL A., 2011, « Impact of meditation on emotional processing—A visual ERP study », *Neuroscience Research*, 71, 1, p. 44-48.

SOLLOWAY S.G., FISHER W.P., 2007, « Mindfulness practice: A Rasch variable construct innovation », *Journal of Applied Measurement*, 8, 4, p. 359.

SONNENTAG S., BINNEWIES C., MOJZA E.J., 2010, « Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. », *Journal of Applied Psychology*, 95, 5, p. 965-976.

SOOD A., SHARMA V., SCHROEDER D.R., GORMAN B., 2014, « Stress Management and Resiliency Training (SMART) Program among Department of Radiology Faculty: A Pilot Randomized Clinical Trial », *EXPLORE: The Journal of Science and Healing*, 10, 6, p. 358-363.

SPARROWE R.T., 2005, « Authentic leadership and the narrative self », *The Leadership Quarterly*, 16, 3, p. 419-439.

SPEARS, L.C. (dir.), 1995, *Reflections on leadership: how Robert K. Greenleaf's theory of Servant-leadership influenced today's top management thinkers*, New York, J. Wiley, 352 p.

SPEARS L.C., 2002, « Tracing the past, present, and future of servant-leadership », *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*, p. 1-16.

SPEARS L.C., 2010, « Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders », *The Journal of Virtues & Leadership*, 1, 1, p. 25-30.

SPENCE LASCHINGER H.K., WONG C.A., GRAU A.L., 2012, « The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study », *International Journal of Nursing Studies*, 49, 10, p. 1266-1276.

SRIWILAI K., CHAROENSUKMONGKOL P., 2015, « Face it, don't Facebook it: Impacts of Social Media Addiction on Mindfulness, Coping Strategies and the Consequence on Emotional Exhaustion: Social Media Addiction, Mindfulness and Coping », *Stress and Health*, p. n/a - n/a.

STANLEY E.A., SCHALDACH J.M., KIYONAGA A., JHA A.P., 2011, « Mindfulness-based Mind Fitness Training: A Case Study of a High-Stress Predeployment Military Cohort », *Cognitive and Behavioral Practice*, 18, 4, p. 566-576.

- STANLEY S., 2013, « From discourse to awareness: Rhetoric, mindfulness, and a psychology without foundations », *Theory & Psychology*, 23, 1, p. 60-80.
- STEILER D., 1992, « La mindfulness en entreprise: bien-être et performance », *Psychologie positive et bien-être au travail*. Paris: Masson, p. 133-152.
- STEILER D., 2012, « La mindfulness en entreprise », dans *Psychologie Positive et Bien-être Au Travail*, Elsevier, p. 135-154.
- STERNBERG R.J., 2000, « Images of Mindfulness », *Journal of Social Issues*, 56, 1, p. 11-26.
- STOCKS E.L., LISHNER D.A., DECKER S.K., 2009, « Altruism or psychological escape: Why does empathy promote prosocial behavior?: Altruism or escape », *European Journal of Social Psychology*, 39, 5, p. 649-665.
- STUBBS KOMAN E., WOLFF S.B., 2008, « Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance » BOYATZIS R. (dir.), *Journal of Management Development*, 27, 1, p. 55-75.
- SUN P.Y.T., 2013, « The servant identity: Influences on the cognition and behavior of servant leaders », *The Leadership Quarterly*, 24, 4, p. 544-557.
- SUZUKI D.T., 2002, *Mysticism: Christian and Buddhist*, London ; New York, Routledge (Routledge classics), 200 p.
- SWANSON E.B., RAMILLER N.C., 2004, « Innovating Mindfully with Information Technology », *MIS Quarterly*, 28, 4, p. 553-583.
- TAN C.-M., 2012, *Search inside yourself: The unexpected path to achieving success, happiness (and world peace)*, New York, HarperOne, 268 p.
- TANG Y.-Y., HÖLZEL B.K., POSNER M.I., 2015, « The neuroscience of mindfulness meditation », *Nature Reviews Neuroscience*, 16, 4, p. 213-225.
- TANG Y.-Y., POSNER M.I., 2013, « Special issue on mindfulness neuroscience », *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 8, 1, p. 1-3.
- TAYLOR N.Z., MILLEAR P.M.R., 2016, « The contribution of mindfulness to predicting burnout in the workplace », *Personality and Individual Differences*, 89, p. 123-128.
- TEJEDA M.J., SCANDURA T.A., PILLAI R., 2001, « The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations », *The Leadership Quarterly*, 12, 1, p. 31-52.
- TELLEGEN A., ATKINSON G., 1974, « Openness to absorbing and self-altering experiences (“absorption”), a trait related to hypnotic susceptibility. », *Journal of Abnormal Psychology*, 83, 3, p. 268-277.

THONDUP, 1998, *The healing power of mind: simple meditation exercises for health, well-being, and enlightenment*, Boston, Shambhla, 210 p.

TOOR S.-R., OFORI G., 2010, « Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations », *Journal of Construction Engineering and Management*, 136, 3, p. 341-352.

TRANFIELD D., DENYER D., SMART P., 2003, « Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review », *British Journal of Management*, 14, 3, p. 207-222.

TREPO G., ESTELLAT N., OIRY E., 2002, *L'appréciation du personnel: mirage ou oasis?*, Paris, Éd. d'Organisation, 304 p.

TROUSSELARD M., STEILER D., RAPHEL C., CIAN C., DUYMEDJIAN R., CLAVERIE D., CANINI F., 2010, « Validation of a French version of the Freiburg Mindfulness Inventory - short version: relationships between mindfulness and stress in an adult population », *BioPsychoSocial Medicine*, 4, 1, p. 8.

TROUSSELARD M., STEILER D., CLAVERIE D., CANINI F., 2014, « L'histoire de la Mindfulness à l'épreuve des données actuelles de la littérature : questions en suspens », *L'Encéphale*, 40, 6, p. 474-480.

TROUSSELARD M., STEILER D., CLAVERIE D., CANINI F., 2016, « Comment mesurer la mindfulness ? Problèmes et perspectives », *L'Encéphale*, 42, 1, p. 99-104.

TWOHIG M.P., CROSBY J.M., 2010, « Acceptance and Commitment Therapy as a Treatment for Problematic Internet Pornography Viewing », *Behavior Therapy*, 41, 3, p. 285-295.

UNDERWOOD L.G., TERESI J.A., 2002, « The daily spiritual experience scale: development, theoretical description, reliability, exploratory factor analysis, and preliminary construct validity using health-related data », *Annals of Behavioral Medicine*, 24, 1, p. 22-33.

VALLERAND R.J., 1989, « Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques: Implications pour la recherche en langue française. », *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 30, 4, p. 662-680.

VARELA F.J., THOMSON E., ROSCH E., 1993, *L'inscription corporelle de l'esprit: sciences cognitives et expérience humaine*, Paris, Editions du Seuil.

VARENNE J., 1990, *Upanishads du yoga*, Paris, Gallimard.

VERDORFER A.P., 2016, « Examining Mindfulness and Its Relations to Humility, Motivation to Lead, and Actual Servant Leadership Behaviors », *Mindfulness*, 7, 4, p. 950-961.

VERNAZOBRES, 2016, « Tous leaders ? Quels leaders ? Évolution des théories du leadership et pratiques des grandes entreprises », dans PLANE J.-M., NOGUERA F. (dirs.), *Le leadership: recherches et pratiques*, Paris, Vuibert : AGRH.

VESTERGAARD-POULSEN P., BEEK M. VAN, SKEWES J., BJARKAM C.R., STUBBERUP M., BERTELSEN J., ROEPSTORFF A., 2009, « Long-term meditation is associated with increased gray matter density in the brain stem »:, *NeuroReport*, 20, 2, p. 170-174.

VILARDAGA R., LUOMA J.B., HAYES S.C., PISTORELLO J., LEVIN M.E., HILDEBRANDT M.J., KOHLENBERG B., ROGET N.A., BOND F., 2011, « Burnout among the addiction counseling workforce: The differential roles of mindfulness and values-based processes and work-site factors », *Journal of Substance Abuse Treatment*, 40, 4, p. 323-335.

VISTED E., VØLLESTAD J., NIELSEN M.B., NIELSEN G.H., 2014, « The Impact of Group-Based Mindfulness Training on Self-Reported Mindfulness: a Systematic Review and Meta-analysis », *Mindfulness*, 6, 3, p. 501-522.

WALACH H., BUCHHELD N., BUTTENMÜLLER V., KLEINKNECHT N., SCHMIDT S., 2006, « Measuring mindfulness—the Freiburg Mindfulness Inventory (FMI) », *Personality and Individual Differences*, 40, 8, p. 1543-1555.

WALLACE B.A., 2007a, *A mindful balance: What did the Buddha really mean by 'mindfulness'*.

WALLACE B.A., 2006, *The attention revolution: unlocking the power of the focused mind*, 1st Wisdom ed, Boston, Wisdom Publications, 200 p.

WALLACE B.A., 2007b, *Contemplative science: where Buddhism and neuroscience converge*, New York, Columbia University Press (Columbia series in science and religion), 211 p.

WALLACE B.A., SHAPIRO S.L., 2006, « Mental balance and well-being: Building bridges between Buddhism and Western psychology. », *American Psychologist*, 61, 7, p. 690-701.

WALSH R., SHAPIRO S.L., 2006, « The Meeting of Meditative Disciplines and Western Psychology. », *American Psychologist*, 61, 3, p. 227-239.

WALUMBWA F.O., AVOLIO B.J., GARDNER W.L., WERNING T.S., PETERSON S.J., 2008, « Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure† », *Journal of Management*, 34, 1, p. 89-126.

WALUMBWA F.O., LUTHANS F., AVEY J.B., OKE A., 2011, « Retracted : Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust: AUTHENTICALLY LEADING GROUPS », *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1, p. 4-24.

WALUMBWA F.O., WANG P., WANG H., SCHAUBROECK J., AVOLIO B.J., 2014, « Retraction notice to “Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors” [The Leadership Quarterly 21 (2010) 901–914.] », *The Leadership Quarterly*, 25, 5, p. 1071-1072.

WANG H., SUI Y., LUTHANS F., WANG D., WU Y., 2014, « Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes: AUTHENTIC LEADERSHIP AND FOLLOWER EFFECTIVENESS », *Journal of Organizational Behavior*, 35, 1, p. 5-21.

WASZCZUK M.A., ZAVOS H.M.S., ANTONOVA E., HAWORTH C.M., PLOMIN R., ELEY T.C., 2015, « A MULTIVARIATE TWIN STUDY OF TRAIT MINDFULNESS, DEPRESSIVE SYMPTOMS, AND ANXIETY SENSITIVITY: Research Article: A Twin Study of Mindfulness, Depression, and Anxiety Sensitivity », *Depression and Anxiety*, 32, 4, p. 254-261.

WATFORD T.S., STAFFORD J., 2015, « The impact of mindfulness on emotion dysregulation and psychophysiological reactivity under emotional provocation. », *Psychology of Consciousness: Theory, Research, and Practice*, 2, 1, p. 90.

WATSON T.J., 2003, « Ethical Choice in Managerial Work: The Scope for Moral Choices in an Ethically Irrational World », *Human Relations*, 56, 2, p. 167-185.

WEICK K.E., SUTCLIFFE K.M., 2006, « Mindfulness and the Quality of Organizational Attention. », *Organization Science*, 17, 4, p. 514-524.

WEICK K.E., PUTNAM T., 2006, « Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge », *Journal of Management Inquiry*, 15, 3, p. 275-287.

WEIDMANN J., KONISHI M., 2016, « Leadership and Team Cohesion in the Medico-social Sector »,.

WEINSTEIN N., BROWN K.W., RYAN R.M., 2009, « A multi-method examination of the effects of mindfulness on stress attribution, coping, and emotional well-being », *Journal of Research in Personality*, 43, 3, p. 374-385.

WEST C.P., DYRBYE L.N., RABATIN J.T., CALL T.G., DAVIDSON J.H., MULTARI A., ROMANSKI S.A., HELLYER J.M.H., SLOAN J.A., SHANAFELT T.D., 2014, « Intervention to Promote Physician Well-being, Job Satisfaction, and Professionalism: A Randomized Clinical Trial », *JAMA Internal Medicine*, 174, 4, p. 527.

WESTEN D., 2000, *Psychologie: pensée, cerveau et culture*, Paris; Bruxelles, De Boeck Université.

WESTPHAL M., BINGISSER M.-B., FENG T., WALL M., BLAKLEY E., BINGISSER R., KLEIM B., 2015, « Protective benefits of mindfulness in emergency room personnel », *Journal of Affective Disorders*, 175, p. 79-85.

WILLIAMS K., 2006, « Mindfulness-based stress reduction (MBSR) in a worksite wellness program », dans BAER R.A. (dir.), *Mindfulness-based treatment approaches: Clinician's guide to evidence base and applications*, Elsevier, p. 361-376.

- WOLEVER R.Q., BOBINET K.J., MCCABE K., MACKENZIE E.R., FEKETE E., KUSNICK C.A., BAIME M., 2012, « Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: A randomized controlled trial. », *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 2, p. 246-258.
- WONG P.T., DAVEY D., CHURCH F.B., 2007, « Best practices in servant leadership », *Servant Leadership Research Roundtable, School of Global Leadership and Entrepreneurship, Regent University*.
- WONG P.T., PAGE D., 2003, « Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile », *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable*.
- WOOD A.M., LINLEY P.A., MALTBY J., BALIOUSIS M., JOSEPH S., 2008, « The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. », *Journal of Counseling Psychology*, 55, 3, p. 385-399.
- WRIGHT C.J., SCHUTTE N.S., 2014, « The relationship between greater mindfulness and less subjective experience of chronic pain: Mediating functions of pain management self-efficacy and emotional intelligence: Mindfulness and experience of pain », *Australian Journal of Psychology*, 66, 3, p. 181-186.
- WRIGHT S., DAY A., HOWELLS K., 2009, « Mindfulness and the treatment of anger problems », *Aggression and Violent Behavior*, 14, 5, p. 396-401.
- YAGIL D., MEDLER-LIRAZ H., 2014, « Feel Free, Be Yourself: Authentic Leadership, Emotional Expression, and Employee Authenticity », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21, 1, p. 59-70.
- YAMMARINO F.J., DIONNE S.D., SCHRIESHEIM C.A., DANSEREAU F., 2008, « Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective », *The Leadership Quarterly*, 19, 6, p. 693-707.
- YAMMARINO F.J., SALAS E., SERBAN A., SHIRREFFS K., SHUFFLER M.L., 2012, « Collectivistic Leadership Approaches: Putting the “We” in Leadership Science and Practice », *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 4, p. 382-402.
- YEGANEH B., GOOD D., 2016, « Mindfulness as a Disruptive Approach to Leader Development. », *OD Practitioner*, 48, 1, p. 26-31.
- YIN R.K., 2014, *Case study research: design and methods*, Fifth edition, Los Angeles, SAGE, 282 p.
- YUKL G., 1999, « An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories », *The Leadership Quarterly*, 10, 2, p. 285-305.
- YUKL G.A., 2013, *Leadership in organizations*, 8th ed, Boston, Pearson, 511 p.



YUKL G., MAHSUD R., 2010, « Why flexible and adaptive leadership is essential. », *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62, 2, p. 81-93.

ZACCARO S.J., 2007, « Trait-based perspectives of leadership. », *American Psychologist*, 62, 1, p. 6-16.

ZACCARO S.J., 2012, « Individual differences and leadership: Contributions to a third tipping point », *Leadership and Individual Differences*, 23, 4, p. 718-728.

ZEIDAN F., JOHNSON S.K., DIAMOND B.J., DAVID Z., GOOLKASIAN P., 2010, « Mindfulness meditation improves cognition: Evidence of brief mental training », *Consciousness and Cognition*, 19, 2, p. 597-605.

ZHANG J., DING W., LI Y., WU C., 2013, « Task complexity matters: The influence of trait mindfulness on task and safety performance of nuclear power plant operators. », *Personality and Individual Differences*, 55, 4, p. 433-439.

ZHANG J., WU C., 2015, « The influence of dispositional mindfulness on safety behaviors: A dual process perspective », *Accident Analysis & Prevention*, 76, p. 166.

ZIVNUSKA S., KACMAR K.M., FERGUSON M., CARLSON D.S., 2016, « Mindfulness at work: resource accumulation, well-being, and attitudes », *Career Development International*, 21, 2, p. 106-124.

# Annexes

# **Annexe 1 : Revue systématique de la littérature / liste des publications et résumés**

---

Année	Auteurs	Titre	Publication	Résumé
2002	Singh, Nirbhay N.; Wechsler, Hollis A.; Curtis, W. John; Sabaawi, Mohamed; Myers, Rachel E.; Singh, Subhashni D.	Effects of Role-Play and Mindfulness Training on Enhancing the Family Friendliness of the Admissions Treatment Team Process.	Journal of Emotional & Behavioral Disorders	This article describes two studies that evaluated training intended to improve the family friendliness of five components of the admissions treatment team process (Introduction, Meeting Management, Case Presentation and Discussion, Service Plans, and Tact and Technicalities) at an inpatient child and adolescent psychiatric hospital. In Study I, we observed 18 case presentations and found that the ratings on family friendliness were low on Service Plans and Tact and Technicalities. Following three role-play training sessions, we found no statistically significant improvement. In Study 2, we used a multiple-baseline design across treatment team process components and enhanced the family friendliness of each component through mindfulness training. Follow-up observations at monthly intervals for 6 months showed continued high rates of family friendly services. Our study suggests that the mindful delivery of mental health services can produce long-term gains in the family friendliness of admissions treatment teams.
2003	Rosenzweig, Steven; Reibel, Diane K.; Greeson, Jeffrey M.; Brainard, George C.; Hojat, Mohammadreza	Mindfulness-Based Stress Reduction Lowers Psychological Distress In Medical Students	Teaching and Learning in Medicine	Medical students confront significant academic, psychosocial, and existential stressors throughout their training. Mindfulness-based stress reduction (MBSR) is an educational intervention designed to improve coping skills and reduce emotional distress. The purpose of this study was to examine the effectiveness of the MBSR intervention in a prospective, nonrandomized, cohort-controlled study. Second-year students (n = 140) elected to participate in a 10-week MBSR seminar. Controls (n = 162) participated in a didactic seminar on complementary medicine. Profile of Mood States (POMS) was administered preintervention and postintervention. Baseline total mood disturbance (TMD) was greater in the MBSR group compared with controls (38.7 +/- 33.3 vs. 28.0 +/- 31.2; p < .01). Despite this initial difference, the MBSR group scored significantly lower in TMD at the completion of the intervention period (31.8 +/- 33.8 vs. 38.6 +/- 32.8; p < .05). Significant effects were also observed on Tension-Anxiety, Confusion-Bewilderment, Fatigue-Inertia, and Vigor-Activity subscales. MBSR may be an effective stress management intervention for medical students
2004	Beddoe, Amy E.; Murphy, Susan O.	Does Mindfulness Decrease Stress and Foster Empathy Among Nursing Students?	Journal of Nursing Education	This pilot study of baccalaureate nursing students explored the effects of an 8-week mindfulness-based stress reduction (MBSR) course on stress and empathy. The course was intended to provide students with tools to cope with personal and professional stress and to foster empathy through intrapersonal knowing. A convenience sample of 16 students participated in the course, used guided meditation audiotapes at home, and completed journal assignments. Stress and empathy were measured using paired sample t tests. Participation in the intervention significantly reduced students' anxiety (p > .05). Favorable trends were observed in a number of stress dimensions including attitude, time pressure, and total stress. Two dimensions of empathy--personal distress and fantasy--also demonstrated favorable downward trends. Regular home meditation was correlated with additional benefit. Participants reported using meditation in daily life and experiencing greater well-being and improved coping skills as a result of the program. Findings suggest that being mindful may also decrease tendencies to take on others' negative emotions. Coping with stress and fostering the affective domain are important facets of nursing education that may be facilitated by mindfulness training.
2004	Cohen-Katz, Joanne; Wiley, Susan D.; Capuano, Terry; Baker, Debra	The Effects of Mindfulness-based Stress Reduction on Nurse Stress and Burnout: A Quantitative and Qualitative Study	Holistic Nursing Practice	Mindfulness-based Stress Reduction, a stress-reduction program, has increasing empirical support as a patient-care intervention. Its emphasis on self-care, compassion, and healing makes it relevant as an intervention for helping nurses manage stress and reduce burnout. This article describes the implementation of Mindfulness-based Stress Reduction in a hospital system as a way to lower burnout and improve well-being among nurses, using both quantitative and qualitative data.

	M.; Shapiro, Shauna			
2004	Davidson, Richard J.; Kabat-Zinn, Jon; Schumacher, Jessica; Rosenkranz, Melissa; Muller, Daniel; Santorelli, Saki F.; Urbanowski, Ferris; Harrington, Anne; Bonus, Katherine; Sheridan, John F.	'Alterations in brain any immune function produced by mindfulness meditation: Three caveats': Comment Response.	Psychosomatic Medicine	Objective: The underlying changes in biological processes that are associated with reported changes in mental and physical health in response to meditation have not been systematically explored. We performed a randomized, controlled study on the effects on brain and immune function of a well-known and widely used 8-week clinical training program in mindfulness meditation applied in a work environment with healthy employees. Methods: We measured brain electrical activity before and immediately after, and then 4 months after an 8-week training program in mindfulness meditation. Twenty-five subjects were tested in the meditation group. A wait-list control group (N=16) was tested at the same points in time as the meditators. At the end of the 8-week period, subjects in both groups were vaccinated with influenza vaccine. Results: We report for the first time significant increases in left-sided anterior activation, a pattern previously associated with positive affect, in the meditators compared with the nonmeditators. We also found significant increases in antibody titers to influenza vaccine among subjects in the meditation compared with those in the wait-list control group. Finally, the magnitude of increase in left-sided activation predicted the magnitude of antibody titer.
2005	Cohen-Katz, Joanne; Wiley, Susan D.; Capuano, Terry; Baker, Debra M.; Shapiro, Shauna	The Effects of Mindfulness-based Stress Reduction on Nurse Stress and Burnout, Part II: A Quantitative and Qualitative Study	Holistic Nursing Practice	This article is the second in a series reporting on research exploring the effects of Mindfulness-based Stress Reduction on nurses and describes the quantitative data. The third article describes qualitative data. Treatment group participants reduced scores on 2 of 3 subscales of the Maslach Burnout Inventory significantly more than wait-list controls; within-group comparisons for both groups pretreatment and posttreatment revealed similar findings. Changes were maintained as long as 3-month posttreatment. Implications of these findings are discussed.
2005	Cohen-Katz, Joanne; Wiley, Susan; Capuano, Terry; Baker, Debra M.; Deitrick, Lynn; Shapiro, Shauna	The Effects of Mindfulness-based Stress Reduction on Nurse Stress and Burnout: A Qualitative and Quantitative Study, Part III	Holistic Nursing Practice	Part III of the study on mindfulness-based stress reduction (MBSR) describes qualitative data and discusses the implications of the findings. Study analysis revealed that nurses found MBSR helpful. Greater relaxation and self-care and improvement in work and family relationships were among reported benefits. Challenges included restlessness, physical pain, and dealing with difficult emotions.
2005	Galantino, Mary Lou; Baime, Michael; Maguire, Maureen; Szapary, Philippe O; Farrar, John T	Association of psychological and physiological measures of stress in health-care professionals during an 8-week mindfulness meditation program: mindfulness in practice	Stress and Health	Work stress, burnout, and diminished empathy are prevalent issues for health-care professionals. Mindfulness meditation (MM) is one commonly used strategy to manage stress. Measuring salivary cortisol allows for the assessment of serum cortisol level, a known stress level indicator. This study evaluated the association of subject-reported stress symptoms and salivary cortisol in health-care professionals, in an 8-week MM program, with data collected prospectively at baseline and 8 weeks after program completion. Questionnaires [Profile of Mood States—Short Form (POMS-SF), Maslach Burnout Inventory (MBI), and Interpersonal Reactivity Index (IRI)] measured mood, burnout and empathy. A paired t-test between groups for pre/post-salivary cortisol yielded no significant change. The POMS-SF was most sensitive to change (mean increase 12.4; p = 0.020). Emotional exhaustion, measured in the MBI, was also affected by MM (mean decrease 4.54; p = 0.001). Changes in empathy may not have been captured due to either absence of effect of MM on empathy, subject number or scale sensitivity. Baseline and 8-week correlations between salivary cortisol and survey results, and correlations between changes in these measures, were weak and not statistically

				significant. Nevertheless, psychometric results present a strong case for additional clinical trials of MM to reduce stress for health-care professionals.
2005	Shapiro, Shauna L.; Astin, John A.; Bishop, Scott R.; Cordova, Matthew	Mindfulness-Based Stress Reduction for Health Care Professionals: Results From a Randomized Trial.	International Journal of Stress Management	The literature is replete with evidence that the stress inherent in health care negatively impacts health care professionals, leading to increased depression, decreased job satisfaction, and psychological distress. In an attempt to address this, the current study examined the effects of a short-term stress management program, mindfulness-based stress reduction (MBSR), on health care professionals. Results from this prospective randomized controlled pilot study suggest that an 8-week MBSR intervention may be effective for reducing stress and increasing quality of life and self-compassion in health care professionals. Implications for future research and practice are discussed.
2006	Cayer, Mario; Baron, Charles	Développer un leadership postconventionnel par une formation à la présence attentive. = Developing post- conventional leadership through a mindfulness training program.	Revue Québécoise de Psychologie	As work organizations change rapidly and get more complex, managers are required to contribute to the transformation of the prevailing ways of thinking. Theories on adult development reveal that a powerful way to face these challenges is to nurture the development of a post-conventional consciousness. This study examined if mindfulness training is related to such a development. Results show that the training is related to the emergence of a post-conventional consciousness in managers who were at a conventional stage at the beginning of the training. However, the number of formal mindfulness practices did not seem related to this change.
2006	Flaxman, Paul E.; Bond, Frank W.; Ruth A. Baer	17 - Acceptance and Commitment Therapy (ACT) in the Workplace	Mindfulness- Based Treatment Approaches	The estimated costs of occupational ill-health to employees, organizations, and societies are substantial. For example, in the United Kingdom, approximately half a million employees report experiencing occupational stress at a level that is making them ill, with one in five working individuals describing their job as “very” or “extremely” stressful (Health and Safety Executive [HSE], 2004). Similarly, in recent surveys of British health care workers, more than 25% of respondents reported a sufficient level of distress to make them probable cases of various minor psychiatric disorders (typically anxiety and/or depression) (Hardy, Woods, & Wall, 2003; Wall et al., 1997). Moreover, these high rates of mental ill-health amongst the working population are associated with increased absenteeism, with current estimates indicating that work-related stress, anxiety, and depression result in 13 million lost working days per year in Britain alone (Hardy et al., 2003; HSE, 2004; Kessler & Frank, 1997).
2006	Mackenzie, Corey S.; Poulin, Patricia A.; Seidman- Carlson, Rhonda	A brief mindfulness-based stress reduction intervention for nurses and nurse aides	Applied Nursing Research	Whereas the causes and negative consequences of stress among nurses are well known, less is known about effective ways to reduce or prevent this growing problem. Mindfulness-based stress reduction programs are proving to be effective in reducing stress and improving health in a variety of clinical populations. A smaller body of evidence suggests that these programs are also effective for nonclinical populations at risk for stress-related health problems. This study involved the development and evaluation of a brief 4-week mindfulness intervention for one such group—nurses and nurse aides. In comparison with 14 wait-list control participants, 16 participants in the mindfulness intervention experienced significant improvements in burnout symptoms, relaxation, and life satisfaction. The results of this pilot study, together with a natural fit between mindfulness philosophy and nursing practice theory, suggest that mindfulness training is a promising method for helping those in the nursing profession manage stress, even when provided in a brief format.
2006	Narayanan, J.; Moynihan, L.	MINDFULNESS AT WORK: THE BENEFICIAL EFFECTS ON JOB	Academy of Management Proceedings	Clinical research has found that mindfulness leads to emotional well-being. We examined the role of mindfulness in organizations and found that it had a positive impact on the three dimensions of job burnout - exhaustion, depersonalization and personal accomplishment. We also found that supervisors can help in fostering mindfulness.

		BURNOUT IN CALL CENTERS.		
2006	Schenstrom, A.; Ronnberg, S.; Bodlund, O.	Mindfulness-Based Cognitive Attitude Training for Primary Care Staff: A Pilot Study	Complementar y Health Practice Review	This pilot study explores feasibility and outcomes of a newly developed mindfulness-based cognitive attitude training program for health care personnel. The program was designed as an intervention to reduce the negative effects of stress on health care personnel, on both a personal and professional level, as well as to encourage personal well-being and improved management of the caregiver-patient relationship. The study group (n = 52) consisted of individuals from various categories of caregivers within a primary care setting. The study includes pre- and postintervention assessments and a 3-month follow-up assessment of levels of mindfulness (Mindfulness Attention Awareness Scale), quality of life (the WHO-5 Well-Being Questionnaire), and perceived stress (two VAS scales). As a group, course participants demonstrated significant positive changes reflected in all assessment scales after completing the course. These positive changes persisted at a 3-month follow-up assessment. The study results indicate the feasibility of this program and a need for continued research with a more powerful study design, possibly supplemented with a qualitative survey.
2006	Singh, N. N.	Enhancing Treatment Team Process Through Mindfulness-Based Mentoring in an Inpatient Psychiatric Hospital	Behavior Modification	The authors investigated changes in treatment team functioning in an adult inpatient psychiatric hospital after the implementation of a mindfulness-based mentoring intervention. Using a multiple baseline across treatment teams design, the authors assessed levels of functioning of three treatment teams using a 50-item rating scale and then introduced mindfulness-based mentoring successively across the treatment teams. Following intervention, four follow-up assessments at 3-month intervals were undertaken to assess the durability of the enhanced treatment team functioning levels in the absence of mentoring. Results showed that with the introduction of mindfulness-based mentoring, treatment team performance was enhanced, patients' attendance at therapeutic groups and individual therapy sessions was maximized, and patient and staff satisfaction with treatment team functioning was substantially increased, with patient satisfaction showing greater gains than staff satisfaction. Mindfulness-based mentoring may be an efficient and effective intervention for enhancing and maintaining the performance of treatment teams in adult psychiatric hospitals.
2006	Weick, K. E.	Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge	Journal of Management Inquiry	An enriched view of mindfulness, jointly informed by Eastern and Western thinking, suggests that attentional processes in organizing have been underspecified. Respecification of attention in the context of classical views of mindfulness results in a perspective that features diminished dependence on concepts, increased focus on sources of distraction, and greater reliance on acts with meditative properties. Enriched mindfulness reveals the reality of impermanence and the necessity for continuous organizing to produce wise action.
2006	Williams, Kimberly	Mindfulness-based stress reduction (MBSR) in a worksite wellness program	Mindfulness- based treatment approaches: Clinician's guide to evidence base and applications	

2007	Rothaupt, Jeanne W.; Morgan, Michael M.	Counselors' and Counselor Educators' Practice of Mindfulness: A Qualitative Inquiry.	Counseling & Values	The Buddhist practice of mindfulness is being used more often both to help clients and to facilitate counselor effectiveness. A growing body of research supports these uses of mindfulness. Most authors also emphasize that those who teach mindfulness must also apply it themselves. However, little is known about how counselors and counselor educators incorporate mindfulness into their personal and professional lives. The current study used semistructured interviews to elicit such information from 6 counselors and counselor educators. A constant comparative method was used to analyze the data and synthesize themes. Emergent themes included practices used to cultivate mindfulness and the results of mindfulness practices.
2007	Shapiro, Shauna L.; Brown, Kirk Warren; Biegel, Gina M.	Teaching self-care to caregivers: Effects of mindfulness-based stress reduction on the mental health of therapists in training.	Training and Education in Professional Psychology	Preparation for the role of therapist can occur on both professional and personal levels. Research has found that therapists are at risk for occupationally related psychological problems. It follows that self-care may be a useful complement to the professional training of future therapists. The present study examined the effects of one approach to self-care, Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR), for therapists in training. Using a prospective, cohort-controlled design, the study found participants in the MBSR program reported significant declines in stress, negative affect, rumination, state and trait anxiety, and significant increases in positive affect and self-compassion. Further, MBSR participation was associated with increases in mindfulness, and this enhancement was related to several of the beneficial effects of MBSR participation. Discussion highlights the potential for future research addressing the mental health needs of therapists and therapist trainees
2008	Fredrickson, Barbara L.; Cohn, Michael A.; Coffey, Kimberly A.; Pek, Jolynn; Finkel, Sandra M.	Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources.	Journal of Personality and Social Psychology	B. L. Fredrickson's (1998, 2001) broaden-and-build theory of positive emotions asserts that people's daily experiences of positive emotions compound over time to build a variety of consequential personal resources. The authors tested this build hypothesis in a field experiment with working adults (n = 139), half of whom were randomly-assigned to begin a practice of loving-kindness meditation. Results showed that this meditation practice produced increases over time in daily experiences of positive emotions, which, in turn, produced increases in a wide range of personal resources (e.g., increased mindfulness, purpose in life, social support, decreased illness symptoms). In turn, these increments in personal resources predicted increased life satisfaction and reduced depressive symptoms. Discussion centers on how positive emotions are the mechanism of change for the type of mind-training practice studied here and how loving-kindness meditation is an intervention strategy that produces positive emotions in a way that outpaces the hedonic treadmill effect.
2008	Jacobs, Sharona J.; Blustein, David L.	Mindfulness as a Coping Mechanism for Employment Uncertainty.	Career Development Quarterly	Mindfulness-based stress interventions are well suited to reduce the anxiety of clients living with employment uncertainty. With the advent of globalization, increased job flux, and at-will employment policies, feelings of insecurity are becoming more prevalent, contributing to work-related stress (D. L. Blustein, 2006), which in turn is associated with lowered job satisfaction, elevated turnover intentions, and increased cardiovascular risk (C. D. Spielberger, P. R. Vagg, & C. F. Wasala, 2003). Mindfulness, an intentional consciousness learned through meditation, can reduce psychological suffering by reducing the anticipation anxiety experienced by employed workers who face a high degree of employment uncertainty.
2008	McCracken, Lance M.; Yang, Su-Yin	A contextual cognitive-behavioral analysis of rehabilitation workers' health and well-being: Influences of acceptance, mindfulness, and values-based action.	Rehabilitation Psychology	Purpose: Rehabilitation settings can be extremely demanding, and sometimes stressful, places to work. It is important, therefore, to consider influences on rehabilitation workers' health and general well-being and on their ability to face emotional, physical, or mental challenges at work. The purpose of this study was to examine a set of psychological processes, including psychological acceptance, mindfulness, and values-based action, that may be relevant to this problem. Method: Ninety-eight rehabilitation workers at the Rehabilitation Centre, Tan Tock Seng Hospital, Singapore, completed measures of background variables, health, and functioning, in addition to the 3 psychological variables of primary interest. Results: Correlation analyses



				demonstrated significant relations of the acceptance, mindfulness, and values measures with the measures of stress, burnout symptoms, health, and well-being, particularly general health perception, vitality, social functioning, and emotional functioning. In regression analyses, the process variables accounted for significant, and in some cases practically meaningful, increments in explained variance in 10 key outcomes related to work experience and health. Conclusion: Acceptance, mindfulness, and values-based action deserve further consideration in relation to burnout, health, and well-being among rehabilitation workers.
2009	Dhiman, Satinder	Mindfulness in Life and Leadership: An Exploratory Survey.	Interbeing	After reviewing the research on the myriad applications of mindfulness in the 'wider context' of health care and psychological well-being, this study will focus on role and application of mindfulness in the workplace, both from the leadership and employees' perspective. Mindfulness in the workplace is relatively an unexplored territory until now. Besides filling an important gap in the existing management literature, this study will, hopefully, make a timely contribution to our understanding of the role of mindfulness in the workplace. After defining the construct of mindfulness from multiple perspectives, the first part of this paper will explore how Theravada Buddhism understands mindfulness. The second section will present a critical review of the existing mindfulness literature in health care and in cognitive and clinical psychology to create a pathway to the exploration of mindfulness in the workplace. The final section will anticipate a framework for the application of mindfulness in the workplace and in the leadership arena.
2009	Irving, Julie Anne; Dobkin, Patricia L.; Park, Jeeseon	Cultivating mindfulness in health care professionals: A review of empirical studies of mindfulness-based stress reduction (MBSR)	Complementary Therapies in Clinical Practice	Demands faced by health care professionals include heavy caseloads, limited control over the work environment, long hours, as well as organizational structures and systems in transition. Such conditions have been directly linked to increased stress and symptoms of burnout, which in turn, have adverse consequences for clinicians and the quality of care that is provided to patients. Consequently, there exists an impetus for the development of curriculum aimed at fostering wellness and the necessary self-care skills for clinicians. This review will examine the potential benefits of mindfulness-based stress reduction (MBSR) programs aimed at enhancing well-being and coping with stress in this population. Empirical evidence indicates that participation in MBSR yields benefits for clinicians in the domains of physical and mental health. Conceptual and methodological limitations of the existing studies and suggestions for future research are discussed.
2009	Klatt, Maryanna D.; Buckworth, Janet; Malarkey, William B.	Effects of low-dose mindfulness-based stress reduction (MBSR-ld) on working adults.	Health Education & Behavior	Mindfulness-based stress reduction (MBSR) has produced behavioral, psychological, and physiological benefits, but these programs typically require a substantial time commitment from the participants. This study assessed the effects of a shortened (low-dose [ld]) work-site MBSR intervention (MBSR-ld) on indicators of stress in healthy working adults to determine if results similar to those obtained in traditional MBSR could be demonstrated. Participants were randomized into MBSR-ld and wait-list control groups. Self-reported perceived stress, sleep quality, and mindfulness were measured at the beginning and end of the 6-week intervention. Salivary cortisol was assessed weekly. Significant reductions in perceived stress ( $p = .0025$ ) and increases in mindfulness ( $p = .0149$ ) were obtained for only the MBSR-ld group ( $n = 22$ ). Scores on the global measure of sleep improved for the MBSR-ld group ( $p = .0018$ ) as well as for the control group ( $p = .0072$ ; $n = 20$ ). Implications and future research are discussed.
2009	Krasner, Michael S.; Epstein, Ronald M.; Beckman, Howard B.; Suchman, Anthony	Association of an Educational Program in Mindful Communication With Burnout, Empathy, and	JAMA	Context Primary care physicians report high levels of distress, which is linked to burnout, attrition, and poorer quality of care. Programs to reduce burnout before it results in impairment are rare; data on these programs are scarce. Objective To determine whether an intensive educational program in mindfulness, communication, and self-awareness is associated with improvement in primary care physicians' well-being, psychological distress, burnout, and capacity for relating to patients. Design, Setting, and Participants Before-and-after study

	L.; Chapman, Benjamin; Mooney, Christopher; Quill, Timothy E.	Attitudes Among Primary Care Physicians		of 70 primary care physicians in Rochester, New York, in a continuing medical education (CME) course in 2007-2008. The course included mindfulness meditation, self-awareness exercises, narratives about meaningful clinical experiences, appreciative interviews, didactic material, and discussion. An 8-week intensive phase (2.5 h/wk, 7-hour retreat) was followed by a 10-month maintenance phase (2.5 h/mo). Main Outcome Measures Mindfulness (2 subscales), burnout (3 subscales), empathy (3 subscales), psychosocial orientation, personality (5 factors), and mood (6 subscales) measured at baseline and at 2, 12, and 15 months. Results Over the course of the program and follow-up, participants demonstrated improvements in mindfulness (raw score, 45.2 to 54.1; raw score change $\Delta$ , 8.9; 95% confidence interval [CI], 7.0 to 10.8); burnout (emotional exhaustion, 26.8 to 20.0; $\Delta = -6.8$ ; 95% CI, $-4.8$ to $-8.8$ ; depersonalization, 8.4 to 5.9; $\Delta = -2.5$ ; 95% CI, $-1.4$ to $-3.6$ ; and personal accomplishment, 40.2 to 42.6; $\Delta = 2.4$ ; 95% CI, 1.2 to 3.6); empathy (116.6 to 121.2; $\Delta = 4.6$ ; 95% CI, 2.2 to 7.0); physician belief scale (76.7 to 72.6; $\Delta = -4.1$ ; 95% CI, $-1.8$ to $-6.4$ ); total mood disturbance (33.2 to 16.1; $\Delta = -17.1$ ; 95% CI, $-11$ to $-23.2$ ), and personality (conscientiousness, 6.5 to 6.8; $\Delta = 0.3$ ; 95% CI, 0.1 to 5 and emotional stability, 6.1 to 6.6; $\Delta = 0.5$ ; 95% CI, 0.3 to 0.7). Improvements in mindfulness were correlated with improvements in total mood disturbance ( $r = -0.39$ , $P < .001$ ), perspective taking subscale of physician empathy ( $r = 0.31$ , $P < .001$ ), burnout (emotional exhaustion and personal accomplishment subscales, $r = -0.32$ and $0.33$ , respectively; $P < .001$ ), and personality factors (conscientiousness and emotional stability, $r = 0.29$ and $0.25$ , respectively; $P < .001$ ). Conclusions Participation in a mindful communication program was associated with short-term and sustained improvements in well-being and attitudes associated with patient-centered care. Because before-and-after designs limit inferences about intervention effects, these findings warrant randomized trials involving a variety of practicing physicians.
2009	Shao, Ruodan; Skarlicki, Daniel P.	The role of mindfulness in predicting individual performance.	Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement	Mindfulness refers to an individual difference variable regarding the degree to which a person is in the present moment (K. W. Brown & R. M. Ryan, 2003). Despite a growing interest in the benefits of mindfulness in health and clinical outcomes, little research has explored whether mindfulness relates to individual performance. The authors examined whether mindfulness was related to performance among a group of MBA students ( $N = 149$ ). The results show that mindfulness interacted with gender to predict performance. Specifically, the positive association between mindfulness and performance was stronger for women than for men. Implications and future directions are discussed.
2010	Aggs, Cameron; Bambling, Matthew	Teaching mindfulness to psychotherapists in clinical practice: The Mindful Therapy Programme	Counselling and Psychotherapy Research	Introduction: Initially proposed as a treatment modality for psychological disorders, mindfulness is now being promoted as a means of enhancing both therapist self care and therapeutic efficacy. The degree to which mindfulness can be learned by therapists to manage their own and clients' processes in therapy is as yet unknown. This study examines training outcomes of a standardised introductory mindfulness programme for mental health professionals. Methods: Forty-seven mental health professionals completed an eight-week mindful therapy (MT) training programme and associated measures. Results: Compared with baseline scores, participants demonstrated knowledge acquisition on all measures, including increased mindfulness in clinical work, increased capacity to intentionally invoke mindful states of consciousness, and higher participant ratings of well-being over the course of training sessions. Discussion: This research provides preliminary evidence that a brief, standardised mindfulness training programme can achieve acceptable knowledge and skills outcomes for therapists that can aid their therapeutic practice. Of note, increased 'therapeutic mindfulness' in this study resulted from changed mindfulness 'attitudes' (i.e. a more accepting and

				equanimous orientation within therapeutic work) as opposed to a clear demonstration of increased attention-regulation skills. The implications of these and other results for programme development and wider research are discussed.
2010	Berghmans, Claude	Stress au travail : Des nouveaux outils pour les ressources humaines		
2010	Dane, E.	Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace	Journal of Management	Although the concept of mindfulness has attracted scholarly attention across multiple disciplines, research on mindfulness in the field of management remains limited. In particular, little research in this field has examined the nature of mindfulness and whether it relates to task performance in organizational and occupational settings. Filling these gaps, the present article delineates mindfulness by (a) defining it as a state of consciousness in which attention is focused on present-moment phenomena occurring both externally and internally, (b) comparing it to a range of other attention-related concepts, and (c) developing theory concerning the factors that determine when mindfulness is beneficial versus costly from a task performance standpoint.
2010	Flaxman, Paul E.; Bond, Frank W.	A randomised worksite comparison of acceptance and commitment therapy and stress inoculation training	Behaviour Research and Therapy	In this comparative intervention study, 107 working individuals with above average levels of distress were randomly assigned to one of three conditions: acceptance and commitment therapy (ACT; n = 37); stress inoculation training (SIT; n = 37); or a waitlist control group (n = 33). The interventions were delivered to small groups in the workplace via two half-day training sessions. ACT and SIT were found to be equally effective in reducing psychological distress across a three month assessment period. Mediation analysis indicated that the beneficial impact of ACT on mental health resulted from an increase in psychological flexibility rather than from a change in dysfunctional cognitive content. Contrary to hypothesis, a reduction in dysfunctional cognitions did not mediate change in the SIT condition. Results suggest that the worksite may offer a useful, yet underutilised, arena for testing cognitive-behavioural theories of change.
2010	Gold, ElunedSmith	Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) for Primary School Teachers.	Journal of Child & Family Studies	Stress within the teaching profession has a negative impact on the health and well-being of individual teachers and on retention and recruitment for the profession as a whole. There is increasing literature to suggest that Mindfulness is a useful intervention to address a variety of psychological problems, and that Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) is a particularly helpful intervention for stress. We investigated the effects of teaching a MBSR course to primary school teachers to reduce stress. The MBSR course was taught to a group of primary school teachers and evaluated to establish its effects on levels of anxiety, depression, and stress, as well as movement towards a stated goal and changes in awareness. The results showed improvement for most participants for anxiety, depression, and stress, some of which were statistically significant. There were also significant improvements on two of the four dimensions of a mindfulness skills inventory. These results suggest that this approach could be a potentially cost-effective method to combat teacher stress and burnout.
2010	Goldman Schuyler, Kathryn	Increasing leadership integrity through mind training and embodied learning.	Consulting Psychology Journal: Practice and Research	This article offers foundations for an integrated approach to leadership integrity consultation, melding somatic learning methods with practices for training the mind, known as lojong in Tibetan Buddhism. Embodied learning and mind training are grounded in similar perceptions about the importance of attention and awareness for developing effective, powerful action in the world. Fundamental to both methods is developing the capacity to act with awareness: the capacity to be fully present to what is taking place, rather than being distracted by expectations, habits, or fears about either oneself or others. Experience with coaching leaders suggests that such awareness is essential for leadership integrity, which requires a leader to act with

				wholeness from deep values in ways that can be sustained over time. The article describes these methods, identifies how they have been addressed in research, shows how each has been used in consulting, and suggests that they may be used together synergistically within processes of leadership development.
2010	Jha, Amishi P.; Stanley, Elizabeth A.; Kiyonaga, Anastasia; Wong, Ling; Gelfand, Lois	Examining the protective effects of mindfulness training on working memory capacity and affective experience.	Emotion	We investigated the impact of mindfulness training (MT) on working memory capacity (WMC) and affective experience. WMC is used in managing cognitive demands and regulating emotions. Yet, persistent and intensive demands, such as those experienced during high-stress intervals, may deplete WMC and lead to cognitive failures and emotional disturbances. We hypothesized that MT may mitigate these deleterious effects by bolstering WMC. We recruited 2 military cohorts during the high-stress predeployment interval and provided MT to 1 (MT, n = 31) but not the other group (military control group, MC, n = 17). The MT group attended an 8-week MT course and logged the amount of out-of-class time spent practicing formal MT exercises. The operation span task was used to index WMC at 2 testing sessions before and after the MT course. Although WMC remained stable over time in civilians (n = 12), it degraded in the MC group. In the MT group, WMC decreased over time in those with low MT practice time, but increased in those with high practice time. Higher MT practice time also corresponded to lower levels of negative affect and higher levels of positive affect (indexed by the Positive and Negative Affect Schedule). The relationship between practice time and negative, but not positive, affect was mediated by WMC, indicating that MT-related improvements in WMC may support some but not all of MT's salutary effects. Nonetheless, these findings suggest that sufficient MT practice may protect against functional impairments associated with high-stress contexts.
2010	Martín-Asuero, Andrés; García-Banda, Gloria	The Mindfulness-Based Stress Reduction Program (MBSR) Reduces Stress-Related Psychological Distress in Healthcare Professionals	The Spanish journal of psychology	This semi-experimental study examines how Mindfulness facilitates a distress reduction in a group of health professionals. The sample comprises 29 professionals seeking stress reduction who undertook an 8 weeks psico-educative intervention, involving 28 hours of class, based on a program called Mindfulness-based Stress Reduction or MBSR. Results show a 35% reduction of distress, from percentile 75 to 45, combined with a 30% reduction in rumination and a 20% decrease in negative affect. These benefits lasted during the 3 months of the follow up period. The correlation analysis indicates that the decrease in distress is significantly related to the other two variables. These results confirm the effectiveness of MBSR to decrease distress and its applicability in training programs for health professionals.
2010	Williams, Virginia; Ciarrochi, Joseph; Deane, Frank Patrick	On being mindful, emotionally aware, and more resilient: Longitudinal pilot study of police recruits	Australian Psychologist	Police officers are at particular risk of stress when compared to people in other occupational groups. A compounding factor is that police are prone to the use of avoidant coping strategies when attempting to deal with this stress. Evidence suggests that "anti-avoidance" strategies, of acceptance, mindfulness and emotional awareness, are more effective ways of coping, and are linked to both mental health and personal effectiveness. This study followed 60 trainee police officers from the recruit phase into the workplace to determine if these processes predicted more positive mental health and wellbeing in police recruits after 1 year of service. Mindfulness predicted depression at follow-up, while emotion identification skill predicted general mental health. These results suggest that police officers and police organisations may benefit from interventions aimed at developing and promoting mindfulness and emotion identification.
2011	Brinkborg, Hillevi; Michanek, Josefin; Hesser, Hugo; Berglund, Gunilla	Acceptance and commitment therapy for the treatment of stress among social workers: A randomized controlled trial	Behaviour Research and Therapy	Chronic stress increases the risk of health problems and absenteeism, with negative consequences for individuals, organizations and society. The aim of the present study was to examine the effect of a brief stress management intervention based on the principles of Acceptance and Commitment Therapy (ACT) on stress and general mental health for Swedish social workers (n = 106) in a randomized, controlled trial. Participants were stratified according to stress level at baseline in order to examine whether initial stress level moderated

				the effect of the intervention. Two thirds of the participants had high stress levels at baseline (Perceived Stress Scale; score of $\geq 25$ ). The results showed that the intervention significantly decreased levels of stress and burnout, and increased general mental health compared to a waiting list control. No statistically significant effects were, however, found for those with low levels of stress at baseline. Among participants with high stress, a substantial proportion (42%) reached criteria for clinically significant change. We concluded that the intervention successfully decreased stress and symptoms of burnout, and increased general mental health. Evidence is, thus, provided supporting ACT as brief, stress management intervention for social workers.
2011	de Neckere, Christophe; Dierickx, Christophe	Chapitre 12. L'acceptation et la pleine conscience dans le monde du travail	Pleine conscience et acceptation	
2011	Geary, Cara; Rosenthal, Susan L.	Sustained Impact of MBSR on Stress, Well-Being, and Daily Spiritual Experiences for 1 Year in Academic Health Care Employees	The Journal of Alternative and Complementary Medicine	The objectives of the study were (1) to evaluate self-reported stress levels and daily spiritual experiences in academic health care employees before, immediately after, and 1 year after enrolling in a mindfulness-based stress reduction (MBSR) course; and (2) to evaluate the correlation between a potential measure of pulse rate variability and self-reported stress levels. Fifty-nine (59) participants in the MBSR course offered to employees at the University of Texas Medical Branch in Galveston (UTMB) comprised the intervention group, and 94 health care providers in the neonatal nurseries comprised the control group. MBSR is an 8-week course that introduces mindfulness meditation practices. No intervention was offered to the control group. All participants were employees (or relatives of employees) at UTMB. All MBSR participants completed Cohen's Perceived Stress Scale, the SCL-90, the SF-36 Measure of Health and Well-Being, the Daily Spiritual Experiences Scale, and a 5-minute measure of pulse rate coherence. This testing was done before and after the MBSR course and 1 year later. Ninety-four (94) neonatal health care providers completed the same series of questionnaires and pulse rate variability (PRV) measures, with 49 of the 94 completing the questionnaires 2 months and 1 year later. MBSR participants improved on all measures except the physical component score of the SF-36 upon completion of the MBSR course, and these results were maintained at the 1-year follow-up. The control group did not significantly change on any of the measures. PRV as measured by the Heart Math system did not correlate with any of the self-report questionnaires. MBSR effectively reduces self-report measures of stress and increases daily spiritual experiences in employees in an academic health care setting, and these effects are stable for at least 1 year. Using a simple measure of PRV was not a clinically reliable biologic measure of stress.
2011	Glomb, Theresa M.; Duffy, Michelle K.; Bono, Joyce E.; Yang, Tao	Mindfulness at Work	Research in Personnel and Human Resources Management	
2011	Stanley, Elizabeth A.; Schaldach, John M.; Kiyonaga, Anastasia; Jha, Amishi P.	Mindfulness-based Mind Fitness Training: A Case Study of a High-Stress Predeployment Military Cohort	Cognitive and Behavioral Practice	Current military deployments have resulted in many psychological and physical health issues and created interest in protective measures to mitigate effects of prolonged and repetitive stress. Mindfulness training has been successfully used for stress reduction in other contexts. The following case report presents a detachment of U.S. Marines who received Mindfulness-Based Mind Fitness Training (MMFT) prior to deployment. Self-report measures of mindfulness, perceptions of stress, predictors of compliance with mindfulness practice, and

				time spent engaging in practice were indexed. More time spent engaging in practice corresponded with greater self-reported mindfulness; increases in mindfulness were associated with decreases in perceived stress.
2011	Vilardaga, Roger; Luoma, Jason B.; Hayes, Steven C.; Pistorello, Jacqueline; Levin, Michael E.; Hildebrandt, Mikaela J.; Kohlenberg, Barbara; Roget, Nancy A.; Bond, Frank	Burnout among the addiction counseling workforce: The differential roles of mindfulness and values-based processes and work-site factors	Journal of Substance Abuse Treatment	Burnout among the addiction counseling workforce: The differential roles of mindfulness and values-based processes and work-site factors
2012	Allen, Tammy D.; Kiburz, Kaitlin M.	Trait mindfulness and work–family balance among working parents: The mediating effects of vitality and sleep quality.	Journal of Vocational Behavior	The present study investigates the relationship between trait mindfulness and work–family balance among a sample of working parents. Sleep quality and vitality are tested as mediators of this relationship. Results indicate that those with greater mindfulness report greater work–family balance, better sleep quality, and greater vitality. As expected, the relationship between mindfulness and work–family balance was mediated by sleep quality and vitality. Results support the usefulness of further examination of the benefits of mindfulness in the work–family context.
2012	Beckman, Howard B.; Wendland, Melissa; Mooney, Christopher; Krasner, Michael S.; Quill, Timothy E.; Suchman, Anthony L.; Epstein, Ronald M.	The Impact of a Program in Mindful Communication on Primary Care Physicians:	Academic Medicine	Purpose: In addition to structural transformations, deeper changes are needed to enhance physicians’ sense of meaning and satisfaction with their work and their ability to respond creatively to a dynamically changing practice environment. The purpose of this research was to understand what aspects of a successful continuing education program in mindful communication contributed to physicians’ well-being and the care they provide. Method: In 2008, the authors conducted in-depth, semistructured interviews with primary care physicians who had recently completed a 52-hour mindful communication program demonstrated to reduce psychological distress and burnout while improving empathy. Interviews with a random sample of 20 of the 46 physicians in the Rochester, New York, area who attended at least four of eight weekly sessions and four of eight monthly sessions were audio-recorded, transcribed, and analyzed qualitatively. The authors identified salient themes from the interviews. Results: Participants reported three main themes: (1) sharing personal experiences from medical practice with colleagues reduced professional isolation, (2) mindfulness skills improved the participants’ ability to be attentive and listen deeply to patients’ concerns, respond to patients more effectively, and develop adaptive reserve, and (3) developing greater self-awareness was positive and transformative, yet participants struggled to give themselves permission to attend to their own personal growth. Conclusions: Interventions to improve the quality of primary care practice and practitioner well-being should promote a sense of community, specific mindfulness skills, and permission and time devoted to personal growth.
2012	Brady, Stephanie; O'Connor, Nancy; Burgermeister,	The Impact of Mindfulness Meditation in Promoting a Culture of Safety on an	Perspectives in Psychiatric Care	PURPOSE: The purpose of this study was to examine the impact of the mindfulness-based stress reduction (MBSR) program on managing work stress and improving patient outcomes. DESIGN AND METHODS: A one-group pre-/post-test design was used to measure the impact of the MBSR program. The Mental Health

	Diane; Hanson, Patricia	Acute Psychiatric Unit: The Impact of Mindfulness Meditation in Promoting a Culture of Safety on an Acute Psychiatric Unit		Professionals Stress Scale, the Sense of Self Scale, the Toronto Mindfulness Scale, and the Maslach Burnout Inventory were used. FINDINGS: The MBSR class assisted staff in decreasing their stress levels and improve their self-care, which resulted in improved patient care. PRACTICE IMPLICATIONS: Increases in patient satisfaction and decreases in patient safety events were found.
2012	Marzuq, Nabil; Drach-Zahavy, Anat	Recovery during a short period of respite: The interactive roles of mindfulness and respite experiences	Work & Stress	Work-induced exhaustion and diminished vigour require recovery periods to offset future deleterious consequences for mental and physical health. It is therefore important to understand the factors that effect recovery. This study sought insight into the roles of the personal trait of mindfulness (which refers to paying attention to present experiences) and situational circumstances (respite experiences) that facilitate recovery during a short period of respite, expressed in decreased exhaustion and increased vigour. Two hundred nursing employees from 27 units of a hospital in the northern part of Israel responded to three sets of questionnaires before, during and after two-day periods of respite. Results showed that the nurses' level of exhaustion decreased and level of vigour increased after the short respite, indicating a successful recovery. Mixed Linear Model analyses identified the nature of respite activities and experiences (fewer non-work hassles and relaxation) and mindfulness as crucial catalysts of the recovery process. Mindfulness moderated the effects of non-work hassles and relaxation experiences on the levels of exhaustion and vigour after the short respites. The theoretical and practical implications of the findings for the recovery process are discussed.
2012	Steiler, Dominique	La mindfulness en entreprise		
2012	Wolever, Ruth Q.; Bobinet, Kyra J.; McCabe, Kelley; Mackenzie, Elizabeth R.; Fekete, Erin; Kusnick, Catherine A.; Baime, Michael	Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: A randomized controlled trial.	Journal of Occupational Health Psychology	Highly stressed employees are subject to greater health risks, increased cost, and productivity losses than those with normal stress levels. To address this issue in an evidence-based manner, worksite stress management programs must be able to engage individuals as well as capture data on stress, health indices, work productivity, and health care costs. In this randomized controlled pilot, our primary objective was to evaluate the viability and proof of concept for two mind-body workplace stress reduction programs (one therapeutic yoga-based and the other mindfulness-based), in order to set the stage for larger cost-effectiveness trials. A second objective was to evaluate 2 delivery venues of the mindfulness-based intervention (online vs. in-person). Intention-to-treat principles and 2 (pre and post) × 3 (group) repeated-measures analysis of covariance procedures examined group differences over time on perceived stress and secondary measures to clarify which variables to include in future studies: sleep quality, mood, pain levels, work productivity, mindfulness, blood pressure, breathing rate, and heart rate variability (a measure of autonomic balance). Two hundred and thirty-nine employee volunteers were randomized into a therapeutic yoga worksite stress reduction program, 1 of 2 mindfulness-based programs, or a control group that participated only in assessment. Compared with the control group, the mind-body interventions showed significantly greater improvements on perceived stress, sleep quality, and the heart rhythm coherence ratio of heart rate variability. The two delivery venues for the mindfulness program produced basically equivalent results. Both the mindfulness-based and therapeutic yoga programs may provide viable and effective interventions to target high stress levels, sleep quality, and autonomic balance in employees.
2013	Baccarani, Claudio; Mascherpa, Vittorio; Minozzo, Marco	Zen and well-being at the workplace	The TQM Journal	Purpose - The purpose of this paper is to evaluate connections between the practice of mindfulness meditation and individual and organisational well-being. Design/methodology/approach - A direct randomised study conducted on a groups of persons involved in various work activities through a programme of Zen meditation courses and a comparison between the situation of well-being found before and after taking part in the

				courses, assessed in the light of results obtained from a control group that had not taken part in the courses. Findings - The comparison and analysis of results showed that the group of participants taking part in the meditation training obtained a significant increase in certain indicators relating in particular to subjectively perceived well-being, as regards attention and concentration as well as in a physiological indicator measuring stress reduction. Originality/value - The study brought to the place of business a tool traditionally used almost exclusively in relation to the personal sphere, evaluating its potential in terms not only of individual well-being but also in terms of efficiency and productivity.
2013	Bazarko, Dawn; Cate, Rebecca A.; Azocar, Francisca; Kreitzer, Mary Jo	The Impact of an Innovative Mindfulness-Based Stress Reduction Program on the Health and Well-Being of Nurses Employed in a Corporate Setting	Journal of Workplace Behavioral Health	This study implemented an innovative new model of delivering a Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) program that replaces six of the eight traditional in-person sessions with group telephonic sessions (tMBSR) and measured the program's impact on the health and well-being of nurses employed within a large health care organization. As part of a nonrandomized pre–post intervention study, 36 nurses completed measures of health, stress, burnout, self-compassion, serenity, and empathy at three points in time. Between baseline (Time 1) and the end of the 8-week tMBSR intervention (Time 2), participants showed improvement in general health, $t(37) = 2.8, p < .01$ , decreased stress, $t(37) = 6.8, p < .001$ , decreased work burnout, $t(37) = 4.0, p < .001$ , and improvement in several other areas. Improvements were sustained 4 months later (Time 3), and individuals who continued their MBSR practice after the program demonstrated better outcomes than those that did not. Findings suggest that the tMBSR program can be a low cost, feasible, and scalable intervention that shows positive impact on health and well-being, and could allow MBSR to be delivered to employees who are otherwise unable to access traditional, on-site programs.
2013	Beach, Mary Catherine; Roter, Debra; Korhuis, P. Todd; Epstein, Ronald M.; Sharp, Victoria; Ratanawongsa, Neda; Cohn, Jonathon; Eggly, Susan; Sankar, Andrea; Moore, Richard D.	A multicenter study of physician mindfulness and health care quality	The Annals of Family Medicine	<b>PURPOSE</b> Mindfulness (ie, purposeful and nonjudgmental attentiveness to one’s own experience, thoughts, and feelings) is associated with physician well-being. We sought to assess whether clinician self-rated mindfulness is associated with the quality of patient care. <b>METHODS</b> We conducted an observational study of 45 clinicians (34 physicians, 8 nurse practitioners, and 3 physician assistants) caring for patients infected with the human immunodeficiency virus (HIV) who completed the Mindful Attention Awareness Scale and 437 HIV-infected patients at 4 HIV specialty clinic sites across the United States. We measured patient-clinician communication quality with audio-recorded encounters coded using the Roter Interaction Analysis System (RIAS) and patient ratings of care. <b>RESULTS</b> In adjusted analyses comparing clinicians with highest and lowest tertile mindfulness scores, patient visits with high-mindfulness clinicians were more likely to be characterized by a patient-centered pattern of communication (adjusted odds ratio of a patient-centered visit was 4.14; 95% CI, 1.58-10.86), in which both patients and clinicians engaged in more rapport building and discussion of psychosocial issues. Clinicians with high-mindfulness scores also displayed more positive emotional tone with patients. Patients were more likely to give high ratings on clinician communication and to report high overall satisfaction with high-mindfulness clinicians. There was no association between clinician mindfulness and the amount of conversation about biomedical issues. <b>CONCLUSIONS</b> Clinicians rating themselves as more mindful engage in more patient-centered communication and have more satisfied patients. Interventions should determine whether improving clinician mindfulness can also improve patient health outcomes
2013	Brooker, Joanne; Julian, John; Webber, Lynne;	Evaluation of an Occupational Mindfulness Program for Staff Employed	Mindfulness	The aim of this study was to examine the association between mindfulness training and restrictive interventions implemented by staff employed in two residential service homes who supported people with a disability who showed severe challenging behavior. Twelve disability support workers completed an 8-week



	Chan, Jeffrey; Shawyer, Frances; Meadows, Graham	in the Disability Sector in Australia		group-based mindfulness training program in February to March 2010. Pro re nata (PRN, as required) and emergency seclusions and chemical restraints reported for the homes during the 2 months of the training program and the 3 months following the program (February to June 2010) were compared to those for the corresponding months in 2009. Compared to the number of PRN and emergency seclusions and PRN and emergency chemical restraints for the two homes for February to June 2009, those for February to June 2010 were significantly lower. Mindfulness training may have helped staff to respond to clients' challenging behaviors in a more mindful and less reactive way.
2013	Dane, E.; Brummel, B. J.	Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention	Human Relations	In recent years, research on mindfulness has burgeoned across several lines of scholarship. Nevertheless, very little empirical research has investigated mindfulness from a workplace perspective. In the study reported here, we address this oversight by examining workplace mindfulness – the degree to which individuals are mindful in their work setting. We hypothesize that, in a dynamic work environment, workplace mindfulness is positively related to job performance and negatively related to turnover intention, and that these relationships account for variance beyond the effects of constructs occupying a similar conceptual space – namely, the constituent dimensions of work engagement (vigor, dedication, and absorption). Testing these claims in a dynamic service industry context, we find support for a positive relationship between workplace mindfulness and job performance that holds even when accounting for all three work engagement dimensions. We also find support for a negative relationship between workplace mindfulness and turnover intention, though this relationship becomes insignificant when accounting for the dimensions of work engagement. We consider the theoretical and practical implications of these findings and highlight a number of avenues for conducting research on mindfulness in the workplace.
2013	Flook, Lisa; Goldberg, Simon B.; Pinger, Laura; Bonus, Katherine; Davidson, Richard J.	Mindfulness for Teachers: A Pilot Study to Assess Effects on Stress, Burnout, and Teaching Efficacy	Mind, Brain, and Education	Despite the crucial role of teachers in fostering children's academic learning and social–emotional well-being, addressing teacher stress in the classroom remains a significant challenge in education. This study reports results from a randomized controlled pilot trial of a modified Mindfulness-Based Stress Reduction course (mMBSR) adapted specifically for teachers. Results suggest that the course may be a promising intervention, with participants showing significant reductions in psychological symptoms and burnout, improvements in observer-rated classroom organization and performance on a computer task of affective attentional bias, and increases in self-compassion. In contrast, control group participants showed declines in cortisol functioning over time and marginally significant increases in burnout. Furthermore, changes in mindfulness were correlated in the expected direction with changes across several outcomes (psychological symptoms, burnout, and sustained attention) in the intervention group. Implications of these findings for the training and support of teachers are discussed.
2013	Foureur, Maralyn; Besley, Karyn; Burton, Geraldine; Yu, Nicholas; Crisp, Jackie	Enhancing the resilience of nurses and midwives: pilot of a mindfulness based program for increased health, sense of coherence and decreased depression, anxiety and stress.	Contemporary Nurse	Abstract Health workers in general, and midwives and nurses in particular, experience high levels of stress/distress due to the nature of their work and workplaces; and, their socialization into ways of working that minimizes the likelihood of self-care. Increasing interest in the development of resilient workers has meant an enormous growth in interest in the role of holistic practices such as mindfulness meditation. Kabat-Zinn's mindfulness based-stress reduction (MBSR) is one of the most commonly used by those seeking to practice, theorize or research mindfulness across multiple contexts. The primary aim of this study was to pilot the effectiveness of an adapted mindfulnessbased stress reduction intervention on the psychological wellbeing of nurses and midwives. More specifically, we sought to test the acceptability and feasibility of a modified MBSR intervention to inform a future randomized controlled trial (RCT). The pilot study used a pre and post

				intervention design. 20 midwives and 20 nurses participated in a one-day workshop, undertook to meditate daily for eight weeks and completed pre and post intervention measures: General Health Questionnaire (GHQ-12); Sense of Coherence - Orientation to Life (SOC) and the Depression, Anxiety and Stress Scale (DASS). A subgroup took part in interviews or focus group discussions of their experiences of the program and their ongoing mindfulness practice. The quantitative findings included significant improvements on the GHQ-12, SOC and the stress subscale of the DASS. Qualitative findings support the acceptability of the intervention, and highlighted a number of issues related to feasibility of any future RCT. In conclusion, mindfulness practice holds promise for increasing individual and workplace resilience, however, meaningful research evidence from carefully constructed studies will be required to engage and motivate participation and organizational support.
2013	Hülshager, Ute R.; Alberts, Hugo J. E. M.; Feinholdt, Alina; Lang, Jonas W. B.	Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction.	Journal of Applied Psychology	Mindfulness describes a state of consciousness in which individuals attend to ongoing events and experiences in a receptive and non-judgmental way. The present research investigated the idea that mindfulness reduces emotional exhaustion and improves job satisfaction. The authors further suggest that these associations are mediated by the emotion regulation strategy of surface acting. Study 1 was a 5-day diary study with 219 employees and revealed that mindfulness negatively related to emotional exhaustion and positively related to job satisfaction at both the within- and the between-person levels. Both relationships were mediated by surface acting at both levels of analysis. Study 2 was an experimental field study, in which participants (N = 64) were randomly assigned to a self-training mindfulness intervention group or a control group. Results revealed that participants in the mindfulness intervention group experienced significantly less emotional exhaustion and more job satisfaction than participants in the control group. The causal effect of mindfulness self-training on emotional exhaustion was mediated by surface acting. Implications for using mindfulness and mindfulness training interventions in organizational research and practice are discussed in conclusion.
2013	Leroy, Hannes; Anseel, Frederik; Dimitrova, Nicoletta G.; Sels, Luc	Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach.	Journal of Vocational Behavior	Previous research has demonstrated that mindfulness helps reduce symptoms of work stress but research has yet to clarify whether and how mindfulness is linked to work engagement. Using self-determination theory we hypothesize that mindfulness is positively related to work engagement and that this relationship can be better understood through authentic functioning. We collected survey data on these variables in the context of six mindfulness trainings at three points in time: before the training, directly after the training, and four months after training. We examined the relationships between mindfulness, authentic functioning, and work engagement, both statically (cross-sectionally) and dynamically as they change over training. Results show that authentic functioning mediates the relationship between mindfulness and work engagement, partially for the static relationship and fully for the dynamic relationship. We discuss how these findings further clarify the role of mindfulness in the workplace and highlight the implications for the literature on authentic functioning and work engagement.
2013	Malarkey, William B.; Jarjoura, David; Klatt, Maryanna	Workplace based mindfulness practice and inflammation: A randomized trial	Brain, Behavior, and Immunity	We have developed a low dose Mindfulness-Based Intervention (MBI-ld) that reduces the time committed to meetings and formal mindfulness practice, while conducting the sessions during the workday. This reduced the barriers commonly mentioned for non-participation in mindfulness programs. In a controlled randomized trial we studied university faculty and staff (n = 186) who were found to have an elevated CRP level, >3.0 mg/ml, and who either had, or were at risk for cardiovascular disease. This study was designed to evaluate if MBI-ld could produce a greater decrease in CRP, IL-6 and cortisol than an active control group receiving a lifestyle education program when measured at the end of the 2 month interventions. We found that MBI-ld

				significantly enhanced mindfulness by 2-months and it was maintained for up to a year when compared to the education control. No significant changes were noted between interventions in cortisol, IL-6 levels or self-reported measures of perceived stress, depression and sleep quality at 2-months. Although not statistically significant ( $p = .08$ ), the CRP level at 2-months was one mg/ml lower in the MBI-Id group than in the education control group, a change which may have clinical significance ( and ). A larger MBI-Id effect on CRP (as compared to control) occurred among participants who had a baseline BMI $<30$ ( $-2.67$ mg/ml) than for those with BMI $>30$ ( $-0.18$ mg/ml). We conclude that MBI-Id should be more fully investigated as a low-cost self-directed complementary strategy for decreasing inflammation, and it seems most promising for non-obese subjects.
2013	Morledge, Thomas J.; Allexandre, Didier; Fox, Emily; Fu, Alex Z.; Higashi, Mitchell K.; Kruzikas, Denise T.; Pham, Sissi V.; Reese, Pat Ray	Feasibility of an Online Mindfulness Program for Stress Management—A Randomized, Controlled Trial	Annals of Behavioral Medicine	Background Chronic stress affects many Americans. Stress management programs may be prohibitively expensive or have limited access. Purpose This study aims to determine feasibility of an 8-week Internet-based stress management program (ISM) based on mindfulness principles in reducing stress in a 12-week, parallel, randomized, controlled trial. Methods Participants were randomly allocated to ISM, ISM plus online message board (ISM+), or control groups. Perceived stress, mindfulness, self-transcendence, psychological well-being, vitality, and quality of life were measured at baseline, week 8, and week 12 using standard validated questionnaires. Results ISM and ISM+ groups demonstrated statistically significant improvements compared with control on all measures except vitality and physical health. Conclusions The ISM program effectively and sustainably reduced measures of stress. The magnitude of improvement is comparable to traditional mindfulness programs, although fewer participants were engaged. This feasibility study provides strong support for online stress management programs, which increase access at a fraction of cost of traditional programs.
2013	Roeser, Robert W.; Schonert-Reichl, Kimberly A.; Jha, Amishi; Cullen, Margaret; Wallace, Linda; Wilensky, Rona; Oberle, Eva; Thomson, Kimberly; Taylor, Cynthia; Harrison, Jessica	Mindfulness training and reductions in teacher stress and burnout: Results from two randomized, waitlist-control field trials.	Journal of Educational Psychology	The effects of randomization to mindfulness training (MT) or to a waitlist-control condition on psychological and physiological indicators of teachers' occupational stress and burnout were examined in 2 field trials. The sample included 113 elementary and secondary school teachers (89% female) from Canada and the United States. Measures were collected at baseline, post-program, and 3-month follow-up; teachers were randomly assigned to condition after baseline assessment. Results showed that 87% of teachers completed the program and found it beneficial. Teachers randomized to MT showed greater mindfulness, focused attention and working memory capacity, and occupational self-compassion, as well as lower levels of occupational stress and burnout at post-program and follow-up, than did those in the control condition. No statistically significant differences due to MT were found for physiological measures of stress. Mediation analyses showed that group differences in mindfulness and self-compassion at post-program mediated reductions in stress and burnout as well as symptoms of anxiety and depression at follow-up. Implications for teaching and learning are discussed.
2013	Zhang, Jingyu; Ding, Weidong; Li, Yongjuan; Wu, Changxu	Task complexity matters: The influence of trait mindfulness on task and safety performance of nuclear power plant operators.	Personality and Individual Differences	People with high level of trait mindfulness are more likely to maintain an open and present-focused awareness and attention. Whereas a positive link between trait mindfulness and well-being has been established, its influence on real-world performance has not been fully addressed. In Study 1, we validated the Freiburg Mindfulness Inventory (FMI) in a Chinese sample ( $N = 294$ ) and found that a two dimensional solution (a presence factor and an acceptance factor) best fit the data. In Study 2, using this validated scale, we directly investigated the influence of trait mindfulness on task and safety performance. In a sample of 136 Chinese nuclear power plant operators, it was found that trait mindfulness interacted with task complexity to influence

				performance. For high-complexity-task holders (the control room operators), the presence factor was positively related to their task and safety performance; for the low-complexity-task holders (the field operators), the presence factor had no influence on safety performance but a negative influence on task performance. The acceptance factor did not have any meaningful influences. These results suggest that the benefit of being mindful outweighs its cost for complex but not simple tasks. Implications are discussed.
2014	Aikens, Kimberly A.; Astin, John; Pelletier, Kenneth R.; Levanovich, Kristin; Baase, Catherine M.; Park, Yeo Yung; Bodnar, Catherine M.	Mindfulness Goes to Work: Impact of an Online Workplace Intervention	Journal of Occupational and Environmental Medicine	Objective: The objective of this study was to determine whether a mindfulness program, created for the workplace, was both practical and efficacious in decreasing employee stress while enhancing resiliency and well-being. Methods: Participants (89) recruited from The Dow Chemical Company were selected and randomly assigned to an online mindfulness intervention (n = 44) or wait-list control (n = 45). Participants completed the Perceived Stress Scale, the Five Facets of Mindfulness Questionnaire, the Connor-Davidson Resiliency Scale, and the Shirom Vigor Scale at pre- and postintervention and 6-month follow-up. Results: The results indicated that the mindfulness intervention group had significant decreases in perceived stress as well as increased mindfulness, resiliency, and vigor. Conclusions: This online mindfulness intervention seems to be both practical and effective in decreasing employee stress, while improving resiliency, vigor, and work engagement, thereby enhancing overall employee well-being.
2014	Di Benedetto, Mirella; Swadling, Michael	Burnout in Australian psychologists: Correlations with work-setting, mindfulness and self-care behaviours	Psychology, Health & Medicine	Burnout is an inherent risk for those working as mental health professionals, given the nature of their work. Due to recent Medicare changes in Australia, private practice psychologists were suspected to face similar burnout risks as non-private practitioners. The aim of the present study was to investigate the relationships among burnout in Australian psychologists, work-setting and years of experience in that setting, mindfulness and career-sustaining behaviours (CSBs). 145 Females and 22 male Australian registered psychologists, with a mean age of 42.47 years (SD = 11.64, range 24–68), were surveyed to determine work-setting, mindfulness, burnout and preferences for CSBs. High levels of burnout were reported among Australian psychologists. No significant difference in burnout between psychologists working in private-practice and non-private-practice settings was found. There was a strong negative relationship between mindfulness and burnout and there was a low but significant negative relationship between years of experience in current work-setting and burnout levels. CSB preferences only had weak relationships with burnout, which decreased after controlling for mindfulness. Several CSBs that had a detrimental relationship with burnout were identified and may be worthy of further investigation. Developing strategies to increase mindfulness may prevent burnout in Australian psychologists.
2014	Grégoire, Simon; Lachance, Lise	Evaluation of a brief mindfulness-based intervention to reduce psychological distress in the workplace.	Mindfulness	Employees of a call center working for a financial institution took part in a brief mindfulness-based intervention (MBI). Each day, during five consecutive weeks, they listened to two short guided meditation sessions using a headset at their workstation (10 min in the morning and 5 min after lunch). A pretest-post-test switching-replication design was used to assess changes in mindfulness, psychological distress, and client satisfaction over the course of the intervention. During the first portion of the study, group 1 (n = 18) acted as the intervention group while group 2 (n = 25) acted as the control group. During the second portion, the intervention was replicated, and the roles of the two groups were switched. Data were collected using self-report questionnaires at baseline (t1), week 6 (t2), and week 11 (t3) and examined using both analysis of variance and prediction analysis. The results showed that mindfulness increased while psychological distress (stress, anxiety/depression, fatigue, and negative affect) decreased for all employees throughout the intervention, especially among those with low mindfulness scores at baseline. The satisfaction level of the

				employees' internal clients significantly increased over time, although the effect size was small. This article contributes to the field of mindfulness at work by (1) introducing a novel MBI specifically designed for call centers, (2) assessing the impact of the intervention on client satisfaction, and (3) doing so using a research design and a statistical technique which have never been used in mindfulness studies.
2014	Horner, Janice K.; Piercy, Brigit S.; Eure, Lois; Woodard, Elizabeth K.	A pilot study to evaluate mindfulness as a strategy to improve inpatient nurse and patient experiences	Applied Nursing Research	The purpose of the Mindful Nursing Pilot Study was to explore the impact of mindfulness training for nursing staff on levels of mindfulness, compassion satisfaction, burnout, and stress. In addition, the study attempted to determine the impact on patient satisfaction scores. The pilot was designed as a quasi-experimental research study; staff on one nursing unit participated in the 10-week mindfulness training program while another, similar nursing unit served as the control group. The intervention group showed improvement in levels of mindfulness, burnout, and stress as well as patient satisfaction while the control group remained largely the same. This pilot provides encouraging results that suggest that replication and further study of mindfulness in the workplace would be beneficial.
2014	Hülshager, Ute R.; Lang, Jonas W. B.; Depenbrock, Franziska; Fehrmann, Carmen; Zijlstra, Fred R. H.; Alberts, Hugo J. E. M.	The power of presence: The role of mindfulness at work for daily levels and change trajectories of psychological detachment and sleep quality.	Journal of Applied Psychology	In this research, we examined the role of mindfulness for recovery from work using a daily diary design (N = 121; 5 days; 3 measurement occasions per day). The first goal of the study was to investigate the relationship of mindfulness with sleep quality and the mediating role of psychological detachment from a day-level perspective. A second goal was to extend the process perspective in recovery research beyond the day level and consider systematic change trajectories in recovery variables over the course of the work week and the role of mindfulness in these trajectories. Results regarding day-level relationships confirmed that mindfulness experienced during work was related to subsequent sleep quality, and this relationship was mediated by psychological detachment from work in the evening. Furthermore, an investigation of the role of mindfulness in recovery change trajectories supported the idea that psychological detachment trajectories increase over the work week for individuals low on mindfulness while there was no systematic mean-level change for individuals high on mindfulness. In contrast, sleep quality followed a linear increase from Monday to Friday for all individuals, irrespective of their levels of trait mindfulness. Practical and theoretical implications for the mindfulness and the recovery literature are discussed in conclusion.
2014	Johnson, Douglas C.; Thom, Nathaniel J.; Stanley, Elizabeth A.; Haase, Lori; Simmons, Alan N.; Shih, Pei-an B.; Thompson, Wesley K.; Potterat, Eric G.; Minor, Thomas R.; Paulus, Martin P.	Modifying Resilience Mechanisms in At-Risk Individuals: A Controlled Study of Mindfulness Training in Marines Preparing for Deployment	American Journal of Psychiatry	Objective: Military deployment can have profound effects on physical and mental health. Few studies have examined whether interventions prior to deployment can improve mechanisms underlying resilience. Mindfulness-based techniques have been shown to aid recovery from stress and may affect brain-behavior relationships prior to deployment. The authors examined the effect of mindfulness training on resilience mechanisms in active-duty Marines preparing for deployment. Method: Eight Marine infantry platoons (N=281) were randomly selected. Four platoons were assigned to receive mindfulness training (N=147) and four were assigned to a training-as-usual control condition (N=134). Platoons were assessed at baseline, 8 weeks after baseline, and during and after a stressful combat training session approximately 9 weeks after baseline. The mindfulness training condition was delivered in the form of 8 weeks of Mindfulness-Based Mind Fitness Training (MMFT), a program comprising 20 hours of classroom instruction plus daily homework exercises. MMFT emphasizes interoceptive awareness, attentional control, and tolerance of present-moment experiences. The main outcome measures were heart rate, breathing rate, plasma neuropeptide Y concentration, score on the Response to Stressful Experiences Scale, and brain activation as measured by functional MRI. Results: Marines who received MMFT showed greater reactivity (heart rate [d=0.43]) and enhanced recovery (heart rate [d=0.67], breathing rate [d=0.93]) after stressful training; lower

				plasma neuropeptide Y concentration after stressful training ( $d=0.38$ ); and attenuated blood-oxygen-level-dependent signal in the right insula and anterior cingulate. Conclusions: The results show that mechanisms related to stress recovery can be modified in healthy individuals prior to stress exposure, with important implications for evidence-based mental health research and treatment.
2014	Kinsler, Laura	Born to be me...who am I again? The development of Authentic Leadership using Evidence-Based Leadership Coaching and Mindfulness.	International Coaching Psychology Review	The following paper explores the construct of Authentic Leadership. More specifically it considers pathways to Authentic Leadership development, proposing Evidence-Based Leadership Coaching (EBLC) coupled with mindfulness training as an appropriate approach. While the definition of Authentic Leadership is still being debated amongst academics, what is argued here is that self-awareness and self-regulation are key pillars of Authentic Leadership. EBLC and mindfulness, provide opportunities to enhance self-awareness and self-regulation. They encourage the choice of more self-concordant goals and thereby help a leader align to a more authentic way of being. Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2000) is used to demonstrate how EBLC can achieve this. Finally it is argued that a company-wide commitment is required to create an 'authentic organisation' where a company's espoused values are aligned to its employees and customers experience.
2014	Manotas, Manuel; Segura, Carolina; Eraso, Mauricio; Oggins, Jean; McGovern, Katie	Association of brief mindfulness training with reductions in perceived stress and distress in Colombian health care professionals.	International Journal of Stress Management	This randomized, controlled study was designed to (a) replicate the benefits of mindfulness-based interventions in a community sample of health care employees at La Fundación Santa Fe de Bogota in Bogota, Colombia, a new population and geographic area; and (b) examine the efficacy of a 4-week mindfulness intervention. The study design included pre- and postassessments of depression, anxiety, somatization, global symptoms, perceived stress, and 5 facets of mindfulness. The results showed that the group that received mindfulness training reported increases in the mindfulness facets of observing and nonjudging, as well as reduced posttest anxiety, depression, somatization, and perceived stress. Overall, the findings suggest that 4-week mindfulness interventions may be an effective means of reducing stress among health care professionals.
2014	Michel, Alexandra; Bosch, Christine; Rexroth, Miriam	Mindfulness as a cognitive-emotional segmentation strategy: An intervention promoting work-life balance	Journal of Occupational and Organizational Psychology	Employees struggling with work-related cognitions, emotions, and associated energy levels during non-work time can find their private roles impaired and work-life balance derogated. To reduce unwanted psychological preoccupation with work concerns, boundary theory suggests employees find their ideal way to integrate or segment both life domains. In this study, the authors design and evaluate an intervention teaching mindfulness as a cognitive-emotional segmentation strategy to promote work-life balance. They use a randomized waitlist control group design to evaluate effects of a 3-week online self-training intervention, with 246 employees participating at pre- and post-test, and 191 participating at a 2-week follow-up. As expected, experimental group participants, compared with control group participants, experienced significantly less strain-based work-family conflict and significantly more psychological detachment and satisfaction with work-life balance.
2014	Reb, Jochen; Narayanan, Jayanth; Chaturvedi, Sankalp	Leading Mindfully: Two Studies on the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance	Mindfulness	This research examines the influence of leaders' mindfulness on employee well-being and performance. We hypothesized that supervisors' trait mindfulness is positively associated with different facets of employee well-being, such as job satisfaction and need satisfaction, and different dimensions of employee performance, such as in-role performance and organizational citizenship behaviors. We also explored whether one measure of employee well-being, psychological need satisfaction, plays a mediating role in the relation between supervisor mindfulness and employee performance. We tested these predictions in two studies using data from both supervisors and their subordinates. Results were consistent with our hypotheses. Overall, this research contributes to our understanding of leadership by examining the foundation of supervisors' effectiveness in

				their awareness and attention. It also contributes to our understanding of mindfulness by examining its interpersonal effects in a very important domain of human life: the workplace.
2014	Roche, Maree; Haar, Jarrod M.; Luthans, Fred	The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders.	Journal of Occupational Health Psychology	In today's highly competitive and extremely complex global economy, organizational leaders at all levels are facing unprecedented challenges. Yet, some seem to be handling the pressure better than others. Utilizing 4 samples of CEOs/presidents/top (n = 205), middle (n = 183), and junior (n = 202) managers, as well as 107 entrepreneurs, using Structural Equation Modeling we tested the direct effect that their level of mindfulness (heightened awareness) and the mediating effect of their psychological capital (i.e., hope, efficacy, resilience, and optimism) may have on their mental well-being. In all 4 samples, mindfulness was found to be negatively related to various dysfunctional outcomes such as anxiety, depression, and negative affect of the managerial leaders and burnout (i.e., emotional exhaustion and cynicism) of the entrepreneurs. For all 4 samples, the model with psychological capital mediating the effects of mindfulness on dysfunctional outcomes fit the data best. The study limitations, future research and practical implications of these findings conclude the article
2014	Setti, Ilaria; Argentero, Piergiorgio	The role of mindfulness in protecting firefighters from psychosomatic malaise.	Traumatology: An International Journal	This study aimed to explore engagement and mindfulness as protective factors against the risk of developing vicarious trauma and psychosomatic symptoms among firefighters. To date, the relationship between psychological resources (i.e., engagement and mindfulness) and lack of malaise (i.e., low vicarious trauma and psychosomatic symptoms) has not been specifically studied among firefighters. The firefighters working in 2 cities of Northern Italy (n = 176) completed the following questionnaires: a demographic questionnaire; Utrecht Work Engagement Scale-9; Mindful Awareness Attention Scale; Secondary Traumatic Stress Scale-Italian version; and General Health Questionnaire-12. Mindfulness negatively predicts all the vicarious trauma and psychosomatic symptoms, whereas engagement could not be considered a predictor of firefighters' well-being. Our findings suggest the importance of developing long-term interventions, aimed at increasing mindfulness among firefighters, who may be helped in effectively facing both chronic and acute stressors.
2014	Shonin, Edo; Gordon, William	Managers' experiences of meditation awareness training.	Mindfulness	Due to its potential to improve work-related stress and job performance, there is growing interest into the applications of mindfulness in the workplace setting. To date, mindfulness research within occupational psychology has mostly involved First Generation Mindfulness-Based Interventions (FG-MBIs). However, a growing number of researchers, clinicians, and Buddhist teachers/scholars have suggested that FG-MBIs may only partially embody the full potency of mindfulness when compared with its utilisation in traditional Buddhist practice settings. Consequently, recent years have witnessed the early stage evaluation of a number of Second Generation Mindfulness-Based Interventions (SG-MBIs). Although still secular, SG-MBIs are overtly spiritual in aspect and teach mindfulness within a practice infrastructure that integrates what would traditionally be deemed as prerequisites for effective spiritual and meditative development. The purpose of this study was to conduct the first qualitative investigation to analyse the experiences of employed participants receiving training in a SG-MBI. Ten participants were randomly selected from the intervention arm of a randomised controlled trial assessing the effects of meditation awareness training (MAT) on work-related wellbeing and job performance. Interpretative phenomenological analysis was used to analyse participant experiences of MAT, and six themes emerged from the data-set: (1) changing attitudes towards work, (2) improved job performance, (3) letting go of self, (4) phenomena feed-back effect, (5) wellbeing at work and (6) taking responsibility for one's spiritual growth. Findings have important implications for the development of authentic mindfulness training programs and suggest that, compared with FG-MBIs, the SG-MBI approach may be tapping into different metacognitive resources.

2014	Shonin, Edo; Van Gordon, William; Dunn, Thomas J.; Singh, Nirbhay N.; Griffiths, Mark D.	Meditation Awareness Training (MAT) for Work-related Wellbeing and Job Performance: A Randomised Controlled Trial	International Journal of Mental Health and Addiction	Due to its potential to concurrently improve work-related wellbeing (WRW) and job performance, occupational stakeholders are becoming increasingly interested in the applications of meditation. The present study conducted the first randomized controlled trial to assess the effects of meditation on outcomes relating to both WRW and job performance. Office-based middle-hierarchy managers (n = 152) received an eight-week meditation intervention (Meditation Awareness Training; MAT) or an active control intervention. MAT participants demonstrated significant and sustainable improvements (with strong effect sizes) over control-group participants in levels of work-related stress, job satisfaction, psychological distress, and employer-rated job performance. There are a number of novel implications: (i) meditation can effectuate a perceptual shift in how employees experience their work and psychological environment and may thus constitute a cost-effective WRW intervention, (ii) meditation-based (i.e., present-moment-focussed) working styles may be more effective than goal-based (i.e., future-orientated) working styles, and (iii) meditation may reduce the separation made by employees between their own interests and those of the organizations they work for.
2014	Sood, Amit; Sharma, Varun; Schroeder, Darrell R.; Gorman, Brian	Stress Management and Resiliency Training (SMART) Program among Department of Radiology Faculty: A Pilot Randomized Clinical Trial	EXPLORE: The Journal of Science and Healing	Objective To test the efficacy of a Stress Management and Resiliency Training (SMART) program for decreasing stress and anxiety and improving resilience and quality of life among Department of Radiology physicians. Materials and Methods The study was approved by the institutional review board. A total of 26 Department of Radiology physicians were randomized in a single-blind trial to either the SMART program or a wait-list control arm for 12 weeks. The program involved a single 90-min group session in the SMART training with two follow-up phone calls. Primary outcomes measured at baseline and week 12 included the Perceived Stress Scale, Linear Analog Self-Assessment Scale, Mindful Attention Awareness Scale, and Connor–Davidson Resilience Scale. Results A total of 22 physicians completed the study. A statistically significant improvement in perceived stress, anxiety, quality of life, and mindfulness at 12 weeks was observed in the study arm compared to the wait-list control arm; resilience also improved in the active arm, but the changes were not statistically significant when compared to the control arm. Conclusions A single session to decrease stress among radiologists using the SMART program is feasible. Furthermore, the intervention afforded statistically significant and clinically meaningful improvement in anxiety, stress, quality of life, and mindful attention. Further studies including larger sample size and longer follow-up are warranted.
2014	van Berkel, Jantien; Boot, Cécile R. L.; Proper, Karin I.; Bongers, Paulien M.; van der Beek, Allard J.	Effectiveness of a Worksite Mindfulness-Related Multi-Component Health Promotion Intervention on Work Engagement and Mental Health: Results of a Randomized Controlled Trial	PLoS ONE	The aim of the present study was to evaluate the effectiveness of a worksite mindfulness-related multi-component health promotion intervention on work engagement, mental health, need for recovery and mindfulness. In a randomized controlled trial design, 257 workers of two research institutes participated. The intervention group (n = 129) received a targeted mindfulness-related training, followed by e-coaching. The total duration of the intervention was 6 months. Data on work engagement, mental health, need for recovery and mindfulness were collected using questionnaires at baseline and after 6 and 12 months follow-up. Effects were analyzed using linear mixed effect models. There were no significant differences in work engagement, mental health, need for recovery and mindfulness between the intervention and control group after either 6- or 12-months follow-up. Additional analyses in mindfulness-related training compliance subgroups (high and low compliance versus the control group as a reference) and subgroups based on baseline work engagement scores showed no significant differences either. This study did not show an effect of this worksite mindfulness-related multi-component health promotion intervention on work engagement, mental health, need for recovery and mindfulness after 6 and 12 months



2014	West, Colin P.; Dyrbye, Liselotte N.; Rabatin, Jeff T.; Call, Tim G.; Davidson, John H.; Multari, Adamarie; Romanski, Susan A.; Hellyer, Joan M. Henriksen; Sloan, Jeff A.; Shanafelt, Tait D.	Intervention to Promote Physician Well-being, Job Satisfaction, and Professionalism: A Randomized Clinical Trial	JAMA Internal Medicine	<p>Importance Despite the documented prevalence and clinical ramifications of physician distress, few rigorous studies have tested interventions to address the problem. Objective To test the hypothesis that an intervention involving a facilitated physician small-group curriculum would result in improvement in well-being. Design, Setting, and Participants Randomized clinical trial of 74 practicing physicians in the Department of Medicine at the Mayo Clinic in Rochester, Minnesota, conducted between September 2010 and June 2012. Additional data were collected on 350 nontrial participants responding to annual surveys timed to coincide with the trial surveys. Interventions The intervention involved 19 biweekly facilitated physician discussion groups incorporating elements of mindfulness, reflection, shared experience, and small-group learning for 9 months. Protected time (1 hour of paid time every other week) for participants was provided by the institution. Main Outcomes and Measures Meaning in work, empowerment and engagement in work, burnout, symptoms of depression, quality of life, and job satisfaction assessed using validated metrics. Results Empowerment and engagement at work increased by 5.3 points in the intervention arm vs a 0.5-point decline in the control arm by 3 months after the study (P = .04), an improvement sustained at 12 months (+5.5 vs +1.3 points; P = .03). Rates of high depersonalization at 3 months had decreased by 15.5% in the intervention arm vs a 0.8% increase in the control arm (P = .004). This difference was also sustained at 12 months (9.6% vs 1.5% decrease; P = .02). No statistically significant differences in stress, symptoms of depression, overall quality of life, or job satisfaction were seen. In additional comparisons including the nontrial physician cohort, the proportion of participants strongly agreeing that their work was meaningful increased 6.3% in the study intervention arm but decreased 6.3% in the study control arm and 13.4% in the nonstudy cohort (P = .04). Rates of depersonalization, emotional exhaustion, and overall burnout decreased substantially in the trial intervention arm, decreased slightly in the trial control arm, and increased in the nontrial cohort (P = .03, .007, and .002 for each outcome, respectively). Conclusions and Relevance An intervention for physicians based on a facilitated small-group curriculum improved meaning and engagement in work and reduced depersonalization, with sustained results at 12 months after the study.</p>
2015	Allen, Tammy D.; Eby, Lillian T.; Conley, Kate M.; Williamson, Rachel L.; Mancini, Victor S.; Mitchell, Melissa E.	What Do We Really Know About the Effects of Mindfulness-Based Training in the Workplace?	Industrial and Organizational Psychology	<p>In an attempt to distill what we know about the effects of workplace mindfulness-based training, Hyland, Lee, and Mills (2015) cast a wide net with regard to the array of studies included in their review. For example, they include studies that investigate the benefits associated with workplace mindfulness training (e.g., Wolever et al., 2012) as well as training conducted for patients within primary care settings (e.g., Allen, Bromley, Kuyken, &amp; Sonnenberg, 2009). In addition, their review includes studies based on self-reports of individual differences in mindfulness traits/skills (e.g., Hafenbrack, Kinias, &amp; Barsade, 2014). Reviewing a broad cross-section of research is helpful to illustrate the wide-ranging nature of mindfulness research but also has the potential to obfuscate what we know about mindfulness as it pertains to workers and workplaces.</p>
2015	Chandwani, Rajesh; Agrawal, Narendra M.; Kedia, Ben L.	Mindfulness: Nurturing Global Mind-set and Leadership: Mindfulness: Nurturing global mindset and leadership	Thunderbird International Business Review	<p>"In this article, we attempt to explore global leadership and global mind-set from the perspective of mindfulness. Through a synthesis of the literature on mindfulness and scholarship on global mind-set and global leadership, this article explicates the importance of mindfulness in developing a global mind-set and, thereby, acquiring global leadership competencies. Taking a task-analytic approach to global leadership, we attempt to elaborate on how mindfulness can act as an important antecedent for global mind-set and hence for global leadership. Implications for future research and managerial practice are highlighted."</p>

2015	Choi, Ellen; Leroy, Hannes	Methods of mindfulness: how mindfulness is studied in the workplace	Mindfulness in Organizations	
2015	Choi, Ellen; Tobias, Jutta	Mind the Gap: The Link Between Mindfulness and Performance at Work Needs More Attention	Industrial and Organizational Psychology	The concept of mindfulness has become the topic of heated debates among scholars and practitioners alike. Hyland, Lee, and Mills's (2015) focal article has an ambitious goal: distilling how mindfulness fits into workplace research and practice. This is laudable, and we are pleased that the authors are providing a review of the many ways in which mindfulness may benefit employees and organizations. Unfortunately, the authors fall short of their aspiration to produce a comprehensive overview of the link between workplace mindfulness and performance. We outline three points that we find may have helped the authors achieve their main objective.
2015	Duchemin, Anne-Marie; Steinberg, Beth A.; Marks, Donald R.; Vanover, Kristin; Klatt, Maryanna	A Small Randomized Pilot Study of a Workplace Mindfulness-Based Intervention for Surgical Intensive Care Unit Personnel: Effects on Salivary $\alpha$ -Amylase Levels	Journal of Occupational and Environmental Medicine	Objective: To determine whether a workplace stress-reduction intervention decreases reactivity to stress among personnel exposed to a highly stressful occupational environment. Methods: Personnel from a surgical intensive care unit were randomized to a stress-reduction intervention or a waitlist control group. The 8-week group mindfulness-based intervention included mindfulness, gentle yoga, and music. Psychological and biological markers of stress were measured 1 week before and 1 week after the intervention. Results: Levels of salivary $\alpha$ -amylase, an index of sympathetic activation, were significantly decreased between the first and second assessments in the intervention group with no changes in the control group. There was a positive correlation between salivary $\alpha$ -amylase levels and burnout scores. Conclusions: These data suggest that this type of intervention could decrease not only reactivity to stress but also the risk of burnout.
2015	Fulton, Cheryl L.; Cashwell, Craig S.	Mindfulness-Based Awareness and Compassion: Predictors of Counselor Empathy and Anxiety	Counselor Education and Supervision	Mindfulness-based awareness and compassion were examined as predictors of empathy and anxiety among 152 master's-level counseling interns. Results of hierarchical multiple regression analysis supported that awareness and compassion differentially contributed to explaining the variance in counselor empathy and anxiety. Implications for counselor education are discussed.
2015	Gauthier, Tina; Meyer, Rika M.L.; Grefe, Dagmar; Gold, Jeffrey I.	An On-the-Job Mindfulness-based Intervention For Pediatric ICU Nurses: A Pilot	Journal of Pediatric Nursing	The feasibility of a 5-minute mindfulness meditation for PICU nurses before each work-shift to investigate change in nursing stress, burnout, self-compassion, mindfulness, and job satisfaction was explored. Thirty-eight nurses completed measures (Nursing Stress Scale, Maslach Burnout Inventory, Mindfulness Attention Awareness Scale and Self-Compassion Scale) at baseline, post-intervention and 1 month after. The intervention was found to be feasible for nurses on the PICU. A repeated measures ANOVA revealed significant decreases in stress from baseline to post intervention and maintained 1 month following the intervention. Findings may inform future interventions that support on-the-job self-care and stress-reduction within a critical care setting.
2015	Hülsheger, Ute R.; Feinholdt, Alina; Nübold, Annika	A low-dose mindfulness intervention and recovery from work: Effects on psychological detachment, sleep quality, and sleep duration	Journal of Occupational and Organizational Psychology	Although playing a crucial role for the prevention of long-term health impairment, interventions aiming at the improvement of employees' recovery processes are still scarce. In this study, we therefore investigated the effectiveness of a low-dose mindfulness intervention for recovery from work. In addition, differential responding to the treatment in terms of treatment-by-baseline interactions was studied. A sample of 140 employees participated in a randomized field experiment with a self-training and a wait-list control group. Three central recovery processes (psychological detachment, sleep quality, and sleep duration) were assessed with event-sampling methodology involving daily measurements over 10 workdays. Growth curve analyses revealed intervention effects on sleep quality and sleep duration. No effects were found for psychological detachment after work and for the proposed treatment-by-baseline interactions. Our findings are discussed in

				the context of occupational health promotion in general and mindfulness-based interventions in specific. Practitioner points Although daily recovery from the demands of work has been shown to be vital for employee well-being and performance, research on how workplace interventions can help improve recovery is still scarce., This study investigated the effectiveness of a brief, economic mindfulness intervention on processes that are vital for recovery - psychological detachment, sleep quality, and sleep duration., Findings revealed positive effects of the intervention on sleep quality and duration, but not on psychological detachment.
2015	Jha, Amishi P.; Morrison, Alexandra B.; Dainer-Best, Justin; Parker, Suzanne; Rostrup, Nina; Stanley, Elizabeth A.	Minds “At Attention”: Mindfulness Training Curbs Attentional Lapses in Military Cohorts	PLOS ONE	We investigated the impact of mindfulness training (MT) on attentional performance lapses associated with task-unrelated thought (i.e., mind wandering). Periods of persistent and intensive demands may compromise attention and increase off-task thinking. Here, we investigated if MT may mitigate these deleterious effects and promote cognitive resilience in military cohorts enduring a high-demand interval of predeployment training. To better understand which aspects of MT programs are most beneficial, three military cohorts were examined. Two of the three groups were provided MT. One group received an 8-hour, 8-week variant of Mindfulness-based Mind Fitness Training (MMFT) emphasizing engagement in training exercises (training-focused MT, n = 40), a second group received a didactic-focused variant emphasizing content regarding stress and resilience (didactic-focused MT, n = 40), and the third group served as a no-training control (NTC, n = 24). Sustained Attention to Response Task (SART) performance was indexed in all military groups and a no-training civilian group (CIV, n = 45) before (T1) and after (T2) the MT course period. Attentional performance (measured by A', a sensitivity index) was lower in NTC vs. CIV at T2, suggesting that performance suffers after enduring a high-demand predeployment interval relative to a similar time period of civilian life. Yet, there were significantly fewer performance lapses in the military cohorts receiving MT relative to NTC, with training-focused MT outperforming didactic-focused MT at T2. From T1 to T2, A' degraded in NTC and didactic-focused MT but remained stable in training-focused MT and CIV. In sum, while protracted periods of high-demand military training may increase attentional performance lapses, practice-focused MT programs akin to training-focused MT may bolster attentional performance more than didactic-focused programs. As such, training-focused MT programs should be further examined in cohorts experiencing protracted high-demand intervals.
2015	Krishnakumar, Sukumarakurup; Robinson, Michael D.	Maintaining an even keel: An affect-mediated model of mindfulness and hostile work behavior.	Emotion	Mindfulness, defined in terms of greater attention to and awareness of the present moment, may benefit equanimity both outside and inside the workplace. Two studies (total N = 224) of part-time employees supported this idea. Employees who were higher in dispositional mindfulness were less Machiavellian (Study 1), and they engaged in fewer counterproductive work behaviors (CWBs; Study 2). Furthermore, and consistent with an emotion-related theory of mindfulness, these inverse relationships were mediated by hostile feelings such as irritation and anger. That is, mindful people were less hostile in their behaviors in part because they were less prone to hostile feelings. The results suggest that mindfulness may be an efficacious state in reducing hostile feelings and behaviors at work. More generally, they contribute to an emotion-related perspective of mindfulness and some of its behavioral consequences
2015	Long, Erin Cooke; Christian, Michael S.	Mindfulness buffers retaliatory responses to injustice: A regulatory approach.	Journal of Applied Psychology	We investigate the role of mindfulness as a regulatory factor by examining whether it mitigates the relationship between justice and retaliation. Drawing on theories of self-regulation, we integrate work on justice with emerging frameworks that identify mindfulness as an important work-related regulatory variable (Glomb, Duffy, Bono, & Yang, 2011). Specifically, we identify the role of mindfulness as a buffer of the

				<p>ruminative thoughts and negative emotions that link injustice to retaliation. We test mediated moderation hypotheses in 2 samples. In Sample 1, two behavioral measures of retaliation are assessed in an experiment that manipulated both injustice and mindfulness. In Sample 2, we generalize our model to the field, examining employee responses regarding experiences with workplace injustice and retaliation. Results of both studies converge to support the proposed mediated moderation model that mindfulness buffers the effect of injustice on rumination and negative emotions, thus reducing retaliation. Our findings contribute to the broader literatures on self-regulation, organizational justice, and retaliation</p>
2015	Malinowski, Peter; Lim, Hui Jia	Mindfulness at Work: Positive Affect, Hope, and Optimism Mediate the Relationship Between Dispositional Mindfulness, Work Engagement, and Well-Being	Mindfulness	<p>Mindfulness has been described as a state of awareness characterized by refined attentional skills and a non-evaluative attitude toward internal and external events. Recently, it has been suggested that higher levels of mindfulness may be beneficial in the workplace and first programs aiming to increase mindful awareness in occupational settings have been introduced. The current study underpins these developments with empirical evidence regarding the involved psychological processes, by investigating the relationship between dispositional mindfulness, work engagement, and well-being in 299 adults in full-time employment. As hypothesized, the results confirm that self-reported mindfulness predicts work engagement and general well-being. Furthermore, these relationships are mediated by positive job-related affect and psychological capital (hope, optimism, resiliency, and self-efficacy). Investigating mindfulness and psychological capital as multi-faceted concepts by means of structural equation modeling yielded a more precise picture. The ability to step back from automatic, habitual reactions to distress turned out to be the mindfulness facet most central for predicting work engagement and well-being. Furthermore, mindfulness exerts its positive effect on work engagement by increasing positive affect, hope, and optimism, which on their own and in combination enhance work engagement (full mediation). Well-being, on the other hand, is directly influenced by mindfulness, which exerts additional indirect influence via positive affect, hope, and optimism (partial mediation). Although exploratory in nature, the results identify non-reactivity and non-judging as important mindfulness skills in the workplace.</p>
2015	Reb, Jochen; Narayanan, Jayanth; Ho, Zhi Wei	Mindfulness at Work: Antecedents and Consequences of Employee Awareness and Absent-mindedness	Mindfulness	<p>The present study examines antecedents and consequences of two aspects of mindfulness in a work setting: employee awareness and employee absent-mindedness. Using two samples, the study found these two aspects of mindfulness to be beneficially associated with employee well-being, as measured by emotional exhaustion, job satisfaction, and psychological need satisfaction, and with job performance, as measured by task performance, organizational citizenship behaviors, and deviance. These results suggest a potentially important role of mindfulness at the workplace. The study also found that organizational constraints and organizational support predicted employee mindfulness, pointing to the important role that the organizational environment may play in facilitating or hindering mindfulness at the workplace. The results further suggest that employee awareness and absent-mindedness are different constructs that have distinct nomological networks. Implications and future directions are discussed.</p>
2015	Schultz, Patricia P.; Ryan, Richard M.; Niemiec, Christopher P.; Legate, Nicole;	Mindfulness, Work Climate, and Psychological Need Satisfaction in Employee Well-being	Mindfulness	<p>The present study investigated how both mindfulness and managerial autonomy support affect work adjustment. Two hundred and fifty-nine working adults were recruited online, and they were assessed for individual differences in mindfulness and the autonomy-supportive versus controlling style of their management at work. Also assessed were indicators of work-related adjustment, namely, burnout, turnover intention, and absenteeism. Results showed that both autonomy support and mindfulness had direct relations with employee work well-being. Less autonomy-supportive work climates thwarted employee's basic</p>

	Williams, Geoffrey C.			psychological needs at work, which partially explained the association of lower autonomy support at work and decreased work adjustment. These indirect effects were moderated by mindfulness. Specifically, people higher in mindfulness were less likely to feel need frustration, even in unsupportive managerial environments. Mindfulness thus appears to act as a protective factor in controlling work environments. These results not only highlight mindfulness as a potential pathway to wellness at the workplace, but also speak to the relevance of autonomy support in work environments in promoting employee work well-being.
2015	Sriwilai, Kanokporn; Charoensukmongkol, Peerayuth	Face it, don't Facebook it: Impacts of Social Media Addiction on Mindfulness, Coping Strategies and the Consequence on Emotional Exhaustion: Social Media Addiction, Mindfulness and Coping	Stress and Health	Addiction to social media has now become a problem that societies are concerned with. The aim of the present study is to investigate the impacts that social media addiction has on mindfulness and choice of coping strategy, as well as to explore the consequences on emotional exhaustion. The survey data were collected from 211 employees in 13 enterprises in Thailand. Results from partial least square structural equation modelling revealed that people who are highly addicted to social media tended to have lower mindfulness and tended to use emotion-focused coping to deal with stress. Lack of mindfulness and the decision to use emotion-coping strategy are also subsequently associated with higher emotional exhaustion.
2015	Westphal, Maren; Bingisser, Martina-Barbara; Feng, Tianshu; Wall, Melanie; Blakley, Emily; Bingisser, Roland; Kleim, Birgit	Protective benefits of mindfulness in emergency room personnel	Journal of Affective Disorders	Background Recent meta-analyses have found that mindfulness practice may reduce anxiety and depression in clinical populations and there is growing evidence that mindfulness may also improve well-being and quality of care in health professionals. This study examined whether mindfulness protects against the impact of work-related stress on mental health and burnout in emergency room (ER) nurses. Methods ER nurses (N=50) were recruited from an urban teaching hospital in Switzerland and completed a survey on work-related stressors, mindfulness, burnout, depression, and anxiety. Results: The most frequently reported work-related stressor was interpersonal conflict. Nurses working more consecutive days since last taking time off were at greater risk for depression and those reporting more work-related interpersonal conflicts were at greater risk for burnout. Mindfulness was associated with reduced anxiety, depression, and burnout. Mindfulness was a significant predictor of anxiety, depression, and burnout and moderated the impact of work-related stressors on mental health and burnout. Limitations The sample is limited to nurses and results need to be replicated in other groups (e.g., medical staff or ambulance workers). We assessed clinical symptoms with questionnaires and it would be desirable to repeat this assessment with clinical diagnostic interviews. Conclusions: The findings have implications for stress management in ER nurses and health professionals working in comparable settings (e.g., urgent care). The robust associations between mindfulness and multiple indices of psychological well-being suggest that ER staff exposed to high levels of occupational stress may benefit from mindfulness practice to increase resistance to mental health problems and burnout.
2015	Zhang, Jingyu; Wu, Changxu	The influence of dispositional mindfulness on safety behaviors: A dual process perspective	Accident Analysis & Prevention	Based on the dual process model of human cognition, this study investigated the influence of dispositional mindfulness on operators' safety behaviors and its boundary conditions. In a sample of 212 nuclear power plant control room operators, it was found that both safety compliance and safety participation behaviors were positively influenced by dispositional mindfulness as measured by the 14-item Freiburg Mindfulness Inventory. This effect was still positive after controlling for age, intelligence, work experience and conscientiousness. Moreover, two boundary conditions were identified: the impact of dispositional mindfulness of safety behaviors was stronger among operators who were either more experienced or more intelligent. Theoretically, the framework we used to understand the benefit of mindfulness on safety behaviors

				has been proved to be useful. Practically, it provides a new and valid criterion that could be used in operators' selection and training program to improve organizational safety.
2015	Hyland, Patrick K.; Lee, R. Andrew; Mills, Maura J.	Mindfulness at Work: A New Approach to Improving Individual and Organizational Performance	Industrial and Organizational Psychology	In recent years the concept of mindfulness has become increasingly popular, and with good reason. A growing body of research indicates that mindfulness provides a number of physical, psychological, and even performance benefits. As a result, some organizations have started offering mindfulness programs to their employees. But despite growing interest, mindfulness has received little attention from the industrial–organizational community. In this article, we provide an overview of what mindfulness is, where the concept came from, how it has been utilized and studied to date, and what its application in the work setting is. We also propose new directions for researchers and practitioners.
2016	Baker, Stuart	Working in the present moment: The impact of mindfulness on trainee psychotherapists' experience of relational depth	Counselling and Psychotherapy Research	<p><b>Aim :</b>To explore the lived experience and impact of a brief mindfulness meditation training intervention on trainee psychological therapists, in particular their experiences of relational depth, the cultivation of therapeutic qualities and their use of the self in the therapeutic relationship.</p> <p><b>Method:</b> Interpretative phenomenological analysis was used to investigate participants' lived experience of mindfulness. Fifteen participants completed an eight-week MBSR/MBCT mindfulness training, contextualised for therapists, and eight were interviewed four months later.</p> <p><b>Findings:</b> Participants experienced a range of positive outcomes and meaningful effects at both a personal and professional level, with mindfulness appearing to facilitate 'being versus doing' qualities and the potential for enhanced relational depth.</p> <p><b>Discussion:</b> The findings indicate the potential of mindfulness as a complementary clinical training and were suggestive of a process model, where 'therapist intrapersonal attunement' facilitates 'therapist-client interpersonal attunement' that in turn promotes 'client self-attunement', in a 'co-created co-meditation space'.</p>
2016	Baron, Louis	Authentic leadership and mindfulness development through action learning	Journal of Managerial Psychology	<p><b>Purpose –</b> The purpose of this paper is to evaluate a three-year training program based on action learning principles with regard to its effectiveness in fostering authentic leadership (AL) and mindfulness among the participants. <b>Design/methodology/approach –</b> Data were obtained using a mixed-method design. Quantitative data were collected using a quasi-experimental sequential cohort design with comparison group, in which 143 participants responded to a self-evaluation questionnaire up to six times over a three-year period. Semi-structured interviews were also conducted with 24 managers. <b>Findings –</b> The results indicate that, as participants evolved through the leadership development program, self-reports of AL and mindfulness increased significantly and linearly as determined using repeated measures ANOVA, paired t-tests, and content analysis of interviews. <b>Practical implications –</b> The results suggest that a leadership development program based on action learning principles can foster the development of AL and mindfulness. The core elements of action learning (i.e. working on real problems, gaining new insights in a supportive and confrontational environment of one's peer) appear to be key to bringing about real changes in the behavior of participating managers and maximizing the chances of generating lasting effects. <b>Originality/value –</b> This is the first longitudinal study to demonstrate that the development of mindfulness and AL – which calls for internalization of attitudes and behaviors – can be fostered by a leadership development program. The question of whether AL can be developed through planned interventions is paramount for advancing theory and research on AL.</p>

2016	Bond, Frank W.; Flaxman, Paul E.; Lloyd, Joda	Mindfulness and meditation in the workplace: An acceptance and commitment therapy approach.	The psychology of meditation: Research and practice.	The purpose of this chapter is to describe how acceptance and commitment therapy (ACT) conceptualizes mindfulness and tries to enhance it in the pursuit of promoting mental health and behavioral effectiveness (e.g., productivity at work). To this end, we discuss ACT's key construct of psychological flexibility, which involves mindfulness, and how it has led to a somewhat different approach not only to conceptualizing mindfulness, but also to how we try to enhance it in the workplace. In so doing, we hope to show that whilst formal meditation practice is valued in ACT, it is only one strategy that is used to promote mindfulness, as well as psychological flexibility more generally.
2016	Brendel, W.; Bennett, C.	Learning to Embody Leadership Through Mindfulness and Somatics Practice	Advances in Developing Human Resources	The Problem Given the unpredictable nature of organizational life, leadership development programs that rely primarily on cognitive processing and critical reflection are no longer sufficient. What is required is an integrated pedagogy that enables individuals to access and embody a "way of being," an aligned presence and purpose that spans all contexts so that the individual and leader are not separate entities but rather a fully cohesive self. To develop this capacity, reputable organizations are experimenting with holistic learning methodologies, including mindfulness and somatics practices. However, these methodologies have yet to be fully grounded in adult learning and leadership best practices, empirical research, mind-body principles, and leadership performance. The Solution Through a critical review of relevant theory, practice, and empirical research, this article conceptualizes a constructive developmental learning methodology, which integrates mindfulness and somatics practices that transform a leader's relationship with behavior from the automatic to the consciously chosen realm. The article presents a practical model of embodied leadership where individuals learn ways to deepen awareness to include both the mind and body as an interdependent system to remain open, grounded, and engaged in a way that builds resilience, and resourcefulness, and improves relationships in complex environments. The Stakeholders Human resource development professionals, executive coaches, and aspiring leaders seek a holistic and practical leadership development approach, which is conceptually and empirically linked to leadership and organizational performance.
2016	Burton, Amy; Burgess, Catherine; Dean, Sarah; Koutsopoulou, Gina Z.; Hugh-Jones, Siobhan	How Effective are Mindfulness-Based Interventions for Reducing Stress Among Healthcare Professionals? A Systematic Review and Meta-Analysis: Mindfulness Interventions for Stress Reduction	Stress and Health	Workplace stress is high among healthcare professionals (HCPs) and is associated with reduced psychological health, quality of care and patient satisfaction. This systematic review and meta-analysis reviews evidence on the effectiveness of mindfulness-based interventions (MBIs) for reducing stress in HCPs. A systematic literature search was conducted. Papers were screened for suitability using inclusion criteria and nine papers were subjected to review and quality assessment. Seven papers, for which full statistical findings could be obtained, were also subjected to meta-analysis. Results of the meta-analysis suggest that MBIs have the potential to significantly improve stress among HCPs; however, there was evidence of a file drawer problem. The quality of the studies was high in relation to the clarity of aims, data collection and analysis, but weaker in terms of sample size and the use of theoretical frameworks. MBIs have the potential to reduce stress among HCPs; however, more high-quality research is needed before this finding can be confirmed. Future studies would benefit from long-term follow-up measures to determine any continuing effects of mindfulness training on stress outcomes
2016	Craigie, Mark; Slatyer, Susan; Hegney, Desley; Osseiran-Moisson, Rebecca; Gentry,	A Pilot Evaluation of a Mindful Self-care and Resiliency (MSCR) Intervention for Nurses	Mindfulness	It is now well established that a significant number of nurses have less than optimal levels of wellness as a result of the stressful nature of their work. Identifying effective workplace strategies to help improve the resilience of nurses is therefore a high priority. In this study, we evaluated the feasibility of a mindfulness-based intervention aimed at reducing compassion fatigue and improving emotional well-being in nurses. A total of 21 nurses recruited from a large teaching hospital in Western Australia, participated in a mindful self-

	Eric; Davis, Sue; Dolan, Tony; Rees, Clare			care and resiliency (MSCR) intervention. The intervention consisted of a 1-day compassion fatigue prevention educational workshop, followed by a series of weekly mindfulness training seminars conducted over 4 weeks (12 h total intervention time). Participants completed a number of standardized measures at pre, post, and 1-month follow-up. Significant improvements were observed following the intervention for compassion satisfaction, burnout, trait-negative affect, obsessive passion, and stress scores. At pre-intervention, 45 % of the sample had high burnout scores, but this reduced to just 15 % by post-intervention. No significant changes were observed for general resilience, anxiety, or secondary traumatic stress post-intervention or at follow-up. The results of this preliminary study indicate that MSCR may represent a feasible approach to improving resilience and well-being among nurses. Further research utilizing a control group is required to strengthen conclusions.
2016	Crain, Tori L.; Schonert-Reichl, Kimberly A.; Roeser, Robert W.	Cultivating Teacher Mindfulness: Effects of a Randomized Controlled Trial on Work, Home, and Sleep Outcomes.	Journal of Occupational Health Psychology	The effects of randomization to a workplace mindfulness training (WMT) or a waitlist control condition on teachers' well-being (moods and satisfaction at work and home), quantity of sleep, quality of sleep, and sleepiness during the day were examined in 2 randomized, waitlist controlled trials (RCTs). The combined sample of the 2 RCTs, conducted in Canada and the United States, included 113 elementary and secondary school teachers (89% female). Measures were collected at baseline, postprogram, and 3-month follow-up; teachers were randomly assigned to condition after baseline assessment. Results showed that teachers randomized to WMT reported less frequent bad moods at work and home, greater satisfaction at work and home, more sleep on weekday nights, better quality sleep, and decreased insomnia symptoms and daytime sleepiness. Training-related group differences in mindfulness and rumination on work at home at postprogram partially mediated the reductions in negative moods at home and increases in sleep quality at follow-up.
2016	Dobie, A.; Tucker, A.; Ferrari, M.; Rogers, J. M.	Preliminary evaluation of a brief mindfulness-based stress reduction intervention for mental health professionals	Australasian Psychiatry	Objectives: Mental health professionals are particularly susceptible to occupational stress; however, there are limited formal programmes to address the problem. This paper discusses the preliminary results of a brief mindfulness-based stress reduction (MBSR) programme for practising professionals in a public hospital mental health unit. Method: A mixed-group of nine mental health professionals participated in eight weeks of daily 15-minute MBSR training interspersed with three 30-minute education sessions developed by the authors (AD and AT). Levels of psychological distress and mindfulness skill were measured before and immediately after participation. Results: Following the brief MBSR programme, quantitative and qualitative participant feedback revealed a perceived reduction in psychological distress. Conclusions: A brief MBSR programme can be incorporated into the full-time workloads of practicing mental health professionals, potentially addressing a significant unmet workplace need.
2016	dos Santos, Teresa Maria; Kozasa, Elisa Harumi; Carmagnani, Isabel Sampaio; Tanaka, Luiza Hiromi; Lacerda, Shirley Silva; Nogueira-Martins, Luiz Antonio	Positive Effects of a Stress Reduction Program Based on Mindfulness Meditation in Brazilian Nursing Professionals: Qualitative and Quantitative Evaluation	EXPLORE: The Journal of Science and Healing	Context Mindfulness meditation has been shown to effectively mitigate the negative effects of stress among nursing professionals, but in countries like Brazil, these practices are relatively unexplored. Objective To evaluate the effects of a Stress Reduction Program (SRP) including mindfulness and loving kindness meditation among nursing professionals working in a Brazilian hospital setting. Design Pilot study with a mixed model using quantitative and qualitative methods was used to evaluate a group of participants. The quantitative data were analyzed at three different time points: pre-intervention, post-intervention, and follow-up. The qualitative data were analyzed at post-intervention. Setting Hospital São Paulo (Brazil). Participants Sample 13 nursing professionals, including nurses, technicians, and nursing assistants working in a hospital. Intervention Participants underwent mindfulness and loving kindness meditation during a period of six weeks. Instruments Perceived Stress Scale (PSS), Maslach Burnout Inventory (MBI), Beck Depression Inventory



				(BDI), State-Trait Anxiety Inventory (STAI), Satisfaction With Life Scale (SWLS), Self-Compassion Scale (SCS), WHOQOL-BREF quality of life assessment, and Work Stress Scale (WSS). Qualitative data were collected via a group interview following six weeks participation in the SRP. Results The quantitative analyses revealed a significant reduction ( $P < .05$ ) between pre-intervention and post-intervention scores for perceived stress, burnout, depression, and anxiety (trait). These variables showed no significant differences between post-intervention and follow-up scores. The WHOQOL-BREF revealed significant increase ( $P < .05$ ) just in the physical and psychological domains at post-intervention scores, which remained at the follow-up. Qualitative results showed improvement in the reactivity to inner experience; a more attentive perception of internal and external experiences; greater attention and awareness of actions and attitudes at every moment; and a positive influence of the SRP in nursing activities.
2016	Good, D. J.; Lyddy, C. J.; Glomb, T. M.; Bono, J. E.; Brown, K. W.; Duffy, M. K.; Baer, R. A.; Brewer, J. A.; Lazar, S. W.	Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review	Journal of Management	Mindfulness research activity is surging within organizational science. Emerging evidence across multiple fields suggests that mindfulness is fundamentally connected to many aspects of workplace functioning, but this knowledge base has not been systematically integrated to date. This review coalesces the burgeoning body of mindfulness scholarship into a framework to guide mainstream management research investigating a broad range of constructs. The framework identifies how mindfulness influences attention, with downstream effects on functional domains of cognition, emotion, behavior, and physiology. Ultimately, these domains impact key workplace outcomes, including performance, relationships, and well-being. Consideration of the evidence on mindfulness at work stimulates important questions and challenges key assumptions within management science, generating an agenda for future research.
2016	Klatt, Maryanna D.; Sieck, Cynthia; Gascon, Gregg; Malarkey, William; Huerta, Timothy	A healthcare utilization cost comparison between employees receiving a worksite mindfulness or a diet/exercise lifestyle intervention to matched controls 5 years post intervention	Complementary Therapies in Medicine	Objective: To compare healthcare costs and utilization among participants in a study of two active lifestyle interventions implemented in the workplace and designed to foster awareness of and attention to health with a propensity score matched control group. Design and setting: We retrospectively compared changes in healthcare (HC) utilization among participants in the mindfulness intervention (n=84) and the diet/exercise intervention (n=86) to a retrospectively matched control group (n=258) drawn for this study. The control group was matched from the non-participant population on age, gender, relative risk score, and HC expenditures in the 9 month preceding the study. Main outcome measures: Measures included number of primary care visits, number and cost of pharmacy prescriptions, number of hospital admissions, and overall healthcare costs tracked for 5 years after the intervention. Results: Significantly fewer primary care visits ( $p < .05$ ) and hospital admissions ( $p < .05$ ) for both intervention groups as compared to controls, with a non-significant trend towards lower overall HC utilization (4,000.00 actual dollar differences) for the intervention groups after five years. Pharmacy costs and number of prescriptions were significantly higher for the two intervention groups compared to controls over the five years ( $p < .05$ ), yet still resulted in less HC utilization costs, potentially indicating greater self-management of care. Conclusion: This study provides valuable information as to the cost savings and value of providing workplace lifestyle interventions that focus on awareness of one's body and health. Health economic studies validate the scale of personal and organization health cost savings that such programs can generate.
2016	Kong, Dejun Tony	The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work	Personality and Individual Differences	Employees' unethical behavior is largely intended to harm organizations, but their unethical pro-organizational behavior (UPB) is intended to benefit organizations. A prominent force for UPB is organizational identification (OID), but what determines OID remains poorly understood. A better understanding of this issue can help employees and organizations manage UPB. The current research

		passion and trait mindfulness		examines how work passion and trait mindfulness jointly determine OID, which drives UPB. A field study with 120 U.S. employees demonstrated that mindfulness moderated the relationships between obsessive passion and OID and between obsessive passion and UPB, and OID mediated the latter relationship only when mindfulness was low. Harmonious passion was positively related to OID, yet not moderated by mindfulness. On the other hand, perceived organizational support was positively related to OID, and yet not significantly related to UPB. In order to reduce OID and resultant UPB, employees can reduce obsessive passion while enhancing trait mindfulness. These findings advance research on OID, UPB, work passion, and mindfulness and provide practical implications for managing UPB.
2016	Laurie, James; Blandford, Ann	Making time for mindfulness	International Journal of Medical Informatics	Objective: Digital mental wellbeing interventions are increasingly being used by the general public as well as within clinical treatment. Among these, mindfulness and meditation programs delivered through mobile device applications are gaining popularity. However, little is known about how people use and experience such applications and what are the enabling factors and barriers to effective use. To address this gap, the study reported here sought to understand how users adopt and experience a popular mobile-based mindfulness intervention. Methods: A qualitative semi-structured interview study was carried out with 16 participants aged 25–38 (M = 32.5) using the commercially popular mindfulness application Headspace for 30–40 days. All participants were employed and living in a large UK city. The study design and interview schedule were informed by an autoethnography carried out by the first author for thirty days before the main study began. Results were interpreted in terms of the Reasoned Action Approach to understand behaviour change. Results: The core concern of users was fitting the application into their busy lives. Use was also influenced by patterns in daily routines, on-going reflections about the consequences of using the app, perceived self-efficacy, emotion and mood states, personal relationships and social norms. Enabling factors for use included positive attitudes towards mindfulness and use of the app, realistic expectations and positive social influences. Barriers to use were found to be busy lifestyles, lack of routine, strong negative emotions and negative perceptions of mindfulness. Conclusions: Mobile wellbeing interventions should be designed with consideration of people's beliefs, affective states and lifestyles, and should be flexible to meet the needs of different users. Designers should incorporate features in the design of applications that manage expectations about use and that support users to fit app use into a busy lifestyle. The Reasoned Action Approach was found to be a useful theory to inform future research and design of persuasive mental wellbeing technologies.
2016	Pflugeisen, Bethann Mangel; Drummond, Dike; Ebersole, Drew; Mundell, Kate; Chen, David	Brief Video-Module Administered Mindfulness Program for Physicians: A Pilot Study	EXPLORE: The Journal of Science and Healing	Objective The purpose of this study was to evaluate the feasibility of implementing a video-module-based mindfulness pilot program intended to reduce stress, improve well-being, and develop mindfulness skills in physicians in a community hospital setting. Preliminary findings are presented. Materials and Methods Using a single-sample, pre-post study design, we administered an eight-week mindfulness training offered as part of a wellness initiative for medical staff in a suburban community hospital. Participants enrolled on a first-come, first-served basis. Participants engaged in three 90-min in-person trainings, weekly online video-module trainings, and weekly teleconference coaching calls. Video-module trainings were available at all times, to be accessed at the participants' convenience. Journals and a guided meditation audio library were also provided. Physician stress, well-being (emotional exhaustion, depersonalization of patients, and sense of personal accomplishment), and mindfulness skills (observing, describing, acting with awareness, and accepting without judgment) were evaluated at baseline, end-of-program, and eight weeks post-intervention using well-validated instruments. Results A total of 23 physicians enrolled and 19 completed the program. Compared to baseline, statistically significant decreases in stress, personal accomplishment, and emotional exhaustion were observed

				at end-of-program and eight weeks post-intervention (all $P < .05$ ). Significant increases in all mindfulness skills were observed at end-of-program; these increases persisted for describing, acting with awareness, and accepting without judgment at eight weeks post-intervention (all $P < .05$ ). Conclusions This study provides preliminary evidence that a flexible, video-module-based mindfulness program can decrease stress, increase well-being, and develop lasting mindfulness skills in physicians.
2016	Querstret, Dawn; Cropley, Mark; Fife-Schaw, Chris	Internet-Based Instructor-Led Mindfulness for Work-Related Rumination, Fatigue, and Sleep: Assessing Facets of Mindfulness as Mechanisms of Change. A Randomized Waitlist Control Trial.	Journal of Occupational Health Psychology	This study aimed to extend our theoretical understanding of how mindfulness-based interventions exert their positive influence on measures of occupational health. Employing a randomized waitlist control study design, we sought to (a) assess an Internet-based instructor-led mindfulness intervention for its effect on key factors associated with “recovery from work,” specifically, work-related rumination, fatigue, and sleep quality; (b) assess different facets of mindfulness (acting with awareness, describing, nonjudging, and nonreacting) as mechanisms of change; and (c) assess whether the effect of the intervention was maintained over time by following up our participants after 3 and 6 months. Participants who completed the mindfulness intervention ( $n = 60$ ) reported significantly lower levels of work-related rumination and fatigue, and significantly higher levels of sleep quality, when compared with waitlist control participants ( $n = 58$ ). Effects of the intervention were maintained at 3- and 6-month follow-up with medium to large effect sizes. The effect of the intervention was primarily explained by increased levels of only 1 facet of mindfulness (acting with awareness). This study provides support for online mindfulness interventions to aid recovery from work and furthers our understanding with regard to how mindfulness interventions exert their positive effects.
2016	Taylor, Natalie Zoe; Milllear, Prudence Marjorie Robina	The contribution of mindfulness to predicting burnout in the workplace	Personality and Individual Differences	Research has found that burnout leads to depression, reduced productivity, and increased compensation claims. According to the Job Demands–Resources Model, staff start to progress through the first (emotional exhaustion), second (cynicism) and third (reduced professional efficacy) components of burnout when they perceive their workplace demands exceed their workplace resources and personal traits. Recent research suggests that mindfulness (a singular focus to the present with an attitude of acceptance) could be a new personal trait that buffers against burnout. The first aim of the present study with 381 employees was to test whether each of the five facets of mindfulness were significant predictors for the three components of burnout. The second aim was to test how effective overall mindfulness was at predicting burnout, when compared to other resources. Each component of burnout was analysed separately through hierarchical multiple regression. Mindfulness, personal traits, workplace resources and workplace demands were entered separately as blocks in the analysis. The results found that different facets of mindfulness predicted different components of burnout. The results also found that overall mindfulness was a new, unique personal trait that can be factored into the Job Demands–Resources Model. Clinical applications are discussed.
2016	Verdorfer, Armin Pircher	Examining Mindfulness and Its Relations to Humility, Motivation to Lead, and Actual Servant Leadership Behaviors	Mindfulness	This research aimed to examine mindfulness and its relation to servant leadership, an approach that makes humility and altruism the central components of the leadership process. Two empirical studies were conducted in order to test the hypotheses under investigation. Study 1 used a nonleader sample and showed a positive relationship between dispositional mindfulness and humility as well as a non self-centered motivation to lead, both representing essential features of a servant attitude. On this basis, Study 2 used a leader sample and investigated the relationship between leaders’ dispositional mindfulness and actual servant leadership behaviors as perceived by their followers. The findings revealed that leaders’ dispositional mindfulness was positively related to direct reports’ ratings of the servant leadership dimensions humility, standing back, and

				authenticity. In summary, data support the utility of including mindfulness as a predictor in servant leadership research and practice.
2016	Yeganeh, Bauback; Good, Darren	Mindfulness as a Disruptive Approach to Leader Development.	OD Practitioner	The article offers information on the disruptive approach of mindfulness for development of a leader, with emphasizing the mindful thinking, the five senses, and automatic routines. Topics discussed include the mindfulness based stress reduction (MBS) in the workplace, the relation of the nature of autopilot and mindlessness, and the impact of automaticity in the way of thinking.
2016	Zivnuska, Suzanne; Kacmar, K. Michele; Ferguson, Merideth; Carlson, Dawn S.	Mindfulness at work: resource accumulation, well-being, and attitudes	Career Development International	Purpose – Mindfulness is a well-studied phenomenon in many disciplines. Little is known about its impacts on employees at work. The purpose of this paper is to focus on mindfulness at work, defined as a psychological state in which employees intentionally pay full attention to the present moment while executing job tasks. The research model, grounded in conservation of resources theory, depicts how mindfulness at work may help employees develop resources (work-family balance and job engagement) which may be associated with greater well-being (less psychological distress and more job satisfaction) and organizational attitudes (intent to turnover and affective commitment). Design/methodology/approach – Using a sample of 503 full time employees, the authors test the model with structural equation modeling. Findings – Results supported the full research model, suggesting that mindfulness at work is an important antecedent to resource accrual, well-being, and organizational attitudes. Mindfulness at work exerted direct and indirect effects on turnover intentions and affective commitment. Research limitations/implications – The inclusion of job engagement as a mediator provides an interesting counterpoint and extension of prior studies suggesting that job engagement negates the effects of mindfulness on turnover intentions (Dane, 2014). Practical implications – The research suggests that mindfulness at work is highly trainable and may enhance a variety of career outcomes. Originality/value – This study extends emerging literature on mindfulness at work by offering a new scale grounded in established theory and the practice of mindfulness.
2002	Singh, Nirbhay N.; Wechsler, Hollis A.; Curtis, W. John; Sabaawi, Mohamed; Myers, Rachel E.; Singh, Subhashni D.	Effects of Role-Play and Mindfulness Training on Enhancing the Family Friendliness of the Admissions Treatment Team Process.	Journal of Emotional & Behavioral Disorders	This article describes two studies that evaluated training intended to improve the family friendliness of five components of the admissions treatment team process (Introduction, Meeting Management, Case Presentation and Discussion, Service Plans, and Tact and Technicalities) at an inpatient child and adolescent psychiatric hospital. In Study I, we observed 18 case presentations and found that the ratings on family friendliness were low on Service Plans and Tact and Technicalities. Following three role-play training sessions, we found no statistically significant improvement. In Study 2, we used a multiple-baseline design across treatment team process components and enhanced the family friendliness of each component through mindfulness training. Follow-up observations at monthly intervals for 6 months showed continued high rates of family friendly services. Our study suggests that the mindful delivery of mental health services can produce long-term gains in the family friendliness of admissions treatment teams.
2003	Rosenzweig, Steven; Reibel, Diane K.; Greeson, Jeffrey M.; Brainard, George C.; Hojat, Mohammadreza	Mindfulness-Based Stress Reduction Lowers Psychological Distress In Medical Students	Teaching and Learning in Medicine	Medical students confront significant academic, psychosocial, and existential stressors throughout their training. Mindfulness-based stress reduction (MBSR) is an educational intervention designed to improve coping skills and reduce emotional distress. The purpose of this study was to examine the effectiveness of the MBSR intervention in a prospective, nonrandomized, cohort-controlled study. Second-year students (n = 140) elected to participate in a 10-week MBSR seminar. Controls (n = 162) participated in a didactic seminar on complementary medicine. Profile of Mood States (POMS) was administered preintervention and postintervention. Baseline total mood disturbance (TMD) was greater in the MBSR group compared with controls (38.7 +/- 33.3 vs. 28.0 +/- 31.2; p < .01). Despite this initial difference, the MBSR group scored

				significantly lower in TMD at the completion of the intervention period (31.8 +/- 33.8 vs. 38.6 +/- 32.8; $p < .05$ ). Significant effects were also observed on Tension-Anxiety, Confusion-Bewilderment, Fatigue-Inertia, and Vigor-Activity subscales. MBSR may be an effective stress management intervention for medical students
2004	Beddoe, Amy E.; Murphy, Susan O.	Does Mindfulness Decrease Stress and Foster Empathy Among Nursing Students?	Journal of Nursing Education	This pilot study of baccalaureate nursing students explored the effects of an 8-week mindfulness-based stress reduction (MBSR) course on stress and empathy. The course was intended to provide students with tools to cope with personal and professional stress and to foster empathy through intrapersonal knowing. A convenience sample of 16 students participated in the course, used guided meditation audiotapes at home, and completed journal assignments. Stress and empathy were measured using paired sample t tests. Participation in the intervention significantly reduced students' anxiety ( $p > .05$ ). Favorable trends were observed in a number of stress dimensions including attitude, time pressure, and total stress. Two dimensions of empathy--personal distress and fantasy--also demonstrated favorable downward trends. Regular home meditation was correlated with additional benefit. Participants reported using meditation in daily life and experiencing greater well-being and improved coping skills as a result of the program. Findings suggest that being mindful may also decrease tendencies to take on others' negative emotions. Coping with stress and fostering the affective domain are important facets of nursing education that may be facilitated by mindfulness training.
2004	Cohen-Katz, Joanne; Wiley, Susan D.; Capuano, Terry; Baker, Debra M.; Shapiro, Shauna	The Effects of Mindfulness-based Stress Reduction on Nurse Stress and Burnout: A Quantitative and Qualitative Study	Holistic Nursing Practice	Mindfulness-based Stress Reduction, a stress-reduction program, has increasing empirical support as a patient-care intervention. Its emphasis on self-care, compassion, and healing makes it relevant as an intervention for helping nurses manage stress and reduce burnout. This article describes the implementation of Mindfulness-based Stress Reduction in a hospital system as a way to lower burnout and improve well-being among nurses, using both quantitative and qualitative data.
2004	Davidson, Richard J.; Kabat-Zinn, Jon; Schumacher, Jessica; Rosenkranz, Melissa; Muller, Daniel; Santorelli, Saki F.; Urbanowski, Ferris; Harrington, Anne; Bonus, Katherine; Sheridan, John F.	'Alterations in brain any immune function produced by mindfulness meditation: Three caveats': Comment Response.	Psychosomatic Medicine	Objective: The underlying changes in biological processes that are associated with reported changes in mental and physical health in response to meditation have not been systematically explored. We performed a randomized, controlled study on the effects on brain and immune function of a well-known and widely used 8-week clinical training program in mindfulness meditation applied in a work environment with healthy employees. Methods: We measured brain electrical activity before and immediately after, and then 4 months after an 8-week training program in mindfulness meditation. Twenty-five subjects were tested in the meditation group. A wait-list control group (N=16) was tested at the same points in time as the meditators. At the end of the 8-week period, subjects in both groups were vaccinated with influenza vaccine. Results: We report for the first time significant increases in left-sided anterior activation, a pattern previously associated with positive affect, in the meditators compared with the nonmeditators. We also found significant increases in antibody titers to influenza vaccine among subjects in the meditation compared with those in the wait-list control group. Finally, the magnitude of increase in left-sided activation predicted the magnitude of antibody titer.
2005	Cohen-Katz, Joanne; Wiley, Susan D.; Capuano, Terry; Baker, Debra	The Effects of Mindfulness-based Stress Reduction on Nurse Stress and Burnout, Part II: A Quantitative and Qualitative Study	Holistic Nursing Practice	This article is the second in a series reporting on research exploring the effects of Mindfulness-based Stress Reduction on nurses and describes the quantitative data. The third article describes qualitative data. Treatment group participants reduced scores on 2 of 3 subscales of the Maslach Burnout Inventory significantly more than wait-list controls; within-group comparisons for both groups pretreatment and posttreatment revealed

	M.; Shapiro, Shauna			similar findings. Changes were maintained as long as 3-month posttreatment. Implications of these findings are discussed.
2005	Cohen-Katz, Joanne; Wiley, Susan; Capuano, Terry; Baker, Debra M.; Deitrick, Lynn; Shapiro, Shauna	The Effects of Mindfulness-based Stress Reduction on Nurse Stress and Burnout: A Qualitative and Quantitative Study, Part III	Holistic Nursing Practice	Part III of the study on mindfulness-based stress reduction (MBSR) describes qualitative data and discusses the implications of the findings. Study analysis revealed that nurses found MBSR helpful. Greater relaxation and self-care and improvement in work and family relationships were among reported benefits. Challenges included restlessness, physical pain, and dealing with difficult emotions.
2005	Galantino, Mary Lou; Baime, Michael; Maguire, Maureen; Szapary, Philippe O; Farrar, John T	Association of psychological and physiological measures of stress in health-care professionals during an 8-week mindfulness meditation program: mindfulness in practice	Stress and Health	Work stress, burnout, and diminished empathy are prevalent issues for health-care professionals. Mindfulness meditation (MM) is one commonly used strategy to manage stress. Measuring salivary cortisol allows for the assessment of serum cortisol level, a known stress level indicator. This study evaluated the association of subject-reported stress symptoms and salivary cortisol in health-care professionals, in an 8-week MM program, with data collected prospectively at baseline and 8 weeks after program completion. Questionnaires [Profile of Mood States—Short Form (POMS-SF), Maslach Burnout Inventory (MBI), and Interpersonal Reactivity Index (IRI)] measured mood, burnout and empathy. A paired t-test between groups for pre/post-salivary cortisol yielded no significant change. The POMS-SF was most sensitive to change (mean increase 12.4; $p = 0.020$ ). Emotional exhaustion, measured in the MBI, was also affected by MM (mean decrease 4.54; $p = 0.001$ ). Changes in empathy may not have been captured due to either absence of effect of MM on empathy, subject number or scale sensitivity. Baseline and 8-week correlations between salivary cortisol and survey results, and correlations between changes in these measures, were weak and not statistically significant. Nevertheless, psychometric results present a strong case for additional clinical trials of MM to reduce stress for health-care professionals.
2005	Shapiro, Shauna L.; Astin, John A.; Bishop, Scott R.; Cordova, Matthew	Mindfulness-Based Stress Reduction for Health Care Professionals: Results From a Randomized Trial.	International Journal of Stress Management	The literature is replete with evidence that the stress inherent in health care negatively impacts health care professionals, leading to increased depression, decreased job satisfaction, and psychological distress. In an attempt to address this, the current study examined the effects of a short-term stress management program, mindfulness-based stress reduction (MBSR), on health care professionals. Results from this prospective randomized controlled pilot study suggest that an 8-week MBSR intervention may be effective for reducing stress and increasing quality of life and self-compassion in health care professionals. Implications for future research and practice are discussed.
2006	Cayer, Mario; Baron, Charles	Développer un leadership postconventionnel par une formation à la présence attentive. = Developing post-conventional leadership through a mindfulness training program.	Revue Québécoise de Psychologie	As work organizations change rapidly and get more complex, managers are required to contribute to the transformation of the prevailing ways of thinking. Theories on adult development reveal that a powerful way to face these challenges is to nurture the development of a post-conventional consciousness. This study examined if mindfulness training is related to such a development. Results show that the training is related to the emergence of a post-conventional consciousness in managers who were at a conventional stage at the beginning of the training. However, the number of formal mindfulness practices did not seem related to this change.
2006	Flaxman, Paul E.; Bond, Frank W.; Ruth A. Baer	17 - Acceptance and Commitment Therapy (ACT) in the Workplace	Mindfulness-Based Treatment Approaches	The estimated costs of occupational ill-health to employees, organizations, and societies are substantial. For example, in the United Kingdom, approximately half a million employees report experiencing occupational stress at a level that is making them ill, with one in five working individuals describing their job as “very” or “extremely” stressful (Health and Safety Executive [HSE], 2004). Similarly, in recent surveys of British

				health care workers, more than 25% of respondents reported a sufficient level of distress to make them probable cases of various minor psychiatric disorders (typically anxiety and/or depression) (Hardy, Woods, & Wall, 2003; Wall et al., 1997). Moreover, these high rates of mental ill-health amongst the working population are associated with increased absenteeism, with current estimates indicating that work-related stress, anxiety, and depression result in 13 million lost working days per year in Britain alone (Hardy et al., 2003; HSE, 2004; Kessler & Frank, 1997).
2006	Mackenzie, Corey S.; Poulin, Patricia A.; Seidman-Carlson, Rhonda	A brief mindfulness-based stress reduction intervention for nurses and nurse aides	Applied Nursing Research	Whereas the causes and negative consequences of stress among nurses are well known, less is known about effective ways to reduce or prevent this growing problem. Mindfulness-based stress reduction programs are proving to be effective in reducing stress and improving health in a variety of clinical populations. A smaller body of evidence suggests that these programs are also effective for nonclinical populations at risk for stress-related health problems. This study involved the development and evaluation of a brief 4-week mindfulness intervention for one such group—nurses and nurse aides. In comparison with 14 wait-list control participants, 16 participants in the mindfulness intervention experienced significant improvements in burnout symptoms, relaxation, and life satisfaction. The results of this pilot study, together with a natural fit between mindfulness philosophy and nursing practice theory, suggest that mindfulness training is a promising method for helping those in the nursing profession manage stress, even when provided in a brief format.

## Annexe 2 : Revue systématique de la littérature / titres des revues et nombre de publications

nom des revues	Nombre de publications	Classement FNEGE
Mindfulness	8	
Industrial and Organizational Psychology	4	
Journal of Occupational Health Psychology	4	3
EXPLORE: The Journal of Science and Healing	3	
Holistic Nursing Practice	3	
Journal of Applied Psychology	3	1
Personality and Individual Differences	3	
Stress and Health	3	
Applied Nursing Research	2	
Behaviour Research and Therapy	2	
Counselling and Psychotherapy Research	2	
Emotion	2	
International Journal of Stress Management	2	
Journal of Management	2	1
Journal of Occupational and Environmental Medicine	2	
Journal of Occupational and Organizational Psychology	2	2
Journal of Vocational Behavior	2	2
PLoS ONE	2	
Career Development International	1	4
Human Relations	1	1
Journal of Management Inquiry	1	2
Journal of Managerial Psychology	1	3
Academic Medicine		
Academy of Management Proceedings		
Accident Analysis & Prevention		
Advances in Developing Human Resources		
American Journal of Psychiatry		



Annals of Behavioral Medicine		
Australasian Psychiatry		
Australian Psychologist		
Behavior Modification		
Brain, Behavior, and Immunity		
Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement		
Career Development Quarterly		
Cognitive and Behavioral Practice		
Complementary Health Practice Review		
Complementary Therapies in Clinical Practice		
Complementary Therapies in Medicine		
Consulting Psychology Journal: Practice and Research		
Contemporary Nurse		
Counseling & Values		
Counselor Education and Supervision		
Health Education & Behavior		
Interbeing		
International Coaching Psychology Review		
International Journal of Medical Informatics		
International Journal of Mental Health and Addiction		
JAMA		
JAMA Internal Medicine		
Journal of Affective Disorders		
Journal of Child & Family Studies		
Journal of Educational Psychology		
Journal of Emotional & Behavioral Disorders		
Journal of Nursing Education		
Journal of Pediatric Nursing		
Journal of Personality and Social Psychology		
Journal of Substance Abuse Treatment		
Journal of Workplace Behavioral Health		
Mind, Brain, and Education		
OD Practitioner		

Perspectives in Psychiatric Care		
Psychology, Health & Medicine		
Psychosomatic Medicine		
Rehabilitation Psychology		
Revue Québécoise de Psychologie		
Teaching and Learning in Medicine		
The Annals of Family Medicine		
The Journal of Alternative and Complementary Medicine		
The Spanish journal of psychology		
The TQM Journal		
Thunderbird International Business Review		
Training and Education in Professional Psychology		
Traumatology: An International Journal		
Work & Stress		

# Annexe 3 : Présentation du programme MBSR

---

## Le programme MBSR (mindfulness-based stress reduction) de réduction du stress par la pleine-conscience

Un programme de formation de référence en 8 semaines

### Qu'est-ce que la pleine-conscience :

Dans notre vie quotidienne, et notamment dans le travail, nous pouvons parfois fonctionner au fil des heures “en pilote automatique”. Nous pouvons être comme “absents” à une bonne part de notre vie et des événements, il nous arrive souvent d’être à cent lieues du moment présent, sans même en avoir conscience.

La Pleine Conscience (Mindfulness) est une pratique de méditation cultivant la présence à l’expérience. Il s’agit d’un potentiel humain et universel, défini comme un “état de conscience qui résulte du fait de porter son attention de façon intentionnelle et non jugeante sur l’expérience qui se déploie moment après moment” (Kabat-Zinn, 2003).

Sa pratique constitue un entraînement de l’esprit, permettant de nous libérer des mécanismes automatiques, sources de mal-être, de stress, de réactions inadaptées, et de conflits intra ou interpersonnels. La Pleine Conscience permet ainsi le développement d’une aptitude à être en relation différente avec l’expérience vécue.

Résultat de plus de 30 ans de recherche scientifique, le programme MBSR, développé à l’Hôpital Universitaire du Massachussetts par Jon Kabat-Zinn (<http://www.umassmed.edu/cfm/home/index.aspx>), est aujourd’hui une méthode de référence utilisée dans le monde entier. En France, le développement de la MBSR se fait avec l’aide de l’Association pour le développement de la mindfulness (<http://www.association-mindfulness.org>).

**La pratique de la Pleine Conscience** permet d’enrichir la relation à soi. En effet,

- elle propose d’aborder l’expérience avec un esprit ouvert et une attitude de curiosité et de bienveillance, ouvrant à l’acceptation du moment présent et de l’autre
- elle ouvre à une familiarisation avec ce qui se passe en nous du point de vue des sensations corporelles, des émotions, des pensées, et des tendances à l’action, que ce soit vécu a priori comme agréable ou désagréable. Elle nous apprend à les observer comme des phénomènes transitoires et à les accepter tels quels pour pouvoir décider de notre engagement dans la vie, dans le travail, ou dans nos relations pro et perso;
- elle permet de se (re)connecter à ses valeurs et d’agir dans le respect de celles-ci.

Il s’agit dès lors d’apprendre une nouvelle façon de se relier aux événements pour vraiment prendre en main ce qui nous arrive et gérer le stress du quotidien.

## **Le programme MBSR**

Les cycles de Pleine Conscience (MBSR – Mindfulness-Based Stress Reduction) se déroulent de façon hebdomadaire, pendant 8 semaines à raison **d'une séance de 2h environ chaque semaine**. A cela s'ajoute une mini-retraite d'une demi-journée.

Ce programme structuré et progressif comprend:

- Pendant les séances :
  - des pratiques guidées formelles de Pleine Conscience
    - Méditation sur le corps (ou balayage corporel)
    - Méditation en mouvement
    - Méditation assise
  - des périodes de réflexion et d'échanges visant à soutenir le cheminement de chacun
- Entre les séances :
  - des exercices de Pleine Conscience à intégrer dans sa vie quotidienne
  - des méditations guidées (via téléchargements) pour une pratique formelle quotidienne à domicile (30 à 45' par jour)
  - Un journal à remplir hebdomadairement

### **Indications de la Pleine Conscience**

Face à un rythme de vie qui semble parfois nous dépasser, ce programme permet de développer une meilleure qualité de vie, par exemple :

- pouvoir gérer de façon plus efficace les situations sources de stress, d'anxiété et de rumination mentale, à court et à long terme.
- développer notre sérénité dans un environnement souvent chaotique
- mieux se connaître et découvrir les autres
- prendre davantage soin de soi et améliorer l'estime de soi
- prévenir le « burnout »
- apprendre à gérer ses émotions (et celles des autres)

### **Contre-indications de la Pleine Conscience**

Cette approche n'est pas appropriée pour les difficultés suivantes, qui nécessitent un traitement spécifique : dépression en phase aiguë, trouble bipolaire (maniaco-dépression) non stabilisé, troubles de l'attention, séquelles psychologiques d'abus physiques, émotionnels ou sexuels, dissociation, attaques de panique récurrentes, troubles psychotiques (hallucinations, délires)

### **Conditions de participation**

- Assister à la séance d'information / présentation
- Etre présent à toutes les séances pour pouvoir bénéficier de l'évolution progressive du programme
- S'engager fermement à faire les exercices à domicile, i.e. consacrer quotidiennement 30 à 60 minutes quotidienne pour la pratique formelle, intégrer la pratique de façon informelle dans le quotidien, et compléter des documents pendant la semaine visant à soutenir de travail personnel

- Disposer d'un lecteur cd ou d'un lecteur MP3 pour écouter les enregistrements des méditations guidées

# **Annexe 4 : Présentation du FFMQ**

---

Version anglaise de Baer et al. (2008)

Version française de Heeren et al. (2011)

N°	Dimensions	code item	items GB	items FR
5	Acting with awareness	FFMQ_ACT_1_R	When I do things, my mind wanders off and I'm easily distracted.	Quand je fais quelque chose, mon esprit s'égaré et je suis facilement distrait(e).
8	Acting with awareness	FFMQ_ACT_2_R	I don't pay attention to what I'm doing because I'm daydreaming, worrying, or otherwise distracted	Je ne fais pas attention à ce que je fais car je suis dans la lune, je me tracasse ou suis de quelconque façon distrait(e).
13	Acting with awareness	FFMQ_ACT_3_R	I am easily distracted.	Je suis facilement distrait(e)
18	Acting with awareness	FFMQ_ACT_4_R	I find it difficult to stay focused on what's happening in the present.	J'ai des difficultés à rester centré(e) sur ce qui se passe dans le moment présent.
23	Acting with awareness	FFMQ_ACT_5_R	It seems I am "running on automatic" without much awareness of what I'm doing.	On dirait que je fonctionne en mode "automatique" sans prendre vraiment conscience de ce que je fais.
28	Acting with awareness	FFMQ_ACT_6_R	I rush through activities without being really attentive to them.	Je me précipite dans des activités sans y être réellement attentif(ve).
34	Acting with awareness	FFMQ_ACT_7_R	I do jobs or tasks automatically without being aware of what I'm doing.	Je réalise mes travaux ou les tâches automatiquement sans être conscient(e) de ce que je fais.
38	Acting with awareness	FFMQ_ACT_8_R	I find myself doing things without paying attention.	Je me retrouve en train de faire des choses sans y prêter attention.
2	Description	FFMQ_DESC_1	I'm good at finding words to describe my feeling	Je suis doué(e) pour trouver les mots qui décrivent mes sentiments.
7	Description	FFMQ_DESC_2	I can easily put my beliefs, opinions, and expectations into words.	Je peux facilement verbaliser mes croyances, opinions et attentes.
12	Description	FFMQ_DESC_3_R	It's hard for me to find the words to describe what I'm thinking.	Il m'est difficile de trouver les mots qui décrivent ce à quoi je pense.
16	Description	FFMQ_DESC_4_R	I have trouble thinking of the right words to express how I feel about things	J'éprouve des difficultés à trouver les mots justes pour exprimer la manière dont je ressens les choses.
22	Description	FFMQ_DESC_5_R	When I have a sensation in my body, it's difficult for me to describe it because I can't find the right words.	Lorsque j'éprouve une sensation dans mon corps, il m'est difficile de la décrire car je n'arrive pas à trouver les mots justes.
27	Description	FFMQ_DESC_6	Even when I'm feeling terribly upset, I can find a way to put it into words.	Même lorsque je me sens terriblement bouleversé(e), je parviens à trouver une manière de le transposer en mots.
32	Description	FFMQ_DESC_7	My natural tendency is to put my experiences into words.	Ma tendance naturelle est de traduire mes expériences en mots.
37	Description	FFMQ_DESC_8	I can usually describe how I feel at the moment in considerable detail.	Je peux habituellement décrire la manière dont je me sens au moment présent avec des détails considérables.
3	Nonjudging	FFMQ_judg_1_R	I criticize myself for having irrational or inappropriate emotions.	Je me critique lorsque j'ai des émotions irrationnelles ou inappropriées.

10	Nonjudging	FFMQ_judg_2_R	I tell myself I shouldn't be feeling the way I'm feeling.	Je me dis que je ne devrais pas ressentir mes émotions comme je les ressens.
14	Nonjudging	FFMQ_judg_3_R	I believe some of my thoughts are abnormal or bad and I shouldn't think that way.	Je crois que certaines de mes pensées sont anormales ou mauvaises et que je ne devrais pas penser de cette manière.
17	Nonjudging	FFMQ_judg_4_R	I make judgments about whether my thoughts are good or bad.	Je pose des jugements quant à savoir si mes pensées sont bonnes ou mauvaises.
25	Nonjudging	FFMQ_judg_5_R	I tell myself that I shouldn't be thinking the way I'm thinking.	Je me dis que je ne devrais pas penser de la manière dont je pense.
30	Nonjudging	FFMQ_judg_6_R	I think some of my emotions are bad or inappropriate and I shouldn't feel them.	Je pense que certaines de mes émotions sont mauvaises ou inappropriées et que je ne devrais pas les ressentir.
35	Nonjudging	FFMQ_judg_7_R	When I have distressing thoughts or images, I judge myself as good or bad, depending what the thought/image is about.	Lorsque j'ai des pensées ou images pénibles, je me juge bon(ne) ou mauvais(e), en fonction de ce que suggèrent ces pensées/images.
39	Nonjudging	FFMQ_judg_8_R	I disapprove of myself when I have irrational ideas.	Je me désapprouve lorsque j'ai des idées irrationnelles.
4	Nonreactivity	FFMQ_reac_1	I perceive my feelings and emotions without having to react to them.	Je perçois mes émotions et sentiments sans devoir y réagir.
9	Nonreactivity	FFMQ_reac_2	I watch my feelings without getting lost in them.	J'observe mes sentiments sans me laisser emporter par eux.
19	Nonreactivity	FFMQ_reac_3	When I have distressing thoughts or images, I "step back" and am aware of the thought or image without getting taken over by it.	Lorsque j'ai des pensées ou des images pénibles, je prends du recul et suis conscient(e) de la pensée ou image, sans me laisser envahir par elle.
21	Nonreactivity	FFMQ_reac_4	In difficult situations, I can pause without immediately reacting.	Dans les situations difficiles, je suis capable de faire une pause sans réagir immédiatement.
24	Nonreactivity	FFMQ_reac_5	When I have distressing thoughts or images, I feel calm soon after.	Lorsque j'ai des pensées ou images pénibles, je me sens calme peu de temps après.
29	Nonreactivity	FFMQ_reac_6	When I have distressing thoughts or images I am able just to notice them without reacting.	Lorsque j'ai des pensées ou images pénibles, je suis capable de simplement les remarquer sans y réagir.
33	Nonreactivity	FFMQ_reac_7	When I have distressing thoughts or images, I just notice them and let them go.	Lorsque j'ai des pensées ou images pénibles, je les remarque et les laisse passer.
1	Observation	FFMQ_Obs_1	When I'm walking, I deliberately notice the sensations of my body moving	Quand je marche, je prends délibérément conscience des sensations de mon corps en mouvement.
6	Observation	FFMQ_Obs_2	When I take a shower or bath, I stay alert to the sensations of water on my body	Lorsque je prends une douche ou un bain, je reste attentif(ve) aux sensations de l'eau sur mon corps.
11	Observation	FFMQ_Obs_3	I notice how foods and drinks affect my thoughts, bodily sensations, and emotions.	Je remarque comment la nourriture et les boissons influencent mes pensées, mes sensations corporelles et mes émotions.



15	Observation	FFMQ_Obs_4	I pay attention to sensations, such as the wind in my hair or sun on my face.	Je prête attention aux sensations, comme le vent dans mes cheveux ou le soleil sur mon visage.
20	Observation	FFMQ_Obs_5	I pay attention to sounds, such as clocks ticking, birds chirping, or cars passing.	Je fais attention aux sons, comme le tintement des cloches, le sifflement des oiseaux ou le passage des voitures.
26	Observation	FFMQ_Obs_6	I notice the smells and aromas of things.	Je remarque les odeurs et les arômes des choses.
31	Observation	FFMQ_Obs_7	I notice visual elements in art or nature, such as colors, shapes, textures, or patterns of light and shadow.	Je remarque les détails visuels dans l'art ou la nature, comme les couleurs, les formes, les textures ou les nuances d'ombres et de lumières.
36	Observation	FFMQ_Obs_8	I pay attention to how my emotions affect my thoughts and behavior.	Je prête attention à la manière dont mes émotions affectent mes pensées et mon comportement.

*Les items dont les codes se terminent par \_R doivent être inversés lors du codage*

**Echelle de mesure : likert à 5 degrés**

- Jamais ou très rarement vrai ; Rarement vrai ; Parfois vrai ; Souvent vrai ; Très souvent ou toujours vrai
- Never or very rarely true ; Rarely true ; Sometime true ; Often true ; Very often or always true

# Annexe 5 : Présentation du MLQ-5x

---

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

N° item	code item	Dimensions	items GB	items FR
5	MLQ_laiss-fair_1	Laissez-faire	I avoid getting involved when important issues arise	J'évite de m'impliquer quand des problèmes importants se présentent
7	MLQ_laiss-fair_2		<i>Items non présentés conformément aux dispositions de ©</i>	
28	MLQ_laiss-fair_3			
33	MLQ_laiss-fair_4			
1	MLQ_ContRew_1	Contingent reward	I provide others with assistance in exchange of their efforts	J'aide les autres en échange de leurs efforts
11	MLQ_ContRew_2		<i>Items non présentés conformément aux dispositions de ©</i>	
16	MLQ_ContRew_3			
35	MLQ_ContRew_4			
4	MLQ_man-exp-A_1	Management by exception Active	I focus attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviation from standards	J'attire l'attention sur les irrégularités, les erreurs, les exceptions et les écarts à la norme
22	MLQ_man-exp-A_2		<i>Items non présentés conformément aux dispositions de ©</i>	
24	MLQ_man-exp-A_3			
27	MLQ_man-exp-A_4			
3	MLQ_man-exp-P_1	Management by exception Passive	I fail to interfere until problems become serious	Je n'interviens que lorsqu'un problème devient sérieux
12	MLQ_man-exp-P_2		<i>Items non présentés conformément aux dispositions de ©</i>	
17	MLQ_man-exp-P_3			
20	MLQ_man-exp-P_4			
10	MLQ_idea-inf-A_1	Idealized influence attributed	I instill pride in others for being associated with me	Les autres sont fiers d'être associés à moi
18	MLQ_idea-inf-A_2		<i>Items non présentés conformément aux dispositions de ©</i>	
21	MLQ_idea-inf-A_3			
25	MLQ_idea-inf-A_4			

6	MLQ_idea-inf-B_1	Idealized influence behavior	I talk about my important values and beliefs	Je parle de mes valeurs et croyances les plus importantes
14	MLQ_idea-inf-B_2		<i>Items non présentés conformément aux dispositions de ©</i>	
23	MLQ_idea-inf-B_3			
34	MLQ_idea-inf-B_4			
15	MLQ_ind-consid_1	Individualized consideration	I spend time teaching and coaching	Je passe du temps à expliquer et à coacher
19	MLQ_ind-consid_2		<i>Items non présentés conformément aux dispositions de ©</i>	
29	MLQ_ind-consid_3			
31	MLQ_ind-consid_4			
9	MLQ_insp-mot_1	Inspirational motivation	I talk optimistically about the future	Je parle du futur avec optimisme
13	MLQ_insp-mot_2		<i>Items non présentés conformément aux dispositions de ©</i>	
26	MLQ_insp-mot_3			
36	MLQ_insp-mot_4			
2	MLQ_int-stim_1	Intellectual stimulation	I re-examine critical assumptions to question whether there are appropriate	Je réexamine les hypothèses de base pour les remettre en cause
8	MLQ_int-stim_2		<i>Items non présentés conformément aux dispositions de ©</i>	
30	MLQ_int-stim_3			
32	MLQ_int-stim_4			
38	MLQ_sat_1	satisfaction	I use methods of leadership that are satisfying	Mes méthodes de leadership sont satisfaisantes
41	MLQ_sat_2		<i>Items non présentés conformément aux dispositions de ©</i>	
37	MLQ_effect_1	effectiveness	I am effective in meeting others' job-related needs	Je réponds de manière efficace aux besoins professionnels des autres
40	MLQ_effect_2		<i>Items non présentés conformément aux dispositions de ©</i>	
43	MLQ_effect_3			

45	MLQ_effect_4		
39	MLQ_xtra-ef_1	Extra-effort	I get others to do more than they expected to do   J'obtiens des autres plus que ce qu'ils étaient prêts à faire
42	MLQ_xtra-ef_2		<i>Items non présentés conformément aux dispositions de ©</i>
44	MLQ_xtra-ef_3		

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

### Echelle de mesure : likert à 5 degrés

- Not at all ; Once a while ; Sometimes ; Fairly often ; Frequently, if not always
- Jamais ; De temps en temps ; Parfois ; Assez souvent ; Fréquemment, sinon toujours

# Annexe 6 : Présentation de l'ALQ

Copyright: 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa, All right reserved in all medium, Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Version Française de Nelson et al. (2014)

N° item	Dimensions	code item	items GB	items FR
1	Transparency / Transparence relationnelle	ALQ_trans_1	As a leader I say exactly what I mean	Je dis exactement ce je pense.
2		ALQ_trans_2	<i>Items non présentés conformément aux dispositions de ©</i>	
3		ALQ_trans_3		
4		ALQ_trans_4		
5		ALQ_trans_5		
6	Ethical / Éthique	ALQ_ethic_1	As a leader I demonstrate beliefs that are consistent with actions	J'agis conformément à mes croyances.
7		ALQ_ethic_2	<i>Items non présentés conformément aux dispositions de ©</i>	
8		ALQ_ethic_3		
9		ALQ_ethic_4		
10	Balanced processing / traitement équilibré des informations	ALQ_balanc_1	As a leader I solicit views that challenge my deeply held positions	Je sollicite des points de vue qui bousculent mes convictions les plus fermes.
11		ALQ_balanc_2	<i>Items non présentés conformément aux dispositions de ©</i>	
12		ALQ_balanc_3		
13	Self-awareness / conscience de soi	ALQ_selfawar_1	As a leader I seek feedback to improve interactions with others	Je sollicite du feedback afin d'améliorer mes relations avec les autres.
14		ALQ_selfawar_2	<i>Items non présentés conformément aux dispositions de ©</i>	
15		ALQ_selfawar_3		
16		ALQ_selfawar_4		

## Echelle de mesure : likert à 5 degrés

- Not at all ; Once a while ; Sometimes ; Fairly often ; Frequently, if not always
- Jamais ; De temps en temps ; Parfois ; Assez souvent ; Fréquemment, sinon toujours

# **Annexe 7 : Présentation du SLQ**

---

Version anglaise de Barbuto et Wheeler (2006)

Version française de Desmarais et Francoise (2016, non publié)

N°	Dimensions	code item	items GB	items FR
1	Altruistic calling	SL_alt_cal_1	I put others best interest ahead of my own	Je fais passer l'intérêt des autres avant le mien
3	Altruistic calling	SL_alt_cal_2	I do everything I can to serve others	Je fais tout ce que je peux pour être au service des autres
35	Altruistic calling	SL_alt_cal_3	I sacrifice my own interests to meet others needs	Je sacrifie mes propres intérêts pour répondre aux besoins des autres
46	Altruistic calling	SL_alt_cal_4	I go above and beyond the call of duty to meet others needs	Je vais bien au-delà de ce que requiert ma fonction pour répondre aux besoins des autres
5	Emotional healing	SL_emo_heal_1	I am one whom others would turn to if others have a personal trauma	Je fais partie de ceux vers qui les gens se tournent s'ils vivent un drame personnel
16	Emotional healing	SL_emo_heal_2	I am good at helping other with their emotional issues	Je suis doué pour aider les autres à faire face à leurs émotions
27	Emotional healing	SL_emo_heal_3	I am talented at helping others heal emotionally	J'ai du talent pour aider les autres à se remettre de leurs émotions / sur le plan émotionnel
38	Emotional healing	SL_emo_heal_4	I am one who can help other mend their hard feelings	Je fais partie de ceux qui aident les autres à dépasser leurs rancœurs
21	Organizational stewardship	SL_org-stew_1	I believe that the organization needs to play a moral role in society	Je suis convaincu que notre organisation a un rôle moral à jouer dans la société
34	Organizational stewardship	SL_org-stew_2	I believe that our organization needs to function as a community	Je suis convaincu que notre organisation doit fonctionner comme une grande famille où chacun prend soin des autres
43	Organizational stewardship	SL_org-stew_3	I see the organization for its potential to contribute to society	Je vois en quoi mon organisation a un rôle à jouer dans la société
45	Organizational stewardship	SL_org-stew_4	I encourage others to have a community spirit in the workplace	J'encourage les autres à avoir un état d'esprit solidaire au travail
54	Organizational stewardship	SL_org-stew_5	I am preparing the organization to make a positive difference in the future	Je contribue à ce que l'organisation ait un impact positif dans le futur
7	Persuasive mapping	SL_pers_map_1	I offer compelling reasons to get others to do things	Je fournis aux autres des arguments convaincants pour faire faire les choses.
8	Persuasive mapping	SL_pers_map_2	I encourage others to dream 'big dreams' about the organization	J'encourage les autres à avoir de grands rêves pour notre organisation
18	Persuasive mapping	SL_pers_map_3	I am very persuasive	Je suis très persuasif
29	Persuasive mapping	SL_pers_map_4	I am good at convincing other to do things	J'ai du talent pour convaincre les autres de faire les choses
40	Persuasive mapping	SL_pers_map_5	I am gifted when it comes to persuading others	J'ai un don dès qu'il s'agit de persuader les autres



6	Wisdom	SL_wisd_1	I am alert to what's happening	Je suis attentif à ce qui se passe
9	Wisdom	SL_wisd_2	I am good at anticipating the consequences of decisions	Je suis doué pour anticiper les conséquences des décisions
17	Wisdom	SL_wisd_3	I have a great awareness of what is going on	J'ai une grande conscience de ce qui se passe
28	Wisdom	SL_wisd_4	I am in touch with what's happening	Je me tiens informé de ce qui arrive
50	Wisdom	SL_wisd_5	I know what is going to happen	Je sais ce qui va se produire

**Echelle de mesure : likert à 5 degrés** (Pas du tout ; Plutôt non ; Cela dépend ; Plutôt oui ; Tout à fait)

# Annexe 8 : Questionnaire version anglaise

---

Le questionnaire présenté ci-dessous comprend des questions qui n'ont pas été exploitées dans la recherche exposée dans cette thèse. Les mesures correspondantes n'ont de fait pas été décrites.

Certaines questions sont masquées compte tenu du © protégeant le Multifactor Leadership Questionnaire et l'Authentic Leadership Questionnaire et conformément au contrat de licence signé avec la société Mind Garden.



The following survey aims to identify the ties between Psychology and Leadership styles.

This scientific research is carried out in collaboration with the University Savoie Mont Blanc (France), the HEIG-VD (Switzerland) and the Chair Management and Occupational Health (France).

**It will take you approximately 20 minutes to complete** this survey. It is very important to answer to all the questions (unless specific instruction), even if some items might seem redundant. There is no right or wrong answer.

**The information gathered is strictly confidential and will be used only for research purposes.**

Your personal participation will be a valuable support to our study.

We thank you in advance for your participation.

← Previous



Next →

**Step 1 out of 5**

Please rate each of the following statements using the scale provided. Check the score that best describes your own opinion of what is generally true for you.

	Never or very rarely true	Rarely true	Sometime true	Often true	Very often or always true
When I'm walking, I deliberately notice the sensations of my body moving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I'm good at finding words to describe my feeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I criticize myself for having irrational or inappropriate emotions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I perceive my feelings and emotions without having to react to them.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I do things, my mind wanders off and I'm easily distracted.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I take a shower or bath, I stay alert to the sensations of water on my body	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can easily put my beliefs, opinions, and expectations into words.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I don't pay attention to what I'm doing because I'm daydreaming, worrying, or otherwise distracted	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I watch my feelings without getting lost in them.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I tell myself I shouldn't be feeling the way I'm feeling.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I notice how foods and drinks affect my thoughts, bodily sensations, and emotions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It's hard for me to find the words to describe what I'm thinking.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am easily distracted	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Previous
[Progress Bar]
Next →

Please continue rating each of the following statements using the scale provided.

	Never or very rarely true	Rarely true	Sometime true	Often true	Very often or always true
I believe some of my thoughts are abnormal or bad and I shouldn't think that way.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I pay attention to sensations, such as the wind in my hair or sun on my face.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have trouble thinking of the right words to express how I feel about things	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I make judgments about whether my thoughts are good or bad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I find it difficult to stay focused on what's happening in the present.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I have distressing thoughts or images, I "step back" and am aware of the thought or image without getting taken over by it.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I pay attention to sounds, such as clocks ticking, birds chirping, or cars passing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In difficult situations, I can pause without immediately reacting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I have a sensation in my body, it's difficult for me to describe it because I can't find the right words.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It seems I am "running on automatic" without much awareness of what I'm doing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I have distressing thoughts or images, I feel calm soon after.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I tell myself that I shouldn't be thinking the way I'm thinking.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I notice the smells and aromas of things	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Previous
[Progress Bar]
Next →

Please continue rating each of the following statements using the scale provided.

	Never or very rarely true	Rarely true	Sometime true	Often true	Very often or always true
Even when I'm feeling terribly upset, I can find a way to put it into words.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I rush through activities without being really attentive to them.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I have distressing thoughts or images I am able just to notice them without reacting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I think some of my emotions are bad or inappropriate and I shouldn't feel them.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I notice visual elements in art or nature, such as colors, shapes, textures, or patterns of light and shadow.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My natural tendency is to put my experiences into words.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I have distressing thoughts or images, I just notice them and let them go.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do jobs or tasks automatically without being aware of what I'm doing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I have distressing thoughts or images, I judge myself as good or bad, depending what the thought/image is about.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I pay attention to how my emotions affect my thoughts and behavior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can usually describe how I feel at the moment in considerable detail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I find myself doing things without paying attention.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I disapprove of myself when I have irrational ideas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Step 2 out of 5

This questionnaire is to describe your leadership style as you perceive it. Please answer all items. If an item is irrelevant, or if you are unsure or do not know the answer, leave the answer blank.

Forty-five descriptive statements are listed. Judge how frequently each statement fits you. The word "others" may mean your peers, clients, direct reports, supervisors, and/or all of these individuals.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

	Not at all	Once a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
I provide others with assistance in exchange for their efforts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I re-examine critical assumptions to question whether they are appropriate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I fail to interfere until problems become serious	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I focus attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviation from standards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I avoid getting involved when important issues arise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I talk about my important values and beliefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am absent when needed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I seek different perspectives when solving problems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I talk optimistically about the future	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I instill pride in others for being associated with me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I discuss in specific terms who is responsible for achieving performance targets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I wait for things to go wrong before taking action	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Please continue judging how frequently each statement fits you.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

	Not at all	Once a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
I specify the importance of having a strong sense of purpose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I spend time teaching and coaching	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I make clear what one can expect to receive when performance goals are achieved	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I show that I am a firm believer in "if it ain't broke, don't fix it"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I go beyond self-interest for the good of the group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I treat others as individuals rather than just as a member of a group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I demonstrate that problems must become chronic before I take action	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I act in ways that best represent my values	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I concentrate my full attention on dealing with mistakes, complaints and failures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I consider the moral and ethical consequences of decisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I keep track of all mistakes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I display a sense of power and confidence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I articulate a compelling vision of the future	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I direct my attention toward failures to meet standards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Previous
[Progress Bar]
Next →

Please continue judging how frequently each statement fits you.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

	Not at all	Once a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
I get others to look at problems from many different angles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I help others to develop their strengths	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I suggest new ways of looking at how to complete assignments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I delay responding to urgent questions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I emphasize the importance of having a collective sense of mission	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I express satisfaction when others meet expectations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I express confidence that goals will be achieved	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am effective in meeting others' job-related needs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I use methods of leadership that are satisfying	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I get others to do more than they expected to do	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am effective in representing others to higher authority	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I work with others in a satisfactory way	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I heighten others' desire to succeed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am effective in meeting organizational requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Previous
[Progress Bar]
Next →

Step 3 out of 5

The following survey items refer to your leadership style, as you perceive it. Please judge how frequently each statement fits your leadership style using the following scale.

Copyright: 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa, All right reserved in all medium, Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

	Not at all	Once a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
As a leader... I say exactly what I mean	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I admit mistakes when they are made	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I encourage everyone to speak their mind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I tell you the hard truth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I display emotions exactly in line with feelings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I demonstrate beliefs that are consistent with actions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I make decisions based on my core values	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I ask you to take positions that support your core values	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I make difficult decisions based on high standards of ethical conduct	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I solicit views that challenge my deeply held positions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I analyze relevant data before coming to a decision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I listen carefully to different points of view before coming to conclusions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Items non présentés conformément aux dispositions de ©*

← Previous
Next →

Step 4 out of 5

Below are a series of 31 statements. Using the scale choose the frequency that is most indicative of the way you typically think, feel and act at work.

	Almost never	Seldom	Sometimes	Usually	Almost always
I fail to identify the way people respond to me when building rapport.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I understand the things that make people feel optimistic at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I understand what makes people feel valued at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I find it difficult to identify the things that motivate people at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I express how I feel to the wrong people at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When someone upsets me at work I express how I feel effectively.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I get frustrated with something at work I discuss my frustration appropriately.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I express how I feel at the appropriate time.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have trouble finding the right words to express how I feel at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am effective in helping others feel positive at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I help people deal with issues that cause them frustration at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I fail to resolve emotional situations at work effectively.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I don't know what to do or say when colleagues get upset at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Previous
Next →

Please continue rating each of the following statements using the scale provided.

	Almost never	Seldom	Sometimes	Usually	Almost always
I consider the way others may react to decisions when communicating them.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I communicate decisions at work in a way that captures other's attention	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I gain stakeholders' commitment to decisions I make at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I appropriately communicate decisions to stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I fail to recognize how my feelings drive my behavior at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I find it difficult to identify my feelings on issues at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am aware of my mood state at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am aware of how my feelings influence the decisions I make at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I am under stress I become impulsive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I fail to keep calm in difficult situations at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I remain focused when anxious about something at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When upset at work I still think clearly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I respond appropriately to events that frustrate me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I fail to handle stressful situations at work effectively.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I take criticism from colleagues personally.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Step 5 out of 5

Are you?  a Man  a Woman

Which country do you live in?

Your year of birth

Please indicate your country

At your current position, what is your leadership / management level ?

- Top management     
  Senior management     
  Middle management  
 First line management     
  Project management     
  Internal or external consultancy

Your leadership experience:

For how many years have you been leading people as a manager?

At your current position, how many people do you have in direct report?

At your current position, how many people do you have under your responsibility?

During your last performance appraisal review, your overall performance was rated as (leave blank if not relevant):

- 1 – Unacceptable     
  2 – Needs Improvement     
  3 – Meets Some Expectations  
 4 – Meets Expectations     
  5 – Exceeds Expectations     
  6 – Consistently Exceeds Expectations  
 7 – Exceptional

**Are you practicing meditation? (Whatever the form of your practice)**

Yes

No

**Is your practice:**

a Confessional meditation form

a Secular or non-confessional meditation form

**How often are you practising?**

less than once a week

Once a week

2 or 3 times a week

4 or 5 times a week

Almost everyday

← Previous

✓ Save



# Annexe 9 : Questionnaire, version française

---

Le questionnaire présenté ci-dessous comprend des questions qui n'ont pas été exploitées dans la recherche exposée dans cette thèse. Les mesures correspondantes n'ont de fait pas été décrites.

Certaines questions sont masquées compte tenu du © protégeant le Multifactor Leadership Questionnaire et l'Authentic Leadership Questionnaire et conformément au contrat de licence signé avec la société Mind Garden.



Le présent questionnaire vise à mieux comprendre le rapport entre psychologie et styles de leadership. **Le temps de réponse est de 20 minutes environ. Il est préférable de ne pas être interrompu quand vous remplirez le questionnaire.**

Nous vous garantissons la plus **stricte confidentialité de vos données** et leur usage à des **seules fins de recherche scientifique**.

Il est **nécessaire** pour l'étude **que vous répondiez à toutes les questions**, même si certaines peuvent vous paraître redondantes.

**Maintenant, c'est à vous** de prendre la main !

L'équipe de recherche vous remercie sincèrement de votre contribution.



### Etape 1 sur 6

Évaluez chacune des propositions ci-dessous en utilisant l'échelle proposée. Indiquez ce qui correspond le mieux à ce qui est généralement vrai pour vous.

	Jamais ou très rarement vrai	Rarement vrai	Parfois vrai	Souvent vrai	Très souvent ou toujours vrai
Quand je marche, je prends délibérément conscience des sensations de mon corps en mouvement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis doué(e) pour trouver les mots qui décrivent mes sentiments.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me critique lorsque j'ai des émotions irrationnelles ou inappropriées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je perçois mes émotions et sentiments sans devoir y réagir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand je fais quelque chose, mon esprit s'égaré et je suis facilement distrait(e).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque je prends une douche ou un bain, je reste attentif(ve) aux sensations de l'eau sur mon corps.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux facilement verbaliser mes croyances, opinions et attentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ne fais pas attention à ce que je fais car je suis dans la lune, je me tracasse ou suis de quelconque façon distrait(e).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'observe mes sentiments sans me laisser emporter par eux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me dis que je ne devrais pas ressentir mes émotions comme je les ressens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je remarque comment la nourriture et les boissons influencent mes pensées, mes sensations corporelles et mes émotions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il m'est difficile de trouver les mots qui décrivent ce à quoi je	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Précédent
[ ]
Suivant →

Continuez à évaluer chacune des propositions ci-dessous en utilisant l'échelle proposée.

	Jamais ou très rarement vrai	Rarement vrai	Parfois vrai	Souvent vrai	Très souvent ou toujours vrai
Je crois que certaines de mes pensées sont anormales ou mauvaises et que je ne devrais pas penser de cette manière.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je prête attention aux sensations, comme le vent dans mes cheveux ou le soleil sur mon visage.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'éprouve des difficultés à trouver les mots justes pour exprimer la manière dont je ressens les choses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pose des jugements quant à savoir si mes pensées sont bonnes ou mauvaises.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai des difficultés à rester centré(e) sur ce qui se passe dans le moment présent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque j'ai des pensées ou des images pénibles, je prends du recul et suis conscient(e) de la pensée ou image, sans me laisser envahir par elle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je fais attention aux sons, comme le tintement des cloches, le sifflement des oiseaux ou le passage des voitures.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans les situations difficiles, je suis capable de faire une pause sans réagir immédiatement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque j'éprouve une sensation dans mon corps, il m'est difficile de la décrire car je n'arrive pas à trouver les mots justes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On dirait que je fonctionne en mode "automatique" sans prendre vraiment conscience de ce que je fais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque j'ai des pensées ou images pénibles, je me sens calme peu de temps après.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me dis que je ne devrais pas penser de la manière dont je pense.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Précédent
[ ]
Suivant →

Continuez à évaluer chacune des propositions ci-dessous en utilisant l'échelle proposée.

	Jamais ou très rarement vrai	Rarement vrai	Parfois vrai	Souvent vrai	Très souvent ou toujours vrai
Même lorsque je me sens terriblement bouleversé(e), je parviens à trouver une manière de le transposer en mots.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me précipite dans des activités sans y être réellement attentif (ve).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque j'ai des pensées ou images pénibles, je suis capable de simplement les remarquer sans y réagir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pense que certaines de mes émotions sont mauvaises ou inappropriées et que je ne devrais pas les ressentir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je remarque les détails visuels dans l'art ou la nature, comme les couleurs, les formes, les textures ou les nuances d'ombres et de lumières.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma tendance naturelle est de traduire mes expériences en mots.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque j'ai des pensées ou images pénibles, je les remarque et les laisse passer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je réalise mes travaux ou les tâches automatiquement sans être conscient(e) de ce que je fais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque j'ai des pensées ou images pénibles, je me juge bon(ne) ou mauvais(e), en fonction de ce que suggèrent ces pensée/ images.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je prête attention à la manière dont mes émotions affectent mes pensées et mon comportement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux habituellement décrire la manière dont je me sens au moment présent avec des détails considérables.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me retrouve en train de faire des choses sans y prêter attention.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Etape 2 sur 6

Les énoncés suivants concernent votre style de leadership tel que vous le percevez. Évaluez la fréquence à laquelle chacun des énoncés correspond à votre style de leadership. Répondez à toutes les questions, sauf si vous considérez que certaines ne font pas sens ou que vous n'êtes pas sûr du tout de votre réponse. Le terme "autres" peut désigner vos pairs, vos collaborateurs, votre hiérarchie, vos clients, et/ou toutes ces personnes à la fois.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

	Jamais	De temps en temps	Parfois	Assez souvent	Fréquemment, sinon toujours
Je réexamine les hypothèses de base pour les remettre en cause	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'évite de m'impliquer quand des problèmes importants se présentent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je parle de mes valeurs et croyances les plus importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis absent lorsqu'il y a besoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je cherche différentes perspectives lorsque je résous des problèmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je parle du futur avec optimisme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les autres sont fiers d'être associés à moi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je parle avec enthousiasme de ce qui doit être encore accompli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'insiste sur l'importance d'être orienté sur nos objectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je passe du temps à expliquer et à coacher	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je vais au-delà des intérêts personnels de chacun pour le bien du groupe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je traite chacun comme une personne à part entière plutôt que	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continuez à évaluer chacune des propositions ci-dessous en utilisant l'échelle proposée.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

	Jamais	De temps en temps	Parfois	Assez souvent	Fréquemment, sinon toujours
J'ai une vision convaincante de l'avenir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'évite de prendre des décisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je considère que chacun a des besoins, des habiletés et des aspirations différentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'invite les autres à voir les problèmes sous plusieurs angles différents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aide les autres à développer leurs forces	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je propose de nouvelles façons de voir les choses pour accomplir le travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je tarde à répondre aux questions urgentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'insiste sur le sentiment collectif d'une mission	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'exprime ma confiance quant à l'atteinte des objectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je réponds de manière efficace aux besoins professionnels des autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes méthodes de leadership sont satisfaisantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'obtiens des autres plus que ce qu'ils étaient prêts à faire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je représente les autres de manière efficace auprès des autorités supérieures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je travaille avec les autres d'une manière satisfaisante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Items non présentés conformément aux dispositions de ©*

### Etape 3 sur 6

Les énoncés suivants concernent votre style de leadership tel que vous le percevez. Évaluez la fréquence à laquelle chacun des énoncés correspond à votre style de leadership.

Copyright: 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa, All right reserved in all medium, Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

	Jamais	De temps en temps	Parfois	Assez souvent	Fréquemment, sinon toujours
Je dis exactement ce je pense.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'admets mes erreurs lorsque j'en fais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'encourage tout le monde à dire ce qu'il pense.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je dis la vérité sans détour.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'exprime des émotions reflétant parfaitement mes sentiments.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'agis conformément à mes croyances.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je prends des décisions en fonction de mes valeurs fondamentales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je demande à mes subordonnés de prendre des positions conformes à leurs valeurs fondamentales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je prends des décisions difficiles en me fondant sur des normes d'éthique élevées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sollicite des points de vue qui bousculent mes convictions les plus fermes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'analyse les données pertinentes avant de prendre une décision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'écoute attentivement les différents points de vue avant de prendre une décision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Items non présentés conformément aux dispositions de ©*

#### Etape 4 sur 6

Les énoncés suivants concernent votre style de leadership tel que vous le percevez. Indiquez dans quelle mesure vous vous reconnaissez dans ces propositions.

	Pas du tout	Plutôt non	Cela dépend	Plutôt oui	Tout à fait
Je fais passer l'intérêt des autres avant le mien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je fais tout ce que je peux pour être au service des autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je fais partie de ceux (celles) vers qui les gens se tournent s'ils vivent un drame personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis attentif(ve) à ce qui se passe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je fournis aux autres des arguments convaincants pour faire faire les choses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'encourage les autres à avoir de grands rêves pour notre organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis doué(e) pour anticiper les conséquences des décisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis doué(e) pour aider les autres à faire face à leurs émotions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai une grande conscience de ce qui se passe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis très persuasif(ve)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis convaincu(e) que notre organisation a un rôle moral à jouer dans la société	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Précédent  Suivant →

Continuez à indiquer dans quelle mesure vous vous reconnaissez dans les propositions suivantes.

	Pas du tout	Plutôt non	Cela dépend	Plutôt oui	Tout à fait
J'ai du talent pour aider les autres à se remettre de leurs émotions / sur le plan émotionnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me tiens informé(e) de ce qui arrive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai du talent pour convaincre les autres de faire les choses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis convaincu(e) que notre organisation doit fonctionner comme une grande famille où chacun prend soin des autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sacrifie mes propres intérêts pour répondre aux besoins des autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je fais partie de ceux (celles) qui aident les autres à dépasser leurs rancœurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai un don dès qu'il s'agit de persuader les autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je vois en quoi mon organisation a un rôle à jouer dans la société	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'encourage les autres à avoir un état d'esprit solidaire au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je vais bien au-delà de ce que requiert ma fonction pour répondre aux besoins des autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sais ce qui va se produire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je contribue à ce que l'organisation ait un impact positif dans le futur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Précédent  Suivant →

### Etape 5 sur 6

Indiquez dans quelle mesure vous vous reconnaissez dans les propositions suivantes.

	Pas du tout	Plutôt non	Cela dépend	Plutôt oui	Tout à fait
Dans mon travail, je parviens toujours à résoudre les problèmes difficiles si je m'en donne la peine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si quelqu'un me fait obstacle dans le cadre de mon travail, je peux trouver un moyen pour obtenir ce que je veux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il est facile pour moi de maintenir mes intentions et d'accomplir mes objectifs professionnels.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans le cadre de mon travail, j'ai confiance en moi pour faire face efficacement aux événements inattendus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grâce à mes compétences, je sais gérer des situations professionnelles inattendues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux résoudre la plupart de mes problèmes professionnels si je fais les efforts nécessaires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je reste calme lorsque je suis confronté(e) à des difficultés professionnelles car je peux me reposer sur ma capacité à maîtriser les problèmes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque je suis confronté(e) à un problème dans mon travail, je peux habituellement trouver plusieurs idées pour le résoudre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si j'ai un problème professionnel, je sais toujours quoi faire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quoiqu'il arrive au travail, je sais généralement faire face	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Précédent  Suivant →

Les énoncés qui suivent décrivent des sentiments que les gens ressentent parfois en contexte professionnel. Veuillez indiquer la fréquence à laquelle il vous arrive de les ressentir.

	Jamais	Toujours
Je me sens seul(e) au travail	<input type="text"/>	
Je sens que je ne suis plus près de personne dans mon travail	<input type="text"/>	
Je me sens délaissé(e) au travail	<input type="text"/>	
Je sens que mes relations au travail sont superficielles	<input type="text"/>	
J'ai l'impression que personne ne me connaît vraiment bien au travail	<input type="text"/>	
Je me sens isolé(e) au travail	<input type="text"/>	

← Précédent  Suivant →

## Etape 6 sur 6

Êtes-vous ?  Un homme  Une femme

Quel est votre pays de résidence ?

Année de naissance :

Indiquez votre pays

A votre poste actuel, quel est votre niveau hiérarchique ?

- Membre de la direction générale/comité de direction  Encadrement supérieur  Encadrement intermédiaire  
 Manager de proximité/de première ligne  Chef de projet  Consultant interne ou externe

Votre expérience du leadership :

Depuis combien d'années dirigez-vous des personnes ?	<input type="text"/>
A votre poste actuel, combien de personnes vous rendent compte directement ?	<input type="text"/>
A votre poste actuel, combien de personnes avez-vous sous votre responsabilité ?	<input type="text"/>

A l'issue de votre dernier entretien d'évaluation, votre performance globale a été jugée (laissez blanc si vous n'avez pas été évalué dans la dernière année):

- 1 - Inacceptable  2 - Bien en deçà des attentes  3 - Conforme en partie seulement aux attentes  
 4 - Conforme aux attentes  5 - Dépassant les attentes  6 - Dépassant de très loin les attentes  
 7 - Exceptionnelle

Pratiquez-vous une forme de méditation ? (quelle qu'en soit la forme)

- Oui  Non

Est-ce une pratique ?

- Confessionnelle  Laïque / non-confessionnelle

A quelle fréquence pratiquez-vous en moyenne ?

- Moins d'une fois par semaine  Une fois par semaine  2 ou 3 fois par semaine  
 4 ou 5 fois par semaine  Presque tout les jours

# **Annexe 10 : Analyse de l'effet des dimensions de la mindfulness sur les autres construits (étude anglophone)**

---



## Leadership Transactionnel

		L_transac_A_dfr	L_transac_dfr	MLQ_manexpP_pur	MLQ_manexpA_pur	MLQ_ContRew
FFMQ_ACT_pur	Corrélation de Pearson	-,008	-,084	<b>-,199*</b>	-,106	,102
	Sig. (bilatérale)	,937	,398	,045	,296	,336
	N	103	103	102	99	91
FFMQ_DESC_pur	Corrélation de Pearson	,130	,019	<b>-,215*</b>	,094	,110
	Sig. (bilatérale)	,189	,846	,030	,355	,301
	N	103	103	102	99	91
FFMQ_JUDG_pur	Corrélation de Pearson	<b>-,252*</b>	<b>-,272**</b>	-,186	<b>-,342**</b>	-,031
	Sig. (bilatérale)	,010	,005	,061	,001	,773
	N	103	103	102	99	91
FFMQ_OBS_pur	Corrélation de Pearson	<b>,384**</b>	<b>,254**</b>	-,153	<b>,225*</b>	<b>,352**</b>
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,126	,025	,001
	N	103	103	102	99	91
FFMQ_Reac_pur	Corrélation de Pearson	,114	,091	-,014	,013	,115
	Sig. (bilatérale)	,251	,363	,887	,895	,278
	N	103	103	102	99	91

Authentique et transformationnel

		ALQ_balanc_dfr	ALQ_ethic_dfr	ALQ_selfawar_dfr	ALQ_trans_dfr	MLQ_ideainfA_pur	MLQ_Trans_Factor_1	MLQ_Trans_Factor_2
FFMQ_ACT_pur	Corrélation de Pearson	,110	,079	,101	,093	,184	,266**	,376**
	Sig. (bilatérale)	,280	,438	,321	,361	,065	,007	,000
	N	98	98	98	98	102	102	102
FFMQ_DESC_pur	Corrélation de Pearson	,254*	,282**	,382**	,343**	,250*	,155	,420**
	Sig. (bilatérale)	,012	,005	,000	,001	,011	,120	,000
	N	98	98	98	98	102	102	102
FFMQ_JUDG_pur	Corrélation de Pearson	,016	,142	,063	,023	,227*	,312**	,457**
	Sig. (bilatérale)	,879	,163	,539	,818	,022	,001	,000
	N	98	98	98	98	102	102	102
FFMQ_OBS_pur	Corrélation de Pearson	,408**	,438**	,352**	,366**	,118	,417**	,326**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,239	,000	,001
	N	98	98	98	98	102	102	102
FFMQ_Reac_pur	Corrélation de Pearson	,357**	,464**	,347**	,294**	,193	,344**	,263**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,003	,052	,000	,008
	N	98	98	98	98	102	102	102

**Annexe 11 : Analyse de l'effet de la pratique  
de la méditation sur le lien entre  
mindfulness et leadership  
transformationnel ou leadership  
authentique (étude anglophone)**

---

### Group Statistics

	MeditationPratcice_Rec	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
FFMQ_dfr	1,0 (méditants)	39	3,5031	,46248	,07406
	-1,0 (non-méditants)	51	3,4057	,41429	,05801
ALQ_dfr	1,0	39	3,9423	,35723	,05720
	-1,0	51	3,7418	,48398	,06777
L_passif_dfr	1,0	39	2,0120	,71882	,11510
	-1,0	51	2,0163	,59413	,08320
L_transacA_pur_dfr	1,0	39	3,3926	,62365	,09986
	-1,0	51	3,3343	,53717	,07522
L_transfo_dfr	1,0	39	4,0297	,46630	,07467
	-1,0	51	3,7634	,43365	,06072
Perf_SelfReport	1,0	38	4,92	,850	,138
	-1,0	51	4,94	,858	,120
MLQ_perf_dfr	1,0	39	3,8130	,53469	,08562
	-1,0	51	3,7560	,48107	,06736

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
FFMQ_dfr	Equal variances assumed	1,206	,275	1,051	88	,296	,09742	,09269	-,08679	,28162
	Equal variances not assumed			1,036	76,930	,304	,09742	,09407	-,08991	,28474
ALQ_dfr	Equal variances assumed	2,677	,105	2,172	88	,033	,20048	,09228	,01709	,38387
	Equal variances not assumed			2,261	87,911	,026	,20048	,08869	,02423	,37672
L_passif_dfr	Equal variances assumed	,338	,562	-,032	88	,975	-,00437	,13846	-,27953	,27079
	Equal variances not assumed			-,031	72,945	,976	-,00437	,14202	-,28743	,27868
L_transacA_pur_dfr	Equal variances assumed	,081	,777	,476	88	,636	,05828	,12255	-,18525	,30182
	Equal variances not assumed			,466	75,001	,642	,05828	,12502	-,19077	,30734
L_transfo_dfr	Equal variances assumed	,005	,943	2,794	88	,006	,26628	,09531	,07688	,45568
	Equal variances not assumed			2,767	78,717	,007	,26628	,09624	,07471	,45786

Perf_SelfReport	Equal variances assumed	,021	,884	-,110	87	,913	-,020	,183	-,384	,344
	Equal variances not assumed			-,110	80,254	,913	-,020	,183	-,384	,344
MLQ_perf_dfr	Equal variances assumed	,248	,619	,531	88	,596	,05708	,10741	-,15636	,27053
	Equal variances not assumed			,524	77,141	,602	,05708	,10894	-,15984	,27401

## Régression et contrôle de l'effet d'interaction pratique de la méditation et mindfulness (étude anglophone)

### Transformationnel / Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,586 <sup>a</sup>	,343	,336	,37886	,343	45,992	1	88	,000
2	,626 <sup>b</sup>	,392	,378	,36651	,049	7,031	1	87	,010
3	,629 <sup>c</sup>	,396	,375	,36760	,003	,482	1	86	,489

a. Prédicteurs : (Constante), ffmq\_dfr\_C

b. Prédicteurs : (Constante), ffmq\_dfr\_C, MeditationPratcice\_Rec

c. Prédicteurs : (Constante), ffmq\_dfr\_C, MeditationPratcice\_Rec, inter\_ffmqCxPratique

d. Variable dépendante : L\_transfo\_dfr\_C

### Transformationnel / Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta				Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1 (Constante)	-,008	,040			-,189	,850					
ffmq_dfr_C	,625	,092	,586		6,782	,000	,586	,586	,586	1,000	1,000
2 (Constante)	,006	,039			,166	,868					
ffmq_dfr_C	,598	,090	,561		6,671	,000	,586	,582	,558	,988	1,013
MeditationPratcice_Rec	,104	,039	,223		2,652	,010	,285	,273	,222	,988	1,013
3 (Constante)	,003	,039			,087	,931					
ffmq_dfr_C	,600	,090	,563		6,668	,000	,586	,584	,559	,987	1,013
MeditationPratcice_Rec	,103	,039	,221		2,619	,010	,285	,272	,220	,987	1,014
inter_ffmqCxPratique	,062	,090	,058		,694	,489	,052	,075	,058	,998	1,002

a. Variable dépendante : L\_transfo\_dfr\_C

### Authentique / Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques				Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,556 <sup>a</sup>	,309	,301	,37020	,309	39,321	1	88	,000	
2	,580 <sup>b</sup>	,336	,321	,36494	,027	3,557	1	87	,063	
3	,583 <sup>c</sup>	,340	,317	,36584	,004	,570	1	86	,452	1,641

a. Prédicteurs : (Constante), ffmq\_dfr\_C

b. Prédicteurs : (Constante), ffmq\_dfr\_C, MeditationPratcice\_Rec

c. Prédicteurs : (Constante), ffmq\_dfr\_C, MeditationPratcice\_Rec, inter\_ffmqCxPratique

d. Variable dépendante : ALQ\_dfr\_C

### Authentique / Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta				Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1 (Constante)	,020	,039			,501	,617					
ffmq_dfr_C	,564	,090	,556		6,271	,000	,556	,556	,556	1,000	1,000
2 (Constante)	,030	,039			,760	,449					
ffmq_dfr_C	,546	,089	,537		6,112	,000	,556	,548	,534	,988	1,013
MeditationPratcice_Rec	,074	,039	,166		1,886	,063	,226	,198	,165	,988	1,013
3 (Constante)	,033	,039			,838	,404					
ffmq_dfr_C	,544	,090	,535		6,074	,000	,556	,548	,532	,987	1,013
MeditationPratcice_Rec	,075	,039	,168		1,906	,060	,226	,201	,167	,987	1,014
inter_ffmqCxPratique	-,068	,090	-,066		-,755	,452	-,074	-,081	-,066	,998	1,002

a. Variable dépendante : ALQ\_dfr\_C



## **Annexe 12 : Analyse des différences en fonction du genre (étude anglophone)**

---

Différence genre, étude anglophone (1 = homme, -1 = femme)

Statistiques de groupe

	Sex_rec	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
FFMQ_dfr	1,0	60	3,4943	,42814	,05527
	-1,0	28	3,3424	,43364	,08195
L_laissfair_dfr	1,0	60	2,0056	,77749	,10037
	-1,0	28	1,7083	,61132	,11553
L_passif_dfr	1,0	60	2,1139	,68322	,08820
	-1,0	28	1,8083	,53807	,10169
L_transac_A_dfr	1,0	60	3,3208	,59549	,07688
	-1,0	28	3,4362	,38788	,07330
L_transac_dfr	1,0	60	2,9906	,50691	,06544
	-1,0	28	2,9444	,39013	,07373
L_transfo_dfr	1,0	60	3,8765	,46433	,05994
	-1,0	28	3,8571	,46507	,08789
ALQ_dfr	1,0	60	3,8042	,42320	,05464
	-1,0	28	3,8542	,45283	,08558
MLQ_perf_dfr	1,0	60	3,7808	,50055	,06462
	-1,0	28	3,7381	,47866	,09046

### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances				Test t pour égalité des moyennes			Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
FFMQ_dfr	Hypothèse de variances égales	,466	,497	1,544	86	,126	,15189	,09838	-,04369	,34747
	Hypothèse de variances inégales			1,537	52,208	,130	,15189	,09885	-,04644	,35022
L_laissfair_dfr	Hypothèse de variances égales	,701	,405	1,780	86	,079	,29722	,16694	-,03464	,62909
	Hypothèse de variances inégales			1,942	65,949	,056	,29722	,15304	-,00834	,60278
L_passif_dfr	Hypothèse de variances égales	1,774	,186	2,082	86	,040	,30556	,14675	,01383	,59729
	Hypothèse de variances inégales			2,270	65,854	,026	,30556	,13461	,03679	,57432
L_transac_A_dfr	Hypothèse de variances égales	3,542	,063	-,935	86	,352	-,11539	,12336	-,36062	,12984
	Hypothèse de variances inégales			- 1,086	76,634	,281	-,11539	,10622	-,32693	,09614
L_transac_dfr	Hypothèse de variances égales	2,811	,097	,426	86	,671	,04611	,10834	-,16926	,26148

	Hypothèse de variances inégales			,468	67,213	,641	,04611	,09858	-,15065	,24287
L_transfo_dfr	Hypothèse de variances égales	,190	,664	,183	86	,855	,01944	,10632	-,19192	,23081
	Hypothèse de variances inégales			,183	52,739	,856	,01944	,10639	-,19396	,23285
ALQ_dfr	Hypothèse de variances égales	,007	,933	-,505	86	,615	-,05000	,09904	-,24688	,14688
	Hypothèse de variances inégales			-,492	49,716	,625	-,05000	,10153	-,25396	,15396
MLQ_perf_dfr	Hypothèse de variances égales	,153	,697	,377	86	,707	,04266	,11301	-,18200	,26732
	Hypothèse de variances inégales			,384	55,031	,703	,04266	,11117	-,18013	,26544

## **Annexe 13 : Contrôle des variables d'âge et d'expérience (étude anglophone)**

---

### Correlations

		age	ExpAs Leader	niveau_ hiera	NumbOfIndU nder	L_laissfair _dfr	L_passif _dfr	L_transac _dfr	L_transacA_p ur_dfr	ALQ_ dfr	FFMQ _dfr	L_transfo _dfr	Perf_SelfR eport	MLQ_perf _dfr
age	Pearson	1	,571**	,185	,168	-,012	-,071	-,068	-,018	,082	,331**	,245*	,008	,053
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)		,000	,138	,123	,910	,516	,533	,868	,455	,002	,023	,940	,630
N		86	86	66	86	86	86	86	86	86	86	86	85	86
ExpAsLe ader	Pearson	,571*	1	,319**	,237*	-,223*	-,199	-,038	,019	,107	,359**	,208*	,132	,205
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,000		,008	,025	,034	,060	,720	,856	,316	,001	,050	,218	,053
N		86	90	69	90	90	90	90	90	90	90	90	89	90
niveau_h iera	Pearson	,185	,319**	1	,233	,008	,024	,152	,174	,024	,214	,066	,277*	,139
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,138	,008		,054	,951	,843	,211	,152	,847	,078	,589	,021	,254
N		66	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69
NumbOfI ndUnder	Pearson	,168	,237*	,233	1	-,028	-,058	-,033	,005	-,137	-,021	,059	,021	,120
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,123	,025	,054		,794	,585	,758	,960	,197	,841	,578	,842	,258
N		86	90	69	90	90	90	90	90	90	90	90	89	90
N		86	90	69	90	97	97	97	97	97	97	97	89	97

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Effet de l'âge sur la mindfulness : model summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,331 <sup>a</sup>	,110	,099	,41314	,110	10,335	1	84	,002

a. Predictors: (Constant), age

**Effet de l'expérience sur la mindfulness : Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,359 <sup>a</sup>	,129	,119	,40921	,129	13,040	1	88	,001

a. Predictors: (Constant), ExpAsLeader

**Effet de l'expérience et de l'âge sur la mindfulness (comparaison) : Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,368 <sup>a</sup>	,135	,125	,40715	,135	13,132	1	84	,000
2	,396 <sup>b</sup>	,157	,137	,40441	,022	2,143	1	83	,147

a. Predictors: (Constant), ExpAsLeader

b. Predictors: (Constant), ExpAsLeader, age

**Effet de l'âge sur le lead. Transformationnel : Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,245 <sup>a</sup>	,060	,049	,45652	,060	5,369	1	84	,023

a. Predictors: (Constant), age

**Effet de l'expérience sur le lead. Transformationnel : Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,208 <sup>a</sup>	,043	,032	,45731	,043	3,961	1	88	,050

a. Predictors: (Constant), ExpAsLeader

**Effet de l'expérience et de l'âge sur le lead. transformationnel (comparaison) : Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,245 <sup>a</sup>	,060	,049	,45652	,060	5,369	1	84	,023
2	,258 <sup>b</sup>	,066	,044	,45773	,006	,559	1	83	,457

a. Predictors: (Constant), age

b. Predictors: (Constant), age, ExpAsLeader

**Contrôle de l'effet modérateur de l'âge sur le lead. Transformationnel (comparaison) : Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,585 <sup>a</sup>	,342	,334	,38205	,342	43,607	1	84	,000
2	,587 <sup>b</sup>	,345	,329	,38347	,003	,379	1	83	,540
3	,587 <sup>c</sup>	,345	,321	,38570	,000	,042	1	82	,839

a. Predictors: (Constant), FFMQ\_dfr

b. Predictors: (Constant), FFMQ\_dfr, age

c. Predictors: (Constant), FFMQ\_dfr, age, inter\_ffmqXage



# **Annexe 14 : Régression hiérarchique et comparaison des modèles de médiation (étude anglophone)**

---

### Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,589 <sup>a</sup>	,347	,340	,40823	,347	50,441	1	95	,000	
2	,628 <sup>b</sup>	,394	,381	,39526	,047	7,341	1	94	,008	
3	,629 <sup>c</sup>	,395	,376	,39704	,001	,158	1	93	,692	1,466

a. Prédicteurs : (Constante), L\_transfo\_dfr

b. Prédicteurs : (Constante), L\_transfo\_dfr, ALQ\_dfr

c. Prédicteurs : (Constante), L\_transfo\_dfr, ALQ\_dfr, FFMQ\_dfr

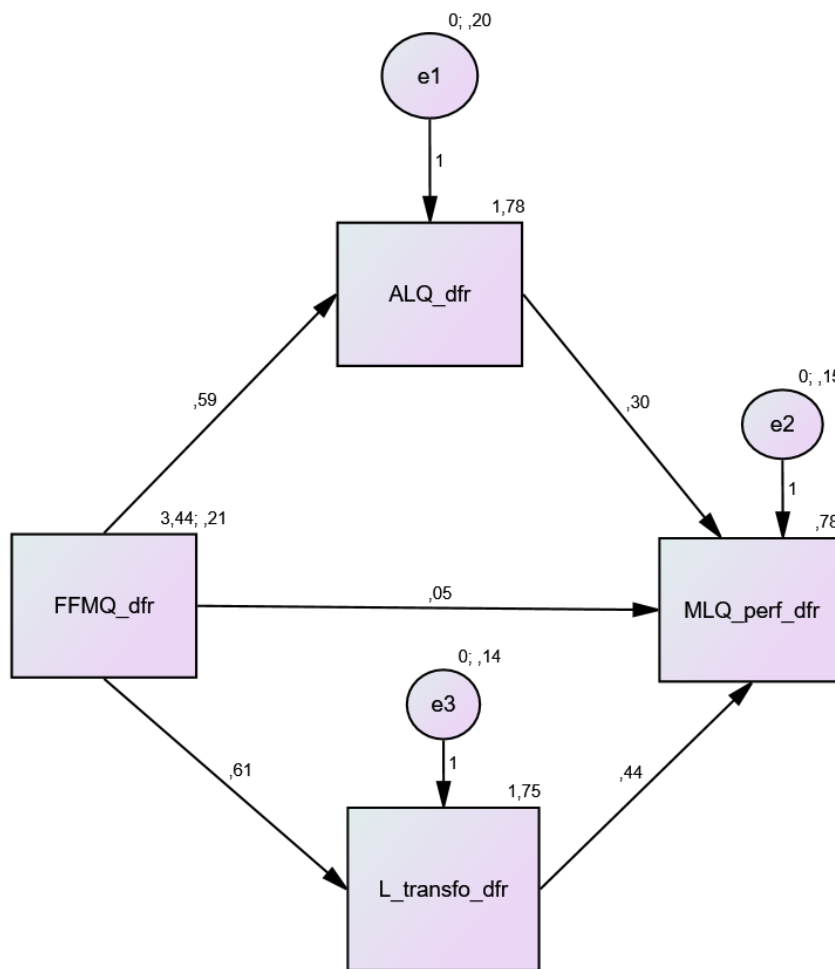
d. Variable dépendante : MLQ\_perf\_dfr

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,363	,344		3,957	,000					
	L_transfo_dfr	,625	,088	,589	7,102	,000	,589	,589	,589	1,000	1,000
2	(Constante)	,823	,388		2,119	,037					
	L_transfo_dfr	,456	,106	,430	4,317	,000	,589	,407	,347	,651	1,536
	ALQ_dfr	,312	,115	,270	2,709	,008	,523	,269	,218	,651	1,536
3	(Constante)	,783	,403		1,941	,055					
	L_transfo_dfr	,438	,116	,412	3,787	,000	,589	,366	,305	,548	1,824
	ALQ_dfr	,300	,120	,259	2,498	,014	,523	,251	,201	,606	1,650
	FFMQ_dfr	,046	,116	,041	,398	,692	,413	,041	,032	,619	1,614

a. Variable dépendante : MLQ\_perf\_dfr

## Etude anglophone, résultats de la path analysis



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
L_transfo_dfr <--- FFMQ_dfr	,614	,082	7,529	***	
ALQ_dfr <--- FFMQ_dfr	,587	,098	5,971	***	
MLQ_perf_dfr <--- L_transfo_dfr	,438	,105	4,154	***	
MLQ_perf_dfr <--- FFMQ_dfr	,046	,120	,383	,701	
MLQ_perf_dfr <--- ALQ_dfr	,300	,089	3,359	***	

# **Annexe 15 : Analyse de l'effet des dimensions de la mindfulness sur les autres construits (étude francophone)**

---

		ALQ_balanc	ALQ_ethic	ALQ_selfawar_dfr	ALQ_trans_dfr	SL_ALT_CAL	SL_EMO_H_EAL	SL_ORGST_EW_dfr	SL_PERSMA_P	SL_WIS_D
FFMQ_ACT_dfr	Corrélation de Pearson	,049	,049	,173**	,047	-,080	,084	,159**	,220**	,096
	Sig. (bilatérale)	,393	,402	,002	,401	,158	,137	,005	,000	,087
	N	308	297	316	316	316	316	316	316	316
FFMQ_DESC_dfr	Corrélation de Pearson	,268**	,230**	,481**	,293**	,049	,384**	,312**	,392**	,375**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,388	,000	,000	,000	,000
	N	308	297	316	316	316	316	316	316	316
FFMQ_judg	Corrélation de Pearson	-,068	,013	,089	,016	-,194**	-,036	,043	,075	-,058
	Sig. (bilatérale)	,246	,827	,120	,782	,001	,537	,450	,192	,316
	N	296	285	304	304	304	304	304	304	304
FFMQ_Obs_dfr	Corrélation de Pearson	,264**	,149*	,342**	,228**	,060	,305**	,242**	,239**	,274**
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,000	,000	,286	,000	,000	,000	,000
	N	308	297	316	316	316	316	316	316	316
FFMQ_reac_dfr	Corrélation de Pearson	,237**	,159**	,339**	,277**	,024	,215**	,223**	,239**	,203**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,000	,000	,670	,000	,000	,000	,000
	N	308	297	316	316	316	316	316	316	316

**Annexe 16 : Impact de la pratique de la méditation, contrôle de l'effet modérateur du lien mindfulness et variables expliquées**

---

### Lead. Auhentique : Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R- deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,368 <sup>a</sup>	,136	,133	,43047	,136	48,547	1	309	,000	
2	,372 <sup>b</sup>	,138	,133	,43050	,003	,956	1	308	,329	
3	,380 <sup>c</sup>	,144	,136	,42973	,006	2,112	1	307	,147	1,873

a. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c

b. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, MeditationPratcice

c. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, MeditationPratcice, interFFMQ\_Cxmedit

d. Variable dépendante : ALQ\_dfr\_c

### Lead. transformationnel Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R- deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,507 <sup>a</sup>	,257	,255	,40213	,257	107,161	1	309	,000	
2	,508 <sup>b</sup>	,258	,253	,40272	,000	,087	1	308	,768	
3	,509 <sup>c</sup>	,259	,251	,40310	,001	,421	1	307	,517	2,034

a. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c

b. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, MeditationPratcice

c. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, MeditationPratcice, interFFMQ\_Cxmedit

d. Variable dépendante : L\_transfo\_dfr\_C

### Servant leadership : Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,316 <sup>a</sup>	,100	,097	,42247	,100	34,193	1	309	,000	
2	,333 <sup>b</sup>	,111	,105	,42055	,011	3,821	1	308	,052	
3	,333 <sup>c</sup>	,111	,102	,42120	,000	,060	1	307	,806	1,877

a. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c

b. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, MeditationPratcice

c. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, MeditationPratcice, interFFMQ\_Cxmedit

d. Variable dépendante : SLQ\_dfr\_C

### Performance : Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,363 <sup>a</sup>	,132	,129	,51947	,132	46,937	1	309	,000	
2	,363 <sup>b</sup>	,132	,126	,52030	,000	,021	1	308	,885	
3	,367 <sup>c</sup>	,135	,126	,52033	,003	,964	1	307	,327	2,114

a. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c

b. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, MeditationPratcice

c. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, MeditationPratcice, interFFMQ\_Cxmedit

d. Variable dépendante : MLQ\_perf\_dfr\_C



## **Annexe 17 : Analyse des différences en fonction du genre (étude francophone)**

---

Différence genre , étude francophone (1 = femme, 2 = homme)

Statistiques de groupe

	Sex	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
FFMQ_dfr	2	90	3,3190	,43047	,04538
	1	221	3,3735	,47076	,03167
MLQ_laissfair	2	89	1,8202	,53032	,05621
	1	212	1,8750	,57211	,03929
L_transfo_dfr	2	90	3,9550	,39435	,04157
	1	221	3,9639	,45285	,03046
ALQ_dfr	2	90	3,8767	,46102	,04860
	1	221	3,8692	,42212	,02839
SLQ_dfr	2	90	3,8394	,40921	,04313
	1	221	3,8758	,41157	,02768
MLQ_perf_dfr	2	90	3,8364	,50045	,05275
	1	221	3,8450	,54795	,03686

### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
FFMQ_dfr	Hyp. de variances égales	,124	,725	-,948	309	,344	-,05449	,05746	-,16755	,05857
	Hypothèse de variances inégales			-,985	179,572	,326	-,05449	,05533	-,16368	,05469
MLQ_laissfair	Hypothèse de variances égales	,937	,334	-,774	299	,439	-,05478	,07075	-,19400	,08445
	Hypothèse de variances inégales			-,799	177,343	,426	-,05478	,06858	-,19012	,08057
L_transfo_dfr	Hypothèse de variances égales	2,136	,145	-,163	309	,871	-,00891	,05462	-,11638	,09856
	Hypothèse de variances inégales			-,173	188,287	,863	-,00891	,05154	-,11057	,09275
ALQ_dfr	Hypothèse de variances égales	1,669	,197	,138	309	,890	,00750	,05423	-,09921	,11420
	Hypothèse de variances inégales			,133	152,936	,894	,00750	,05628	-,10369	,11869
SLQ_dfr	Hypothèse de variances égales	,001	,972	-,708	309	,479	-,03639	,05138	-,13748	,06471
	Hypothèse de variances inégales			-,710	166,030	,479	-,03639	,05125	-,13758	,06481
MLQ_perf_dfr	Hypothèse de variances égales	1,335	,249	-,128	309	,898	-,00855	,06686	-,14011	,12301
	Hypothèse de variances inégales			-,133	179,781	,894	-,00855	,06435	-,13553	,11844

# **Annexe 18 : Contrôle des variables d'âge et d'expérience (étude francophone)**

---

Corrélations entre âge, expérience, niveau hiérarchique, nombre de personnes encadrées et autres construits du modèle

### Corrélations

		age	ExpAsLeader	hierarch_dfr	NumbOfIndUnder	FFMQ_dfr	L_LaissFaire	L_transfo_dfr	ALQ_dfr	SLQ_dfr
age	Corrélation de Pearson	1	,746**	,020	,114	,100	-,009	,098	,195**	,158**
	Sig. (bilatérale)		,000	,748	,054	,084	,877	,090	,001	,006
	N	298	292	266	286	298	288	298	298	298
ExpAsLeader	Corrélation de Pearson	,746**	1	,146*	,136*	,127*	-,129*	,176**	,243**	,241**
	Sig. (bilatérale)	,000		,015	,019	,027	,027	,002	,000	,000
	N	292	306	275	297	306	296	306	306	306
hierarch_dfr	Corrélation de Pearson	,020	,146*	1	,134*	,127*	-,126*	,204**	,172**	,163**
	Sig. (bilatérale)	,748	,015		,027	,033	,038	,001	,004	,006
	N	266	275	280	271	280	272	280	280	280
NumbOfIndUnder	Corrélation de Pearson	,114	,136*	,134*	1	-,025	-,061	,050	,053	,118*
	Sig. (bilatérale)	,054	,019	,027		,663	,300	,384	,363	,040
	N	286	297	271	300	300	290	300	300	300

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## Effet cumulé du niveau hiérarchique et de l'expérience sur les construits

### Mindfulness : Récapitulatif des modèles<sup>c</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,062 <sup>a</sup>	,004	,000	,44066	,004	1,057	1	273	,305
2	,153 <sup>b</sup>	,023	,016	,43714	,019	5,415	1	272	,021

a. Prédicteurs : (Constante), ExpAsLeader

b. Prédicteurs : (Constante), ExpAsLeader, hierarch\_dfr

c. Variable dépendante : FFMQ\_dfr\_c

### Laissez-faire : Récapitulatif des modèles<sup>c</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,100 <sup>a</sup>	,010	,006	,53381	,010	2,682	1	265	,103
2	,189 <sup>b</sup>	,036	,028	,52787	,026	7,001	1	264	,009

a. Prédicteurs : (Constante), ExpAsLeader

b. Prédicteurs : (Constante), ExpAsLeader, hierarch\_dfr

c. Variable dépendante : L\_LaissFaire

### Lead. Transfo : Récapitulatif des modèles<sup>c</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,136 <sup>a</sup>	,018	,015	,41825	,018	5,108	1	273	,025
2	,238 <sup>b</sup>	,057	,050	,41074	,038	11,068	1	272	,001

a. Prédicteurs : (Constante), ExpAsLeader

b. Prédicteurs : (Constante), ExpAsLeader, hierarch\_dfr

c. Variable dépendante : L\_transfo\_dfr

### Lead authentique : Récapitulatif des modèles<sup>c</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,225 <sup>a</sup>	,051	,047	,41350	,051	14,577	1	273	,000	
2	,273 <sup>b</sup>	,075	,068	,40900	,024	7,030	1	272	,008	1,988

a. Prédicteurs : (Constante), ExpAsLeader

b. Prédicteurs : (Constante), ExpAsLeader, hierarch\_dfr

c. Variable dépendante : ALQ\_dfr

### Servant lead : Récapitulatif des modèles<sup>c</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,206 <sup>a</sup>	,042	,039	,40752	,042	12,054	1	273	,001	
2	,244 <sup>b</sup>	,060	,053	,40457	,017	5,000	1	272	,026	1,917

a. Prédicteurs : (Constante), ExpAsLeader

b. Prédicteurs : (Constante), ExpAsLeader, hierarch\_dfr

c. Variable dépendante : SLQ\_dfr

## Test de l'effet modérateur du niveau hiérarchique sur le lien entre mindfulness et styles de leadership

### Leadership authentique : Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Durbin-Watson	
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,323 <sup>a</sup>	,104	,101	,40032	,104	32,387	1	278	,000	
2	,349 <sup>b</sup>	,122	,115	,39715	,017	5,460	1	277	,020	
3	,356 <sup>c</sup>	,127	,117	,39672	,005	1,606	1	276	,206	1,920

a. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c

b. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, hierarch\_C

c. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, hierarch\_C, inter\_ffmq\_hierar\_C

d. Variable dépendante : ALQ\_dfr

### Leadership transformationnel : Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Durbin-Watson	
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,480 <sup>a</sup>	,230	,227	,36985	,230	83,088	1	278	,000	
2	,501 <sup>b</sup>	,251	,245	,36552	,021	7,628	1	277	,006	
3	,502 <sup>c</sup>	,252	,244	,36587	,001	,458	1	276	,499	2,009

a. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c

b. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, hierarch\_C

c. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, hierarch\_C, inter\_ffmq\_hierar\_C

d. Variable dépendante : L\_transfo\_dfr

### Laissez-faire : Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>



Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,200 <sup>a</sup>	,040	,036	,53065	,040	11,252	1	270	,001	
2	,224 <sup>b</sup>	,050	,043	,52881	,010	2,889	1	269	,090	
3	,281 <sup>c</sup>	,079	,069	,52168	,029	8,402	1	268	,004	1,927

a. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c

b. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, hierarch\_C

c. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, hierarch\_C, inter\_ffmq\_hierar\_C

d. Variable dépendante : L\_LaissFaire

#### Servant leadership : Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,283 <sup>a</sup>	,080	,077	,39669	,080	24,178	1	278	,000	
2	,311 <sup>b</sup>	,096	,090	,39383	,016	5,047	1	277	,025	
3	,318 <sup>c</sup>	,101	,091	,39350	,005	1,460	1	276	,228	1,880

a. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c

b. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, hierarch\_C

c. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, hierarch\_C, inter\_ffmq\_hierar\_C

d. Variable dépendante : SLQ\_dfr

## Test de l'effet modérateur de l'expérience sur le lien entre mindfulness et styles de leadership

### Servant : Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,316 <sup>a</sup>	,100	,097	,39500	,100	33,768	1	304	,000
2	,375 <sup>b</sup>	,141	,135	,38654	,041	14,456	1	303	,000
3	,382 <sup>c</sup>	,146	,138	,38598	,005	1,881	1	302	,171

a. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c

b. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, exper\_C

c. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, exper\_C, inter\_ffmqxexp\_C

d. Variable dépendante : SLQ\_dfr

### Transfo : Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,520 <sup>a</sup>	,271	,268	,37381	,271	112,918	1	304	,000
2	,532 <sup>b</sup>	,283	,278	,37128	,012	5,151	1	303	,024
3	,533 <sup>c</sup>	,284	,276	,37176	,001	,223	1	302	,637

a. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c

b. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, exper\_C

c. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, exper\_C, inter\_ffmqxexp\_C

d. Variable dépendante : L\_transfo\_dfr

### Laissez-faire : Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Durbin-Watson	
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,187 <sup>a</sup>	,035	,032	,54904	,035	10,685	1	294	,001	
2	,214 <sup>b</sup>	,046	,039	,54686	,011	3,346	1	293	,068	
3	,251 <sup>c</sup>	,063	,053	,54295	,017	5,244	1	292	,023	1,953

a. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c

b. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, exper\_C

c. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, exper\_C, inter\_ffmqxexp\_C

d. Variable dépendante : L\_LaissFaire

### Authentique : Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Durbin-Watson	
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,376 <sup>a</sup>	,142	,139	,40165	,142	50,207	1	304	,000	
2	,425 <sup>b</sup>	,181	,175	,39308	,039	14,399	1	303	,000	
3	,437 <sup>c</sup>	,191	,183	,39133	,010	3,715	1	302	,055	1,867

a. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c

b. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, exper\_C

c. Prédicteurs : (Constante), FFMQ\_dfr\_c, exper\_C, inter\_ffmqxexp\_C

d. Variable dépendante : ALQ\_dfr

# **Annexe 19 : Régression hiérarchique et comparaison des modèles de médiation (étude francophone)**

---

### Récapitulatif des modèles<sup>f</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,717 <sup>a</sup>	,513	,512	,38936	,513	320,817	1	304	,000	
2	,743 <sup>b</sup>	,553	,550	,37393	,039	26,616	1	303	,000	
3	,759 <sup>c</sup>	,576	,572	,36480	,023	16,355	1	302	,000	
4	,766 <sup>d</sup>	,587	,582	,36049	,011	8,272	1	301	,004	
5	,766 <sup>e</sup>	,587	,580	,36104	,000	,081	1	300	,775	2,147

a. Prédicteurs : (Constante), L\_transfo\_dfr

b. Prédicteurs : (Constante), L\_transfo\_dfr, ALQ\_dfr

c. Prédicteurs : (Constante), L\_transfo\_dfr, ALQ\_dfr, SLQ\_dfr

d. Prédicteurs : (Constante), L\_transfo\_dfr, ALQ\_dfr, SLQ\_dfr, L\_LaissFaire

e. Prédicteurs : (Constante), L\_transfo\_dfr, ALQ\_dfr, SLQ\_dfr, L\_LaissFaire, FFMQ\_dfr

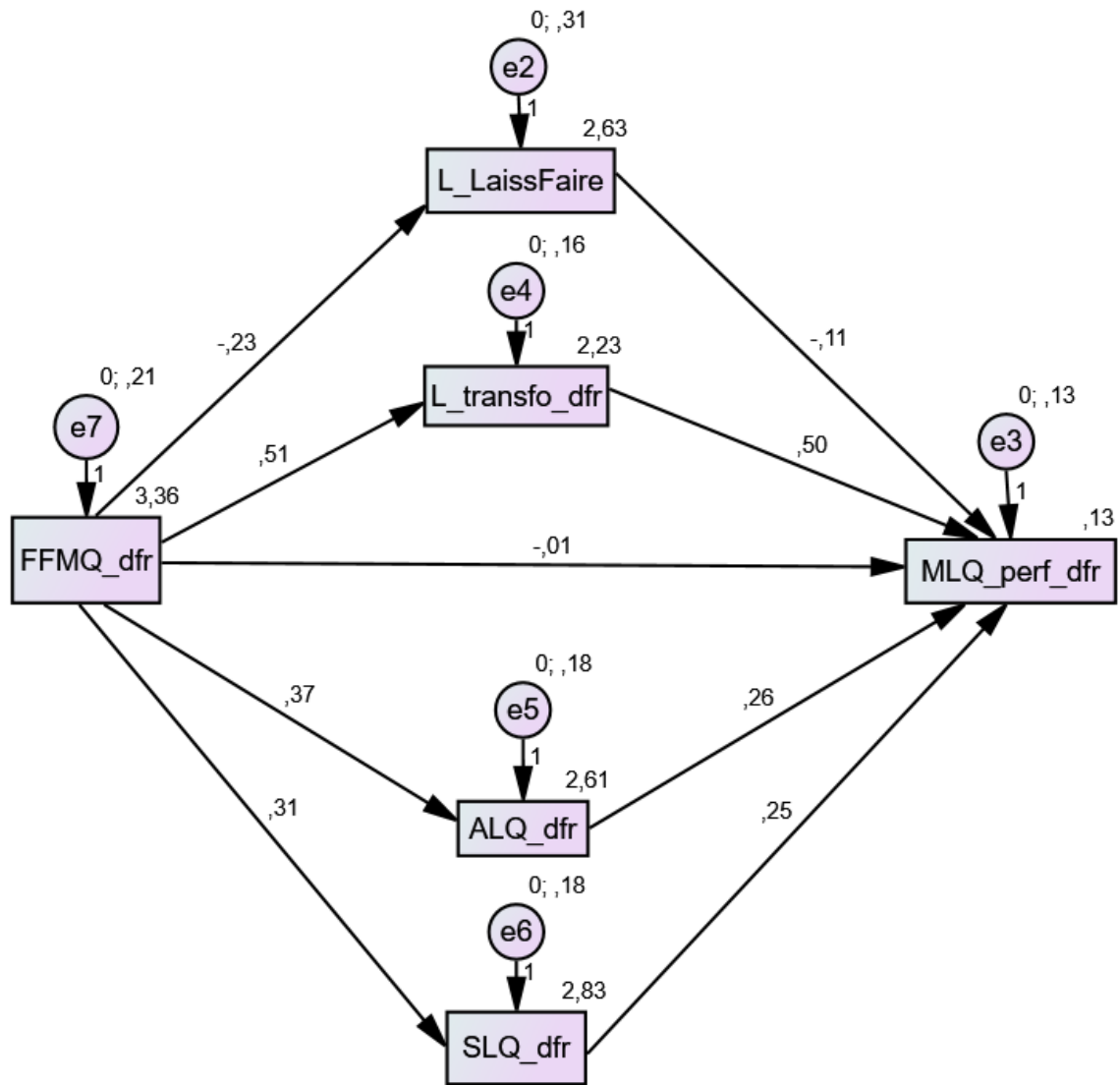
f. Variable dépendante : MLQ\_perf\_dfr

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta				Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1 (Constante)	,466	,189			2,462	,014					
L_transfo_dfr	,853	,048	,717		17,911	,000	,717	,717	,717	1,000	1,000
2 (Constante)	,078	,197			,397	,692					
L_transfo_dfr	,632	,063	,531		10,093	,000	,717	,502	,388	,533	1,876
ALQ_dfr	,326	,063	,271		5,159	,000	,634	,284	,198	,533	1,876
3 (Constante)	-,157	,201			-,782	,435					
L_transfo_dfr	,521	,067	,438		7,788	,000	,717	,409	,292	,444	2,252
ALQ_dfr	,222	,067	,185		3,328	,001	,634	,188	,125	,454	2,201
SLQ_dfr	,278	,069	,224		4,044	,000	,645	,227	,152	,459	2,180
4 (Constante)	,123	,221			,558	,577					
L_transfo_dfr	,504	,066	,424		7,598	,000	,717	,401	,281	,441	2,270
ALQ_dfr	,229	,066	,190		3,458	,001	,634	,195	,128	,454	2,203
SLQ_dfr	,268	,068	,216		3,938	,000	,645	,221	,146	,458	2,186
L_LaissFaire	-,107	,037	-,108		-2,876	,004	-,218	-,164	-,107	,975	1,026
5 (Constante)	,148	,238			,623	,534					
L_transfo_dfr	,511	,071	,430		7,235	,000	,717	,385	,268	,390	2,564
ALQ_dfr	,230	,066	,191		3,464	,001	,634	,196	,129	,452	2,211
SLQ_dfr	,267	,068	,215		3,915	,000	,645	,220	,145	,457	2,190
L_LaissFaire	-,108	,037	-,109		-2,884	,004	-,218	-,164	-,107	,958	1,044
FFMQ_dfr	-,015	,053	-,012		-,285	,775	,362	-,016	-,011	,737	1,356

a. Variable dépendante : MLQ\_perf\_dfr

Etude francophone, résultat path-analysis



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
L_LaissFaire	<--- FFMQ_dfr	-,228	,069	-3,301	***	
SLQ_dfr	<--- FFMQ_dfr	,307	,052	5,898	***	
L_transfo_dfr	<--- FFMQ_dfr	,513	,049	10,380	***	
ALQ_dfr	<--- FFMQ_dfr	,372	,053	7,028	***	
MLQ_perf_dfr	<--- L_LaissFaire	-,109	,037	-2,943	,003	
MLQ_perf_dfr	<--- L_transfo_dfr	,501	,050	9,975	***	
MLQ_perf_dfr	<--- FFMQ_dfr	-,014	,057	-,256	,798	
MLQ_perf_dfr	<--- ALQ_dfr	,260	,047	5,531	***	
MLQ_perf_dfr	<--- SLQ_dfr	,251	,048	5,263	***	

# Table des matières

Remerciements .....	3
Sommaire général.....	7
Introduction .....	9
1. Objectifs de la recherche.....	11
2. Intérêt de la recherche .....	12
3. Structure de la recherche.....	13
Première partie : De l'intérêt de la mindfulness au travail et de son effet sur les managers .	19
Chapitre 1. Mindfulness et management.....	21
Section 1. Pourquoi la gestion des ressources humaines doit s'intéresser à la mindfulness .....	23
1. Introduction.....	23
2. L'apport de la 3 <sup>ème</sup> vague des Thérapies Comportementales (TC).....	24
3. Méditation et pleine-conscience : des notions porteuses de sens et d'ambiguïtés.	25
4. Des concepts et méthodes éprouvés.....	27
5. La pleine-conscience du point de vue du gestionnaire .....	29
6. Conclusion .....	34
Section 2. Mindfulness et travail .....	36
1. Une revue systématique de la littérature .....	36
2. Méthodologie .....	37
3. Résultats.....	39
4. Conséquences pour notre recherche.....	63
Chapitre 2. Mindfulness : définitions et opérationnalisation .....	67
Section 1. Définitions de la mindfulness .....	69
1. L'arbre qui cache la forêt .....	69
2. Aux sources de la mindfulness .....	78
3. Les modèles contemporains de la pleine-conscience.....	87
Section 2. Opérationnalisation de la pleine-conscience .....	95
1. Mesurer la pleine-conscience.....	95
2. Les programmes d'intervention .....	107
Chapitre 3. Mindfulness, leadership et relation au travail : une étude de cas longitudinale	121



Introduction .....	123
Section 1. La PC pour développer de nouvelles approches du management ?.....	124
1. Une posture managériale à renouveler .....	124
2. La difficulté à faire évoluer concrètement les pratiques de leadership.....	127
3. La pleine-conscience, un outil qui favorise le développement d'une nouvelle posture et de nouveaux comportements pour les managers .....	128
Section 2. Expérimentation dans une entreprise industrielle et étude qualitative exploratoire .....	131
1. Méthode .....	131
2. Principaux résultats .....	135
3. Discussion : synthèse des résultats, pistes de recherche et questions de fond.....	143
Seconde partie : De l'effet de la mindfulness sur le leadership et la performance .....	149
Chapitre 4. Styles de leadership et mindfulness .....	151
Section 1. Styles de leadership .....	153
1. Introduction.....	153
2. Le modèle complet du leadership .....	155
3. Le leadership authentique .....	164
4. Le servant leadership .....	169
Section 2. Styles de leadership, mindfulness et performance.....	176
1. Introduction.....	176
2. Styles de leadership et performance.....	178
3. Mindfulness et style de leadership.....	183
4. Modèle d'étude .....	187
Chapitre 5. Mindfulness, performance et styles de leadership : une double étude quantitative .....	191
Section 1. Design de recherche.....	193
1. Choix des outils de mesure .....	193
2. Structuration des deux études quantitatives .....	200
Section 2. Résultats de la pré-étude anglophone .....	214
1. Présentation de l'échantillon.....	214
2. Analyses préliminaires.....	214
3. Validation des instruments de mesures.....	216

4.	Test du modèle .....	225
Section 3.	Résultats de l'étude francophone.....	236
1.	Présentation de l'échantillon.....	236
2.	Analyses préliminaires.....	237
3.	Validation des instruments de mesure .....	238
4.	Test du modèle.....	244
Chapitre 6.	Synthèse des résultats et discussion .....	257
Section 1.	Synthèse des résultats quantitatifs .....	259
1.	Liens entre mindfulness et styles de leadership.....	259
2.	Liens entre mindfulness, styles de leadership et performance.....	260
3.	Effet médiateur des styles de leadership.....	261
Section 2.	Discussion.....	263
1.	Les différences entre échantillons.....	263
2.	La question des mesures .....	267
3.	Mindfulness et styles de leadership .....	269
4.	Un facteur indirect de performance .....	273
5.	Mise en perspective.....	275
6.	Un levier de développement des leaders.....	276
Conclusion.....		281
1.	Principaux résultats .....	281
2.	Les apports de la recherche.....	283
3.	Limites de la recherche .....	286
4.	Perspectives de recherche .....	287
Références bibliographiques .....		289
Annexes.....		336
Annexe 1 :	Revue systématique de la littérature / liste des publications et résumés .....	337
Annexe 2 :	Revue systématique de la littérature / titres des revues et nombre de publications .....	374
Annexe 3 :	Présentation du programme MBSR .....	377
Annexe 4 :	Présentation du FFMQ.....	380
Annexe 5 :	Présentation du MLQ-5x .....	384
Annexe 6 :	Présentation de l'ALQ .....	388

Annexe 7 : Présentation du SLQ .....	389
Annexe 8 : Questionnaire version anglaise .....	392
Annexe 9 : Questionnaire, version française.....	399
Annexe 10 : Analyse de l'effet des dimensions de la mindfulness sur les autres construits (étude anglophone).....	406
Annexe 11 : Analyse de l'effet de la pratique de la méditation sur le lien entre mindfulness et leadership transformationnel ou leadership authentique (étude anglophone) .....	409
Annexe 12 : Analyse des différences en fonction du genre (étude anglophone) .....	415
Annexe 13 : Contrôle des variables d'âge et d'expérience (étude anglophone) .....	419
Annexe 14 : Régression hiérarchique et comparaison des modèles de médiation (étude anglophone).....	423
Annexe 15 : Analyse de l'effet des dimensions de la mindfulness sur les autres construits (étude francophone).....	426
Annexe 16 : Impact de la pratique de la méditation, contrôle de l'effet modérateur du lien mindfulness et variables expliquées .....	428
Annexe 17 : Analyse des différences en fonction du genre (étude francophone).....	431
Annexe 18 : Contrôle des variables d'âge et d'expérience (étude francophone).....	434
Annexe 19 : Régression hiérarchique et comparaison des modèles de médiation (étude francophone).....	442
Table des matières .....	446
Table des tableaux .....	450
Table des figures .....	452

# Table des tableaux

Tableau 0-1 : design de recherche, synthèse des étapes et interactions entre étapes .....	15
Tableau 0-2 : structure du document et description des objectifs et enjeux de chaque chapitre .....	18
Tableau 1-1 : étapes de construction de l'échantillon de publications de la revue systématique .....	39
Tableau 1-2 : classement décroissant des revues en fonction du nombre de publications (extrait) .....	41
Tableau 1-3 : populations étudiées par secteur d'activité .....	46
Tableau 1-4 : taille des échantillons quantitatifs en fonction du protocole de recherche .....	47
Tableau 1-5 : clefs de codification des résultats des études empiriques et regroupement par catégories et thématiques. ....	51
Tableau 1-6 : résultat de la codification des articles par thèmes et sous-thèmes .....	57
Tableau 2-1 : répertoire des définitions de la mindfulness identifiées dans la revue de la littérature .....	76
Tableau 2-2 : Différenciation mindfulness et autres états attentionnels (d'après Dane 2010). 92	
Tableau 2-3 : Questionnaires d'auto-évaluation de la pleine-conscience .....	103
Tableau 2-4 : Synthèse des 9 aspects de la mindfulness abordés par les questionnaires d'auto-évaluation (Bergomi, Tschacher et Kupper, 2013b) .....	105
Tableau 2-5 : les 4 principaux programmes d'intervention basés sur la pleine-conscience ..	109
Tableau 3-1 : synthèse des entretiens menés par participant.....	134
Tableau 3-2 : Exercice du management : codages et exemples de verbatim .....	137
Tableau 3-3 : Rapport au travail : codages et exemples de verbatim.....	141
Tableau 3-4 : Deux exemples d'évolution au fil du temps.....	142
Tableau 4-1 : De l'authenticité au leadership authentique : évolution des dimensions .....	167
Tableau 4-2 : les 5 facteurs du Servant Leadership de Barbutto et Wheeler (2008).....	175
Tableau 4-3 : tableau récapitulatif des hypothèses liant mindfulness, styles de leadership et performance.....	189
Tableau 5-1 : tableau récapitulatif des mesures de servant leadership.....	198
Tableau 5-2 : mesures utilisées, construits et dimensions mesurés dans les 2 enquêtes quantitatives. ....	202
Tableau 5-3 : FFMQ, dimensions, nombre et exemples d'items .....	203
Tableau 5-4 : MLQ-5x, dimensions, nombre et exemples d'items .....	205
Tableau 5-5 : ALQ, dimensions, nombre et exemple d'items .....	207
Tableau 5-6 : SLQ, dimensions, nombre et exemples d'items.....	207
Tableau 5-7 : validité de l'échelle FFMQ (pré-étude) .....	217
Tableau 5-8 : validité de l'échelle MLQ (pré-étude) .....	222
Tableau 5-9 : validité de l'échelle ALQ (pré-étude) .....	223
Tableau 5-10 : validité des mesures de performance (pré-étude) .....	224

Tableau 5-11 : corrélation entre mindfulness et styles de leadership (résultats pré-étude) ...	225
Tableau 5-12 : corrélations entre mindfulness, leadership et performance (résultats pré-étude)	228
Tableau 5-13 : différences entre méditants et non-méditants (résultats pré-étude) .....	230
Tableau 5-14 : analyse de l'effet médiateur du leadership passif (résultats pré-étude) .....	232
Tableau 5-15 : analyse de l'effet médiateur du leadership transformationnel (résultats pré-étude).....	233
Tableau 5-16 : analyse de l'effet médiateur du leadership authentique (résultats pré-étude)	234
Tableau 5-17 : synthèse des résultats de la pré-étude .....	235
Tableau 5-18 : validité de l'échelle FFMQ (étude francophone).....	239
Tableau 5-19 : validité de l'échelle MLQ (étude francophone).....	240
Tableau 5-20 : validité de l'échelle ALQ (étude francophone).....	241
Tableau 5-21 : validité de l'échelle SLQ (étude francophone) .....	242
Tableau 5-22 : validité des mesures de performance (étude francophone).....	243
Tableau 5-23 : corrélation entre mindfulness et styles de leadership (résultats étude francophone).....	244
Tableau 5-24 : corrélations entre mindfulness, leadership et performance (résultats étude francophone).....	247
Tableau 5-25 : différences entre méditants et non-méditants (résultats étude francophone).	248
Tableau 5-26 : analyse de l'effet médiateur du leadership laissez-faire (résultats étude francophone).....	250
Tableau 5-27 : analyse de l'effet médiateur du leadership transformationnel (résultats étude francophone).....	251
Tableau 5-28 : analyse de l'effet médiateur du leadership authentique (étude francophone)	251
Tableau 5-29 : analyse de l'effet médiateur du servant leadership (résultats étude francophone)	252
Tableau 5-30 : synthèse des résultats de l'étude francophone .....	254
Tableau 6-1 : synthèse des résultats liant mindfulness et styles de leadership .....	260
Tableau 6-2 : synthèse des résultats liant mindfulness, leadership et performance .....	261
Tableau 6-3 : Synthèse des résultats sur l'effet médiateur des styles de leadership entre mindfulness et performance .....	262

# Table des figures

Figure 1-1 : Evolution du nombre de publications par année et par catégorie.....	40
Figure 1-2 : évolution temporelle des études empiriques par secteurs d'activité (détail).....	44
Figure 1-3 : évolution temporelle des études empiriques par grands secteurs d'activité.....	45
Figure 1-4 : MBIs utilisés dans les études expérimentales .....	48
Figure 1-5 : occurrence des preuves d'efficacité par catégorie et thèmes.....	52
Figure 1-6 : évolution temporelle des thématiques du champ mindfulness et travail.....	58
Figure 2-1 : synthèse de l'analyse thématique des définitions de la pleine-conscience.....	71
Figure 2-2 : schéma récapitulatif des notions clefs définissant la mindfulness .....	94
Figure 3-1 : Chronologie de l'étude longitudinale .....	133
Figure 3-2 : Exercice du management : interaction entre les thèmes récurrents.....	140
Figure 4-1 : Modèle Complet du Leadership. Schéma adapté d'Avolio et Bass (1997 révision 2004).....	156
Figure 4-2 : 9 facteurs du Modèle Complet du Leadership répartis en 3 styles de leadership .....	163
Figure 4-3 : schéma récapitulatif des liens entre mindfulness, styles de leadership et performance.....	188
Figure 5-1 : synthèse des effets de médiation entre mindfulness et performance (résultats pré-étude).....	234
Figure 5-2 : synthèse des effets de médiation entre mindfulness et performance (résultats étude francophone).....	253

## **Résumé :**

La pleine-conscience (mindfulness) est un concept plurimillénaire fondamental dans les traditions méditatives. C'est aujourd'hui un construit psychologique faisant l'objet d'une littérature importante et une technique thérapeutique éprouvée, notamment dans la réduction du stress et la prévention de la rechute dépressive (Bishop et al., 2004 ; Brown, Ryan et Creswell, 2007 ; Grossman et al., 2004). La mindfulness et ses effets sur les pratiques de management font l'objet d'un nombre de recherches limité (Dane, 2010 ; Good et al., 2016). La thèse que nous défendons est que la mindfulness est un construit psychologique qui est doublement bénéfique aux managers : d'une part en soutenant un rapport plus équilibré au travail, d'autre part en favorisant l'adoption de comportements de leadership plus positifs et performants (leadership transformationnel, authentique ou servant). Notre recherche mobilise une méthode mixte. Une revue systématique de littérature permet de baliser ce champ émergent. Une quasi-expérimentation sur 7 managers d'une entreprise industrielle, menée pendant 2 ans selon un protocole qualitatif longitudinal, rend compte des évolutions observées en termes de rapport au travail et de style de management. Enfin, un modèle utilisant les formes positives de leadership comme médiateurs de la relation mindfulness / performance est proposé. Deux études quantitatives sont menées pour tester le modèle. Les données soutiennent la thèse selon laquelle la mindfulness est une ressource mobilisable pour induire des comportements organisationnels positifs.

**Mots clés :** mindfulness, pleine-conscience, leadership, rapport au travail, managers, santé au travail, performance.

## **Abstract :**

Mindfulness is a fundamental concept which has existed since the dawn of time in meditative circles. These days it is a psychological construct that is the focus of much writing, and tested therapeutic technique, notably in stress reduction and in depressive relapse prevention (Bishop et al., 2004 ; Brown, Ryan et Creswell, 2007 ; Grossman et al., 2004). Mindfulness and its effects on management practice are the focus of a limited number of studies (Dane, 2010 ; Good et al., 2016). Our hypothesis is that mindfulness is a psychological construct that is doubly beneficial to managers: on the one hand, by supporting a more balanced approach to work, and on the other hand, by promoting the adoption of more positive and better performing leadership models (transformational, authentic, servant). Our research makes use of a mixed methodology. A systematic literature review enables us to define this emerging field. An informal study of 7 business managers carried out over 2 years and following a longitudinal qualitative protocol identified changes in terms of work relationships and management styles. Finally, a model using positive types of leadership as mediator variables in relationships between mindfulness and performance is recommended. Two quantitative studies were carried out to test the model. The data support the hypothesis that mindfulness is a resource that can be used to bring about positive organizational behaviour.

**Key-words:** meditation, mindfulness, leadership, work relations, managers, workplace, performance