

---

# ***Les effets de la compassion du Leader positif et de la justice interpersonnelle sur la reconnaissance et le bien-être des salariés***

---

## **Laurent Giraud**

MCF, Toulouse School of Management, Université Toulouse 1 Capitole – TSM Research (UMR CNRS 5303)

laurent.giraud@tsm-education.fr

## **Soufyane Frimousse**

MCF HDR, IAE de Corse

frimousse@univ-corse.fr

## **Yves Le Bihan**

Institut Français du Leadership Positif

contact@positiveleadership.fr

## **Mathilde Brière**

Psychologue sociale et Doctorante en sciences de gestion, Institut de recherche de l'European Business School (IREBS), Laboratoire Interdisciplinaire d'étude du Politique - Hannah Arendt (Université Paris-Est)

mathilde.briere@stimulus-conseil.com

*L'objectif de cet article est de tester l'effet de la dimension Compassion/Empathie du Leader positif dans un modèle liant la justice interpersonnelle à la reconnaissance et au bien-être tels que perçus par les salariés. Les analyses sont menées à l'aide de la technique des modèles équations structurelles sur des données collectées auprès de 80 salariés de Sanofi Pasteur en 2016. Les résultats montrent que la dimension Compassion/Empathie du manager et la perception de justice interpersonnelle par les salariés s'influencent positivement et réciproquement. De plus, la perception de reconnaissance est positivement corrélée à la dimension Compassion/Empathie du manager ainsi qu'à la justice interpersonnelle. Enfin, cette perception de justice interpersonnelle influence positivement le bien-être des salariés en termes de relations aux autres. Les implications managériales sont discutées.*

*Mots clés : leader positif ; compassion ; justice interpersonnelle ; reconnaissance ; bien-être.*

*The objective of this article is to test the effect of the Compassion/Empathy dimension of the Positive leader in a model linking interpersonal justice to recognition and to well-being as perceived by the employees. Analysis is led thanks to structural equation modelling technique on data collected from 80 Sanofi Pasteur employees in 2016. Results show that the manager's Compassion/Empathy dimension and the employees' perception of interpersonal justice positively influence one another. Moreover, the perception of recognition is positively correlated to the manager's Compassion/Empathy dimension and to interpersonal justice. Eventually, this perception of interpersonal justice positively influences employee well-being in terms of relations to others. Managerial implications are discussed.*

*Keywords : positive leader; compassion; interpersonal justice; recognition; well-being.*

## Introduction

Une grande partie de la littérature managériale traditionnelle présente le leader, directement ou non, sous la forme d'un héros. Il s'agit d'un mythe managérial qui fait de ce manager-leader une forme de demiurge créateur-organisateur. Si d'après Kotter (1990), le manager crée de l'ordre via l'organisation, la budgétisation et la prise de décision alors que, le leader crée plutôt le mouvement en inspirant et en alignant les individus. Quant à Fayol (1916), il considérait le leadership comme l'une des 5 tâches du manager. En guise de synthèse, Poirey et Yanat (1994, p. 44) ont écrit que « *les mots manager et leader sont des métaphores pour désigner les deux pôles d'un même spectre* ».

Quoi qu'il en soit, cette « héroïfication-déification » du manager est loin d'être une simple figure de style. Tous les livres de management reprennent à profusion la fameuse formule de Fayol (1916) où le dirigeant serait le « cerveau » de l'« organisme-social » qu'est l'entreprise, pendant que les collaborateurs en seraient les « membres », les « organes », rouages passifs et aveugles.

Dans cette optique, les *leaders* ont tendance à mettre en avant leurs forces, leurs compétences et leurs statuts dans un environnement professionnel pyramidal provoquant ainsi une multitude de comportements dysfonctionnels : stress, épuisement, dégradation du climat social, désengagement, sentiment d'iniquité. Or, l'entreprise de demain ne peut plus reposer sur une logique de rapports de forces et de contraintes. Bien au contraire, les évolutions économiques, sociétales et technologiques invitent à une croissance des flux et des échanges au sein des organisations afin de stimuler la création de valeur ajoutée qui se situe souvent à la base des structures organisationnelles.

Le modèle de *leadership* dominant engendre généralement, l'angoisse, la frustration, la souffrance par notamment la culpabilisation permanente des collaborateurs (épidémies de *burnouts*, de stress, de dépressions, de... suicides en milieux de travail). Les problèmes de santé mentale au travail augmentent en gravité et en fréquence, engendrant des coûts

financiers et des dégâts humains. Les dimensions affectives, symboliques et éthiques ne sont considérées que pour être contrôlées et orientées. Les salariés sont dans les discours considérés comme des ressources. Dans la pratique, ils sont des coûts à réduire et/ou trop souvent un réservoir de quasi marchandises/force de travail infiniment interchangeable.

Le dogme managérial a évolué du concept de l'ouvrier docile, besogneux, silencieux et obéissant du taylorisme à celui de salarié manipulé, dupé par une illusion de participation et d'adhésion à des mots et des valeurs dans le management actuel. Plus le *leader* est porté aux nues - symboliquement et matériellement - plus le salarié est ravalé au rang de « coût facteur de production ». Le salarié est objet-faire-valoir du *leader*-champion-héros-légende-vivante. Or l'humain a besoin de reconnaissance pour ne pas « *se perdre dans le monde des objets* », et connaître l'aliénation. La reconnaissance au travail s'effectue notamment à travers la formulation de jugements des *leaders* sur la qualité du travail et des modes opératoires déployés. Ces jugements peuvent être dans un second temps transférés dans le registre de l'être et représenter alors un gain pour l'identité du sujet. La santé mentale individuelle passe donc aussi par la construction de l'identité par le travail. Reconnaître, c'est distinguer et identifier à partir d'une diversité de grilles de critères. Le véritable *leader* doit aller au-delà de l'anthropologie sinistre de l'homme loup pour l'homme et par-delà l'anthropologie vaniteuse du *self made man*. La logique de l'obéissance doit céder le pas à la logique de la reconnaissance et de la responsabilité. Malheureusement, les ressources capitales que sont la reconnaissance et la perception de justice entre la direction et l'ensemble des collaborateurs ont été rompues.

Les ponts doivent être rebâti car les aspirations des générations montantes ne trouvent plus à s'épanouir dans l'organisation fordotaylorienne. L'entreprise est une aventure collective-commune dont les *leaders* ont autant, sinon plus, de devoirs que de droits, et en particulier celui d'être les garants de justice et de la reconnaissance dans un cadre où la place de chacun est assurée, « avec » et non plus « contre » celle de l'autre. Les recherches

dans le champ de la justice organisationnelle montrent que le sentiment d'être traité justement est un facteur essentiel dans la stimulation de l'engagement des collaborateurs, leur fidélisation à l'entreprise et au développement des comportements de citoyenneté organisationnelle et de performance individuelle au travail. Les futurs *leaders* ne pourront plus se contenter de dire, d'ordonner, de contrôler et de sanctionner. Ils devront convaincre, persuader, mobiliser et animer. Réinventer l'exercice du *leadership* devient donc un enjeu capital pour les organisations soucieuses de favoriser le bien-être, les comportements innovateurs et l'engagement de ses collaborateurs. Face à la crise des modèles de *leadership* traditionnels, l'approche du *Leader positif* semble constituer une alternative intéressante.

Conceptuellement et théoriquement, le *Leader positif* repose sur la psychologie positive, les neurosciences cognitives (Teboul & Damier, 2017) et la pleine conscience. D'après Brown et Ryan (2003, p. 822), la pleine conscience est le fait d'« être attentif et conscient de ce qu'il se passe au moment présent ». Faire attention à « ici et maintenant » implique de se concentrer sur ses expériences intérieures (pensées, émotions, sensations corporelles) et extérieures sans se préoccuper ni du passé ni du futur.

Si Purser et Milillo (2014) suggèrent que les conceptualisations de la pleine conscience utilisées en Sciences de gestion se sont parfois éloignées de son acception bouddhiste, le *Leader positif* complète et dépasse le *leadership* servant et transformationnel puisqu'il est notamment question de transformation de soi en tant que *leader*. C'est l'étape nécessaire à la transformation des collaborateurs puis des organisations. La transformation est positive et non pas négative (source de dégradation de soi et des autres). Il y a donc une orientation donnée à la transformation. Avec le *Leader positif*, le processus de *leadership* n'est plus considéré comme un échange statique entre dirigeant et salarié mais comme un échange dynamique et personnalisé. Le *Leader positif* s'insère dans un paradigme différent qui est celui de la transformation à partir de l'inversion pyramidale. Il s'agit de servir la zone de création de valeur.

En fait, le *Leader positif* vise à se transformer pour mieux transformer son organisation et l'écosystème qui l'entoure, pour atteindre un modèle économique et social plus épanouissant et performant, solidaire et responsable. Il se définit selon 6 dimensions : 1/ Altruisme-générosité 2/ Compassion-empathie 3/ Conscience-attention 4/ Influence-inspiration 5/ Espoir-sens-collectif 6/ Consonance-résonance-auto compassion.

L'objectif de ce travail de recherche-action est animé par la transformation des *leaders* dans le cadre rigoureux d'un protocole de formation et de recherche scientifique. Ce travail cherche à stimuler des cultures de travail positives. Il s'agit de sensibiliser et développer les postures et les rôles des *leaders* positifs chez les participants, ici des managers, en mobilisant plusieurs modules de formation qui s'articulent autour des apports de la psychologie positive, l'éclairage des neurosciences et enfin sur la pratique de la pleine conscience. Ces démarches outillées ont vocation à développer les dimensions du *Leader positif* qui peuvent permettre à la personne de s'adapter aux transformations et également être un agent de transformation. La recherche-action est une forme de recherche qui poursuit conjointement deux objectifs : la production de connaissances et le changement de la réalité par l'action.

Il est de l'intérêt de l'entreprise de donner à ses managers de nouvelles clés pour mieux gérer la transformation et l'exigence d'un marché du plus en plus tendu, mais aussi pour favoriser le mieux-être, la reconnaissance et l'engagement de leurs collaborateurs. Les dirigeants rencontrés sont convaincus des avantages procurés par des collaborateurs épanouis. Ils n'opposent pas productivité et épanouissement. Savoir créer les conditions de ce bien-être est considéré comme un grand avantage compétitif.

De manière générale, l'action de formation devrait permettre de développer la conscience de soi et des autres, d'apprendre à augmenter les échanges constructifs et empathiques, de renforcer la stabilité attentionnelle, la flexibilité psychologique et émotionnelle. A travers

le développement des dimensions du *Leader positif*, nous émettons l'hypothèse que le manager développera une plus grande flexibilité psychologique et une meilleure connaissance, régulation de soi et des autres, qui lui permettra de mieux agir. Dans cette optique, nous cherchons à évaluer l'efficacité de notre intervention via l'action de formation à partir d'une démarche longitudinale. Il s'agit notamment de vérifier l'impact des comportements du *Leader positif* au niveau de la reconnaissance et du bien-être au travail de ses collaborateurs.

## Le Leader positif : définition et corpus théorique mobilisé

### Définition

Le *Leader positif* se définit selon 6 dimensions : **1/ Altruisme-générosité** : elle correspond à la capacité à œuvrer et aider autrui ; **2/ Compassion-empathie** : elle renvoie à la faculté à percevoir, à reconnaître et à être solidaire de la souffrance, la douleur et des émotions d'autrui ; **3/ Conscience-attention** : elle résume la force à centrer sa pleine attention dans l'instant, sans jugement, sur soi, sur autrui et sur l'environnement ; **4/ Influence-inspiration** : elle souligne l'aptitude à convaincre, à entraîner, à inspirer positivement autrui ; **5/ Espoirs-sens-collectif** : cette dimension rassemble le pouvoir de proposer à autrui un dessein et une contribution et des interactions sociales positives et morales et à fonctionner dans l'entraide et le collectif ; **6/ Consonance-résonance-auto compassion** : elle indique la possibilité d'être conscient de ses émotions et plus généralement de ses états intérieurs et de leurs conséquences ainsi que celles des autres et d'agir authentiquement selon ses forces et valeurs, enfin la capacité à accepter avec intérêt, chaleur et ouverture ses propres limites et souffrances. Cette définition repose sur les apports de la psychologie positive, la pleine conscience et les neurosciences cognitives.

### Les disciplines sous-jacentes et les applications

Dans *Malaise dans la civilisation*, Freud développe l'idée selon laquelle l'homme est un

être agressif qui tente d'exploiter le travail de son prochain sans dédommagements, de s'approprier ses biens, de l'humilier... *Homo homini lupus*. La civilisation doit donc tout mettre en œuvre pour limiter l'agressivité humaine (Freud, 1981). Pour Jung nous sommes en fonction de notre nature d'homme, des criminels en puissance. Le mal a son siège dans la nature humaine elle-même (Jung, 1978). A partir des travaux de ces psychanalystes, nous pouvons déduire que les regards portés sur l'être humain est très souvent négatif. Cette attention presque exclusive sur la pathologie néglige l'individu épanoui (Lecomte, 2012).

Par contre, la psychologie positive s'intéresse aux aspects positifs de l'être humain. Elle pose comme postulat qu'un fond de bonté peut exister en l'être humain. La psychologie positive a des fondements philosophiques humanistes. D'ailleurs, la psychologie humaniste a mis en évidence de nombreux fondements identiques à ceux de la psychologie positive : la responsabilité, l'espoir, les émotions positives, la bonne santé mentale, l'aptitude à entretenir des relations de qualité, l'acceptation de soi...Le courant de la psychologie humaniste, représenté entre autres par Maslow (1972), a démontré que l'être humain est également un individu désireux de s'accomplir dans l'épanouissement personnel et la relation avec autrui. Ce mouvement a perdu de son impact progressivement. La psychologie positive a toutefois connu un nouvel élan avec l'article rédigé par Seligman et Csikszentmihalyi (2000). Le courant de la psychologie positive considère qu'à côté des multiples problèmes individuels et collectifs se développe toute une vie riche de sens et de potentialités (Lecomte, 2014). Elle apparaît donc un complément à la psychologie clinique et la psychopathologie.

Gable et Haidt (2005) définissent la psychologie positive comme « l'étude des conditions et des processus qui contribuent à l'épanouissement et/ou au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions ». La psychologie positive ne prend pas seulement en compte la personne humaine en tant qu'individu, mais aussi en tant qu'être en relation avec les autres, inséré dans un tissu social. Les applications potentielles de la psy-

---

chologie positive en entreprise englobent :

- l'amélioration de la satisfaction au travail tout au long de la vie en aidant les gens à découvrir un engagement authentique et à contribuer à leur travail ;

- l'amélioration des organisations et des sociétés à partir de la confiance, la communication et l'altruisme entre les personnes ;

- l'amélioration de l'éthique des collaborateurs et de l'entreprise.

La pleine conscience appartient au champ des thérapies d'acceptation et d'engagement qui accompagnent les individus à travers le renforcement et le développement de la flexibilité psychologique, émotionnelle et comportementale (Desmarais, 2017 ; Hayes *et al.*, 2006). La personne en pleine conscience possède la capacité à prendre de la distance par rapport à ses jugements, ses croyances et ses représentations. Son objectivité est ainsi améliorée. Appliquée par un manager, elle peut lui permettre l'abandon progressif d'une posture héroïque pour se centrer sur l'accompagnement des collaborateurs. Cette capacité attentionnelle facilite la gestion des multiples sollicitations et urgences (Shapiro *et al.*, 2006). La pratique de la pleine conscience propose au manager de considérer les émotions dans les relations interpersonnelles en évitant la négation de la dimension émotionnelle (refoulement) et l'expression excessive (décompensation) (Bishop *et al.*, 2004).

Pour le manager, la pleine conscience favorise l'articulation vie privée-vie professionnelle d'un juste équilibre en évitant les effets négatifs du sur-engagement. Desmarais (2017) a réalisé une étude de cas par auprès de cadres dirigeants d'une entreprise industrielle. Elle a observé les effets d'un parcours de pleine conscience sur une période de 2 ans. Les dimensions individuelles (rôles, rapports au travail, style de management), interpersonnels (relations avec les collaborateurs) et organisationnelles (organisation, diffusion des pratiques...) étaient considérées. Les premiers résultats révèlent que les cadres dirigeants ont fait évoluer leur manière de manager, la perception de leur rôle de manager et leur rapport au travail. Cette évolution s'accompagne de compé-

tences émotionnelles et cognitives nouvelles. Du point de vue des sciences cognitives, les neurosciences sont un domaine d'étude de la cognition qui désigne la fonction biologique produisant et utilisant la connaissance. Les neurosciences cognitives ont pour objectif de pénétrer le processus de fabrication de la pensée en établissant la nature des relations entre la cognition et le cerveau. Pour cela, les neurosciences collaborent avec d'autres disciplines des sciences cognitives comme la psychologie, la linguistique ou l'intelligence artificielle (Tiberghien, 2007). Les neurosciences cognitives se sont véritablement constituées en discipline vers la fin des années 1970 avec notamment Michael Gazzaniga et George Miller. L'un des champs d'application des neurosciences est le management. Le défi à relever est de comprendre comment fonctionne et modifie le cerveau afin de mieux manager. Le cerveau est capable d'apprendre parce qu'il est flexible. Il « change » en réaction aux stimulations de l'environnement. Cette flexibilité repose sur une de ses propriétés intrinsèques : la plasticité. La capacité du cerveau à demeurer flexible, vif, réactif et orienté vers la résolution de problèmes s'explique par sa plasticité, capacité qu'il conserve tout au long de la vie. Les neurosciences cognitives étudient des sujets comme la vigilance, l'attention, la motivation, la prise de décision, les émotions, la mémorisation, l'empathie... Elles constituent une grille de lecture précieuse de nos émotions et nos comportements. Les neurosciences interpellent le manager en favorisant sa capacité à mobiliser son agilité pour faire face aux situations complexes, inconnues ou non maîtrisées.

Les neurosciences mettent en avant les états d'esprit à mobiliser pour sortir de la routine et ouvrir son champ de vision afin d'accroître son apprentissage, sa créativité, sa motivation. Savoir reconnaître, accepter, gérer ses émotions est un autre enseignement des neurosciences. S'abstenir de jugements négatifs et appréhender la diversité favorisent l'émergence de relation de qualité. Dans cette perspective, la dimension *Compassion/Empathie* revêt un intérêt tout particulier. En effet, le manager faisant preuve d'empathie développe une résonance affective avec autrui qui lui permet de cultiver une plus grande intelligence sociale. S'exposer ainsi réclame

courage et travail sur soi de la part du *leader*, ainsi qu'humilité et patience. Dans son ouvrage *Give and Take*, Grant (2013) montre que la bonté et la générosité, parce qu'elles contribuent au bien-être et aux émotions positives, sont de bons prédicteurs de l'efficacité collective, de l'engagement et de la performance des collaborateurs. Souvent considérée à tort par certains dirigeants comme une marque de faiblesse, l'empathie se présente, au contraire, comme un atout précieux. L'empathie profonde nous permet d'agir de manière incarnée, engagée. Cette conscience sociale nous aide à comprendre l'expérience d'autrui, ses forces, ses motivations, ses intentions, mais aussi ses émotions et ses comportements. Comprendre ne veut pas dire accepter, cautionner ou passer à l'acte. L'intérêt d'un *leadership* positif et empathique en période de fortes turbulences, d'incertitudes et d'invasion des nouvelles technologies, est de créer les conditions d'une compréhension profonde de l'autre pour l'aider à retrouver de la sérénité et mieux franchir les multiples changements nécessaires dans toute organisation.

Quant à la compassion, ce sentiment de sympathie envers les maux d'autrui (du latin *compassio*, souffrir ensemble), il a toute sa place dans l'entreprise. Elle est la forme que prend l'altruiste quand il est confronté aux souffrances d'autrui et vise à éradiquer la souffrance. La compassion favorise le dépassement de soi et la fidélité parce que l'on sait que les autres prennent soin de vous avec une intention saine. Le *leadership* par la compassion déclenche l'engagement, le lien pro-social (je sais que je peux compter sur mon manager ou mon collègue en cas de besoin). Il inspire confiance en l'autre et génère *in fine* plus de performance. Une recherche de 2008 montre d'ailleurs que les salariés qui pensent avoir un manager incompetent et insensible aux autres (donc non empathique et compassionnel) ont 60 % de risque supplémentaire de faire un arrêt cardiaque lié au stress déclenché. Le *Compassion Lab*<sup>1</sup> suggère que les dirigeants qui font preuve de compassion envers leurs salariés favorisent la résilience individuelle et collective dans les périodes de changement. Enfin, une recherche, menée

par le cabinet KRW1 auprès de 84 entreprises, a fait évaluer leurs dirigeants par les salariés d'après quatre caractéristiques : intégrité, clémence, compassion et responsabilité. Les dirigeants les mieux notés (« les vertueux ») obtenaient une rentabilité des actifs en moyenne cinq fois plus élevée que les dirigeants mal notés (les « égocentriques »).

### Justice interpersonnelle, reconnaissance et bien-être

Le *Leader positif* vise :

- la performance économique pérenne avec la satisfaction notamment des actionnaires grâce aux versements de dividendes, celle des communautés (fournisseurs, partenaires, clients...);
  - la performance humaine en contribuant au bien-être physique, psychologique, émotionnel et spirituel, et donc à l'épanouissement, des collaborateurs ;
  - la performance sociale et environnementale.
- Nombreux sont les dirigeants à estimer que ces trois objectifs sont incompatibles. Selon les rapports des Assises du mieux-vivre en entreprise (2010), 32 % des dirigeants français ne seraient pas convaincus de l'intérêt du bien-être au travail et des avantages que procurent des collaborateurs épanouis. Or, Achor (2011) évoque le *happiness advantage*, faisant référence aux bénéfices économiques pour l'entreprise qui sait créer les conditions de l'épanouissement. Il va même plus loin en faisant d'un cerveau positif et engagé le plus grand avantage compétitif qu'une société puisse avoir dans l'économie contemporaine. Les employés qui obtiennent les meilleurs scores en termes d'offre de soutien social ont 40 % de chances supplémentaires de recevoir une promotion l'année suivante, se sentent dix fois plus engagés dans leur travail que les personnes dont les scores se situent dans le dernier quartile. Une recherche du *Center for positive organizational scholarship* de la Ross School of Business affirme que les collaborateurs épanouis *surperforment* de 27 %, sont plus engagés de 32 % et 46 % plus satisfaits de leur travail que leurs collègues moins épanouis. Deux composantes à cet épanouissement : la vitalité (se sentir vivant, passionné, enthousiaste...) et l'apprentissage (développement personnel via l'acquisition de nou-

1. [www.thecompassionlab.com](http://www.thecompassionlab.com)

velles compétences et connaissances...). C'est là où le rôle du *Leader positif* est clé. Il doit créer les conditions de l'épanouissement en satisfaisant notamment le besoin de justice et de reconnaissance au travail.

### La justice interpersonnelle

La justice organisationnelle apparaît comme une pièce maîtresse de la performance au travail (Colquitt *et al.*, 2012) et donc comme une exigence pour le bon fonctionnement des organisations. Garantir la perception de justice est essentielle à l'engagement des collaborateurs (Greenberg, 1990). Selon Adams (1963), la justice distributive exprime l'équité perçue au cours de la distribution et de la rétribution au sein d'une organisation, en fonction des contributions des collaborateurs. Pour Thibaut et Walker (1975), la justice procédurale qui correspond à l'équité perçue lors des processus qui conduisent aux résultats décisionnels, est également une dimension importante à considérer dans le maintien du sentiment d'équité. Selon Leventhal (1980), il existe 6 règles à respecter : la cohérence, la suppression de la préférence, la précision, la possibilité de correction, la représentativité et l'éthique.

La justice interactionnelle concerne quant à elle la qualité du traitement des salariés pendant la mise en place des processus décrits ci-dessus (Steiner et Rolland, 2006). Cette justice est alors composée d'une *justice informationnelle* c'est-à-dire le fait de donner une information pertinente aux individus - « informations données sur la décision » selon Bies et Moag (1986) - et d'une *justice interpersonnelle* qui insiste sur l'importance d'un bon respect des salariés durant la mise en œuvre des procédures ou « sensibilité sociale » pour Bies et Moag (1986). Favoriser la perception de juste consiste alors pour un *leader* à mettre en place un contexte susceptible de répondre favorablement à ces formes de sentiments d'équité (Cropanzano *et al.*, 2011).

Si la justice organisationnelle a été largement investiguée (Adams, 1965 ; Greenberg, 1993 ; Leventhal, 1976), la toute particulière dimension interactionnelle de la justice pourrait bien se révéler centrale pour permettre les

attitudes positives (Greenberg, 1993) telles que la reconnaissance et le bien-être. En effet, Imberman *et al.* (2017) montrent que la justice informationnelle, une dimension de la justice interactionnelle (Cropanzano, 2001), explique davantage l'engagement affectif que toutes les autres dimensions de la justice.

### La reconnaissance

La perception de justice est étroitement liée à la reconnaissance au travail. La justice organisationnelle est effectivement « *[une] condition d'efficacité d'une politique de reconnaissance* » (Sire *et al.*, 2005, p. 325). Selon Honneth (2000), la reconnaissance est l'affirmation de qualités positives. Elle serait ainsi la condition permettant de se réaliser. Le salarié ne pourrait développer une identité personnelle sans reconnaissance, c'est-à-dire sans compréhension et légitimation par ses partenaires d'interaction (Honneth, 2000 ; Pierson, 2012).

La reconnaissance revêt alors un enjeu majeur dans les entreprises. Selon St-Onge (2014), la reconnaissance au travail correspond à une forme de rétribution visant à reconnaître de manières tangible ou symbolique les performances individuelles et collectives. Siegrist (1996) l'a rattaché à l'estime ainsi qu'au soutien du supérieur ou des collègues de travail. Brun et Dugas (2005) soulignent l'importance de l'appréciation à leur juste valeur des réalisations et des pratiques au travail. La reconnaissance se pratique sur une base régulière ou ponctuelle avec des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou collectives, pécuniaires ou non-pécuniaires (Fall, 2011).

La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte quatre dimensions principales :

- la personne. Cette conception existentielle s'intéresse aux personnes en tant qu'êtres singuliers. La reconnaissance porte sur la personne et non pas sur le collaborateur ;
- les résultats. Cette approche s'intéresse aux résultats observables, mesurables et contrôlables du travail. Ici, la reconnaissance est considérée comme une récompense (primes, intéressements...);
- l'effort. Cette conception porte sur le degré

et la nature de l'engagement... Ici la reconnaissance est indépendante des résultats finaux ;

- les compétences. Cette perspective s'intéresse aux responsabilités éthiques individuelles et au savoir agir interagir avec autrui. La reconnaissance au travail est liée à des pratiques différentes et/ou complémentaires : la valorisation des personnes et de leurs investissements, la délégation des responsabilités, les différentes formes de rétribution, etc.

Pour Ricœur (2004), reconnaître c'est aussi témoigner de la *gratitude*. Mais dans une société donnée, manifester de la gratitude est-il un acte valorisé ? Les travaux de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (1999) permettent d'apporter des éléments de réponses. Ces auteurs mettent en évidence le fait que le jugement dépend de registres de justification puisés dans des *rapports de légitimité* issus d'une diversité de mondes (Boltanski & Thévenot, 1991). Dans les sociétés capitalistes, les mondes marchand, industriel, domestique et de l'opinion dominant. Le *monde domestique* est gouverné par l'obéissance à la hiérarchie d'ordre traditionnel. Le rang et le statut sont des éléments importants. Le *monde de l'opinion* renvoie à la renommée, la réputation, la visibilité. Le *monde marchand* est constitué d'individus en relation d'affaires et guidés par le désir de possession ainsi que par la concurrence et la compétition. Le *monde industriel* est dominé par la science et la technique. Les êtres humains se livrent une course à l'efficacité, la qualification, la performance et la productivité (Vacher et Andonova, 2011).

Cette approche philosophique de la reconnaissance éclaire sur la tension permanente entre les registres de légitimité dans la mise en œuvre de la reconnaissance dans les organisations. Les mondes qui dominant l'organisation capitaliste moderne et hypermoderne favorisent la compétition, la défiance, la gloire et ne reconnaissent pas les personnes ne réussissant pas dans les registres de la compétition économique et technique. L'un des défis du *Leader positif* est donc de faire concilier et/ou juxtaposer les mondes domestiques, de l'opinion, marchand et industriel avec les mondes inspiré et civique dont les valeurs de citoyenneté et d'innovation

sont souvent revendiquées dans les discours mais demeurent très discrètes en pratique. L'enjeu est de taille pour les organisations car la reconnaissance au travail est un élément essentiel pour préserver et élaborer l'identité des individus, donner un sens, stimuler leur développement et favoriser leur santé et leur bien-être au travail.

## Le bien-être au travail

L'intérêt des chercheurs pour le concept de bien-être au travail se justifie par ses conséquences majeures sur les individus, les organisations et les États (Kowalski *et al.*, 2015). Rappelons que le bien-être hédonique renvoie à un principe de maximisation du plaisir et d'évitement de la souffrance (Kahneman *et al.*, 1999). La vision eudémonique privilégie la réalisation personnelle et l'accomplissement. Le bien-être y est conditionné par la pleine utilisation de son potentiel. Cette vision eudémonique passe également par l'harmonie des relations avec autrui. Elle repose également sur l'autodétermination (Deci & Ryan, 2008). Les travaux récents sur le sujet appréhendent l'hédonisme et l'eudémonisme en termes de complémentarité.

Dans cette perspective, Biétry et Creusier (2013) définissent le bien-être au travail comme un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique de travail. Au sein de l'entreprise, l'insertion du collaborateur dans les relations sociales de qualité et sa trajectoire professionnelle et personnelle sont à considérer. Le bien-être au travail révèle à ce titre une dimension affective mais aussi prospective et le bien-être dans sa relation aux autres s'avère particulièrement pertinent. En effet, en empruntant la piste de la psychologie positive, Allen et McCarthy (2016) suggèrent que le bonheur (bien-être subjectif) a un impact sur la performance individuelle et collective à travers la *relation aux autres*, une dimension que nous allons retenir dans la présente recherche.

## Formulation des hypothèses

La revue de littérature nous amène à la formulation de plusieurs hypothèses que nous

proposons de tester ici.

Un *Leader positif* serait en quelque sorte un leader spirituel (Spector, 2014) notamment et surtout en ce qu'il montre de l'empathie et de la compassion envers ses salariés. Un leader spirituel valorise effectivement l'épanouissement de ses salariés en les écoutant et en étant attentif à leurs besoins (Beazley, 2002 ; Voynnet Fourboul, 2016). Ces derniers peuvent alors se confier à lui en cas de difficulté. Faire preuve de compassion et d'empathie devrait alors permettre au manager de mieux comprendre ses collaborateurs et de mieux les accompagner dans la gestion de leurs émotions. Ainsi, un *leader* compatissant et empathique devrait favoriser la perception d'un traitement juste par les salariés dans leur relation avec leur *leader* : c'est ce qu'on appelle la justice interpersonnelle (Cropanzano, 2001). Nous pouvons alors supposer que la dimension Compassion/Empathie d'un manager augmente la perception de justice interpersonnelle chez ses salariés.

Réciproquement, la perception d'une information claire et du respect des collaborateurs devrait être associée à davantage de compassion et d'empathie de la part des managers. En effet, Frimousse *et al.* (2008, p. 117) ont démontré que la perception de justice interactionnelle a un impact significatif sur les comportements « d'échange et de réciprocité ». En percevant de meilleurs contacts interpersonnels avec leur manager, les salariés seraient alors susceptibles d'enclencher des processus avancés d'échanges et de réciprocité avec celui-ci, ce qui inviterait le manager à faire de même. Nous supposons que cette approche eudémonique favorisant la réalisation personnelle (Ryff & Singer, 2013 ; Vittersø, 2016) devrait permettre d'initier puis de nourrir un cercle vertueux. Nous formulons alors l'hypothèse 1 de l'existence d'un lien positif et réciproque entre la dimension Compassion/Empathie du manager et la perception de justice interpersonnelle.

*Hypothèse 1 : La dimension Compassion/Empathie du manager et la perception de justice interpersonnelle s'influencent positivement et réciproquement.*

Dans leur ouvrage fondateur, Crozier et Friedberg (1977) insistent sur le rôle d'intermé-

diaire du manager. Selon les auteurs (1977, p. 86), le manager a effectivement le pouvoir de « *marginal sécant, c'est-à-dire d'un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer un rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires* ». Nous supposons alors que ce rôle « d'intermédiaire et d'interprète » du manager affecte le sentiment de reconnaissance des salariés.

Dans le prolongement de la réflexion pour justifier l'hypothèse 1, nous pensons que la capacité d'un manager à éprouver de la compassion et de l'empathie devrait faire prendre conscience au salarié qu'on lui porte une attention particulière. Or recevoir une attention particulière et constater que ses émotions et ses possibles difficultés au travail sont prises en compte est susceptible de générer un sentiment de reconnaissance. Surtout, un *Leader positif* en pleine conscience et attentif au point d'être compatissant/empathique devrait ne pas commettre d'impairs lorsqu'il pratique son *leadership* (Stavros et Galloway Seiling, 2010). En effet, faire preuve de compassion et d'empathie serait la garantie qu'il n'y ait pas de place pour des perceptions de favoritisme (Fiester *et al.*, 2010) ou l'apparition de chocs avec les salariés (Maertz et Kmitta, 2012). Le *leader* pleinement conscient semble effectivement mieux gérer les ambiguïtés (Chesley et Wylson, 2016). Tout cela devrait permettre au sentiment de reconnaissance de progresser, d'être entretenu ou au moins de ne pas diminuer. Brun et Dugas (2005, p. 82) précisent en effet que la reconnaissance existentielle traduit le sentiment du salarié « *d'être respecté dans son intégrité et sa singularité physique, affective et psychologique* ». Nous pouvons ainsi supposer l'existence d'un lien positif entre la dimension Compassion/Empathie du manager et le sentiment de reconnaissance de ses salariés.

*Hypothèse 2 : La dimension Compassion/Empathie du manager influence positivement le sentiment de reconnaissance des salariés.*

La littérature en gestion a déjà suggéré une corrélation entre la perception de justice interactionnelle et le sentiment de recon-

naissance (Brillet *et al.*, 2013; Remoussenard *et al.*, 2015). En effet, Bourcier (2005, p. 290) montre que ses répondants saluent « *très clairement l'importance des aspects relationnels [en ce qui concerne leur sentiment de reconnaissance]. Les salariés [ ] attendent que leur travail soit d'abord valorisé, puis reconnu [ ] de façon informelle [ ]* ». La reconnaissance ne découlerait alors pas seulement de la perception des justices distributive et procédurale mais également de la justice interactionnelle. Ainsi, Peretti (2013, p. 424) écrit : « *Il apparaît clairement que [...] la communication [...] a un impact fort sur le niveau de reconnaissance* ». Nous émettons alors l'hypothèse 3 selon laquelle la perception de justice interpersonnelle influence positivement le sentiment de reconnaissance des salariés.

*Hypothèse 3 : La perception de justice interpersonnelle influence positivement le sentiment de reconnaissance des salariés.*

Enfin, si la justice interpersonnelle influence probablement la reconnaissance, elle est également susceptible d'être associée à d'autres

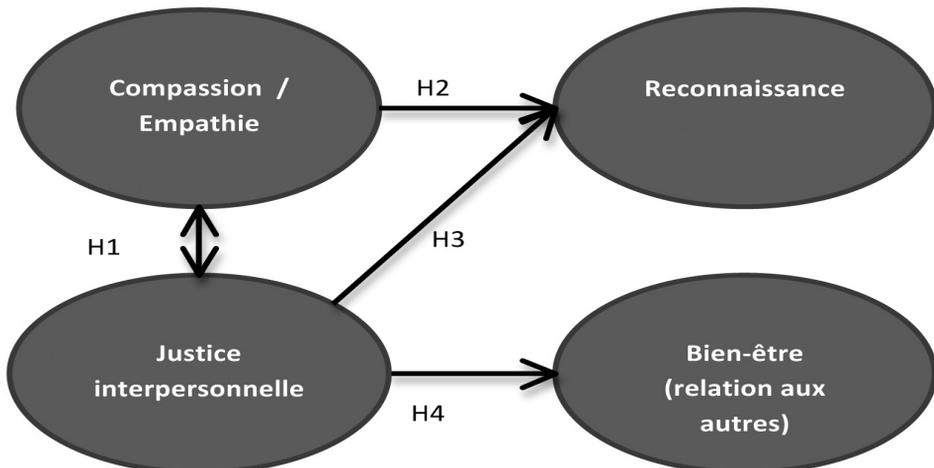
attitudes (Greenberg, 1993) telles que le bien-être. Par exemple, Imberman *et al.* (2017) montrent que la justice informationnelle, l'autre dimension de la justice interactionnelle (Cropanzano, 2001), explique davantage l'engagement affectif que toutes les autres dimensions de la justice. Par ailleurs, la justice organisationnelle a déjà été identifiée comme un antécédent du bien-être (Moliner *et al.*, 2008), la dimension interactionnelle ayant l'effet le plus élevé (Cassar et Buttigieg, 2015). Afin d'affiner ce résultat, nous supposons que c'est précisément la dimension interpersonnelle de la justice interactionnelle (donc particulièrement en lien avec autrui) qui influence positivement le bien-être (en ce qui concerne la relation aux autres). Nous formulons alors l'hypothèse que la perception de justice interpersonnelle influence positivement le bien-être dans la relation aux autres.

*Hypothèse 4 : La perception de justice interpersonnelle influence positivement le bien-être dans la relation aux autres.*

Ci-dessous, la Figure 1 présente le modèle structurel de recherche

Figure 1

**Modèle conceptuel de recherche.**



## Étude empirique en entreprise : la recherche-intervention

Le dispositif empirique proposé s'appuie sur une recherche-intervention avec la volonté de satisfaire à la fois nos objectifs méthodologiques (connaissances fiables) et normatifs (connaissances utiles). La recherche s'est déroulée au sein de la "Global Business Unit Vaccins" de Sanofi.

L'étude présentée ici est une recherche-action qui repose sur une association des utilisateurs et des résultats de recherche dès le début du processus de création de connaissances (Bourdouxhe & Gratton, 2003). On peut ainsi parler de « science de l'action » (Seo, 2003).

Nos actions de chercheurs se traduisent par la collecte de données à des fins de recherche et par des interventions dépassant la restitution des résultats. Cela implique donc davantage qu'une étude de terrain. Dans la recherche-intervention, les chercheurs sont effectivement engagés dans la résolution de problèmes de management avec le principe philosophique du primat de l'agir et du faire. Les connaissances sont produites ou révisées à partir de la confrontation ou dans le « dialogue » avec la situation concrète (Bonnet, 2003 ; Detchesahar *et al.*, 2012).

Si la place centrale de la méthodologie en sciences de gestion a pu parfois mener à des dérives, Verstraete (2007, p. 96) rappelle que « *des travaux considérés comme essentiels dans les sciences de gestion s'inscrivent dans les considérations pragmatiques du terrain (Fayol, Barnard, Taylor, Mayo)* ». Les sciences de gestion sont effectivement des disciplines pratiques destinées à produire non seulement une connaissance praticable mais aussi une approche qui devrait être pragmatique (Laufer, 2007). C'est pour cela que la métho-

dologie de la recherche-action semble faire particulièrement sens pour la présente étude.

Par exemple, pour James *et al.* (1911), est vrai ce qui est utile, opératoire et efficace. Le critère d'utilité est le critère de validité de la connaissance car elle répond aux préoccupations des organisations. La recherche-intervention postule que les acteurs du terrain d'étude disposent de la capacité de s'engager dans un processus de transformation car ils sont les mieux placés pour construire des solutions pertinentes aux problèmes qui sont les leurs. La recherche-intervention pose aussi qu'une évolution est possible en touchant certains acteurs du système. A minima, Morley et Figueiredo (2016, p. 21) suggèrent que la seule présence de chercheurs pourrait avoir un impact sur Sanofi à travers « *le développement de la mémoire organisationnelle, la transformation des représentations, la coproduction de connaissance, l'incitation à la réflexivité* ».

### Échantillon

Les données ont été récoltées en 2016 auprès de 80 salariés du Département Recherche & Développement (R&D) de Sanofi Pasteur.

Le Tableau 1 détaille les caractéristiques de notre échantillon composé avec l'entreprise pour être représentatif des fonctions étudiées.

Tableau 1  
Caractéristiques de l'échantillon

N	80
Âge moyen	43,5 ans
Proportion de femmes	76,6%
Ancienneté dans l'entreprise	>10 ans pour 75,4% des salariés
Ancienneté dans le poste	<5 ans pour 53,2% des salariés Entre 5 et 10 ans pour 24,7% des salariés

2. [www.positiveleadership.fr](http://www.positiveleadership.fr)

## Mesure des variables

Les répondants ont indiqué leurs réponses sur des échelles de Likert (1932) à 6 niveaux. Les items pour mesurer la *Compassion/Empathie* du manager ont été développés dans l'article de Frimousse et al. (à paraître). Les items sont : « Je serais la première personne que mes collaborateurs consulteraient en cas de grande difficulté ; J'aide mes collaborateurs à bien gérer leurs émotions ; Je suis doué pour aider mes collaborateurs à appréhender leurs émotions ; Je peux les aider à se relever de leurs émotions difficiles ; Je fais preuve de compassion à leur égard ». Les autres mesures utilisées ici ont été développées et validées dans

des études précédentes. Nous avons utilisé l'échelle développée par Fall (2015) pour mesurer *la reconnaissance au travail*, l'échelle de mesure Positive du Bien-Être au Travail développée par Biétry et Creusier (2013) pour mesurer *la dimension bien-être (relation aux autres)* et enfin le travail de Colquitt (2001) pour mesurer *la dimension interactionnelle de la justice organisationnelle*.

Le Tableau 2 synthétise la provenance des échelles de mesure ainsi que les résultats des tests de validité et de fiabilité après que chaque échelle ait subi une Analyse en Composantes Principales. Le modèle de mesure a par la suite confirmé cette première analyse (voir Annexe).

Tableau 2  
Échelles de mesure et synthèse de l'analyse factorielle

Variable mesurée	Nombre d'items	Validité ok	Fiabilité
<b>Compassion/Empathie</b> Mesure développée pour cette étude	5	Oui	$\alpha$ de Cronbach = 0,87
<b>Justice interpersonnelle</b> (Colquitt, 2001)	4	Oui	$\alpha$ de Cronbach = 0,92
<b>Reconnaissance</b> (Fall, 2015)	4	Oui	$\alpha$ de Cronbach = 0,89
<b>Bien-être (relation aux autres)</b> (Biétry & Creusier, 2013)	3	Oui	$\alpha$ de Cronbach = 0,86

## Analyse des données

Notre recherche a recours à une analyse quantitative pour confirmer les hypothèses proposées. Roussel (2005, p. 250) rappelle effectivement que « lorsque les travaux théoriques procurent assez de connaissances sur le phénomène étudié et posent des bases théoriques intellectuellement cohérentes et empiriquement pertinentes (en fonction des entretiens et études de cas réalisés précédemment, ou des travaux publiés dans les revues scientifiques), l'approche déductive est souhaitable ».

La méthode des équations structurelles a été retenue pour analyser les données car elle correspond à notre canevas méthodologique en ce qu'elle permet une modélisation par une approche quantitative (Thiéart, 2014). A noter que nous avons eu recours à la tech-

nique de *bootstrap* avec 1000 réplifications qui « a recours un ré-échantillonnage [...] pour en tirer une inférence statistique » (Buskirk et al., 2013, p. 126) sur de nouveaux échantillons tirés à partir d'un échantillon initial. L'intérêt de la méthode des équations structurelles est aussi de pouvoir tester un modèle de recherche complexe tel que celui que nous proposons. L'ensemble des analyses (Analyses en Composantes Principales, mesure de l'alpha de Cronbach, évaluation et test du modèle d'équations structurelles) a été mené sur le logiciel SPSS ainsi que sur son extension AMOS 22.0.0.

## Test des hypothèses

Les trois conditions sont réunies afin que notre modèle soit identifié (Roussel et al., 2002, p. 305) : (1) il y a 5 fois plus de répondants (80) que d'indicateurs (16) (Hinkin,

1995), (2) le Variance Inflation Factor des variables explicatives reste convenable (d'Arcimoles & Trébutcq, 2005) et enfin (3) le degré de liberté est supérieur à 0.

Par ailleurs, les indicateurs de notre modèle sont au vert (El Akremi, 2005). En effet, le Khi-deux est de 139,691 et lorsqu'il est divisé par le degré de liberté (94), il obtient la valeur 1,49. Ce Khi-deux normé est considéré comme très bon lorsqu'il demeure inférieur à 2. Ensuite, les valeurs du CFI (qui est un indice d'ajustement stable car solide quelle que soit la taille de l'échantillon) et du TLI confirment un ajustement incrémental satisfaisant. En effet, le CFI est de 0,954 et le TLI de 0,941 :

ceux-ci sont considérés comme acceptables lorsque supérieurs à 0,9 et très bons lorsqu'il est supérieur à 0,95. Enfin, le RMSEA équivaut à 0,078, ce qui est considéré comme acceptable car en-dessous de 0,08. Bien que les indices d'ajustement GFI et AGFI soient communément utilisés (Roussel et al., 2002 ; Thiétart, 2014), ils n'ont pas été retenus ici car ils semblent impactés par la taille de l'échantillon (Sharma et al., 2005). Pour conclure, nous pouvons affirmer que nous avons un modèle ajusté, c'est-à-dire une « adéquation du modèle aux données empiriques » (Thiétart, 2014, p. 375). Le Tableau 3 détaille le résultat des tests des hypothèses : celles-ci sont toutes validées.

Tableau 3

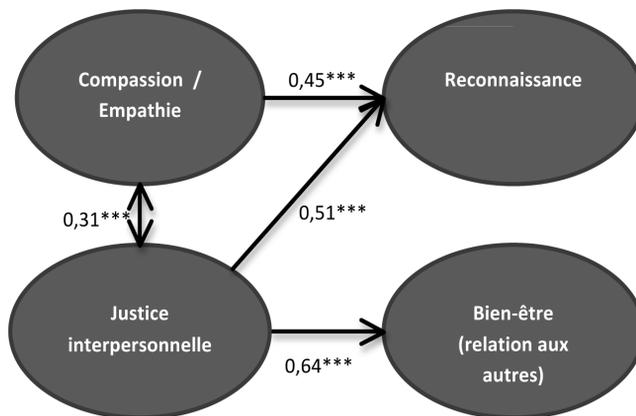
**Soutien des hypothèses avec coefficients standardisés (\*\*\*) =  $p < 0,001$**

	Hypothèse	Coefficient	p	Soutien
H1	La dimension Compassion/Empathie du manager et la perception de justice interpersonnelle s'influencent positivement et réciproquement.	0,31	***	Oui
H2	La dimension Compassion/Empathie du manager influence positivement le sentiment de reconnaissance des salariés.	0,45	***	Oui
H3	La perception de justice interpersonnelle influence positivement le sentiment de reconnaissance des salariés.	0,51	***	Oui
H4	La perception de justice interpersonnelle influence positivement le bien-être dans la relation aux autres.	0,64	***	Oui

La Figure 2 ci-après synthétise les relations identifiées.

Figure 2

**Synthèse des résultats avec coefficients standardisés (\*\*\*) =  $p < 0,001$**



## Résultats et discussion

D'abord, nos résultats montrent que la compassion et l'empathie du manager ainsi que la perception de justice interpersonnelle s'influencent positivement et réciproquement (**H1 validée**). Nous confirmons alors que les attitudes positives au travail peuvent se nourrir mutuellement et initier un cercle vertueux propice à une meilleure performance individuelle et collective. Cette observation donne du grain à moudre aux tenants des approches eudémoniques qui privilégient la réalisation personnelle et l'accomplissement (Ryff et Singer, 2013 ; Vittersø, 2016) ainsi qu'aux adeptes du *leadership* spirituel pour lesquels « le *leadership* transformationnel se pose dans un cadre vertueux » (Voynnet Fourboul, 2016, p. 123).

Nos données confirment ensuite que la dimension interactionnelle de la justice est bien centrale (Greenberg, 1993; Imberman et al., 2017) dans l'entretien d'attitudes positives telles que la reconnaissance et le bien-être, notamment à travers la sous-dimension interpersonnelle testée ici. Nous corroborons la thèse de Colquitt et al. (2012) selon laquelle la justice serait un facteur-clé de performance organisationnelle. En effet, nos résultats montrent que la perception de justice interpersonnelle par les collaborateurs provoque un bien-être plus élevé en termes de relation aux autres (**H4 validée**). Ce résultat complète les travaux antérieurs qui ont montré un lien entre justice organisationnelle et bien-être (Moliner et al., 2008) ou même entre justice interactionnelle et bien-être (Cassar et Buttigieg, 2015). Cela dit, ces travaux n'avaient pas affiné l'analyse sur la sous-dimension interpersonnelle et le bien-être en termes de relations aux autres, tel que nous le faisons ici. Nous contribuons ainsi à la littérature sur les liens entre justice organisationnelle et bien-être alors que les chercheurs voient leurs modèles se complexifier et se préciser (Heffernan et Dundon, 2016).

De plus, nos données montrent que le sentiment de reconnaissance des collaborateurs est influencé à la fois par la perception de Compassion/Empathie par les collaborateurs chez leur manager ainsi que par la perception de justice interpersonnelle (**H3 validée**). Ce résultat fait écho au travail de Bies et Moag (1986) qui suggèrent que la modération du

management sur le lien entre perception de justice et sentiment de reconnaissance pourrait particulièrement concerner la dimension interactionnelle de la justice. Nous confirmons les résultats précédents établissant un lien entre perception de justice interactionnelle et sentiment de reconnaissance (Brillet et al., 2013 ; Remoussenard et al., 2015) tout en apportant une précision : la sous-dimension interpersonnelle de la justice interactionnelle a un impact certain.

Surtout, nous montrons que le développement de la dimension Compassion/Empathie du Leader positif a un impact sur la reconnaissance de ses salariés (**H2 validée**). Richard (2012, p. 1232) rappelle effectivement que « *le champ de la rétribution [...], plus largement encore, [...] regroupe toutes les actions de reconnaissance (ce qui inclut par exemple le travail sur les attitudes managériales)* ». Si la perception de justice d'un individu peut évoluer (Jones et Skarlicki, 2013) et si les tâches RH sont de plus en plus déléguées aux managers opérationnels (Dany et al., 2008), il s'agirait alors pour ces derniers d'être garants des perceptions de justice interpersonnelle et de reconnaissance. En effet, la reconnaissance au travail, « riche de sens », est une variable charnière de la gestion des ressources humaines qui mériterait une attention particulière (Brun et Dugas, 2005, p. 79). Nos résultats confirment la prépondérance du rôle managérial dans le processus de garantie de sentiment de justice et de reconnaissance et ce, alors que « *les contextes organisationnels se transforment profondément et modifient les conditions d'exercice du manager* » (Cadin et Guérin, 2012, p. 51).

À l'instar des tenants de la pleine conscience et à travers nos résultats attestant des effets de la dimension Compassion/Empathie de l'échelle du *Leader positif*, nous confirmons qu'être pleinement conscient des émotions de ses salariés s'avère indispensable pour un bon manager. En effet, « *un leader pleinement conscient (a mindful leader) de ce qu'il est et de ce qui se passe autour de lui aura une meilleure interprétation des événements et sera plus compétent pour mener son équipe* » (Autissier et al., 2015, p. 216). Si d'après Stavros et Galloway Seiling (2010, p. 136), une des priorités pour un leader est de « ne pas causer de tort » lorsqu'il pratique son leadership, faire preuve de compassion et d'empathie serait d'autant

plus indispensable. Ainsi, nous confirmons que les caractéristiques et le développement d'un bon leader dépassent le seul cadre professionnel (Hammond et al., 2016).

Le test d'une des dimensions du *Leader positif* illustre l'intérêt croissant des académiques et des praticiens pour une approche spirituelle du *leadership* (Spector, 2014). Nous montrons ici que la pleine conscience du *leader* compatissant et empathique lui permet une meilleure prise en compte de son ressenti et de celui de ses collaborateurs et ce, afin d'améliorer le bien-être en relations aux autres.

Un manager compatissant et empathique participerait alors à l'amélioration de la santé et de l'efficacité de ses salariés en les écoutant et en prenant en compte davantage leurs ressentis. Ce type de *leader* spirituel « *valorise les personnes en les écoutant et en mettant en avant les besoins des autres avant les siens, également il construit une communauté en facilitant les équipes, en construisant un univers relationnel rapprochant les personnes plutôt qu'en les séparant* (Beazley, 2002) » (Voynet Fourboul, 2016, p. 123). Ce mécanisme provoquerait *in fine* un impact positif sur l'entreprise : la pleine conscience contribuerait en effet à ce qu'on appelle le *développement organisationnel* (Cheung-Judge et Holbeche, 2011). En effet, si les travaux de Langer (1997) se sont penchés sur la dimension individuelle de la pleine conscience tandis que Weick et al. (1999) se sont intéressés à sa dimension collective, nos résultats mettent en lumière les liens entre la pleine conscience du manager et les perceptions de son salarié, puis entre ce salarié individu et son rapport au collectif. Nos résultats font écho à ceux de Giolito et van Dierendonck (2015) qui ont montré que le *leadership* servant (qui fait passer le besoin des salariés avant ceux du *leader*) avait un impact sur le bien-être des salariés et la performance financière de la *business unit*.

## Conclusion

L'objectif de cet article était de tester l'effet de la dimension Compassion/Empathie du *Leader positif* dans un modèle liant la justice interpersonnelle à la reconnaissance et au bien-être tels que perçus par les salariés. Les analyses menées à l'aide de la technique des modèles équations structurelles montrent que

la dimension Compassion/Empathie du manager et la perception de justice interpersonnelle par les salariés s'influencent positivement et réciproquement. De plus, la perception de reconnaissance est positivement corrélée à la dimension Compassion/Empathie du manager ainsi qu'à la justice interpersonnelle. Enfin, cette perception de justice interpersonnelle influence positivement le bien-être des salariés en termes de relations aux autres.

## Apports empiriques

Notre article apporte de premiers éléments empiriques majeurs en ce qu'il a permis de tester la validité et la fiabilité de la dimension Compassion/Empathie de l'échelle de mesure du *Leader positif* auprès d'un échantillon de managers et salariés. Ce travail apporte donc les premières données pour confronter ce concept intéressant au terrain et ce, dans le cadre d'une recherche-action.

## Apports théoriques

Notre article contribue d'abord à la littérature sur le *leadership* en montrant que la dimension Compassion/Empathie d'un *Leader positif* a un impact significatif sur les attitudes de ses collaborateurs en termes de reconnaissance, de justice interpersonnelle et de bien-être. Deuxièmement, notre modèle de recherche illustre comment cette dimension Compassion/Empathie s'insère dans le mécanisme complexe liant la perception de justice interpersonnelle à la fois la reconnaissance et au bien-être des salariés. Enfin, nos données complètent le travail d'Imberman *et al.* (2017) qui ont mis en valeur l'importance de la dimension informationnelle de la justice. Nos données montrent effectivement que la dimension interpersonnelle de la justice interactionnelle engendre également des attitudes positives menant par la suite à une meilleure performance organisationnelle (Colquitt *et al.*, 2012).

## Apports managériaux

Les managers devraient ainsi faire davantage preuve de compassion et d'empathie et favoriser par exemple des *feedbacks* positifs (Jean-Marie Peretti, 2004), ce qui permettrait aux salariés de se sentir davantage reconnus. Ainsi, parmi les différents outils disponibles permettant la reconnaissance des salariés (Terramorsi

et Peretti, 2011), le manager pourrait apporter une attention particulière à la manière dont les salariés perçoivent la qualité des relations.

Si la justice interpersonnelle s'avère centrale pour déterminer le sentiment de reconnaissance ainsi que le niveau de bien-être des salariés, les managers devraient être attentifs à leur contact interpersonnel. Bien-être (Boxall *et al.*, 2016) et reconnaissance (Bradler *et al.*, 2016) conditionnent effectivement les performances individuelle et organisationnelle. Nos résultats suggèrent ainsi que les entreprises auraient intérêt à initier un *coaching* au *mindful leadership* (Kets de Vries, 2014) ou au *Leader Positif*.

D'une manière plus générale, notre recherche invite à repenser la formation initiale et continue des leaders à travers la psychologie positive et les pratiques contemplatives (comme la méditation de pleine conscience).

### Limites

La première limite méthodologique vient du fait que les données primaires proviennent d'une unique source : un même questionnaire administré aux salariés. Cette limite correspond à ce qu'on nomme le biais de méthode commune et apparaît lorsqu'un seul questionnaire mesure à la fois les variables dépendantes et indépendantes du modèle. L'unicité de la source est une limite classique dans les études dont l'impact est susceptible d'être diminué en (1) collectant les données de sources différentes pour les variables dépendantes et/ou indépendantes, (2) en administrant le même questionnaire plusieurs fois, (3) en garantissant l'anonymat des répondants pour qu'ils se sentent libres de répondre, (4) en ayant recours à des échelles de mesure solides, et (5) en organisant l'ordre des items afin que l'on puisse clairement distinguer les variables dépendantes des variables indépendantes (Podsakoff *et al.*, 2003). S'il n'a pas été possible de collecter les données auprès de plusieurs sources, nous comptons bien le faire pour la suite de notre recherche-action. Par ailleurs, il aurait été délicat d'administrer notre questionnaire plusieurs fois. Cela dit, les trois derniers remèdes pour réduire le biais de méthode commune ont été appliqués : l'anonymat des répondants a été parfaitement respecté, les échelles de mesure ont été

scrupuleusement choisies parmi toutes celles à disposition et enfin, les items ont été présentés dans l'ordre. L'impact du biais de méthode commune devrait ainsi rester limité.

La deuxième limite de cette recherche provient de sa nature ponctuelle en coupe transversale qui ne permet pas de vérifier empiriquement les liens de causalité. En effet « *l'expression de « coupe transversale » est utilisée lorsque les variables dépendantes et indépendantes sont mesurées à une date identique. Les variables statistiquement significatives traduisent en fait la présence de corrélations venant conforter l'existence de relations de causalité justifiées sur un plan théorique* » (d'Arcimoles et Trébuçq, 2005, p. 233). Nos hypothèses ont ainsi été infirmées ou confirmées sur la seule base théorique qui a mené à leur formulation.

### Perspectives

Des recherches futures pourraient ainsi adopter une approche qualitative afin d'explorer le processus par lequel le *Leader positif* permet de développer des attitudes positives chez ses salariés et/ou une approche longitudinale pour vérifier si ces attitudes se maintiennent dans le temps. Les travaux suivants pourraient également opter pour un design de recherche multiniveaux en collectant également des données auprès des managers. La dimension Compassion/Empathie du *Leader positif* devrait être testée dans d'autres contextes. Certaines de ces pistes sont des objectifs de la recherche-intervention en cours.

Un nouveau champ d'investigation s'offre donc aux chercheurs s'intéressant au leadership et au développement des organisations. Par exemple comparer des données objectives de performance (chiffre d'affaire, productivité, *turnover*, absentéisme, engagement et satisfaction au travail..) avec les changements comportementaux perçus des leaders (plus empathiques, attentifs, optimistes...). Ou encore mesurer les liens entre certaines dimensions du modèle du *Leader positif* : en quoi l'altruisme-générosité entraîne ou précède l'empathie-compassion ? Enfin, de futurs travaux pourraient s'intéresser aux conséquences des comportements de *Leader positif* (cf 6 dimensions) en matière d'imagination et d'innovation, de flexibilité cognitive ou psychologique et de résilience des collaborateurs.

## Annexe

### Matrice des composantes après rotation Varimax (Chargements au-dessous de 0,5 retirés du tableau)

Item	Composante			
	Compassion/Empathie	Justice interpersonnelle	Reconnaissance	Bien-être (relation aux autres)
ComEmp1	,701			
ComEmp2	,803			
ComEmp3	,796			
ComEmp4	,824			
ComEmp5	,656			
Rec1			,749	
Rec2			,598	
Rec3			,781	
Rec4			,800	
JInt1		,708		
JInt2		,860		
JInt3		,871		
JInt4		,752		
Rel1				,853
Rel2				,902
Rel3				,855

### Références bibliographiques

Achor, S. (2011). *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology that Fuel Success and Performance at Work*, Random House.

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–436.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange, in L. Berkowitz (Éd.), *Advances in Experimental social psychology* (Vol. 2), New York : Academic Press.

Allen, M. S. & McCarthy, P. J. (2016). Be happy in your work : the role of positive psychology in working with change and performance, *Journal of Change Management*, 16(1), 55-74.

Autissier, D., Giraud, L., Johnson, K. J. (2015). The mindful leadership, *Les 100 Schémas du Management* (1<sup>re</sup> éd., p. 216-217), Paris : Eyrolles.

Beazley, D. A. (2002). *Spiritual orientation of a leader and perceived servant leader behavior : A correlational study* (PhD Thesis), Walden University.

Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice : Communication criteria of fairness, in R. J. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman (Éd.), *Research on negotiation in organizations*, Greenwich, CT : JAI Press, p. 43–55.

Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET), *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1(87), 23–41.

Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z. V. et al. (2004). Mindfulness : A proposed operational definition, *Clinical psychology: Science and practice*, 11(3), 230–241.

Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.

Boltanski, L. & Thévenot, L. (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard.

Bonnet, M. (2003). Exemple d'une recherche-intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel, présenté au XIV<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Grenoble.

Bourcier, C. (2005). Une large palette de signes de reconnaissance, in J. M. Peretti (Éd.), *Tous reconnus*, Paris : Éditions d'Organisation, p. 277-281.

Bourdouxhe, M., & Gratton, L. (2003). Transfert et utilisation des résultats en milieu de travail : le cas de la recherche sur les éboueurs au Québec. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (5-1).

Boxall, P., Guthrie, J. P., Paauwe, J. (2016). Editorial introduction: progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 103-111.

Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., Non, A. (2016). Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*, 62(11), 3085–3099.

- Brillet, F., Coutelle, P., Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 89(3), 3-18.
- 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), 822-848.
- Brun, J.-P. & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Buskirk, T. D., Willoughby, L. M., Tomazic, T. J. (2013). Nonparametric Statistical Techniques. In T. D. Little (Ed.), *The Oxford Handbook of Quantitative Methods, Vol. 2: Statistical Analysis* (p. 106-141). Oxford: Oxford University Press.
- Cadin, L. & Guérin, F. (2012). Les outils d'appréciation des salariés. In J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines* (3<sup>e</sup> éd., p. 51-63). Paris: Vuibert.
- Cassar, V. & Buttigieg, S. C. (2015). Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being. *Personnel Review*, 44(2), 217-235.
- Chesley, J. & Wylson, A. (2016). Ambiguity: the emerging impact of mindfulness for change leaders. *Journal of Change Management*, 16(14), 1-20.
- Cheung-Judge, M. Y. & Holbeche, L. (2011). *Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR*. London: Kogan Page.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Colquitt, J. A., Lépine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., Rich, B. L. (2012). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.
- Cropanzano, R. (2001). *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*. NJ: Psychology Press.
- Cropanzano, R., Stein, J. H., Nadisic, T. (2011). *Social Justice and the Experience of Emotion*. New York: Routledge.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris: Editions du Seuil.
- D'Arcimoles, C.-H., & Trébuq, S. (2005). Méthodes de régression et traitement des données financières et sociétales : questionnements et applications. *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Méthodes & Recherche (p. 207-244). Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Dany, F., Guedri, Z., Hatt, F. (2008). New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2095-2112.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185.
- Desmarais, C. (2017). Mindfulness/Pleine-conscience : un levier pour aider les cadres à mieux manager ? In S. Frimousse & Y. Le Bihan (Ed.), *Réinventer le leadership*. Paris: EMS Editions.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grévin, A., Stimec, A. (2012). Le design de la recherche-intervention en management: réflexions méthodologiques à partir d'une intervention dans une clinique, acte de congrès AGRH 2012. *XXIII<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*. Nancy.
- El Akremi, A. (2005). Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles. *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Méthodes & Recherche (p. 325-348). Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Fall, A. (2011). Pratiques de reconnaissance et motivation autonome des salariés: le cas d'une entreprise touristique française. Présenté à XXII<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Marrakech.
- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 65(4), 189-203.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.
- Fiester, M., Lee, Y., Martin, A. S. (2010). Favoritism, unemployment appeals, safe passwords. *HR Magazine*, 55(1), 16.
- Freud, S. (1981). *Malaise dans la civilisation*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Frimousse, S., Le Bihan, Y., Blaess, M., Swalhi, A., Fabiani, T. (à paraître). Le Leader Positif : se transformer pour favoriser la passion et le bien-être au travail.
- Frimousse, S., Peretti, J. M., Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle. *Management & Avenir*, 18(4), 117-132.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103.
- Giolito, V., & Van Dierendonck, D. (2015). Servant leadership: influence on financial business-unit performance and employee's well-being. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 18378.
- Grant, A. (2013). *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. USA: Penguin.

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Éd.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (p. 79-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hammond, M., Clapp-Smith, R., Palanski, M. (2016). Beyond (just) the workplace: A theory of leader development across multiple domains. *Academy of Management Review*, amr–2014.
- 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), 1–25.
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211–231.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967–988.
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris: Ed. du Cerf.
- Imberman, M. D., Lopez, P. D. J., Troper, J. D. (2017). The Relationship between Personal Impact of Organizational Change and Employee Commitment: The Mediating Role of Organizational Justice. *Abac Odi Journal Vision. Action. Outcome.*, 4(1).
- James, W., Bergson, H., Brun, E. L. (1911). *Le pragmatisme*. Paris: Flammarion.
- Jones, D. A., & Skarlicki, D. P. (2013). How perceptions of fairness can change: A dynamic model of organizational justice. *Organizational Psychology Review*, 3(2), 138–160.
- Jung, C. G. (1978). *Présent et avenir, De quoi l'avenir sera-t-il fait ?* Paris: Denoël Gonthier.
- Kahneman, D., Diener, E., Schwarz, N. (Éd.). (1999). *Well-Being: Foundations of Hedonic Psychology*. NY: Russell Sage Foundation.
- Kets De Vries, M. (2014). *Mindful Leadership Coaching: Journeys into the Interior*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Kotter, J. P. (1990). *Force For Change: How Leadership Differs from Management*. USA: Free Press.
- Kowalski, T., Loretto, W., Redman, T. (2015). Special Issue of International Journal of Human Resource Management: Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 123-126.
- Langer, E. J. (1997). *The power of mindful learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Laufer, R. (2007). Pourquoi les chercheurs français en management interviennent-ils si peu dans le débat public? *Revue Française de Gestion*, 9-10(178-179), 211-218.
- Le Bihan, Y. (2016), *Le Leader Positif*, Paris : Eyrolles.
- Lecomte, J. (2012). Est-il justifié de parler de psychologie positive ? *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 1(93), 21-36.
- Lecomte, J. (Éd.). (2014). *Introduction à la psychologie positive*. Paris: Dunod.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & E. Walster (Éd.), *Equity Theory: Toward a General Theory of Social Interaction* (p. 91-133). New York: Academic Press.
- Levanthal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Éd.), *Social exchanges: Advances in theory and research* (p. 27-55). New York: Plenum.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1-55.
- Maertz, C. P. & Kmita, K. R. (2012). Integrating turnover reasons and shocks with turnover decision processes. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 26-38.
- Maslow, A. H. (1972). *Vers une psychologie de l'être*. Paris: Fayard.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348.
- Morley, C., & Figueiredo, M. B. (2016). Impact des processus de recherche sur les organisations. *Revue Française de Gestion*, 8(261), 21-38.
- Peretti, Jean-Marie. (2004). Réussir le management de l'équité. *Les clés de l'équité dans l'entreprise* (p. 135-144). Paris: Éd. d'Organisation.
- Peretti, Jean-Marie. (2013). *Ressources humaines* (14<sup>e</sup> éd.). Paris: Vuibert.
- Pierson, F. (2012). Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth. *M@n@gement*, 14(5), 352-370.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Poirey, K. & Yanat, Z. (1994). Éléments pour une connaissance de l'individu dans l'organisation. *Gestion 2000*, 11(5).
- Purser, R. E. & Millilo, J. (2014). Mindfulness Revisited A Buddhist-Based Conceptualization.

*Journal of Management Inquiry*. Consulté à l'adresse <http://jmi.sagepub.com/content/early/2014/05/12/1056492614532315>

Remoussenard, C., Giraud, L., Ansiau, D. (2015). Justice organisationnelle, reconnaissance & management : une étude en contexte de recherche action et de changement. Présenté à XXVIème Congrès de l'AGRH, Montpellier.

Richard, A. (2012). Les outils de pilotage de la rémunération. In J. Allouche (Éd.), *Encyclopédie des ressources humaines* (3<sup>e</sup> éd., p. 1232-1242). Paris: Vuibert.

Ricoeur, P. (2004). *Parcours de la reconnaissance : trois études*. Paris: Stock.

Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. In P. Roussel & F. Wacheux (Éd.), *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Méthodes & Recherche (p. 245-276). Bruxelles: De Boeck Supérieur.

Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherches et application en gestion*. Paris: Economica.

Ryff, C. D. & Singer, B. H. (2013). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. In A. Delle Fave (Éd.), *The exploration of happiness* (p. 97-116). USA: Springer.

Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology, an introduction, 55(1), 5-14.

Seo, M.-G. (2003). Overcoming emotional barriers, political obstacles, and control imperatives in the action-science approach to individual and organizational learning. *Academy of Management Learning & Education*, 2(1), 7-21.

Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A., Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 62(3), 373-386.

Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., Dillon, W. R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58(7), 935-943.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.

Sire, B., Cochet, H., Lacoste, F. (2005). Reconnaître par la rémunération, in J. M. Peretti (Éd.), *Tous reconnus*, Paris : Éditions d'Organisation, p. 319-327.

Spector, P. (2014). Introduction: The problems and promise of contemporary leadership theories, *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 597-597.

Stavros, J. M. & Galloway Seiling, J. (2010). Mindful Leadership Development - Assessing self for leading change, in W. J. Rothwell, J. M. Stavros, R. L.

Sullivan, & A. Sullivan (Éd.), *Practicing Organization Development - A guide for leading change* (3<sup>e</sup> éd.), San Francisco : Pfeiffer/Wiley, p. 136-157.

Steiner, D. D. & Rolland, F. (2006). Comment réussir l'introduction de changements : les apports de la justice organisationnelle, in C. Lévy-Leboyer, C. Louche, & J.-P. Rolland (Éd.), *Management des organisations*, Paris : Éditions d'Organisation, Vol. 2, p. 53-69.

St-Onge, S. (2014). *Gestion de la rémunération. Théorie et pratique* (3<sup>e</sup> éd.), Canada : Chenelière Education.

Teboul, J. & Damier, P. (2017). *Neuroleadership - Le cerveau face à la décision et au changement*, Paris : Odile Jacob.

Terramorsi, P. & Peretti, J.-M. (2011). Le leader reconnaissant, in J.-M. Peretti (Éd.), *Tous leaders*, Paris : Eyrolles, p. 61-66.

Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice : A Psychological Analysis*. USA: L. Erlbaum Associates.

Thiéart, R.-A. (Éd.) (2014). *Méthodes de recherche en management* (4<sup>e</sup> éd.), Paris : Dunod.

Tiberghien, G. (2007). Entre neurosciences et neurophilosophie : la psychologie cognitive et les sciences cognitives. *Psychologie Française*, 52(3), 279-297.

Vacher, B. & Andonova, Y. (2011). La reconnaissance dans les organisations. Précisions terminologiques, *Communication. Information médias théories pratiques*, 28(2).

Verstraete, T. (2007). À la recherche des sciences de gestion, *Revue Française de Gestion*, 9-10(178-179), 91-105.

Vittersø, J. (2016). *Handbook of Eudaimonic Well-Being*, USA : Springer.

Voynnet Fourboul, C. (2016). Les valeurs du leadership spirituel, in F. Noguera & J.-M. Plane (Éd.), *Le Leadership - Recherches et pratiques*, AGRH Paris: Vuibert, p. 121-130.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness, in R. S. Sutton & B. M. Staw (Éd.), *Research in Organizational Behavior*, 21, 81-123.

**Laurent GIRAUD**

Ancien Chargé de recrutement cadres dans l'industrie automobile et actuellement Maître de conférences en Gestion à Toulouse School of Management, il est Chercheur à TSM Research (UMR CNRS 5303 - Université Toulouse 1 Capitole) et Chercheur associé à la Chaire ESSEC du changement. Ses domaines d'expertise sont la gestion du changement organisationnel, le comportement organisationnel et la gestion internationale des ressources humaines. Il est l'auteur de nombreuses publications dans des revues académiques nationales et internationales classées et a aussi publié des chapitres d'ouvrages (*Les 100 Schémas du Management* en 2015 chez Eyrolles ou *DSCG 3* en 2017 chez Vuibert). Enfin, il prend part à des missions d'expertise en Asie pour des programmes Erasmus+ et fournit des services de formation/conseil en gestion du changement/GRH en entreprise.

**Soufyane FRIMOUSSE**

Maître de conférences à l'Université de Corse et habilité à diriger des recherches en Sciences de gestion (Université Montpellier 3). Rédacteur en chef adjoint de la revue *Question(s) de Management* et chercheur associé à la Chaire ESSEC du changement, ses domaines d'expertise sont le comportement organisationnel, le développement des aptitudes managériales, la gestion du changement et le management de la diversité. Il a contribué à plusieurs ouvrages collectifs et à de nombreuses revues académiques et professionnelles françaises et internationales.

**Yves LE BIHAN**

Entrepreneur, conférencier et chercheur associé à la Chaire ESSEC du changement, a fondé le Think Tank l'Institut Français du Leadership Positif, à l'origine du modèle du Leader Positif en France. Il est associé aux recherches suivantes :

> Happiness at Work: A Positive Activity Intervention in the Workplace ; Prof. Sonja Lyubomirsky, University of California, Riverside (2013/2015) ;

> Self-Affirmation in the Workplace: Does Affirming One's Values Lead to Happier, More Satisfied Employees ? Prof. Sonja Lyubomirsky, University of California, Riverside (2015/2016) ;

> Conditions et impacts de la pratique de la Pleine Conscience (*mindfulness*) au travail. Chaire Mindfulness, Bien-être et paix économique au travail, Dominique Steiler, Rebecca Shankland, Lionel Strub (2014/2016).

Méditant de longue date et instructeur de méditation *mindfulness*, il intervient lors d'événements comme le Forum de l'économie Positive de Jacques Attali et forme les dirigeants dans différents programmes pionniers comme « Sagesse et Leadership ». Cofondateur et membre du Conseil d'Administration d'Initiative Mindfulness France qui œuvre pour sensibiliser les Députés et Sénateurs aux bénéfices de la *mindfulness* en matière de santé, éducation et travail. Auteur de *Le Leader positif* (Ed. Eyrolles), expert chroniqueur à la *Harvard Business Review* France.

**Mathilde BRIÈRE**

Psychologue sociale spécialisée dans le champ des organisations, elle est actuellement doctorante en sciences de gestion au sein des laboratoires IREBS (Institut de Recherche, European Business School, Paris) et LIPHA (Laboratoire Interdisciplinaire d'étude du Politique Hannah Arendt) à l'Université de Paris-Est Créteil Val de Marne, en contrat CIFRE avec le cabinet de conseil Stimulus, spécialisé dans les questions de santé et bien-être au travail avec lequel elle mène des recherche-action en entreprises. Son travail de recherche porte sur les nouvelles théories du leadership positif et plus particulièrement sur les comportements de déviance positive qui facilitent l'efficacité et la performance exceptionnelle dans les organisations. Elle donne régulièrement des conférences autour des sujets de la psychologie positive, du leadership et de la qualité de vie au travail auprès de publics professionnels et étudiants.