

---

# ***Le Leader Positif : se transformer pour favoriser la passion et le bien-être au travail***

---

**Soufyane Frimousse**

MCF HDR IAE de Corse, chercheur associé Chaire ESSEC Changement et chaire HEC Montréal  
frimousse@univ-corse.fr

**Yves LeBihan**

Président de l'Institut Français du Leadership Positif, Chaire ESSEC Changement  
contact@positiveleadership.fr

**Mireille Blaess**

Vice-Président Human Capital VCLS, ex-Directeur RH et RSE OCP  
mirblaess@gmail.com

**Abdelaziz Swalhi**

MCF Université de Montpellier (MOMA – MRM – LABEX Entreprendre)  
abdelaziz.swalhi@umontpellier.fr

**Thierry Fabiani**

MCF IAE de Corse  
fabiani\_t@univ-corse.fr

*Cet article propose de diriger notre regard vers la psychologie positive appliquée aux organisations afin de dépasser le modèle de leader taylorien qui repose sur le commandement, le contrôle et l'exécution. Notre démarche repose sur les questions suivantes : Le leader positif favorise-t-il le développement de la passion et du bien-être au travail ? Si oui, comment expliquer ces liens ? Nous essayerons de préciser le processus d'une telle dynamique dans le cadre de l'OCP Répartition qui est un acteur majeur dans la chaîne de distribution de produits de santé. Le dispositif de recherche mêle une méthodologie qualitative et quantitative. Le but est de favoriser la transformation des leaders eux-mêmes et des collaborateurs sur le long terme en contribuant à leur bien-être et à leur efficacité.*

*This article invites us to focus on positive psychology applied to organizations in order to go further than the leadership Taylorist model, known as «command, control and execution». Our approach is based on the following issues: Does the positive leader promote passion and well-being at work? If so, how can we explain interconnections between them? We will try to clarify the process of such a dynamic within the OCP Distribution, a major player in the supply chain of health products. The research design combines qualitative and quantitative methodology. The purpose is to promote the inner transformation of leaders and employees on the long term by fostering their well-being and improving their efficiency.*

## Introduction

Dans le cadre de la doxa managériale, le leader planifie, organise, décide et contrôle. Sievers (1996) parle de « mythe managérial fondamental ». Dans cette optique, l'entreprise apparaît telle un univers polarisé entre leaders et salariés. Entre ceux admis à décider et ceux admis à être « objets » de décisions. Avec la crise de 2008, les leaders jusque-là portés aux nues, sont de plus en plus remis en question et souffrent d'une perte de crédibilité qui se généralise, notamment auprès des salariés. Une enquête menée par Petit et Delanghe (2015) auprès de 1 500 cadres en France révèle que ceux-ci jugent sévèrement le leadership de leurs managers et dirigeants. Le déficit de leadership dégrade à la fois la motivation au travail et la qualité de la relation manager-managé. Face aux dérives constatées notamment depuis 2008 (scandales financiers liés à l'absence d'éthique, dérives écologiques, harcèlements, malaise des cadres, montée des risques psychosociaux...), il devient essentiel de s'interroger sur la posture de « leadership » à promouvoir. Pour Mintzberg (2005) l'entreprise n'a pas besoin de héros dans les postes influents mais plutôt d'hommes et de femmes équilibrés, dévoués à leur tâche, pratiquant un style de management « engageant ».

Gary Hamel (2007) insiste sur la nécessité de repenser les principes des pratiques du management des organisations, devenus caducs dans le contexte actuel et futur. Il indique que le domaine du leadership demeure celui où existe un potentiel d'innovation très important car les anciens schémas perdurent depuis près d'un siècle. L'entreprise est une aventure collective-commune dont les leaders ont autant, sinon plus, de devoirs que de droits. Ils doivent être les garants de l'équité et de la sécurité, dans un cadre où la place de chacun est assurée, « avec » et non plus « contre » celle de l'autre. Le respect et la satisfaction du salarié et du client d'abord, les dividendes à l'actionnaire après. C'est donc un renversement complet de perspective et de logique. Un employé et un client rassurés, satisfaits, respectés, sont les meilleures garanties de satisfaction des actionnaires et de longévité de l'entreprise. La conception actuelle du leadership doit être élargie aux dimensions

humaines en envisageant le salarié comme un *sujet* doté non seulement d'intelligence et de capacités à participer à la gestion et aux décisions, mais aussi d'une *affectivité* et d'un *vécu* à considérer. Le contexte économique et social réclame des leaders authentiques (dont le leadership est conféré, accepté, considéré comme légitime et bienveillant par les employés, les syndicats, la société civile...) et vertueux-intègres.

Pour tenter de trouver un nouveau sens, pour le leadership, nous proposons de diriger notre regard vers la psychologie positive appliquée aux organisations en proposant le leadership positif. Il s'agit de dépasser le modèle taylorien qui repose sur le commandement, le contrôle et l'exécution. Le but est de favoriser la transformation des leaders eux-mêmes et des collaborateurs sur le long terme en contribuant à leur bien-être et à leur efficacité. Il s'agit de substituer l'épuisement par l'épanouissement au travail en stimulant la passion des collaborateurs car la détérioration du bien-être a des conséquences économiques et sociales pour l'organisation et la société dans son ensemble. À titre d'exemple, le coût total de la dépression psychologique au sein de l'Union européenne est estimé à 118 milliards d'euros par an (Sobocki *et al.*, 2006). De nombreuses études ont souligné que les facteurs organisationnels et managériaux sont des facteurs de prime importance dans l'explication du bien-être (Wood *et al.*, 2012). Très peu se sont intéressées au rôle du leadership en tant que déterminant de la passion au travail et du bien-être. Ce travail s'efforce donc de saisir les conditions nécessaires pour que les collaborateurs développent une passion pour leur travail qu'ils transforment en un moyen d'épanouissement, source de bien-être.

Ainsi, notre démarche repose sur les questions suivantes : Le leader positif favorise-t-il le développement de la passion et du bien-être au travail ? Si oui, comment expliquer ces liens ?

Nous essayerons d'illustrer le processus d'une telle dynamique par l'exemple de l'OCP. Depuis sa création en 1924, OCP Répartition est un acteur majeur dans la chaîne de produits de santé. Avec un peu plus de 6 milliards

d'euros de CA et 34 % de parts de marché, la société est le n° 1 sur le marché de répartition pharmaceutique en France devant ses principaux concurrents Alliance Healthcare France, le réseau CERP et Phoenix Pharma. Présent sur l'ensemble du territoire à travers ses 43 établissements, OCP garantit l'approvisionnement de 14 000 officines en livrant plus de 2 millions de produits par jour. La direction a évolué dans sa stratégie avec notamment une évolution des modes managériaux et une implication des dirigeants pour accompagner le changement. L'effectif de l'OCP représente environ 3 500 collaborateurs lors de l'étude terrain en 2017/2018.

Tout d'abord, nous présentons le cadre conceptuel. Nous ne reviendrons pas ici sur les nombreuses définitions et théories du leadership. Il s'agit plutôt dans cette partie de définir le leader positif et d'en préciser les implications managériales : la passion et le bien-être au travail. Ensuite, la démarche méthodologique est expliquée avec le choix des instruments de mesure et de traitements de données. Le terrain et l'échantillon sont également présentés. Enfin, les premiers résultats sont discutés.

## **Le leader Positif : une alternative au service de la transformation des leaders, des collaborateurs et des organisations**

Le leader est un individu qui influence un groupe d'individus en vue d'atteindre un objectif partagé. Occuper un poste de manager ou de dirigeant ne garantit pas le leadership (Northouse, 2010 ; Petit et Delanghe, 2015). Les approches normatives fondées sur des prescriptions de comportements et des normes pour être « un leader » ont dominé jusqu'au milieu des années 1970. Le pouvoir du leader peut être formellement attribué dans une position d'autorité (leader formel) ou découler de caractéristiques particulières indépendantes de la position dans l'entreprise (leader informel). Les visions traditionnelles du leadership regroupent les paradigmes sur les traits de personnalités du leader (Stogdill, 1948) et son comportement (Kahn et Katz, 1952). Depuis Mintzberg

(1973), les approches descriptives ont émergé. Elles nous renseignent sur les réalisations concrètes du dirigeant dans différentes situations. Il est amené à jouer des rôles décisionnels, informationnels et interpersonnels. Des recherches contemporaines se sont développées autour du leadership transformationnel (Bass et Avolio, 1990a) et la théorie des échanges dirigeants-dirigés (Liden et Maslyn, 1998). Avec Ouchi (1981) et Peters et Waterman (1983), le leader devient mobilisateur et producteur de valeurs et de symboles. Il est considéré comme un créateur-visionnaire autour duquel s'entretient une « mythologie » de champion et de gagnant.

### **Leader Positif : une alternative au leadership issu de la doxa managériale<sup>1</sup>**

Taylor s'est basé sur l'exclusivité du « pouvoir de penser » réservée aux dirigeants. Fayol a synthétisé la capacité des « grands chefs » dans une « doctrine » généralisable et intégrée en quelque quatorze principes... Les modes actuelles du « leader intégral », en passant par les « champions » à la Peters et Waterman s'inscrivent dans la même dynamique. Le leader intégral manifesterait de « hautes », « dignes » et « nobles » valeurs. Dans le management de l'excellence, il est répété que le « dirigeant-leader » est là pour - entre autres tâches principales - construire, changer, remodeler, inculquer des mythes, symboles, croyances, valeurs et cultures, en plus, bien sûr, d'organiser et de gérer (Peters et Waterman, 1983). Ce « management de l'excellence » a, peut-être à son corps défendant, conduit à une forme de « déification-héroïcation » du dirigeant dont l'ampleur ne semble avoir d'égale que la dépersonnification-réification proportionnelle du salarié.

Le concept de leadership a donc suscité un vif intérêt auprès des chercheurs en sciences de gestion. Mais, très peu se sont écartés des principes posés par le modèle traditionnel hiérarchique et bureaucratique. Les différentes théories accentuent l'une ou l'autre facette d'un leadership en quelque sorte « idéal » mais toujours dans une logique pyramidale.

*1. Il s'agit de l'ensemble des théories et des principes issus du management classique (anglo-saxon/américain).*

---

Seuls quelques chercheurs se sont efforcés de sortir de ce cadre. Ainsi Boyatzis et McKee (2007) ou Hunter et Chaskalson (2013) proposent des approches du leadership inspirées par des orientations sociocognitives dans lesquelles les émotions ont un rôle décisif. Ce positionnement repose sur la psychologie positive dans le sens où le manager parvient à inciter chaque membre de son équipe à donner le meilleur grâce à un climat émotionnel positif. Notre modèle du leader positif est l'une des traductions de cette approche managériale.

### Les soubassements humanistes : la psychologie positive<sup>2</sup>

Myers (2000) constate que depuis 1967, 5 548 articles ont été écrits sur la colère, 41 416 sur l'anxiété et 54 040 sur la dépression, mais seulement 415 sur la joie, 1 710 sur le bonheur et 2 582 sur la satisfaction à l'égard de l'existence. Le rapport est de 21 articles sur les émotions négatives pour un article sur les émotions positives. La psychologie positive vise donc à rééquilibrer la situation. Il s'agit de s'intéresser aux aspects positifs du fonctionnement humain, sans nier l'intérêt des recherches sur les maux individuels et collectifs. Cette vision est présente dans l'article « fondateur » de la psychologie positive rédigé par Seligman et Csikszentmihalyi (2000). L'usage du mot « positif » renvoie non seulement aux thèmes de recherche abordés, mais également au regard porté sur l'être humain. Il ne s'agit pas d'une conception négative de l'être humain souvent présente notamment en psychanalyse (Lecomte, 2014). Pour Freud l'interdiction « *Tu ne tueras point* » est la preuve que nous descendons d'une série de générations de meurtriers (Freud, 1981). Le mal a son siège dans la nature humaine elle-même. En revanche, la psychologie positive s'intéresse aux aspects positifs de l'être humain en relation avec lui-même et autrui. Les thèmes abordés sont : l'altruisme, la coopération... La psychologie positive pose comme postulat que l'être humain dispose d'un fond de bonté. Elle a donc un fondement philosophique humaniste. Seligman (2011) considère que la psychologie humaniste fondée par Abraham Maslow et Carl Rogers a mis en évidence de nombreux fondements identiques à ceux de la psychologie positive : la volonté, la

responsabilité, l'espoir et les émotions positives.

### Le leader positif : un leader servant en résonance...

L'obsession de la satisfaction des objectifs financiers à court terme, l'augmentation des contrôles, des reportings et des audits provoquent un renforcement de la bureaucratization du management qui constitue une forme de pression envers le personnel d'encadrement. Cette pression est souvent source d'irritations et d'inefficacités qui engendre une mauvaise performance de l'entreprise, une démobilité de nombreux collaborateurs et une sous-exploitation des talents. Face à cette crise structurelle du management, le modèle du « *servant leadership* » apparaît comme une alternative.

Selon Greenleaf (1977), un bon « manager-leader » se considère comme un « serviteur » de son organisation et de ses troupes. Il ne joue pas le rôle d'un héros ou d'un superman. Le leader servant mise sur le potentiel d'intelligence individuelle et collective des hommes. Le principe de service à l'égard de leurs collaborateurs est essentiel. Ce type de leader doit permettre aux collaborateurs d'accomplir leurs tâches dans les meilleures conditions. Le « *servant leadership* » traduit une compréhension moderne de la nature sociale, interactive et multidimensionnelle. Un leader servant comprend qu'il réalisera les objectifs stratégiques en étant à l'écoute des hommes et de leur environnement (Hollet-Haudebert, 2015).

Dans cette optique, le dialogue, un climat de confiance, la délégation, la responsabilisation des personnes et des équipes, l'encouragement à la prise d'initiative et aux idées créatives sont autant de déterminants clés des comportements et des pratiques d'un leader positif. Cela implique davantage de liberté à l'ensemble des collaborateurs. Les principaux

---

2. Une grande partie des éléments qui suivent décrivant la psychologie positive et le leader positif sont repris de notre article : L. Giraud, S. Frimousse, Y. Le Bihan, M. Brière, « Les effets de la compassion du leader positif et de la justice interpersonnelle sur la reconnaissance et le bien-être des salariés », in *Management et Sciences sociales* 24, janvier-juin 2018.

principes d'action du « *servant leadership* » sont donc de :

- fournir les informations essentielles pour une compréhension complète de la mission de l'organisation ;
- faire émerger une vision stratégique partagée avec les collaborateurs ;
- s'autocontrôler afin d'agir toujours de manière éthique ;
- favoriser des relations de coopération ;
- stimuler le développement d'une culture managériale d'apprentissage ;
- valoriser les contributions créatives ;
- agir de manière exemplaire au niveau de ses comportements professionnels ;
- développer et maintenir un vrai climat de confiance grâce à une transparence de l'information, une délégation des responsabilités et l'encouragement à l'autonomie.

Barbuto et Wheeler (2006) identifient cinq dimensions du leadership servant : l'altruisme, la compassion, la capacité à partager la stratégie et la vision, la sagesse, la gestion communautaire. Boyatzis et McKee (2007) ont analysé cette alchimie qui permet aux leaders de dépasser leur passion et motivation pour irradier leur entourage et lui permettre de s'élever. Il s'agit d'harmoniser émotions et actions.

Ils sont en résonance grâce à la qualité des relations qu'ils créent. La réussite résulte de la compétence émotionnelle (Boyatzis, McKee, et Goleman, 2002). C'est elle qui explique l'épanouissement individuel et la résonance collective. Être un leader servant nécessite d'être résonant, c'est-à-dire d'être en phase avec soi-même et son environnement tout en restant fidèle à ses valeurs. Il faut être à l'écoute, de soi, des autres et du monde. Un leader résonant suscite à la fois l'enthousiasme et la performance. Quatre éléments constituent la base de la résonance émotionnelle : la pleine conscience, l'écoute, l'espoir et la compassion. La pleine conscience permet d'être réellement présent à soi et aux autres, moment après moment, sans jugement. Elle est l'ingrédient de base du leader positif. L'écoute renvoie à la vigilance, à la conscience et à l'attention. Il s'agit de cultiver l'écoute pour être conscient de soi et des autres. L'espoir incite à envisager l'avenir avec enthousiasme. Il permet au leader résonant de créer une atmosphère posi-

tive autour de lui grâce à son optimisme et le sens accordé au projet de l'organisation. La compassion facilite la compréhension des besoins et des difficultés des autres. Elle permet d'être en phase avec les autres. Ces quatre dimensions se retrouvent dans le leader servant. Un manager qui agit en « *servant leader* » doit créer les conditions adéquates pour que chaque collaborateur ou équipe de travail puisse accomplir ses tâches dans les meilleures conditions. En un mot, il doit être au service de ses collaborateurs bien avant de vouloir les superviser et de les contrôler. Un leader positif engendre un fort degré de « *followerhip* » c'est-à-dire une proportion élevée de personnes qui vont suivre le leader en adhérant à son projet et en s'engageant derrière lui. Il s'agit non pas « d'assister » les collaborateurs, mais au contraire de les responsabiliser (Belet, 2011 ; 2013) (Lecomte, 2014). Parris et Peachey (2013) montrent que le leadership serviteur :

- favorise les comportements citoyens dans l'organisation ;
- augmente l'implication des salariés ;
- diminue le turnover des salariés.

### **... pour transformer à partir d'une pyramide inversée**

L'approche du leader positif englobe et dépasse les approches traditionnelles et plus récentes du leadership. Il les englobe car comme le leadership transformationnel, il élève la conscience des subordonnés et les met en confiance (Bass, 1985). Un tel leader possède une influence charismatique. Il partage des valeurs et des objectifs regroupés dans sa vision de l'entreprise. Il encourage et écoute à travers des actions de coaching quotidiennes contribuant ainsi à la valorisation et à la considération de ses salariés. Il soutient ses employés par des actions et des pratiques de développement personnel (Bass et Avolio, 1990b). C'est un leader mobilisateur et responsable envers ses salariés. Il donne une direction et trace un chemin porteur de sens, d'équité et de respect. Les dirigeants mobilisateurs veillent au développement des compétences de leurs salariés. Ils s'éloignent des systèmes et des pratiques de contrôle en favorisant l'émergence d'un climat de confiance (Doucet *et al.*, 2006). Cependant, le leader positif complète et dépasse le leadership

---

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. Le leader positif s'appuie sur la résonance.

Le leader positif repose également sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964) avec notamment le LMX (Leader Member Exchange) et la théorie de l'apprentissage social (Wood et Bandura, 1989) qui insistent sur le rôle du subordonné dans la relation hiérarchique « followership ».

Ces théories accordent une grande importance à la qualité de la communication, l'exemplarité et à la notion de réciprocité. Mais, 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. En fait, 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. Après avoir situé conceptuellement et théoriquement le leader positif, il convient maintenant d'en proposer une définition.

### **Leader Positif : définition et dimensions**

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 six dimensions :

- 1/ Altruisme-générosité : capacité à œuvrer et aider, au bénéfice d'autrui ;
- 2/ Compassion-empathie : capacité à percevoir, reconnaître et être solidaire de la souffrance, la douleur et des émotions d'autrui ;
- 3/ Conscience-attention : capacité à centrer sa pleine attention dans l'instant, sans jugement, sur soi, sur autrui et sur l'environnement ;
- 4/ Influence-inspiration : capacité à convaincre, entraîner, inspirer positivement autrui ;

5/ Espoir-sens-collectif : capacité à proposer à autrui un dessein et une contribution sociale positive et morale et à fonctionner collectivement ;

6/ Consonance-résonance-auto-compassion : capacité à être conscient de ses émotions et de leurs conséquences ainsi que celles des autres et d'agir selon ses valeurs, capacité à accepter avec intérêt et chaleur ses propres limites.

Dans les prochains développements, il s'agit de vérifier l'impact du leader positif au niveau de la passion au travail et du bien-être.

### **Leader positif : les effets sur la passion au travail et le bien-être**

Baum et Locke (2004) et Baum *et al.* (2001) suggèrent que la transmission de la passion est une caractéristique fondamentale des leaders efficaces. Ils définissent la passion pour un travail comme l'amour qu'un individu éprouve pour son travail. La passion au travail se manifeste par l'énergie et le temps consacré par un collaborateur pour son activité professionnelle. Vallerand *et al.* (2003) et Vallerand et Houliort (2003) distinguent deux passions : la passion harmonieuse (PH) et la passion obsessionnelle (PO). La PH favorise une activité saine grâce notamment à la maîtrise. La PO est portée par des pulsions non contrôlées et peut entraîner un mal-être. Certains concepts voisins tels que l'engagement affectif (Meyer et Allen, 1997) et le sens au travail (Morin, 2003) sont voisins de celui de passion au travail. Toutefois, ce concept se différencie des autres car il fait référence à l'amour, à l'énergie et au temps consacré au travail. Il est également question d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle de telle sorte que le travail, bien qu'étant une passion, ne supprime pas les autres activités de sa vie. Un autre élément qui permet de distinguer les concepts voisins de la notion de passion est la dualité de la passion (obsessive ou harmonieuse).

### **Besoins fondamentaux et passion au travail**

Deci et Ryan (2000) proposent l'existence de trois besoins psychologiques fondamentaux chez l'être humain : le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin d'affi-

liation sociale. Le besoin d'autonomie correspond aux souhaits de choisir librement. Le besoin de compétence renvoie à la nécessité de développer et maîtriser les talents et les potentiels. Le besoin d'affiliation sociale représente le sentiment d'être apprécié et aimé des autres. La satisfaction de ces besoins est essentielle au bien-être et au développement humain car elle agit sur le degré d'affect positif et de vitalité (Baard *et al.*, 2004 ; Houlfort *et al.*, 2002). Cela suggère fortement que certains environnements agissent sur le bien-être alors que d'autres non.

Ainsi, un leader positif, c'est-à-dire servant et en résonance peut favoriser la satisfaction des besoins fondamentaux et agir sur la passion harmonieuse ainsi que le bien-être. Baum *et al.* (2001) ont démontré l'importance de deux déterminants sur le développement de passion, soit la valorisation de l'activité et l'intériorisation de l'activité (Vallerand et Houlfort, 2003). Un engagement sous pressions externes empêche la concentration et peut altérer l'efficacité de la personne au travail (Mageau *et al.*, 2005). À l'inverse, une intériorisation autonome, c'est-à-dire, une décision libre, voulue et guidée sans contraintes favorise la passion harmonieuse. Afin de favoriser une telle intériorisation, il est nécessaire de procurer des choix, de justifier les règles et d'utiliser un contrôle formateur et non pas punitif. L'individu contrôle son désir d'exercer l'activité passionnante et choisit librement de s'engager. Le travail est ici important mais non oppressant.

### **Le bien être eudémonique et l'élargissement constructif des émotions**

Dans la théorie de l'élargissement constructif des émotions positives, Fredrickson (2001) montre que les émotions positives favorisent l'efficacité des personnes et des organisations grâce notamment à la réduction des stratégies d'évitement comme les intentions de quitter l'entreprise. Cette théorie proposée par Fredrickson (2001) est centrée sur le bien-être hédonique, mais elle peut être également appliquée au bien-être eudémonique (Lyubomirsky *et al.*, 2005 ; Gillet *et al.*, 2015). L'eudémonisme d'Aristote considérait que le bonheur est un principe vers lequel tout être humain tend (McMahon, 2006). En cherchant

à réaliser son plein potentiel, l'homme est en quête d'un état nommé en grec *eudemonia* (bonheur ou bien-être). Cela implique d'avoir le sentiment de vivre pleinement, d'être soi-même, de faire corps avec son activité (Waterman, 1993). Il suppose également une harmonie des relations avec autrui que le concept de bien-être social résume (Keyes, 1998). Il repose enfin sur l'autodétermination (Ryff et Singer, 1998). En revanche, l'hédonisme met en avant la recherche du plaisir et la satisfaction des désirs. Cette approche, développée par Épicure et Platon, renvoie à l'obtention de ce que l'on souhaite et aux émotions plaisantes procurées. Ici le bien-être implique l'obtention de récompenses recherchées et l'évitement de sanctions négatives (Achille, 2003). L'individu se considérera dans un état de bien-être hédonique lorsque les manifestations positives l'emporteront sur les négatives (Kahneman *et al.*, 1999). Selon l'approche hédonique, le bien-être est un construit affectif (émotions) et cognitif puisqu'il renvoie à la satisfaction. Les tenants de l'approche hédonique considèrent que la satisfaction fait partie intégrante du bien-être, ce qui n'est pas le cas dans l'approche eudémonique.

Selon Ryff et Keyes (1995), le bien-être eudémonique peut être conceptualisé par les termes d'acceptation de soi, de relations positives avec les autres, d'autonomie, de contrôle de son environnement, de but dans la vie et de développement personnel. La théorie de l'autodétermination et la satisfaction des besoins fondamentaux proposées par Deci et Ryan (2000) peut également s'insérer dans ce cadre. Le bien-être eudémonique peut être évalué à partir d'indicateurs tels que la vitalité (Ryan et Frederick, 1997). La vitalité traduit un état d'activation, de vigueur et de dynamisme nécessaire au fonctionnement optimal d'un individu. Certains auteurs considèrent le bien-être comme un construit multidimensionnel incluant des dimensions à la fois hédoniques et des dimensions eudémoniques (Keyes et Lopez, 2002).

Dans le cadre de notre recherche, nous retenons l'approche eudémonique car elle s'insère parfaitement dans le cadre théorique identifié à savoir la théorie de l'autodétermination et la satisfaction des besoins fondamentaux.

Nous avons décidé de nous focaliser sur le bien-être eudémonique, car celui-ci semble représenter la facette du bien-être la plus à même d'expliquer les comportements et les attitudes des salariés (Waterman, 2008).

Signalons que certains travaux interrogent la distinction entre le concept de bien-être général et celui du bien-être au travail. En effet, le travail peut être considéré comme un domaine de la vie ayant des enjeux spécifiques. L'individu y vit une expérience unique dans un contexte marqué par des situations relationnelles à la fois horizontales et verticales. Une étude réalisée par Massé *et al.* (1998) soutient la pertinence d'une conceptualisation propre du bien-être au travail. Dans le cadre de notre recherche, nous considérons que le bien-être au travail peut être considéré comme une application du bien-être général.

## La démarche empirique

Le dispositif de recherche mêle une méthodologie qualitative et quantitative. La spécificité du terrain d'investigation à laquelle il convient d'ajouter le caractère exploratoire de la première phase de la recherche conduit à combiner deux méthodologies. Il s'agit d'utiliser simultanément les deux approches pour leurs qualités respectives. Dans un premier temps, le recours aux entretiens permet d'obtenir une représentation de la réalité par les acteurs (les leaders). Dans un second temps, une enquête explicative est réalisée. La relation leader/collaborateur repose sur l'échange. D'où l'intérêt d'interroger les leaders (rôles, attentes, postures...) lors d'une phase exploratoire puis d'en mesurer le leadership auprès des collaborateurs (la perception du leader positif et ses effets) dans une phase de validation.

## L'exploration du domaine conceptuel

Selon la « règle pragmatique », le « concept » ne doit pas s'imposer tel quel. Il doit être interprété et adapté au regard des perceptions et aussi des intentions de celui qui en fait usage. C'est à cette seule condition qu'il prend sens. Les « concepts » doivent être en accord avec les perceptions et la « logique d'action ». Dans cette optique, nous avons

interrogé des managers et des collaborateurs. Notre approche méthodologique (entretiens semi-directifs/guide d'entretien) repose sur la compréhension du style et les attentes de leaders positifs par les managers et les collaborateurs. Le guide est composé de plusieurs axes : les rôles, les postures, les actions, les attentes, les finalités du leader positif.

## Une analyse de contenu sémantique et thématique

Dans la présente recherche, l'exploitation des données qualitatives se réalise à travers une analyse de contenu de la restitution des informations recueillies pendant les entretiens. La procédure correspond à la transformation d'un discours oral en texte, l'étude de la signification des propos et l'analyse du sens du discours (Bardin, 1977). Notre grille d'analyse est quasi prédéfinie avant l'étude. Elle repose sur les théories auxquelles l'enquête se réfère. L'analyse de la littérature académique et nos connaissances du terrain déterminent les catégories d'analyse à valider. Selon cette procédure, notre guide d'entretien contient indirectement les variables à expliquer et les variables explicatives. L'analyse sémantique permet de s'intéresser uniquement aux passages qui ont une signification « les idées clés ». L'unité sémantique comprend l'idée exprimée par les répondants et en dégage la signification. Les unités de contenu sont les idées clés énoncées par les personnes interrogées. Une autre approche est d'identifier les thèmes clés. La démarche se contente de synthétiser les réponses principales. Les thèmes sont découpés. Le traitement sémantique des données qualitatives consiste à étudier les idées des participants (analyse empirique). Celle-ci repose sur une démarche itérative entre informations recueillies et analyse (Andréani et Conchon, 2003).

## Les perceptions croisées : une demande d'alternative confirmée

Dans le cadre de notre recherche sept managers et sept collaborateurs de l'OCP sont interrogés. Pour les managers, il s'agit de saisir la perception du rôle de leader (ce que doit ou devrait être un leader positif). Connaissant la volonté de la direction de l'OCP d'accompagner et stimuler les bonnes pratiques de

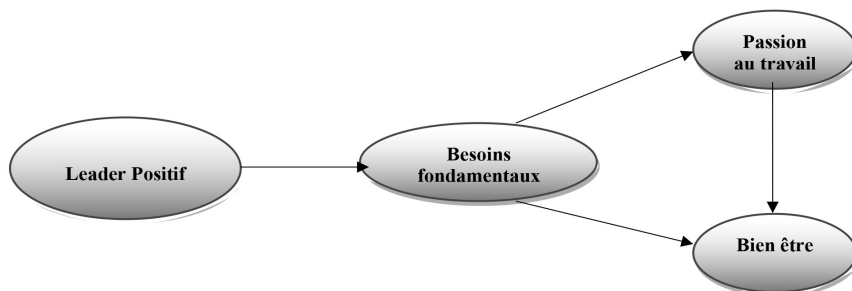


leadership, nous avons présenté à un groupe de managers le concept de leader positif lors d'une séance de sensibilisation. Concernant les collaborateurs, les thèmes s'articulent autour du comportement et des pratiques de leadership perçus, de leurs attentes dans ce domaine et de leurs critères de légitimité (ce que doit ou devrait être un leader positif). Pour les collaborateurs, ils affirment que le modèle de leadership traditionnel pratiqué par le passé était inefficace car il ne répondait pas à leurs besoins de sens et de développement personnel et professionnel. Ils soutiennent le renouvellement des pratiques de leadership impulsé par le groupe. Pour les managers, ils saisissent fortement la nécessité

de changer de posture et pensent que la formation au leader positif peut leur permettre de réaliser cette mutation. Ils semblent également adhérer et ils se reconnaissent dans le concept de leader positif que nous leur avons présenté.

### Le modèle de recherche

Suite à la phase exploratoire, le modèle de recherche s'est affiné. Il a pour vocation d'enrichir le cadre théorique et d'affirmer ou d'infirmer les assertions hypothétiques. Dans cette perspective, l'étude s'appuie sur une approche quantitative. L'objectif est de tester le modèle par vérification des hypothèses.



### Présentation de l'entreprise et de l'échantillon

Au moment de l'étude en 2017/2018, OCP Répartition est un acteur majeur dans la chaîne de distribution des produits de santé. La société est le n° 1 sur le marché de la répartition pharmaceutique en France. Le groupe OCP est présent sur l'ensemble du territoire à travers ses 43 établissements. L'effectif de l'OCP représente environ 3 500 collaborateurs dont 400 dédiés à l'approvisionnement, 1 100 préparateurs de commandes (1,63 million de commandes sont réceptionnées et traitées chaque mois), 1 100 chauffeurs-livreurs, 97 chefs d'équipe, 108 commerciaux, 150 pharmaciens (12 000 appels téléphoniques par jour sont traités par les 7 plateaux). L'activité de répartiteur est encadrée par une réglementation européenne, transposée en droit français à travers le *Guide des bonnes pratiques de distribution* assurant la qualité des opérations. D'autre part, le répartiteur est aussi garant d'une mission de service public confiée par l'État car l'activité obéit au code de la santé publique.

### L'étude quantitative

Notre étude s'appuie sur une approche quantitative afin de tester notre modèle de recherche qui comprend les perceptions de leadership positif et la passion/bien-être au travail afin d'examiner leur relation. L'enquête repose sur l'administration d'un questionnaire électronique qui permet d'interroger un grand nombre de collaborateurs et de collecter assez rapidement des données. Nous avons obtenu 164 questionnaires. Le questionnaire avait été transmis à tout salarié disposant d'une boîte mail à son nom et prénom et non d'une boîte générique. Sont de fait exclus les préparateurs de commande et chauffeurs livreurs par exemple soit 2 200 personnes sur les 3 500 ainsi qu'une partie du personnel de réception. En revanche, les autres collaborateurs (commerciaux...) disposent d'une boîte nominative et ont donc reçu le questionnaire. Ils sont notamment encadrés par un chef d'équipe ou un supérieur hiérarchique. Environ 1 000 salariés ont donc été destinataires. Le traitement et l'anonymat

du questionnaire garantissaient la confidentialité des éléments recueillis.

## Les résultats

Cette partie aborde le test de la qualité des modèles et les interactions entre les variables et présente une discussion des résultats.

### Le test des instruments de mesure

L'opérationnalisation des construits utilisés est fondée sur les instruments de mesure proposés dans la littérature. Les échelles de mesure utilisées sont des échelles d'accord, de type Likert. La validation statistique des mesures a été effectuée en deux étapes ; d'abord sur la base de l'étude de la structure factorielle, fondée sur l'analyse en composantes principales, et ensuite sur de la cohérence interne estimée à partir de l'alpha de Cronbach. Les statistiques de la validation empirique des échelles sont présentées dans le tableau 1.

Le bien-être au travail a été mesuré à l'aide de trois items utilisés par Rousseau et Vallerand (2003). Le facteur unique qui compose ce construit restitue 84 % de la variance expliquée. Pour la mesure de passion au travail, il s'agit de l'échelle utilisée par Vallerand et Houliort (2003) comprenant 8 items. L'analyse factorielle a permis de dégager les deux dimensions de la passion harmonieuse (PH) et

la passion obsessionnelle (PO) qui expliquent 62 % de la variance de cette échelle.

L'échelle de mesure de la satisfaction des trois besoins fondamentaux est celle proposée par Brien *et al.* (2012). Cette échelle reprend les trois besoins à la base de la théorie de l'auto-détermination. Elle comprend 12 items. Trois dimensions empiriques sont extraites à l'aide de l'analyse factorielle et qui restituent 72 % de la variance expliquée.

Concernant le leader positif, l'instrument utilisé est élaboré à partir de Barbuto et Wheeler (2006), de Cummings (2006), de Neff (2003) et de l'ECI (*Emotional Competence Inventory*). Pour cette échelle nous avons validé les dimensions relatives à : l'altruisme-générosité, la compassion-empathie, la conscience-attention, l'influence-inspiration, l'espoir-sens-collectif et la consonance-résonance-auto-compassion. Les items sont conservés au regard de leurs contributions factorielles qui ont été supérieures au seuil recommandé (0,5). Les dimensions retenues restituent 84 % de la variance expliquée.

Les résultats obtenus confirment les dimensions conceptuelles pour la plupart des concepts étudiés qui manifestent une bonne cohérence interne au regard des indices alpha supérieurs au seuil de 0,7 (tableau 1).

Tableau 1  
Résultats de la validation statistique des échelles

Concepts	Dimensions	Items	Fiabilité
Le Leader Positif % de la variance = 84	Altruisme-générosité	4 items	$\alpha = 0,91$
	Compassion-empathie	5 items	$\alpha = 0,85$
	Conscience-attention	5 items	$\alpha = 0,90$
	Influence-inspiration	5 items	$\alpha = 0,95$
	Espoir/sens/collectif	5 items	$\alpha = 0,81$
	Consonance-résonance	6 items	$\alpha = 0,72$
Les besoins fondamentaux % de la variance = 72	Besoin de compétence	5 items	$\alpha = 0,84$
	Besoin d'affiliation	3 items	$\alpha = 0,84$
	Besoin d'autonomie	4 items	$\alpha = 0,89$
Le bien-être au travail % de la variance = 84	Unidimensionnelle	3 items	$\alpha = 0,90$
La passion au travail % de la variance = 62	Passion harmonieuse	4 items	$\alpha = 0,78$
	Passion obsessionnelle	4 items	$\alpha = 0,75$

## Le test du modèle de recherche

La modélisation des relations causales est abordée par l'approche PLS ou moindres carrés partiels (Wold, 1985). Il s'agit d'abord d'évaluer la significativité des corrélations entre variables (t-student) et ensuite d'estimer la valeur des coefficients de régression reliant les variables ( $\beta$  standardisé).

Pour tester la qualité du modèle nous nous référons aux coefficients de détermination ( $R^2$ ) et à l'indice GoF (Goodness-of-fit). La valeur  $R^2$  est une mesure de la variance expliquée dans chaque construction endogène et de la capacité prédictive du modèle. Le  $R^2$  peut être considéré comme faible pour une

valeur de 0,10. Les  $R^2$  de 0,20 de 0,54 et de 0,64 (figure 1) pour notre modèle sont acceptables. L'indice Gof permet d'estimer le degré d'ajustement du modèle structurel et du modèle de mesure aux données empiriques (Esposito *et al.*, 2010). Avec une valeur de l'indice GoF comprise entre 0 (valeur d'invalidation du modèle) et 1 (valeur parfaite de validation du modèle), les valeurs de 0,67 et de 0,73 tendent à valider les modèles.

Pour la vérification des relations entre les variables nous évaluons d'abord la significativité des corrélations entre variables (t-student) et ensuite nous estimons la valeur des coefficients de régression reliant les variables ( $\beta$  standardisé).

Tableau 2

### Les résultats de la régression multiple

Hypothèses	$\beta_{std}$	t	$R^2$
H1 : Leader Positif → Besoins fondamentaux	0,44	5,63***	0,20
H2 : Besoins fondamentaux → Passion au travail	0,78	12,40***	0,54
H3 : Besoins fondamentaux → Bien être	0,30	3,80***	0,64
H4 : Passion au travail → Bien être	0,55	7,02***	
Qualité du modèle	GOF= 0,92		

\*\*\* =  $p < 0,01$ , \*\* =  $p < 0,05$ , \* =  $p < 0,1$ .

Les tests statistiques corroborent toutes les hypothèses proposées (tableau 2). Concernant le premier lien, le **leader positif** joue un rôle positif dans l'explication **des besoins fondamentaux**, ( $\beta_{std} = 0,44$ ,  $t = 5,63$  avec  $p < 0,01$ ). L'hypothèse H1 est validée. Ensuite, les tests confirment que les **besoins fondamentaux** exercent une influence significative et positivement forte sur la **passion au travail** ( $\beta_{std} = 0,78$ ,  $t = 12,40$  avec  $p < 0,01$ ). Ainsi l'hypothèse H2 est validée. Le **bien-être** est impacté à la fois par les **besoins fondamentaux** ( $\beta_{std} = 0,30$ ,  $t = 3,80$  avec  $p < 0,01$ ) mais également par la **passion au travail** ( $\beta_{std} = 0,55$ ,  $t = 7,02$  avec  $p < 0,01$ ). Les hypothèses H3 et H4 sont confirmées. L'ensemble des variables indépendantes ont un pouvoir prédictif assez im-

portant avec des coefficients  $R^2$  qui varient de 0,20 à 0,64. Les hypothèses sont donc confirmées. Il est à noter que le **leader positif influence aussi d'une façon directe et positive la passion au travail** ( $\beta_{std} = 0,18$ ,  $t = 2,83$  avec  $p < 0,05$ ) mais n'a pas d'impact direct sur le **bien être** ( $\beta_{std} = 0,08$ ,  $t = 1,27$ ). En effet, le **leader positif influence le bien-être** par l'intermédiaire des besoins fondamentaux.

### Implications managériales, limites et recommandations

Soulignons que les leaders interrogés lors de la phase exploratoire se reconnaissent totalement dans le leader positif. Mais l'organisation étudiée n'a pas encore formellement

lancé un programme de formation au leader positif. La volonté affichée de renouvellement et la sensibilisation des managers au concept de leader positif ne peuvent remplacer des analyses longitudinales avec plusieurs temps de mesure pour vérifier l'impact d'un véritable programme de formation au leader positif. Cependant, nos premiers résultats suggèrent que les impacts d'un tel leader sont positifs. Il entraîne de nombreuses conséquences favorables, notamment au niveau de la passion et du bien-être au travail.

Le leader positif est une nouvelle forme de mobilisation qui repose sur la satisfaction des besoins fondamentaux. Grâce au leader positif, les salariés comprennent qu'ils peuvent faire confiance, recevoir du soutien, qu'ils peuvent s'exprimer et agir, qu'ils sont reconnus et valorisés. Le leader positif est un manager qui attire et connecte les personnes. Les multiples transformations accélérées imposent aux organisations et à leur leader d'immenses défis inédits : écosystème numérique ultra connecté, transition énergétique et responsabilité sociétale, révolution de l'entrepreneuriat, émergence des entreprises horizontales et fluides, complexité et incertitude croissantes, domination des sciences du vivant et des biotechnologies pour ne citer qu'eux. Les cultures de travail positives favorisent la transformation des organisations. Les applications de la psychologie positive, des neurosciences et de la pleine conscience permettent aux organisations et leur leader de réussir leur transformation et de créer une performance durable et responsable.

Plus précisément, le leader Positif tend à favoriser la transformation des organisations en répondant aux besoins fondamentaux exacerbés des individus : par sa confiance et sa posture humble et authentique, au service de ses collaborateurs, il en favorise l'autonomie, par son souci de faire grandir, son attention et son inspiration auprès des collaborateurs, il favorise leur accomplissement, enfin par ses qualités de compassion, d'empathie, de lien collectif envers ses collaborateurs, il encourage les comportements pro-sociaux et le sentiment d'appartenance. Ainsi, nous pouvons avancer que la posture de leader positif renforce à la fois la passion et le bien-être au travail, deux leviers essentiels de l'enga-

gement et de la performance au cœur des transformations des organisations. Mais cette transformation « intérieure » en leader positif n'est pas simple à opérer. Il nous semble intéressant d'explorer alors un parcours de (trans) formation des leaders dont les objectifs pourraient être :

- développer de nouvelles ressources et découvrir des pratiques opérationnelles innovantes pour réussir les transformations ;
- développer la conscience de soi (et des autres) pour révéler son potentiel ;
- établir des connexions professionnelles constructives et empathiques ;
- gagner en concentration et stabilité attentionnelle, en flexibilité psychologique et émotionnelle.

Ce parcours pourrait judicieusement s'appuyer non seulement sur les apports de la psychologie positive au leadership mais également sur l'éclairage des neurosciences tendant à montrer la plasticité de notre cerveau pour développer de nouvelles ressources, enfin sur la pratique d'une forme laïque de contemplation ou méditation (comme la pleine conscience). Celle-ci serait de nature à aider le leader à opérer cette transformation vers un leadership positif nécessaire pour réussir un double objectif inédit : réussir la transformation de son organisation et relever les immenses défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Seul un travail intérieur (une révolution personnelle) permet de se reconnecter à l'essentiel face à un monde ultra connecté, complexe, de plus en plus horizontal où les modèles économiques doivent se réinventer en permanence. La question doit être pour chaque dirigeant « *comment je contribue à cette nouvelle société qui émerge* ». La psychologie positive et les pratiques contemplatives comme la pleine conscience connaissent de plus en plus de succès auprès des dirigeants car elles leur permettent de développer de nouvelles compétences et d'atteindre plus facilement leurs objectifs. Cette approche permet ainsi de donner sens et efficacité à leur mission et développer un leadership d'influence, plus éveillé, plus inspirant. Pour connaître l'efficacité celle-ci doit d'abord être initiée par les leaders qui ont le pouvoir de changer la trajectoire de leur organisation et donc de notre société. Les bénéfices pour les leaders et leurs équipes sont nombreux :

- une connaissance et une conscience de soi plus profondes (se connecter à soi : identifier ses schémas mentaux, émotions, perceptions, sensations, pour mieux se connecter aux autres : interactions, évènement, environnement) ;
- des comportements davantage alignés avec ses valeurs et principes éthiques ;
- une évaluation plus objective de ses limites, une plus grande tolérance à l'incertitude ;
- une meilleure lucidité à identifier les informations pertinentes ;
- capter les signaux faibles dans son organisation, de la société pour réinventer son business model ;
- améliorer la prise de décision et la résolution créative des problèmes ;
- une plus grande curiosité et ouverture d'esprit, sens critique, qui sont des gages d'innovation ;
- une meilleure capacité à engager les équipes avec passion et exigence. Savoir s'entourer de talents meilleurs que soi ;
- une augmentation de la performance des collaborateurs (mémoire, apprentissage plus rapides, meilleure intelligence émotionnelle), leur résilience aussi ;
- une meilleure gestion de sa santé et de son énergie. C'est en nourrissant la passion au travail et le bien-être de ses collaborateurs, que ce profil de leader peut légitimement incarner un modèle d'avenir pour les organisations.

## Conclusion

Notre approche du leader positif devra être approfondi et se frotter aux réalités des organisations en perpétuelle transformation. Les deux principaux freins à sa diffusion sont la croyance de la soi-disant supériorité du chef unique comme gage d'obtention des meilleurs résultats économiques et l'influence des actionnaires sur le choix des profils des dirigeants. Les actionnaires insistent pour se focaliser sur des profils de « gestionnaire », plutôt que sur ceux de véritable « leader » ayant des capacités à entraîner les hommes et à développer des relations humaines. Le leader positif pourra se développer à condition de bien intégrer dans les organisations le lien entre bien-être et performances

économique d'une part et le lien entre bien-être, engagement et leadership d'autre part. Il invite aussi à repenser nos modèles de formation des dirigeants.

La crise du grand confinement en 2020 marque la nécessité de diffuser le modèle de leader positif dans les organisations. En effet, l'explosion du recours au télétravail réclame une transformation du modèle de leadership traditionnel de commandement et de contrôle. Doit émerger un leader qui accompagne et facilite. D'ailleurs, selon l'étude de Korn Ferry (2018)<sup>3</sup>, 67 % des investisseurs jugeaient le leadership traditionnel inadéquat pour le futur.

Nous sommes persuadés que les racines du mieux-être au travail se trouveront de plus en plus dans la découverte du sens, la flexibilité émotionnelle et cognitive, l'appartenance sociale ou encore la solidarité, autant de dimensions que le Leader positif peut développer face à l'incertitude, devenue une nouvelle norme dans le monde du travail.

## Références bibliographiques

- Achille, M. A. (2003). Définir la santé au travail. La base conceptuelle d'un modèle de la santé au travail, in R. Foucher, A. Savoie, L. Brunet (Éds.), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, Montréal, QC : Éditions Nouvelles, 65-90.
- Andréani, J.C. & Conchon, F. (2003). Les Méthodes d'évaluation de la Validité des Enquêtes Qualitatives en Marketing, Congrès des Tendances du Marketing (novembre).
- Baard, P.P., Deci, E.L., Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings, *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, Faculty Publications: Agricultural Leadership, Education & Communication Department, Paper 51.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*, PUF.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
3. Korn Ferry (2018) *The Global Talent Crunch: Country Perspective, France*.

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990a). Training and development of transformational leadership: looking to 1992 and beyond, *European Journal of Industrial Training*, 14(5).
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990b). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development, *Research in Organizational Change and Development*, 4(1), 231-272.
- Baum, J.R. & Locke, E.A. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth, *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598.
- Baum, J.R., Locke, E.A., Smith, K.G. (2001). A multi-dimensional model of venture growth, *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- Belet, D. (2011). Le servant leadership ? Modèle radicalement innovant, *L'Expansion Management Review*, 141(2), 112-123.
- Belet, D. (2013). Le servant leadership : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management, *Gestion 2000*, 30(1), 15-33.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: J. Wiley.
- Boyatzis, R. & McKee, A. (2007). *Les nouveaux défis du leadership*, Village Mondial.
- Boyatzis, R., McKee, A., Goleman, D. (2002). Reawakening your passion for work, *Harvard Business Review*, 80(4), 86-94.
- Brien, M., Forest, J., Mageau, G., Boudrias, J.S., Desrumaux, P., Brunet, L., Morin, E. (2012). The basic psychological needs at work scale: measurement invariance between Canada and France, *Applied Psychology : Health and Well-being*, 4(2), 167-187.
- Cummings, G.G. (2006). Hospital restructuring and nursing leadership – a journey from research question to research program, *Nursing Administration Quarterly*, 30(4), 321-329.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Doucet, O., Simard, G., Tremblay, M. (2006). L'effet médiateur du support et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement, *XVIIe Congrès de l'AGRH*, IAE de Lille et Reims Management School.
- Esposito Vinzi, V., Chin, W., Henseler, J., Wang, H. (2010). *Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*, Springer Publisher.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and-build theory of positive emotions, *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Freud, S. (1981). *Malaise dans la civilisation*, Paris : Puf.
- Gillet, N., Girouard, S., Forest, J., Crevier-Braud, L. (2015). Justice organisationnelle et intentions de quitter : le rôle médiateur du bien-être eudémonique, *Revue québécoise de psychologie*, 36, 127-144.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership*, Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*, Harvard Business School Press.
- Hollet-Haudebert, S. (2015). Servant leadership : le nouvel Eldorado ? *Congrès de l'AGRH*, Montpellier.
- Houliort, N., Koestner, R., Joussemet, M., Nantel-Vivier, A., Lekes, N. (2002). The impact of performance-contingent rewards on perceived autonomy and competence, *Motivation and Emotion*, 26(4), 279-295.
- Hunter, J. & Chaskalson, M. (2013). *Making the Mindful Leader. The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*, 195-219.
- Kahn, R.L & Katz, D. (1952). *Leadership practices in relation to productivity and morale*, Institute for Social Research, University of Michigan.
- Kahneman, D., Ritov, I., Schkade, D. (1999). Economic Preferences or Attitude Expressions? An Analysis of Dollar Responses to Public Issues, *Journal of Risk and Uncertainty*, 19(1-3), 203-35.
- Keyes, C. L. M. (1998). Social Well-Being, *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140.
- Keyes, C. L. M. & Lopez, S. J. (2002). Toward a science of mental health: Positive directions in diagnosis and interventions, *In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), Handbook of Positive Psychology*, New York: Oxford University Press, p. 45-59.
- Lecomte, J. (2014). Le convivialisme existe, je l'ai rencontré, *Revue du MAUSS*, 43, 99-114.
- Liden, R.C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, *Journal of Management*, 24.
- Lyubomirsky, King, L., Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Mageau, G. A., Vallerand, R. J., Rousseau, F. L.,

- Ratelle, C. F., Provencher, P. J. (2005). Passion and gambling: Investigating the divergent affective and cognitive consequences of gambling, *Journal of Applied Social Psychology*, 35(1), 100-118.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Belair, S., Battaglini, A. (1998). The Structure of mental health: higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures, *Social Indicators Research*, 45(1-3), 475-504.
- McMahon, D. M. (2006). *Happiness: A History*, New York: Grove Press.
- Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and applications*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*, New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (2005). *Des managers, des vrais, pas des MBA*, Éditions d'Organisation.
- Morin, E. M. (2003). Sens du travail. Définition, mesure et validation, in C. Vandenberghe, N. Delobbe et G. Karnas (éds), *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel*, Actes du 12e Congrès de psychologie du travail et des organisations, Louvain la Neuve : UCL Presses universitaires de Louvain, 2, 11-20.
- Myers, D.G. (2000). Hope and happiness, in J.E. Gillham (Ed.), *The science of optimism and hope: Research essays in honor of Martin E. P. Seligman*, Philadelphia: Templeton Foundation Press, 323-336.
- Neff, K. D. (2003). Development and validation of a scale to measure self-compassion, in *Self and Identity*, 2, 223-250.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: theory and practice*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Parris, D. & Peachey, J. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts, *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Peters, T. & Waterman, R. (1983). *Le prix de l'excellence*, InterEditions.
- Petit, V. & Delanghe, M. (2015). *La révolution du leadership : enquête sur le leadership des managers français*, EDHEC Business School/Hay Group.
- Rousseau, F. L. & Vallerand, R. J. (2003). Le rôle de la passion dans le bien-être subjectif des aînés, *Revue québécoise de psychologie*, 24(3), 197-211.
- Ryan, R. M. & Frederick, C. R. (1997). On energy, personality and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being, *Journal of Personality*, 65(3), 529-565.
- Ryff, C. D. et Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited, *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719-727.
- Ryff, C. D. & Singer, B. (1998). The contours of positive human health, *Psychological Inquiry*, 9(1), 1-28.
- Seligman, M. (2011). *La fabrique du bonheur*, Paris : Interéditions.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, C. (2000). Positive psychology, an introduction, *American psychologist*, 55(1). 5-14.
- Sievers, B. (1996). *Work, Life and Death Itself*, Berlin et New York: Walter de Gruyter.
- Sobocki, P., Jonsson, B., Angst, Rehnberg, C. (2006). Cost of depression in Europe, *Journal of Mental Health Policy and Economics*, 9(2), 87-98.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature, *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Vallerand, R.J., Blanchard, C.M., Mageau, G.A., Koestner, R., Ratelle, C., Leonard, M., Gagne, M., Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme : On obsessive and harmonious passion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756-767.
- Vallerand, R.J. & Houffort, N. (2003). Passion at work: toward a new conceptualization, in S.W. Gilliland, D.D. Steiner et D.P. Skarlicki (eds), *Emerging perspective on values in organizations*, Charlotte: Information Age Publishing, pp.175-204.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment, *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.
- Waterman, A. S. (2008). Reconsidering happiness: A eudaimonist's perspective, *The Journal of Positive Psychology*, 3(4), 234-252.
- Wold, H. (1985). Partial Least Squares, in Kotz S., Johnson N.L., *Encyclopedia of Statistical Sciences*, vol. 6, New York: Wiley.
- Wood, R. E & A. Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407-415.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being, *Human Relations*, 65(4), 419-445.

---

**Soufyane FRIMOUSSE**

Maître de conférences, Docteur et Habilité à diriger des recherches en Sciences de Gestion. Université de Corse, Université Montpellier 3. Chercheur associé ESSEC Business School Paris. Chercheur associé HEC Montréal. Rédacteur en chef adjoint de la revue *Questions de Management*. Il a rédigé l'ouvrage *Innovations et agilité à l'ère du digital : Afrique, laboratoire du monde de demain*, Éditions ISTE.

**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. Méditant de longue date et instructeur de méditation mindfulness, il forme les dirigeants dans différents programmes pionniers comme « Sagesse et Leadership ». Cofondateur et membre du Conseil d'Administration d'Initiative Mindfulness France. Yves Le Bihan est l'auteur du livre best-seller *Le Leader positif* et coordinateur de l'ouvrage collectif *Réinventer le leadership* avec Soufyane Frimousse, regroupant près de 60 contributeurs. Il est également chroniqueur pour *Harvard Business Review France* et *Forbes France*. Diplômé de Sciences Po Paris et d'HEC et engagé socialement.

**Mireille BLAESS**

Vice-Président Human Capital VCLS, ex-Directeur Ressources Humaines et RSE OCP Répartition, Docteur en Sciences de Gestion. Diverses publications dans des revues professionnelles et ouvrages en GRH. Intervenante en GRH et management international dans différents cursus.

**Abdelaziz SWALHI**

Maître de conférences à Montpellier Management. Ces recherches portent sur les thématiques de la GRH à l'international et dans les PME. Ces travaux sont publiés dans des revues académiques comme *Journal of Small Business Management* et *Management international*.

**Thierry FABIANI**

Maître de conférences à l'université de Corse. Il est en charge des domaines du marketing et de l'innovation. Il intervient à la Sorbonne et à SKEMA sur ces sujets. Il est l'auteur d'un ouvrage chez Dunod consacré aux études de cas en entreprise.