

LA MINDFULNESS COMME ANTECEDENT DE FORMES POSITIVES DE LEADERSHIP ET FACTEUR INDIRECT DE PERFORMANCE

INTRODUCTION

Si les effets des styles de leadership ont été largement documentés par la littérature, les antécédents qui expliquent qu'un individu adopte à un moment donné un style de leadership particulier font l'objet d'une connaissance limitée à ce jour (Johnson et al., 2012). Il n'existe par exemple pas encore de réponse claire à la question de savoir pourquoi certains leaders s'engagent dans un comportement de leadership transformationnel alors que d'autres ne le font pas (Jin, Seo et Shapiro, 2016).

Les recherches existantes se sont centrées sur les liens entre traits de personnalité et comportements de leadership, notamment en utilisant le modèle du Big Five (Deinert et al., 2015). En effet, les traits permettent d'expliquer en partie pourquoi certaines personnes recherchent des positions de leadership et pourquoi elles agissent comme elles le font quand elles occupent ces positions (Yukl et Van Fleet, 1992, p. 153). Cependant, ces recherches ne fournissent que peu d'informations quant aux leviers permettant de favoriser chez les individus, l'appropriation d'un style donné.

Parallèlement, un nombre croissant de dirigeants fait le pari selon lequel la pratique de la mindfulness peut transformer fondamentalement les approches du management et du leadership dans les organisations. L'intérêt pour la PC atteint ainsi l'univers du management. Depuis plusieurs décennies, des leaders emblématiques comme Steve Jobs expliquaient que les pratiques de méditation avaient changé leur manière de travailler. Désormais, à la suite d'entreprises internationales prestigieuses comme Aetna, Intel, General Mills ou Target, un certain nombre d'organisations (comme le centre hospitalier universitaire vaudois, le CICR ou l'Etat de Genève en Suisse ou la SODEXO en France) forment les dirigeants ou collaborateurs volontaires à la pleine conscience, sans forcément l'afficher ou le revendiquer, en s'appuyant sur les convictions personnelles de quelques acteurs clé. Ce phénomène semble de moins en moins marginal : Olano et al (2015) rapportent ainsi que 13 % des salariés américains affirment pratiquer la pleine conscience, ce chiffre s'élevant à 39% des diplômés du supérieur. Des écoles de management reconnues (Comme Oxford avec son mindfulness center, Grenoble école de management avec la chaire mindfulness¹ et l'INSEAD en France, ou la HEIG-VD et la Business School of Lausanne en Suisse), mettent la mindfulness au programme de leurs formations au leadership.

Les recherches menées montrent depuis plusieurs décennies que la mindfulness a un impact globalement positif sur le fonctionnement humain (Brown, Ryan et Creswell, 2007b). Good et al (2016) ont publié en janvier 2016 un article de synthèse dans le Journal of Management sur la mindfulness en contexte professionnel. Cet article répertorie les recherches actuelles menées concernant les effets de la mindfulness sur les pratiques professionnelles et balise les champs de recherche qui restent à explorer. Il apparaît que les recherches existantes sont peu nombreuses et que les premiers travaux réalisés dans le champs professionnel portent sur les liens entre PC et santé au travail, dans le prolongement des travaux ayant lié mindfulness et santé : impact de la PC sur l'équilibre vie privée / vie professionnelle (Allen et Kiburz, 2012 ; Michel, Bosch et Rexroth, 2014), sur l'engagement (Leroy et al., 2013) et sur la prévention du stress et du burnout (Grégoire et Lachance, 2014 ; Van Gordon et al., 2014).

¹ <http://fr.exec.grenoble-em.com/mindful-leadership-master-class>

En revanche, les effets de la mindfulness sur les pratiques de leadership et de management ne sont que peu documentés à ce jour. L'objectif de cette communication est donc d'analyser les liens existants entre la mindfulness comme trait, les styles de leadership et la performance. Cette recherche se focalise sur deux formes de leadership : le leadership transformationnel, qui est très largement étudié et dont les liens avec des conséquences positives (dont différentes approches de la performance) ont été largement mesurés, et le leadership authentique qui repose sur l'idée selon laquelle si les leaders expriment ce qu'ils sont avec ouverture et honnêteté cela conduira à des conséquences positives sur la performance et l'éthique (Banks et al., 2016).

Nous présenterons dans une première partie une analyse de la littérature portant sur le lien entre styles de leadership, mindfulness et performance. Dans une seconde partie nous présenterons les résultats d'une recherche empirique menée auprès de 319 managers francophones que nous discuterons dans une troisième partie.

1. Littérature portant sur le lien entre styles de leadership, mindfulness et performance

L'objectif de cette communication est d'analyser les liens entre mindfulness, leadership et performance selon le modèle suivant (figure 1) :

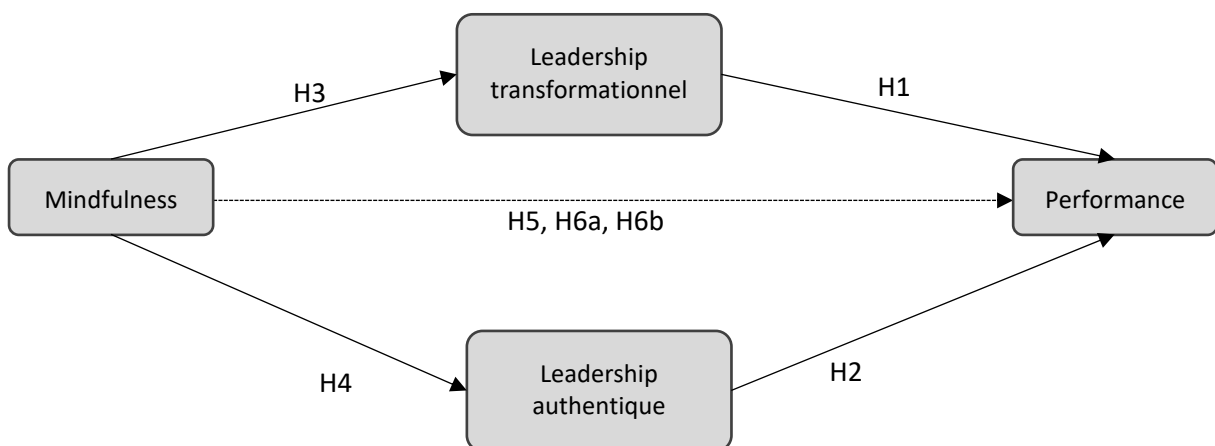


Figure 1 : modèle d'étude

Nous allons analyser les liens entre leadership et performance (1.1) puis les liens entre mindfulness et leadership (1.2) et enfin les liens entre mindfulness et performance (1.3).

1.1. Leadership transformationnel, leadership authentique et performance

Pour analyser les effets de la mindfulness sur les styles de leadership nous avons fait le choix de nous focaliser sur le leadership transformationnel, style bien établi, qui fait partie des théories du leadership les plus dominantes, et a fait l'objet d'une abondante littérature. Si le style transformationnel a fait la preuve de son efficacité, il 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. Nous avons donc adjoint le leadership authentique qui répond à cette limite. Ce style de leadership authentique met en effet l'accent sur la cohérence entre valeurs prônées et actions mises en œuvre effectivement. Le leadership authentique est un style de base qui peut intégrer d'autres styles de leadership. Un leader transformationnel peut donc également être un leader authentique (Avolio et al., 2004 ; Luthans et Avolio, 2003 ; May et al., 2003 ; Shamir et Eilam, 2005).

Une approche théorique de ces deux styles de leadership montre en effet qu'ils sont susceptibles d'être alimentés par la mindfulness.

1.1.1. 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). Il inspire les collaborateurs, les amène à transcender leur intérêt personnel au profit de buts plus larges et exerce sur eux une influence durable et profonde (Robbins, Judge et Gabilliet, 2006). Contrairement au leader transactionnel qui recherche la stabilité et la maîtrise du risque, le leader transformationnel recherche les opportunités offertes par la prise de risque et le changement. Il pousse les collaborateurs vers la créativité et l'innovation. Le leadership transformationnel est généralement théorisé à travers 4 dimensions :

- L'influence idéalisée (idealized influence), par laquelle le leader est vu comme un modèle à suivre (des caractéristiques exceptionnelles lui sont attribuées, il adopte un comportement exemplaire).
- L'inspiration (inspirational motivation) se traduit par la construction d'une vision de l'avenir et des défis à relever.
- La stimulation intellectuelle (intellectual stimulation) consiste à inciter les collaborateurs à réfléchir aux problèmes avec un regard neuf et à interroger les modèles établis.
- La considération individuelle par laquelle le leader cherche à comprendre les besoins, les attentes et le potentiel de développement de chaque collaborateur, afin d'y répondre.

1.1.2. Leadership authentique

Le leadership authentique a émergé en réponse aux questionnements portant sur la dimension éthique du leadership transformationnel. Le leader transformationnel a la capacité de changer les pratiques mais la question est de savoir s'il le fait avec sagesse (Gini, 2004). Ainsi, le leadership authentique est fondé sur des valeurs partagées et la recherche du juste. Le leader authentique est décrit comme étant conscient de qui il est et agissant conformément à ses valeurs, ses croyances et ses sentiments (Walumbwa et al., 2008). Dans cette perspective, le leadership authentique se décline en quatre dimensions :

- La conscience de soi (self-awareness) implique la compréhension claire par un individu de ses valeurs, ses croyances mais aussi ses forces et ses faiblesses et des facettes de sa personnalité.
- La transparence relationnelle (relational transparency) est le fait de présenter une image de soi sincère, de partager avec les autres ce que l'on pense vraiment de manière pondérée.
- Le traitement équilibré des informations (balanced processing) suppose recherche d'objectivité et partage avec les collaborateurs pour qu'ils expriment leurs propres valeurs.
- La perspective morale interiorisée (internalized moral perspective) se traduit par la conscience de son système de valeur, et une action qui s'y conforme et s'affranchit des pressions sociales.

Certains chercheurs remettent en cause la pertinence du leadership authentique, estimant que ce modèle recoupe des éléments issus d'autres théories du leadership comme le servant leadership, le leadership transformationnel, le leadership charismatique, le leadership spirituel (Avolio et Gardner, 2005). Une récente méta-analyse (Banks et al., 2016) montre qu'en effet leadership transformationnel et leadership authentique s'ils sont théoriquement distincts, sont très proches dans leurs effets.

1.1.3. Leadership et performance

Un certain nombre d'auteurs considère que les formes positives de leadership sont les principales sources de performance au XXIème siècle (Hamel, 2007 ; Pfeffer et al., 2007). Ainsi, de nombreuses recherches ont analysé le lien entre styles de leadership et performance.

Cependant, ces recherches souffrent de la difficulté à définir et plus encore à retracer empiriquement la performance.

En effet, le concept de performance est complexe et fait l'objet de nombreuses définitions, parfois divergentes. Pour Bourguignon (2009), la performance est « la réalisation des objectifs organisationnels (...). Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ». Ainsi, la performance ne doit pas être envisagée de manière étroite comme la seule performance financière à court terme. L'élargissement de cette notion à une performance durable et globale en rend cependant la mesure complexe. Dans les études portant sur le leadership, ce sont fréquemment les trois critères proposés par Bass et Avolio (1997), critères intégrés dans le modèle complet du leadership, qui sont utilisés :

- L'efficacité perçue du style de leadership (effectiveness) ;
- La capacité à produire un effort additionnel (extra-effort) ;
- La satisfaction des collaborateurs vis-à-vis du style de leadership (satisfaction).

Cette opérationnalisation fait bien évidemment débat, mais elle présente le mérite de faciliter les comparaisons entre les études.

En ce qui concerne le leadership transformationnel, un grand nombre de recherches ont conclu que ce style de management contribuait à la performance, plusieurs recherches soutenant l'idée que cette contribution à la performance est supérieure à celle du leadership transactionnel (Bass, 1999). Lowe, Kroeck et Sivasubramanian (1996) et Lowe et Gardner (2000), montrent une corrélation forte et positive de toutes les dimensions du leadership transformationnel avec des mesures aussi bien objectives que subjectives de performance.

Le leadership authentique a fait l'objet de moins de recherches mais celles-ci relèvent un grand nombre d'effets positifs. La plupart des études indiquent une corrélation positive avec la performance au travail des collaborateurs et la performance organisationnelle globale (Banks et al., 2016 ; Gardner et al., 2005 ; Walumbwa et al., 2008, p. 117 ; Wang et al., 2014).

Il n'existe pas de recherche ayant montré avec certitude la supériorité de l'un de ces deux styles sur l'autre en matière de performance. La méta-analyse de Banks et al. (2016) montre qu'ils sont associés à des effets identiques, le leadership transformationnel débouchant cependant davantage sur des effets individuels (satisfaction des followers, efficacité du leader) et le leadership authentique sur des effets collectifs (performance de groupe et comportements citoyens).

H1 : Le style de leadership transformationnel est lié positivement à la performance

H2 : Le style de leadership authentique est lié positivement à la performance.
--

1.2. Mindfulness et styles de leadership

1.2.1. Mindfulness

La mindfulness fait aujourd'hui l'objet de débats importants en ce qui concerne ses contours, sa définition, les outils pour la mesurer (Salmon et al., 2004, p. 435 à 437); (Brown et Ryan, 2003, p. 822 - 823) (Brown, Ryan et Creswell, 2007a, p. 211-215). Au sein de ces multiples approches, nous choisirons l'une des définitions les plus communément admises de la pleine conscience (PC) comme le fait de « intentionally focusing one's attention on the experience occurring at the present moment in a non judgmental or accepting way » (Baer et Krietemeyer, 2006)

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). Les recherches existantes sur la mindfulness en milieu professionnel portent principalement sur la mindfulness comme trait. Notre approche analyse le lien entre la mindfulness comme trait et les styles de leadership. Elle l'analyse également au regard de la pratique de la méditation.

La mindfulness comme trait est mesurée à l'aide de questionnaires d'auto-évaluation. Il existe un certain nombre d'outils qui mesurent la mindfulness comme trait. Parmi ceux-ci le Five Facet Mindfulness Questionnaire (FFMQ) de Baer et al. (2008) est le plus couramment utilisé. Il s'appuie sur la volonté d'intégrer les différents outils de mesures qui avaient été conçus à l'époque de sa création. Les dimensions du modèle sont de nature comportementale :

- La dimension "observation" (Observing) mesure la capacité être présent aux expériences vécues (intérieures et extérieures)
- La dimension "description" (Describing) inclut la capacité à verbaliser les expériences vécues
- La dimension "agir en conscience" (Acting with awareness) mesure la capacité à être conscient de l'activité présente par opposition à un mode de fonctionnement automatique.
- La dimension "non jugement" (Non judging of inner experience) est la capacité à ne pas chercher à évaluer et porter un jugement sur les pensées et les émotions.
- La dimension "non réactivité" (Nonreactivity to inner experience) est la capacité de l'individu à laisser venir les pensées et émotions sans se laisser entraîner ou diriger par celles-ci.

Les travaux de recherche sur la mindfulness en entreprise sont aujourd'hui émergents. Une revue systématique de la littérature² menée fin juin 2016 sur la mindfulness au travail fait état d'un total de 113 articles après suppression des articles non scientifiques, des articles à visée thérapeutique, des articles portant sur des échantillons d'étudiants. Les premiers datent de 2002 avec une augmentation notable depuis 2010 et autant d'articles au premier semestre 2016 que durant toute l'année 2015. Concernant les publics analysés, le domaine médical et parapublic est majoritaire jusqu'en 2012. A partir de 2012 les études sur la mindfulness en entreprise débutent vraiment. Les effets de la mindfulness au travail ont été envisagés par Good et al. (2016) comme susceptibles de se déployer à travers l'impact de la mindfulness sur l'attention, la cognition, les émotions et la régulation des comportements, avec notamment la réduction des comportements automatiques. Ces différents effets peuvent avoir un impact sur la performance, les relations interpersonnelles et le bien-être au travail.

1.2.2. Mindfulness et styles de leadership

Le lien entre mindfulness et leadership a pour l'instant été peu abordé. Le concept de Mindful Leadership, popularisé notamment par Manfred Ketz de Vries 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. Good et al (2016) relèvent que les premiers travaux sur la mindfulness au travail ont montré qu'elle a un impact sur les relations interpersonnelles et les relations dyadiques et au sein des groupes de travail. Elle favorise une meilleure relation avec les subordonnés (Reb, Narayanan et Chaturvedi, 2014). Plus spécifiquement, le leadership n'a pas été étudié de manière globale par les chercheurs sur la mindfulness à l'exception de l'étude précédente qui montre que la mindfulness (trait) du leader

² Daniel Francoise, *Mindfulness au travail*, thèse soutenue le 12 décembre 2016, Université Savoie Mont Blanc

est associée positivement à l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle des collaborateurs, leur satisfaction au travail et leur performance dans l'emploi (job performance) et associée négativement à l'épuisement professionnel et aux déviances des collaborateurs. La question de savoir en quoi la mindfulness peut être un antécédent de certains styles de leadership n'a donc pas été abordée à ce jour dans la littérature.

En effet, si la question des antécédents psychologiques du leadership est un champ de recherche ancien, celui-ci a connu une histoire tumultueuse (House et Aditya, 1997). Ayant occupé les deux premières décennies des recherches sur le leadership, les recherches sur les traits de personnalité des leaders ont été progressivement abandonnées car elles peinaient à distinguer les leaders des non-leaders (Zaccaro, 2007). Cependant, avec l'apparition des mesures de personnalité et l'utilisation de méthodes permettant d'agrèger les résultats d'un grand nombre de recherches, ces approches ont suscité un nouvel intérêt scientifique (Andersen, 2006 ; Antonakis, Day et Schyns, 2012 ; Zaccaro, 2007). Plusieurs méta-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). Dans ce cadre, la mindfulness peut influencer le leadership transformationnel et le leadership authentique. Un ensemble de considérations théoriques soutient cette hypothèse.

a) *Mindfulness et leadership transformationnel :*

Le leadership transformationnel repose sur une dynamique interpersonnelle forte. Or la mindfulness, à travers l'amélioration de l'attention et l'accent sur le non-jugement contribue à l'amélioration de la qualité des relations (Beckman et al., 2012). Un effet positif de la mindfulness a été relevé sur les relations interpersonnelles, mais aussi sur les capacités d'empathie (Fulton et Cashwell, 2015). Elle permet également une meilleure auto-régulation des réponses indésirables aux événements négatifs, ce qui peut nourrir la dimension considération individuelle du leadership transformationnel.

La dynamique émotionnelle plus présente chez les leaders transformationnels est également un 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).

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 favoriser la vision charismatique. Le phénomène de clarification des valeurs permis par la mindfulness (Shapiro et al., 2006) joue probablement un rôle crucial dans cette dynamique de développement.

Cette clarification des valeurs et des buts débouche par ailleurs sur l'ouverture à l'expérience et l'acceptation du changement, dimensions qui sont au cœur du leadership transformationnel.

H3 : La mindfulness est corrélée positivement au leadership transformationnel

b) *Mindfulness et leadership authentique :*

Cooper, Scandura et Schriesheim (2005, p. 483 et suivantes) soulignent qu'il est difficile de développer l'authenticité et donc de former des leaders à ce style de leadership. Et pourtant, les dimensions du leadership authentique semblent pouvoir être alimentées par la mindfulness. En effet, Carson et Langer (2006) établissent un lien entre mindfulness, acceptation de soi et développement de l'authenticité. Leroy et al. (2013) ont mesuré un lien positif entre mindfulness et fonctionnement authentique au travail.

Le leadership authentique est fondé sur l'éthique et les valeurs, or 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).

Gardner et al. (2005, p. 349-350) listent parmi les principaux antécédents du leadership authentique la conscience de soi et la clarté qui sont au cœur des dimensions de la mindfulness.

H4 : La mindfulness est corrélée positivement au leadership authentique

1.3. Mindfulness et performance

Les premiers travaux menés sur la mindfulness au travail ont montré son effet sur un ensemble de dimensions de la performance : comportements pro-sociaux (Reb, Narayanan et Ho, 2015) ; performance perçue par les supérieurs hiérarchiques (Shonin et al., 2014) ; satisfaction des patients (Beach et al., 2013). Cependant les travaux abordent peu la manière dont la mindfulness affecte la performance (Good et al., 2016).

Selon Good et al (2016), c'est essentiellement à travers un effet sur la maîtrise des émotions, l'ouverture de l'attention, l'amélioration des capacités cognitives et l'amélioration du contrôle des comportements que la mindfulness semble à même d'améliorer les performances notamment des managers.

L'élargissement de l'attention améliore notamment la performance dans les environnements incertains et complexes (Dane, 2010). Cependant, il peut également permettre une amélioration dans des contextes plus stables.

La stabilité émotionnelle et la meilleure régulation des comportements expliquent par ailleurs que la mindfulness soit susceptible d'améliorer les comportements dans les environnements menaçants qui présentent une charge émotionnelle intense ou des interruptions dérangeantes. Ainsi, la mindfulness a été associée à de meilleures performances des soldats en contexte intense (Jha et al., 2015), ou en contexte médical pour faire face à des interruptions fréquentes (Long et Christian, 2015).

H5 : Il existe un lien entre mindfulness et performance

H6 : Le leadership transformationnel (H6a) et le leadership authentique (H6b) sont des médiateurs de la relation entre leadership et performance.

2. Etude empirique

Les choix méthodologiques sont présentés dans un premier temps (2.1). Nous présentons dans un second temps les résultats obtenus (2.2).

2.1. Méthodologie :

2.1.1. Echantillon

Notre étude a été menée sur un échantillon de convenance de managers francophones via une enquête par questionnaires administrée via internet. Afin que l'échantillon soit le plus diversifié possible nous avons utilisé différents canaux de collecte :

- Les bases de données d'anciens étudiants d'un IAE Français et de deux MBA Suisses
- La base de contacts d'une Chaire de recherche d'un IAE Français
- Une base de contacts qualifiés constituée via le réseau professionnel Viadeo
- 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.

Les répondants remplissaient d'abord un formulaire de profilage. Si le répondant occupait une fonction managériale, il était invité à répondre à notre enquête. L'étude était présentée comme une étude sur les liens entre psychologie et management. La mindfulness n'était pas évoquée afin d'éviter un biais et une surreprésentation de méditants dans les répondants.

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, parmi lesquelles 319 répondants sont allés 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.

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.

2.1.2. Choix et validation des mesures

Toutes les mesures utilisées sont des mesures éprouvées, couramment utilisées et dont la robustesse a été validée par la littérature. Tous les questionnaires ont été utilisés dans leur version auto-déclarative (le manager s'autoévalue) et utilisent une échelle de Likert à 5 degrés dans leur version d'origine.

Plusieurs analyses ont été menées afin de s'assurer de la validité et de la fiabilité des instruments de mesure utilisés. Une analyse factorielle exploratoire a permis 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, l'analyse a mené à la suppression des items problématiques jusqu'à stabilisation d'une mesure valide. La fiabilité des construits et des dimensions a été mesurée par leur alpha de Cronbach.

a) Mesure de mindfulness

La mindfulness a été mesurée en utilisant le Five Facet Mindfulness Questionnaire (Baer et al., 2008). C'est une mesure multidimensionnelle solide qui a fait l'objet d'une adaptation française (Heeren et al., 2011). Nous avons utilisé les 39 items de l'outil permettant de capter les cinq dimensions de la mindfulness présentées précédemment (par exemple : « Dans les situations difficiles, je suis capable de faire une pause sans réagir immédiatement. » ou « Quand je fais quelque chose, mon esprit s'égaré et je suis facilement distrait(e). (item inversé) »).

Après suppression de 4 items, 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 (.77 à .88). Le score global du FFMQ (mindfulness) fait sens. Les inter-corrélations 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 ($\alpha = 0.89$).

b) Mesure de leadership transformationnel

Le leadership transformationnel a été mesuré via les dimensions correspondantes du Multifactor Leadership Questionnaire³ (MLQ version 5x) développé par Bass et Avolio (2011 ; 1999 ; 1997) stabilisé dans sa version actuelle à 9 facteurs en 2003 (Antonakis, Avolio et Sivasubramaniam, 2003). Nous avons utilisé les 20 items permettant de mesurer les dimensions du leadership transformationnel (par exemple : « Je parle de mes valeurs et croyances les plus importantes » ou « Je parle du futur avec optimisme »). La version francophone utilisée est celle validée lors d'une première étude par Weidmann et Konishi (2016).

L'analyse factorielle exploratoire indique une solution à 4 facteurs. Les items des 4 facteurs ne correspondent pas à la structure théorique postulée. Une analyse factorielle confirmatoire sous AMOS donne des résultats juste acceptables qui soutiennent la structure théorique postulée (RMSEA = .078, GFI = .89, CFI = .86, $\chi^2 / ddl = 2.8$). L'alpha global est très bon ($\alpha = 0.87$).

c) Mesure de leadership authentique

Le leadership authentique a été mesuré en utilisant les 16 items de l'Authentic Leadership Questionnaire⁴(ALQ) de Walumbwa et al. (2008) (par exemple « Je dis exactement ce je pense » ou « Je prends des décisions en fonction de mes valeurs fondamentales. »). La version francophone retenue est celle validée par Nelson et al. (2014).

Après suppression de 2 items, 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 (.68 à .77), sauf pour la dimension comportement équilibré qui est un peu en retrait (.65). Le score global de l'ALQ fait sens avec des inter-corrélations entre dimensions positives et significatives. L'alpha global est très bon ($\alpha = 0,83$).

d) Mesure de performance

La performance a été mesurée via les 9 items du MLQ-5X permettant de capter les dimensions satisfaction, efficacité et capacité à produire un effort exceptionnel. Ces items sont communément utilisés pour mesurer la performance produite perçue par les comportements de leadership (par exemple : « Je réponds de manière efficace aux besoins professionnels des autres. » ou « J'obtiens des autres plus que ce qu'ils étaient prêts à faire. »).

Après suppression d'un item, l'analyse factorielle exploratoire indique une solution en 2 facteurs pour une variance cumulée de 57.6%. La structure regroupe les items satisfaction et efficacité d'une part ($\alpha = 0,80$) et ceux concernant l'effort exceptionnel d'autre part ($\alpha = 0,83$). Les données ne reproduisent donc pas la structure théorique postulée, mais confirment la spécificité de la mesure de l'effort exceptionnel par rapport au facteur d'efficacité et satisfaction du leadership. La structure en deux facteurs fait sens avec un alpha global de .88.

³ « Copyright: 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com »

⁴ « 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 »

2.2. Résultats

Nous allons maintenant tester nos hypothèses et présenter les résultats issus de l'étude. Le tableau 1 ci-dessous présente de manière synthétique les corrélations entre construits et la fiabilité des échelles utilisées.

	Moy.	Ecart-type	1	2	3	4
1. Mindfulness	3,357	.46	.89			
2. Lead. transformationnel	3,949	.47	.505**	.87		
3. Lead. Authentique	3,862	.46	.368**	.677**	.83	
4. Performance	3,829	.55	.364**	.712**	.638**	.88

* significatif à $p < 0,05$; ** significatif à $p < 0,01$; Sur la diagonale figure l' α de chaque construit.

Tableau 1 : Moyenne, écart type, corrélation et fiabilité des échelles retenues

2.2.1. Influence de la mindfulness sur les styles de leadership

Les liens entre mindfulness et formes positives de leadership se révèlent positifs et très significatifs. La corrélation avec le leadership transformationnel est en effet forte et très significative ($r = .505$, $p < .001$). Pour le leadership authentique ($r = .368$, $p < .001$), le lien reste très significatif mais est de moindre ampleur.

Concernant le leadership transformationnel, on constate que les 5 dimensions de la mindfulness sont corrélées significativement et positivement ($r = .17$ à $.49$, $p < .001$). 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 très significatives et positives (r de $.33$ à $.43$, $p < .001$).

Ces résultats soutiennent les hypothèses H3 et H4 d'une corrélation positive entre mindfulness et leadership transformationnel d'une part et leadership authentique d'autre part.

2.2.2. Influence de la mindfulness et des styles de leadership sur la performance

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.

	Performance (MLQ)						
	Performance (MLQ)			Facteur efficacité / satisfaction (MLQ)		Facteur effort exceptionnel (MLQ)	
	n	r	p	r	p	r	p
Mindfulness	316	.364**	.000	.319**	.000	.357*	.000
Lead. Transformationnel	316	.712**	.000	.677**	.000	.638**	.000
Lead. Authentique	316	.638**	.000	.613**	.000	.551**	.000

* significatif à $p < 0,05$; ** significatif à $p < 0,01$

Tableau 2 : corrélations entre mindfulness, leadership et performance

Comme montré dans le tableau 2, 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.

Ces résultats soutiennent les hypothèses de corrélations positives entre formes positives de leadership et performance d'une part, entre mindfulness et performance d'autre part. Les résultats soulignent également que styles positifs de leadership et mindfulness sont liés à la production de performances exceptionnelles.

2.2.3. Différences entre méditants et non méditants

L'échantillon comprenait deux groupes distincts : le groupe des répondants ayant déclaré pratiquer la méditation ($n=96$) et le groupe de ceux ayant déclaré ne pas la pratiquer ($n = 215$).

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 méditants présentent un score de mindfulness significativement plus élevé que les non-méditants ($3,6$ vs $3,2$, test $t = 6.69$, $ddl = 309$, $p<.001$) et affichent des scores légèrement plus élevés que ce soit sur le leadership transformationnel ($4,1$ vs $3,9$, test $t = 2.97$, $ddl = 309$, $p<.001$) ou authentique (4 vs $3,8$, test $t = 3.21$, $ddl = 309$, $p<.001$).

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.

2.2.4. 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.

Les résultats ne présentent aucune différence significative en fonction du genre.

L'expérience comme manager (en nombre d'années) est fortement liée à l'âge ($r=.746$, $p<.001$). Cette variable est également en lien significatif avec le niveau hiérarchique ($r=.146$, $p=.015$), le nombre de personnes encadrées ($r=.136$, $p=.019$) et la mindfulness ($r=.127$, $p=.001$). Concernant l'impact sur les styles de leadership, on constate que l'expérience est corrélée positivement aux styles transformationnel ($r=.176$, $p=.001$) et authentique ($r=.243$, $p<.001$).

Le niveau hiérarchique est également 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.

Après contrôle des effets potentiels des autres variables, la mindfulness est donc bien la variable explicative principale du modèle.

2.2.5. Test de l'effet médiateur du leadership transformationnel et authentique 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 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. Nous avons utilisé la technique du bootstrap en complément du test de Sobel pour vérifier la significativité de l'effet de médiation.

a) 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, ce qui valide l'hypothèse H6a.

condition	Relation testée	B	Erreur standard	Intervalle de confiance (95%)		β	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 3 : analyse de l'effet médiateur du leadership transformationnel

b) 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 la mindfulness et la performance d'autre part.

La troisième étape indique un effet très significatif du leadership authentique sur la performance avec une diminution 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 ce qui valide l'hypothèse H6b.

Condition	Relation testée	B	Erreur standard	Intervalle de confiance (95%)		β	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 4 : analyse de l'effet médiateur du leadership authentique

c) Test 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 authentique) 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 les deux médiateurs parallèles est meilleur et que l'ajout de la mindfulness n'a plus le moindre effet (variation de $R^2 = .000$, variation de $f = .81, p=.775$).

La modélisation sous AMOS donne le résultat présenté dans le schéma suivant. Comme nous pouvons le voir, l'effet de la mindfulness sur la performance devient nul.

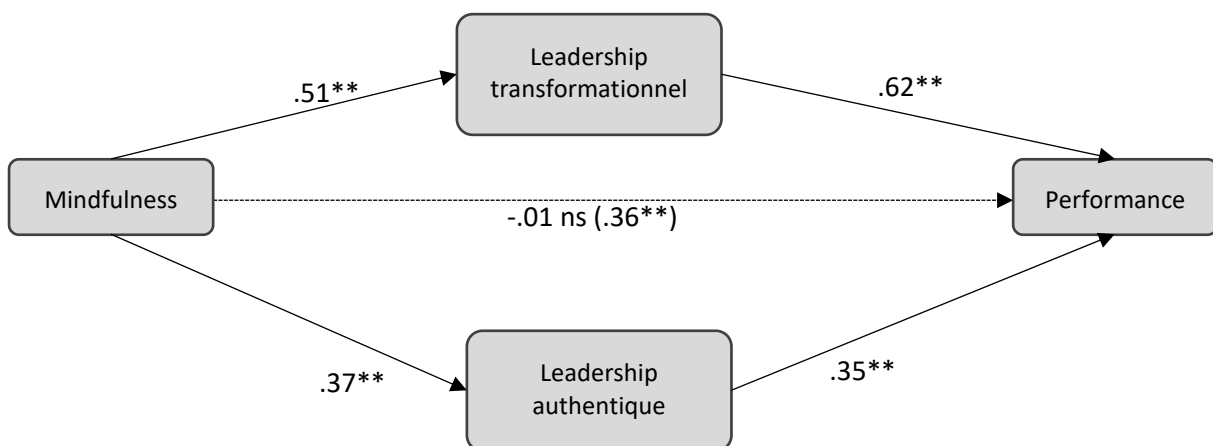


Figure 2 : synthèse des effets de médiation entre mindfulness et performance

3. Discussion

Nous évoquerons dans un premier temps (3.1) la question de la mesure, puis des différences au sein de notre échantillon (3.2) et à l'impact de ces différences sur la mindfulness. Nous nous intéresserons ensuite à l'effet de la mindfulness sur les styles de leadership (3.3), et sur la performance (3.4). Enfin, nous mettrons en perspective notre modèle avant de conclure sur la mindfulness comme levier développement des managers (3.5).

3.1. La question des mesures

Le sujet étant neuf, il est crucial de s'appuyer sur des mesures robustes. La mesure de mindfulness choisie (FFMQ) semble tout à fait fiable et conforme à la théorie. La version francophone de l'outil, moins utilisée, 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.

La mesure de leadership authentique se révèle tout à fait concordante avec la théorie. La version française semble tout à fait fiable et concordante avec les versions anglo-saxonnes. La version de l'ALQ développée par Nelson et al. (2014) confirme sa qualité.

La version française du MLQ 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, Miettunen et Kyngäs, 2007) et conforte l'analyse de Tejada, Scandura et Pillai (2001) qui proposent une version courte de l'outil pour distinguer les grands types de leadership.

Nos résultats divergent ainsi assez fortement de l'étude de référence d'Antonakis, Avolio et Sivasubramaniam (2003). Nous pouvons incriminer un biais de l'adaptation. 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 du leadership transformationnel.

La mesure de performance (issue du MLQ) permet de distinguer clairement la satisfaction/efficacité produite de la capacité à mobiliser un effort exceptionnel chez les collaborateurs.

3.2. Les différences entre échantillons

3.2.1. Le genre, l'âge et l'expérience

Les résultats des mesures utilisées ne donnent pas de résultats significativement différents en fonction du genre. Cette absence de différence sur le leadership transformationnel est en contradiction avec des résultats antérieurs du 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).

Les résultats montrent également une influence de l'âge ou de l'expérience sur les styles de leadership et la mindfulness sans qu'il y ait 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 (Barbutto et al., 2007).

Le lien entre âge et mindfulness n'a pas été beaucoup 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% génétique⁵ et soulignent que l'influence de l'âge devrait être plus étudiée afin de comprendre comment ce trait se structure dans le développement d'un individu.

3.2.2. *Le nombre de méditants et les différences entre méditants et non-méditants*

31% des répondants de notre étude déclarent pratiquer une forme de méditation. Cela 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 cependant de moins en moins marginal. Nous rappelons ainsi que Olano et al. (2015) rapportent que 13 % des américains affirment pratiquer une forme de méditation, chiffre qui atteint 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).

Par ailleurs, la comparaison des groupes de méditants et non-méditants révèle des différences intéressantes. Les méditants présentent un score de mindfulness significativement plus élevé. La différence de score de mindfulness conforte la notion d'effet de la pratique sur le niveau de pleine-conscience qui est communément admise (Baer, 2016 ; Bergomi, Tschacher et Kupper, 2013). Le FFMQ lors de son développement a montré sa capacité à mesurer une différence entre méditants et non-méditants (Baer et al., 2008).

Les méditants présentent par ailleurs des scores plus élevés sur les formes positives de leadership. Il n'y a néanmoins pas d'effet modérateur de la pratique de la méditation sur la relation entre mindfulness et le 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 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 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 de ces résultats.

La clarification des valeurs liées à la pratique (Shapiro et al., 2006) pourrait modifier les comportements, indépendamment de la disposition de la mindfulness. Cohn et Fredrickson (2010) vont dans ce sens en montrant que des évolutions stables dans le temps sont observées chez ceux qui ont suivi un programme de pleine-conscience, que la pratique se poursuive ou

⁵ Un résultat proche (plus de 25%) a été obtenu pour le *leadership transformationnel* (Johnson et al., 1998)

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 mindfulness comme trait de l'effet lié à la pratique, même si cet effet distinct reste limité dans nos données.

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. Cela 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.

Les éléments de différenciation analysés dans cette partie 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.

3.3. Mindfulness et styles de leadership

La mindfulness se révèle être un prédicteur fiable des styles de leadership transformationnel et authentique.

3.3.1. 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. La mindfulness semble donc avoir un effet global et positif qui soutient ce style de leadership. Cet effet global est concordant avec nos hypothèses.

La particularité du leader transformationnel 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.

3.3.2. Leadership authentique

Toutes les dimensions du *leadership authentique* sont liées à la mindfulness. 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 fonctionnement 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 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).

Ainsi, la mindfulness semble mieux prédire le style de leadership que ne le fait le modèle du Big-Five (Bono et Judge, 2004 ; Deinert et al., 2015). Nos résultats présentent un éclairage inédit à la question des antécédents psychologiques du leadership (Antonakis, Day et Schyns, 2012).

3.4. La mindfulness, 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.

3.4.1. Style de leadership et performance

Les styles transformationnels et authentiques présentent une corrélation forte et positive sur la mesure d'effort exceptionnel. Ce résultat est concordant avec l'hypothèse d'augmentation de Bass (1999) et avec les résultats habituels de la littérature.

Le leadership authentique présente un moindre effet sur la performance 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 lien entre styles positifs de leadership et performance est donc, sans surprise, confirmé par nos résultats.

3.4.2. L'effet médiateur des styles de leadership entre mindfulness et performance

Dans nos données, les formes positives de leadership médiatisent la totalité du lien entre mindfulness et performance. Ces résultats 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'explications quant au lien entre mindfulness et performance.

Les hypothèses que nous avons développées ne sont pas invalidées par ce travail. Pour autant, les 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'intelligence émotionnelle, l'auto-efficacité, ou le capital de psychologie positive afin de comprendre plus finement les effets de la mindfulness.

Bien que le construit fasse débat (Antonakis, Ashkanasy et Dasborough, 2009 ; Fambrough et Kaye Hart, 2008) l'intelligence émotionnelle est en effet 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). Elle a été reliée au leadership transformationnel et a été également associée à la mindfulness (Schutte et Malouff, 2011). Le développement de l'intelligence émotionnelle par la mindfulness pourrait ainsi être étudié pour expliquer son effet sur les styles positifs de leadership.

De même, l'auto-efficacité (Bandura, 2010) peut 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). Le lien entre mindfulness et auto-efficacité apparait dans plusieurs travaux (Byrne et al., 2014 ; Caldwell et al., 2010 ; Chang et al., 2004 ; Keye et Pidgeon, 2013 ; Luberto et al., 2014). L'auto-efficacité pourrait ainsi éclairer différemment les liens entre mindfulness, leadership et performance.

Enfin, 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. Plusieurs études mettent la mindfulness directement en lien avec le capital de psychologie positive. Ce facteur est donc probablement également une clef d'analyse intéressante.

L'analyse des liens entre mindfulness et styles positifs de leadership suppose ainsi des développements complémentaires afin de mieux comprendre comment ces variables interagissent.

3.5. *La mindfulness, un levier de développement des leaders ?*

La mindfulness comme pratique semble favoriser le développement de styles positifs de leadership, mais nos résultats n'alimentent en rien une réflexion sur l'intérêt de conceptualiser un potentiel « mindful leadership ».

3.5.1. *« Former » aux formes de leadership positif*

Les liens entre mindfulness (comme trait mais aussi comme pratique) et leaderships transformationnel et authentique semblent plaider pour la réalisation de formations incluant une pratique de mindfulness. 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. 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.

Nos résultats confortent la nécessité de poursuivre les expérimentations sur les programmes classiques de formation à la mindfulness. Il serait notamment intéressant de confronter nos résultats quantitatifs à des expérimentations de terrain pour étudier leur validité prédictive.

3.5.2. *Un 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.

Nos résultats ne permettent pas d'aller dans ce sens. 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. Les leaders les plus mindful sont ceux qui sont les plus transformationnels et authentiques, c'est-à-dire ceux qui vont vers le leadership transformationnel véritable.

Conclusion

La mindfulness semble être un prédicteur tout à fait intéressant des styles de leadership transformationnel et authentique qui se révèlent être les plus générateurs de performance.

Cependant, les causes de ces interactions ne sont pas connues précisément. La mindfulness entre 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.

Par ailleurs, les interactions entre mindfulness comme trait et mindfulness comme pratique et leurs effets sur les formes leadership demandent à être analysées de manière plus approfondie pour déboucher sur des recommandations managériales fiables.

REFERENCES

- 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.
- Ashford S.J., DeRue D.S., 2012, « Developing as a leader: The power of mindful engagement », *Organizational Dynamics*, 41, 2, p. 146-154.
- 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., 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.
- 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., Krietemeyer J., 2006, « 1 - Overview of Mindfulness-and Acceptance-Based Treatment Approaches », dans *Mindfulness-Based Treatment Approaches*, Burlington, Academic Press, p. 3-27.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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., 1997, *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden Palo Alto, CA.
- Beach M.C., Roter D., Korthuis P.T., Epstein R.M., Sharp V., Ratanawongsa N., Cohn J., Eggly 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.
- 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.
- Bergomi C., Tschacher W., Kupper Z., 2013, « The Assessment of Mindfulness with Self-Report Measures: Existing Scales and Open Issues », *Mindfulness*, 4, 3, p. 191-202.
- Black D.S., 2011, « A brief definition of mindfulness », *Behav Neurosci*, 7, 2, p. 109.
- 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.
- Bourgignon A., 2009, « Performance et contrôle de gestion », dans Colasse B. (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Paris, Économica, p. 931-941.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Carson S.H., Langer E.J., 2006, « Mindfulness and self-acceptance », *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 24, 1, p. 29-43.

- 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.
- Chambers R., Gullone E., Allen N.B., 2009, « Mindful emotion regulation: An integrative review », *Clinical Psychology Review*, 29, 6, p. 560-572.
- 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.
- Chiesa A., 2013, « The Difficulty of Defining Mindfulness: Current Thought and Critical Issues », *Mindfulness*, 4, 3, p. 255-268.
- 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.
- 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.
- Dane E., 2010, « Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace », *Journal of Management*, 37, 4, p. 997-1018.
- 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.
- 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.
- 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.
- Eagly A.H., Johannesen-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.
- Ehrlich J., 2015, « Creating Mindful Leaders and Organizations. », *People & Strategy*, 38, 3, p. 22-25.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- Grégoire S., Lachance L., 2014, « Evaluation of a brief mindfulness-based intervention to reduce psychological distress in the workplace. », *Mindfulness*.
- Hamel G., 2007, *The future of management*, Boston, Mass, Harvard Business School Press, 272 p.
- 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.
- House R.J., Aditya R.N., 1997, « The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? », *Journal of Management*, 23, 3, p. 409-473.
- 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.
- 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.
- Jin S., Seo M.-G., Shapiro D.L., 2016, « Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership », *The Leadership Quarterly*, 27, 1, p. 64-84.
- 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 R.E., Venus M., Lanaj K., Mao C., Chang C.-H., 2012, « Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. », *Journal of Applied Psychology*, 97, 6, p. 1262-1272.
- 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., 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- Olano H.A., Kachan D., Tannenbaum S.L., Mehta A., Annane D., Lee D.J., 2015, « Engagement in Mindfulness Practices by U.S. Adults: Sociodemographic Barriers », *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 21, 2, p. 100-102.
- Oshagbemi T., 2004, « Age influences on the leadership styles and behaviour of managers », *Employee Relations*, 26, 1, p. 14-29.
- Pfeffer J., Sutton R.I., Laroche H., Rolland S., 2007, *Faits et foutaises dans le management*, Paris, Vuibert.
- 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.
- Robbins S.P., Judge T., Gabilliet P., 2006, *Comportements organisationnels*, Paris, Pearson Education France.
- 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.
- 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.
- 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.
- Schneider S.C., Zollo M., Manocha R., 2010, « Developing Socially Responsible Behaviour in Managers », *Journal of Corporate Citizenship*, 39, p. 21-40.
- 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.
- Sethi D., 2009, « Mindful leadership », *Leader to Leader*, 2009, 51, p. 7-11.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- Tejeda M.J., Scandura T.A., Pillai R., 2001, « The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations », *The Leadership Quarterly*, 12, 1, p. 31-52.
- 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.
- Van Gordon W., Shonin E., Zangeneh M., Griffiths M.D., 2014, « Work-related mental health and job performance: Can mindfulness help? », *International Journal of Mental Health and Addiction*, 12, 2, p. 129-137.
- Walumbwa F.O., Avolio B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S., Peterson S.J., 2008, « Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure† », *Journal of Management*, 34, 1, p. 89-126.
- 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.
- Yukl G., Van Fleet D., 1992, « heory and research on leadership in Organizations », dans Dunnette M.D., Hough L.M. (dirs.), *Handbook of industrial and organizational psychology. Volume 3* Volume 3, Palo Alto, Calif., Consulting Psychologists Press, p. pp. 147-197.
- Zaccaro S.J., 2007, « Trait-based perspectives of leadership. », *American Psychologist*, 62, 1, p. 6-16.