

# La relation entre le bien-être eudémonique au travail et le leadership transformationnel

**CHRISTINE CHOUINARD-LECLAIRE, CHRISTINA LATREILLE, JESSICA LONDEI-SHORTALL, & VÉRONIQUE DAGENAI-DESMARAIS, PH. D.**  
Université de Montréal

L'essor de la psychologie positive a permis aux nombreux domaines de la psychologie d'aborder la santé psychologique des individus sous un nouvel angle, soit celui de favoriser le bien-être. Cette étude a exploré quels comportements de leadership transformationnel, parmi la stimulation intellectuelle, la considération individuelle, la motivation inspirationnelle, le charisme et l'influence idéalisée étaient les plus reliés avec le bien-être eudémonique au travail (BEET). Cent trente-trois travailleurs canadiens ont répondu à des questions sur le BEET, ainsi que sur différentes dimensions du leadership. Les dimensions du leadership transformationnel étaient toutes reliées positivement et modérément avec le BEET, mais une analyse de régression multiple a révélé que seul le charisme avait un apport unique sur le BEET. Ces résultats impliquent que le charisme est l'élément le plus important dans l'explication du bien-être eudémonique et que celui-ci devrait être préconisé lors de l'embauche des gestionnaires afin de favoriser le bien-être eudémonique.

*Mots-clés* : bien-être psychologique au travail, bien-être eudémonique, santé psychologique au travail, leadership transformationnel, charisme

The rise of positive psychology has allowed many areas of the field to address mental health in a new perspective: the improvement of well-being in individuals. This study explores which transformational leadership behaviours, between intellectual stimulation, individual consideration, inspirational motivation, charisma and idealized influence, have the most important relationship with eudaimonic well-being at work (EWBW). Our sample of one hundred and thirty-three Canadian workers responded to a questionnaire about EWBW and the dimensions of transformational leadership. These dimensions were all positively and moderately related to EWBW but a multiple regression analysis revealed that charisma contributed solely to EWBW. These results imply that charisma is the most important element regarding eudaimonic well-being at work. When hiring a manager, charisma should be considered as the most important dimension of transformational leadership by organizations who wish to promote eudaimonic well-being at work.

*Keywords*: psychological well-being at work, eudaimonic well-being, psychological health at work, transformational leadership, charisma

La majorité de la population passe environ 60% de son temps éveillé au travail (Black, 2008) et la santé psychologique au travail est l'un des problèmes les plus préoccupants pour les gestionnaires et les administrateurs d'entreprises (Watson Wyatt, 2005). Une meilleure compréhension des facteurs contribuant au bien-être de leurs employés permet aux organisations d'augmenter le bien-être de leurs

employés et de ce fait, d'accroître leur qualité de vie au travail, ainsi que leur productivité (Russell, 2008; Turner, Barling, & Zacharatos, 2002). Les relations interpersonnelles sont un facteur important dans le bien-être des employés, l'une des relations les plus importantes est celle avec le superviseur (Gilbreath & Benson, 2004).

La façon dont le superviseur gère son équipe est d'une importance primordiale, puisque certains types de leadership, tel le leadership transformationnel, ont été liés à un niveau de bien-être psychologique au travail plus élevé (Bass & Riggio, 2005). Bien que certaines recherches aient lié le leadership transformationnel au bien-être psychologique au travail, ces études ont majoritairement été faites sous une conceptualisation hédonique du bien-être,

---

Nous tenons à remercier Leïla Raison-Legros ainsi qu'Audrey Girard pour leur contribution au travail universitaire ayant précédé la préparation de cet article. Également, un merci spécial à notre professeure Dre Véronique Dagenais-Desmarais qui nous a permis de débiter cet article dans le cadre de son cours et à son assistante de cours, Jessica Londei-Shortall, qui a su nous guider, nous soutenir et nous encourager tout au long du processus de publication de cet article. Toute correspondance concernant cet article doit être adressée à Christine Chouinard-Leclaire (courriel : christine.chouinard.leclaire@gmail.com).

mesurant le nombre d'affects positifs, la satisfaction au travail et le plaisir vécu (Diener, 1994; Ryff, 1989).

L'approche utilisée dans la présente étude est novatrice puisqu'elle utilise la conception du bien-être eudémonique, une conceptualisation qui tient compte du développement personnel de l'individu et a une visée à plus long terme (Ryan & Deci, 2001). Puisque le bien-être psychologique au travail est un concept multidimensionnel alliant à la fois des aspects hédoniques et eudémoniques, la mesure des éléments hédoniques sans tenir compte des éléments eudémoniques ne permet pas d'expliquer le bien-être psychologique au travail dans son intégralité (Ryan & Deci, 2001; Straume & Vittersø, 2012). Il serait alors important de se pencher sur le bien-être eudémonique afin d'inclure cette notion au sein des connaissances établies sur la relation entre le leadership transformationnel et le bien-être. De plus, joindre de nouvelles données sur le bien-être eudémonique au travail à celles concernant le bien-être hédonique aidera les chercheurs et les entrepreneurs à mieux saisir le concept de bien-être dans son entièreté puisqu'il ne sera plus seulement question de « bonheur au travail », mais également d'expériences de travail optimales. D'ailleurs, le concept de bien-être eudémonique, tel que redéfini par les auteurs contemporains, s'adapte bien à la nouvelle voie responsable que tentent de prendre les entreprises. En effet, dans une époque où l'on s'intéresse à la santé psychologique des employés, il est innovateur de vouloir conduire une recherche sur l'actualisation de l'individu dans son emploi et non seulement sur sa satisfaction en termes d'affects (Ilies, Schwind, & Heller, 2007).

Cet article vise donc à spécifier la relation entre le leadership transformationnel et le bien-être eudémonique contextualisé au travail, avec comme objectif spécifique de voir l'apport respectif des comportements du leader transformationnel sur le bien-être eudémonique au travail.

### **Leadership transformationnel**

La notion de leadership transformationnel a été introduite par Burns (1978). Elle se distingue du leadership transactionnel, qui utilise un processus d'échange où les récompenses fournies par le leader comblent les intérêts personnels des subordonnés. Le leader transformationnel amène plutôt ses employés à dépasser leurs intérêts personnels pour que le groupe, l'organisation ou la société puisse en bénéficier. De plus, le leader transformationnel amène ses employés à privilégier leurs besoins à long terme plutôt qu'à court terme. C'est donc à partir de ces premières différenciations entre les deux styles de leadership que

les fondements du leadership transformationnel ont été établis. Dans un contexte organisationnel, le leader transformationnel efficace est un gestionnaire ayant un pouvoir transformateur sur ses employés, c'est-à-dire que ce type de leader possède la capacité de mobiliser l'énergie de ses employés ainsi que leurs compétences afin que ceux-ci accomplissent des objectifs qui pourraient transcender leurs limites habituelles. Le leader transformationnel obtiendrait une performance de ses employés en partageant, d'abord, une vision de ce qu'il désire ainsi que de ce qu'il attend des autres. Par la suite, il adopterait certains types de comportements afin de construire des relations basées sur (a) la confiance, (b) l'admiration et (c) la loyauté et ce, dans le but d'unir les efforts de chacun afin d'augmenter leur chance de succès (Bass, 1981). Autrement dit, la relation affective authentique qui s'installerait entre le leader et ses employés inciterait les employés à aller au-delà de leurs projets individuels au nom d'une vision commune et motiverait ceux-ci à atteindre un rendement supérieur aux attentes (Bass, 1985).

Bien que le concept global du leadership transformationnel fasse l'unanimité, le nombre de dimensions qu'il comporte est l'objet de débats. Cependant, le modèle le plus commun est celui proposé par Bass (1985) comportant quatre facettes soit, (a) l'influence idéalisée, (b) la motivation inspirationnelle, (c) la stimulation intellectuelle et (d) la considération individualisée. Quelques études définissent le concept de leadership transformationnel en quatre dimensions, mais le mesurent plutôt en cinq (Avey, Hughes, Norman, & Luthans, 2008; Gellis, 2001). Cette distinction serait due à l'utilisation d'un instrument de mesure fréquemment utilisé lors de l'évaluation du style de leadership, le *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Celui-ci subdivise la dimension de l'influence idéalisée en deux composantes, soit l'influence idéalisée attribuée et l'influence idéalisée comportementale. L'influence idéalisée attribuée, ou couramment nommée charisme, serait liée à l'aspect de la personnalité inspiré du trait charismatique alors que l'influence idéalisée comportementale serait plutôt représentée comme étant les comportements typiques employés par le leader. Dans le cadre de cette recherche, nous utiliserons alors le modèle du leadership transformationnel le plus exhaustif à cinq sous-dimensions, soit (a) le charisme, (b) l'influence idéalisée, (c) la motivation inspirationnelle, (d) la stimulation intellectuelle et (e) la considération individualisée.

La première dimension du modèle de leadership transformationnel est le charisme. Cette dimension se traduit par un leader qui possède la capacité de partager, avec ses employés, sa vision du futur et des

but de l'organisation (Bass & Riggio, 2006). Puisque le charisme est souvent une caractéristique associée à la personnalité d'une personne et moins d'un comportement appris, les comportements charismatiques d'un leader prendraient leur source dans la personnalité de l'individu (Bono & Judge, 2004). Pour cette raison, nous considérerons, dans cette étude, la dimension du charisme comme étant une facette de la personnalité du leader.

La seconde sous-dimension du leadership transformationnel est l'influence idéalisée (Bass, 1985). L'influence idéalisée est la capacité d'un leader à convaincre ses employés que ses croyances ainsi que sa vision future représentent ce qu'il y a de mieux pour l'entreprise. De plus, cette dimension se caractérise par des leaders ayant des normes élevées de conduite morale et éthique, engendrant la fidélité de ses employés.

La troisième sous-dimension du leadership transformationnel est la motivation inspirationnelle (Bass, 1985). Celle-ci est présente chez un leader lorsque celui-ci incite ses employés à se dépasser. Le fait qu'un leader donne ou encourage ses employés à se donner des objectifs exigeants, mais réalisables, augmente le sentiment d'efficacité personnelle de l'employé.

La quatrième sous-dimension du concept de leadership transformationnel est la stimulation intellectuelle (Bass, 1985). Cette sous-dimension correspond au fait de donner de l'autonomie aux employés ainsi que de les encourager à se questionner eux-mêmes sur leur travail.

Enfin, la dernière sous-dimension du leadership transformationnel est la considération individualisée. Un leader présentant de la considération individualisée envers ses employés (Bass & Riggio, 2006) prendra en compte les besoins personnels et individuels de son subordonné et tentera de le supporter afin qu'il se développe selon ses propres besoins et non ceux de l'organisation.

### **Bien-être eudémonique au travail**

La santé psychologique au travail est une préoccupation importante pour les gestionnaires d'entreprise puisque certains de ces facteurs, tel le bien-être psychologique, ont été mis en relation avec la productivité des employés (Russell, 2008; Turner & al., 2002). De plus, il est déjà connu que certains types de leadership, tel le leadership transformationnel, sont liés à un bien-être au travail plus élevé (Benliel & Somech, 2014). Cependant, la conceptualisation du bien-être, souvent faite selon l'approche hédonique

exclusivement, adresse cette dernière de façon incomplète. En effet, le concept de bien-être comprend les dimensions eudémoniques et hédoniques (Straume & Vittersø, 2012).

L'approche eudémonique définit le bien-être en termes de plein fonctionnement de la personne et de la réalisation de soi (Waterman, 1993). Dans ce cas, le bien-être eudémonique serait plus que simplement se sentir heureux, mais représenterait plutôt une actualisation de son potentiel. Cela signifie qu'un individu parviendrait à utiliser toutes ses capacités personnelles et il réussirait ainsi à accomplir les objectifs qu'il se fixe ou à s'accomplir en tant qu'individu à travers son travail (Waterman, 1993). Waterman a redéfini le concept d'eudémonisme, comme pour Aristote « eudaimonia » signifiait bonheur, alors, le terme bonheur réfère plutôt, dans une vision contemporaine, à une conception de bien-être hédonique. Comparativement au bien-être eudémonique, le bien-être hédonique fait référence à la satisfaction, aux affects positifs et négatifs ressentis dans la vie et au travail (Diener, 1984; Diener, Oishi, & Lucas, 2003).

Toutefois, Waterman (1993) stipule qu'un individu ressentant du bien-être eudémonique ressentira également du bien-être hédonique. Malgré la corrélation entre les deux concepts, ils sont en réalité distincts (Ryan & Deci, 2001). Un employé pourrait travailler très fort, de façon acharnée et faire des heures supplémentaires chaque jour, sans plaisir ni satisfaction, mais lorsqu'il accomplirait enfin son objectif il se sentirait actualisé par ses réalisations. Il ne vivrait alors pas de bien-être hédonique mais le sentiment d'actualisation correspondrait au bien-être eudémonique.

Un modèle sur le bien-être eudémonique dans la vie en général (Ryff, 1989) a été conceptualisé. Malgré sa popularité, celui-ci n'est pas adapté pour le contexte d'un domaine tel que le travail. En effet, certaines études montrent que le bien-être général est modérément corrélé avec les mesures de bien-être de domaines spécifiques à la vie (Campbell, Converse, & Rodgers, 1976). Plus particulièrement, les études tendent à montrer que les mesures de satisfaction de vie ont un lien mitigé avec les mesures de satisfaction au travail (Hart, 1999; Judge & Watanabe, 1993; Rode, 2004; Steiner & Truxillo, 1987; Tait, Padgett, & Baldwin, 1989). Afin de pallier au manque de mesures de bien-être eudémonique contextualisé au travail, Dagenais-Desmarais (2010) et Dagenais-Desmarais et Savoie (2012) ont développé un modèle permettant de décrire l'expérience positive subjective d'un individu au travail.

Le modèle de bien-être eudémonique au travail comporte cinq dimensions : (a) le désir d'implication dans l'organisation, dans son fonctionnement et ses succès (c.-à-d., volonté d'engagement au travail), (b) la perception d'avoir les compétences nécessaires pour être efficace dans notre travail et performer (c.-à-d., sentiment de compétence au travail), (c) la perception de s'accomplir comme personne, à travers un travail significatif (c.-à-d., épanouissement au travail), (d) la perception d'avoir de bonnes relations interpersonnelles dans son milieu de travail (c.-à-d., adéquation personnelle au travail), et (e) la perception d'être apprécié pour son travail (c.-à-d., reconnaissance perçue au travail). Ce modèle théorique est celui retenu pour cette recherche, car il est le seul adapté pour le bien-être psychologique au travail.

### **Liens entre le leadership transformationnel et le bien-être eudémonique au travail**

Différentes études ont tenté de mettre en lien le leadership et le bien-être des employés au travail. Par contre, grand nombre d'entre elles utilisaient différentes définitions du bien-être ainsi que différents styles de leadership. Kuoppala, Lamminpää, Liira et Vaino (2008) ont effectué une méta-analyse des différentes études menées à ce jour afin d'évaluer la présence d'une relation entre ces deux variables. L'équipe a recensé, entre autres, que le leadership prédisait de façon modérée le bien-être au travail.

Plusieurs autres études ont été menées afin de déterminer s'il existait une relation entre les composantes du leadership transformationnel et le bien-être au travail, mesuré sous forme de satisfaction au travail (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1989). Certaines études ont pu mettre en évidence l'existence d'un lien positif et fort entre ce style de leadership et les efforts persistants des subordonnés, la satisfaction avec le leader ainsi que l'évaluation de l'efficacité de celui-ci faite par les subordonnés (Bycio, Hackett, & Allen, 1995).

Malgré le grand nombre d'études s'intéressant à la relation existant entre le leadership transformationnel et le bien-être, celles-ci définissaient le bien-être en termes hédoniques et ce, grâce à la recension des affects positifs et négatifs ainsi que la satisfaction au travail. Toutefois, le bien-être hédonique ne parvient pas, à lui seul, à définir et expliquer la notion du bien-être dans sa totalité (Ryan & Deci, 2001; Straume & Vittersø, 2012). Puisque plusieurs démonstrations empiriques soutiennent que le bien-être serait un modèle bidimensionnel alliant à la fois des composantes hédoniques et eudémoniques (Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002; Linley, Maltby, Wood,

Osborne, & Hurling, 2009; McGregor & Little, 1998), il s'avère alors important qu'une étude se concentre sur la relation entre le leadership transformationnel et le bien-être eudémonique puisque son apport est moins étudié. Ceci permettra de compléter les connaissances sur le lien entre le leadership transformationnel et le bien-être psychologique en considérant une autre de ses composantes. De plus, connaître les dimensions du leadership qui prédisent davantage l'actualisation de soi au travail des employés pourrait à la fois permettre d'augmenter la productivité et la performance de ceux-ci au sein de l'organisation (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Kirkpatrick & Locke, 1996; Lawler, 1969; Levine, 1994).

Puisque des liens similaires ont déjà été trouvés avec le bien-être hédonique au travail (Rasulzada & Dackert, 2009), cela nous porte à croire qu'il serait possible de trouver de tels liens avec le bien-être eudémonique puisque les différentes caractéristiques du leader transformationnel tendent à corroborer la définition du bien-être eudémonique sous plusieurs aspects. Par exemple, dans l'effort de motiver et mobiliser leurs employés, les leaders transformationnels partagent leur vision future de l'organisation en accordant concurremment de l'importance au développement humain. En liant ainsi la promotion du développement humain (p.ex., par la stimulation intellectuelle ou la considération individualisée) à la réussite de l'élévation de l'organisation, ces leaders favorisent la croyance selon laquelle les employés peuvent être des contributeurs importants au développement de l'organisation (Shamir, House, & Arthur, 1993). Dans cette optique, il est possible de croire que les comportements des leaders transformationnels agissent non seulement sur la facette hédonique du bien-être psychologique en favorisant l'émergence d'affects positifs chez les employés envers leur emploi, mais également sur son autre versant, eudémonique, en privilégiant l'actualisation du potentiel des employés.

Cet article vise donc à spécifier la relation entre le leadership transformationnel et le bien-être eudémonique contextualisé au travail, avec comme objectif spécifique de voir l'apport respectif des comportements du leader transformationnel sur le bien-être eudémonique au travail.

H1 - Les comportements de leadership transformationnel et le bien-être eudémonique au travail sont liés positivement et modérément.

En plus d'examiner l'association du leadership transformationnel avec le bien-être eudémonique, les objectifs de cette recherche visent à déterminer

l'apport de chaque dimension du leadership transformationnel dans sa relation avec le bien-être eudémonique au travail afin de vérifier si certaines sous-dimensions du leadership transformationnel permettent de prédire plus significativement le bien-être eudémonique que d'autres.

Q1 - Quelle(s) sous-dimension(s) du leadership transformationnel a le plus d'importance dans la prédiction du bien-être eudémonique au travail?

Une recherche antérieure a déjà examiné ces relations, mais sous une conceptualisation du bien-être hédonique. Plus spécifiquement, l'étude portait sur les relations existant entre les différentes dimensions du leadership transformationnel et la satisfaction au travail. Cette étude révélait que les cinq dimensions du leadership transformationnel sont toutes positivement reliées à la satisfaction au travail et que la force des liens des différentes dimensions variait entre modérée et forte. Lorsque combinées pour prédire le bien-être hédonique au travail, les dimensions de la stimulation intellectuelle et du charisme avaient un apport statistiquement significatif au-delà des autres et la motivation inspirationnelle et la considération individualisée un apport marginalement statistiquement significatif. Seule la dimension de l'influence idéalisée n'avait pas un apport distinct des autres dimensions dans la prédiction du bien-être (Sullivan, 2012). Ceci implique que la plupart des dimensions du leadership transformationnel ont un apport unique dans leur relation avec le bien-être hédonique. Cependant, les relations trouvées dans cette recherche pourraient être différentes de celles avec le bien-être eudémonique puisqu'il s'agit d'un type de bien-être distinct du bien-être hédonique (Ryan & Deci, 2001).

À présent, il est donc important de se pencher sur l'apport de chacune des dimensions du leadership transformationnel sur le bien-être eudémonique afin de mieux comprendre les apports respectifs des sous-dimensions du leadership transformationnel. Puisque des apports des différentes dimensions du leadership transformationnel sur le bien-être hédonique ont déjà été mis en évidence, il est donc plausible d'avancer que les sous-dimensions du leadership transformationnel se distingueront, elles aussi, dans la relation avec le bien-être eudémonique.

H2 - Chaque sous-dimension du leadership transformationnel permet de prédire une portion unique du bien-être eudémonique au travail.

## Méthodologie

### Devis de recherche

Cette étude utilise un devis de recherche transversal, à un temps de mesure. Ce type de devis de recherche permet de fournir des données immédiates et utilisables. Également, ce type de devis est avantageux puisqu'il n'entraîne pas de mortalité expérimentale, c'est-à-dire qu'aucun participant ne risque d'abandonner au cours de l'étude, puisque celle-ci s'effectue en une seule collecte (Fortin, 2010). La collecte de données s'est opérée via Internet. Chaque participant a reçu un courriel contenant un lien unique et un numéro d'identification personnel, ce qui a permis d'assurer la confidentialité des informations. Cette étude a été approuvée par le comité éthique dans le cadre d'un cours sur la santé psychologique des travailleurs à l'Université de Montréal.

### Participants

Cent trente-trois participants ( $N = 133$ ) ont répondu au questionnaire. L'échantillon est composé de 59% de femmes et 41% d'hommes. Tous les participants étaient employés depuis au moins six mois au sein d'une entreprise et avaient en moyenne trois à cinq ans d'ancienneté (26%). Plus de 40% des participants avaient complété des études de niveau collégial ou plus. De plus, le domaine de la vente et des services était celui qui employait la plus grande portion de l'échantillon (22%). La moitié de l'échantillon œuvrait dans la région de Montréal (50%) et plus du tiers de l'échantillon travaillait dans une organisation publique (38%). Les participants occupaient pour la plupart un emploi permanent (74%), et une importante partie de l'échantillon avait un emploi de type professionnel (32%). Tous les participants ont été recrutés par échantillonnage de convenance. La sélection des participants s'est effectuée sur la base de critères d'admissibilité tels qu'occuper un emploi rémunéré ou être en poste dans son organisation.

### Mesures

**Indice du bien-être psychologique au travail.** L'instrument utilisé afin de mesurer le bien-être eudémonique au travail est l'*Indice du bien-être psychologique au travail* (IBEPT: Dagenais-Desmarais & Savoie). Cet instrument couvre cinq dimensions du bien-être psychologique au travail, (a) l'adéquation interpersonnelle au travail, (b) l'épanouissement au travail, (c) le sentiment de compétence au travail, (d) la reconnaissance perçue au travail, ainsi que (e) la volonté d'engagement au travail. L'évaluation du bien-être psychologique

s'effectue grâce à une échelle de six points de type Likert, allant de 0, équivalent à «complètement en désaccord», à 5, équivalent à «totalement en accord». L'instrument de 25 items détient une bonne consistance interne globale ( $\alpha = .93$ ) pour l'instrument complet et varie de façon acceptable pour chacune des dimensions ( $.80 \leq \alpha \leq .93$ ). En ce qui a trait à la validité de l'instrument de mesure, l'étude originale a validé l'instrument en effectuant la convergence et la divergence avec d'autres construits (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012).

**Multifactor Leadership Questionnaire.**

L'instrument utilisé afin d'estimer le leadership transformationnel est la version canadienne-française du *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ : Bass & Avolio, 1995). La dimension du leadership transformationnel est composée de cinq sous-dimensions, soit (a) le charisme, (b) l'influence idéalisée, (c) la motivation inspirationnelle, (d) la stimulation intellectuelle et (e) la considération individualisée. L'instrument de mesure couvre la dimension du leadership transformationnel à partir de 20 énoncés utilisant une échelle de Likert à cinq points allant de 0, équivalent à «jamais», à 4, équivalent à «fréquemment, voire toujours». Ce test a été traduit en s'inspirant de la méthode proposée par Vallerand (1989) qui consiste à traduire l'instrument une première fois de la langue originale vers la langue adaptée, puis de demander à une deuxième personne bilingue, mais n'ayant pas vu l'instrument original de retraduire la version adaptée dans la langue originale. Un comité bilingue discute des différences de traduction et s'entend sur les termes les plus appropriés pour la version adaptée, avec l'objectif d'obtenir une version française fidèle et valide. Dans le cadre de cette étude, la cohérence interne est aussi acceptable pour l'instrument complet ( $\alpha = .93$ ) et varie également de façon acceptable pour chacune des dimensions ( $.73 \leq \alpha \leq .88$ ).

**Résultats**

**Analyses préliminaires**

Toutes les variables présentent une distribution normale (voir Tableau 1). Des 133 participants, 29 n'ont pas rempli le questionnaire dans son entièreté (22%). Malgré ce pourcentage élevé, la majorité des données manquantes (25 participants) se situent au niveau des énoncés concernant le leadership. En effet, il semblerait que l'attrition soit due à la longueur du questionnaire et que comme les énoncés concernant le leadership transformationnel étaient à la fin de celui-ci, moins d'individus y ont répondu. Toutefois, les personnes n'ayant pas répondu aux énoncés du leadership transformationnel n'avaient pas un niveau de bien-être eudémonique au travail ( $M = 4.89, \acute{E}.-T. = 0.76$ ) significativement différent des personnes ayant répondu aux énoncés de leadership transformationnel ( $M = 4.89, \acute{E}.-T. = 0.70$ ),  $t(34.17) = 0.01, p = .995$ . Ainsi, l'attrition semble aléatoire et les participants n'ayant pas complété le questionnaire ne semblent pas être différents de ceux ayant complété le questionnaire. Par conséquent, nous avons traité les données manquantes sur la base des composantes non valides, c'est-à-dire que seules les données non manquantes ont été utilisées et que les données manquantes n'ont pas été traitées, et ce sans toutefois éliminer la participation d'un sujet pour chaque analyse. De plus, les données extrêmes ont été vérifiées. Les minimums et maximums ainsi que la moyenne et l'écart-type des données étaient toutes plausibles. Les variables ainsi que leurs sous-dimensions se distribuaient normalement, l'asymétrie et la kurtose se situaient entre -1 et 1, des valeurs acceptables selon Howell (2006). Les corrélations entre les dimensions du leadership variaient entre  $r = .61$  et  $r = .82$  ( $p < .05$ ). Ces corrélations sont élevées, mais normales dans un contexte de sous-dimensions à l'intérieur d'un construit (p. ex., Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Walumbwa,

Tableau 1  
*Propriétés psychométriques des principales variables de l'étude*

Variabes	M	É.-T.	Asymétrie	Aplatissement
1. Leadership transformationnel <sup>a</sup>	1.23	0.72	0.13	-0.88
2. Influence idéalisée <sup>b</sup>	2.93	1.00	-0.21	-0.78
3. Charisme <sup>c</sup>	3.06	1.12	-0.29	-0.89
4. Motivation inspirationnelle <sup>d</sup>	3.34	1.01	-0.54	-0.53
5. Stimulation intellectuelle <sup>e</sup>	2.98	1.10	-0.13	-0.96
6. Considération individualisée <sup>f</sup>	2.80	1.05	0.20	-0.89
7. IBEPT total <sup>g</sup>	4.89	0.71	-0.69	0.42

Note.  $N = 133$ , <sup>a</sup>  $n = 108$ , <sup>b</sup>  $n = 107$ , <sup>c</sup>  $n = 105$ , <sup>d</sup>  $n = 107$ , <sup>e</sup> et <sup>f</sup>  $n = 106$ , <sup>g</sup>  $n = 133$ .

## BIEN-ÊTRE EUDÉMONIQUE ET LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Tableau 2

*Corrélations entre les dimensions du leadership transformationnel et le bien-être eudémonique au travail*

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1. Leadership transformationnel	(.93)						
2. Influence idéalisée	.81**	(.90)					
3. Charisme	.91**	.71**	(.88)				
4. Motivation inspirationnelle	.88**	.70**	.82**	(.88)			
5. Stimulation intellectuelle	.85**	.65**	.75**	.71**	(.89)		
6. Considération individualisée	.86**	.61**	.77**	.68**	.70**	(.89)	
7. IBEPT total	.53*	.39*	.53*	.44*	.41*	.46*	(.93)

*Note.* \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ . Les données entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach.

Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). En effet, ces deux études présentaient des corrélations entre les sous-dimensions de leur construit allant de  $r = .65$  à  $r = .78$  et  $r = .53$  à  $r = .90$  ( $p < .05$ ) respectivement. Ensuite, les corrélations entre les sous-dimensions du leadership et le construit global variaient de  $r = .81$  à  $r = .91$  ( $p < .05$ ). Cependant, malgré leurs valeurs élevées, elles sont normales puisqu'il est souhaitable que les sous-dimensions soient corrélées au construit global. Afin de vérifier la présence de multicollinéarité au sein de nos variables, les indices de tolérance ainsi que les facteurs d'inflation de variance (FIV) ont été examinés. D'abord, les indices de tolérance se situaient entre  $r = .22$  et  $r = .43$  ce qui est considéré comme acceptable selon Menard (1995), puisqu'ils se situent au-delà de .2. Enfin, les FIV de nos variables se situaient entre 2.3 et 4.3, valeurs que l'on peut interpréter comme légèrement élevées, mais tout de même acceptables puisqu'elles sont inférieures à 10, seuil déterminé comme présentant un problème de multicollinéarité en psychologie (Haccoun, 2013; Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995; Kennedy, 1992; Marquardt, 1970; Neter, Wasserman, & Kutner, 1989).

### Analyses principales

Afin d'observer les relations entre les dimensions du leadership transformationnel et le bien-être eudémonique au travail, des corrélations puis des régressions hiérarchiques multiples ont été utilisées. Pour vérifier notre première hypothèse, les corrélations entre les variables ont été examinées (voir Tableau 2).

La première hypothèse, soit qu'il y aurait des relations positives et modérées entre les comportements du leadership transformationnel et le bien-être eudémonique au travail, a été confirmée.

Les dimensions du leadership transformationnel s'avéraient positivement corrélées au bien-être eudémonique. Les dimensions du leadership transformationnel s'avéraient positivement corrélées au bien-être eudémonique. Seul le charisme avait un lien fort ( $r = .53$ ,  $p = .001$ ) avec le bien-être eudémonique. Les autres dimensions du leadership transformationnel, soit l'influence idéalisée ( $r = .39$ ,  $p = .001$ ), la motivation inspirationnelle ( $r = .44$ ,  $p = .001$ ), la stimulation intellectuelle ( $r = .41$ ,  $p = .001$ ) et la considération individualisée ( $r = .46$ ,  $p = .001$ ), avaient un lien modéré.

Afin d'explorer dans quelle mesure chaque comportement avait une contribution unique au bien-être eudémonique au travail, soit la seconde hypothèse de recherche de la présente étude, une analyse de régression multiple a été effectuée. Le modèle global du leadership transformationnel permettait d'expliquer 27.6% de la variance du bien-être eudémonique au travail,  $F(5, 98) = 7.43$ ,  $p = .023$ . Par contre, seul le charisme expliquait une partie unique de la variance du bien-être psychologique des employés ( $\beta = .42$ ,  $p = .023$ ). Autrement dit, un patron charismatique semble avoir un effet important et différent sur le bien-être des employés allant au-delà de l'effet des caractéristiques du leader transformationnel. La stimulation intellectuelle, la motivation inspirationnelle, la considération individuelle et l'influence idéalisée n'expliquaient pas de façon indépendante le bien-être eudémonique au travail ( $.00 \leq \beta \leq .12$ ,  $p > .05$ ).

### Discussion

L'objectif de la présente recherche était d'explorer la relation existante entre les différentes dimensions du leadership transformationnel et le bien-être eudémonique au travail. Des relations positives variant de modérées à fortes entre les cinq dimensions du leadership transformationnel et le bien-être eudémonique au travail ont été observées. Ces dernières confirment notre première hypothèse de

recherche qui visait à observer de telles relations. Les résultats de l'analyse corrélacionnelle indiquent donc que plus les scores des sous-dimensions du leadership transformationnel sont élevés, plus le score du bien-être eudémonique au travail tend à être élevé également. De plus, en voulant vérifier notre seconde hypothèse de recherche, soit la contribution unique de chaque sous-dimension du leadership transformationnel sur le bien-être eudémonique, cette recherche a permis de distinguer le charisme des autres dimensions du leadership transformationnel dans le rapport avec le bien-être eudémonique. Le charisme était la seule dimension qui prédisait le bien-être au-delà des autres dimensions du leadership transformationnel. Par contre, cette distinction entre le charisme et les autres dimensions du leadership transformationnel est unique à la relation avec le bien-être eudémonique, puisqu'il n'est pas observé dans un rapport unissant les dimensions du leadership transformationnel au bien-être hédonique (Sullivan, 2012). Les résultats obtenus concernant la dimension du charisme permettent de mettre en évidence la différenciation du rapport du leadership transformationnel avec le concept de bien-être eudémonique et le concept de bien-être hédonique, puisque Sullivan (2012) avait obtenu des résultats différents des nôtres.

La distinction évidente du charisme dans son rapport avec le bien-être eudémonique nous amène à nous interroger sur cette dimension précise, tout comme plusieurs auteurs l'ont fait auparavant (Barbuto, 1997; Goodwin, Wofford, & Whittington, 2001; Rafferty & Griffin, 2004; Yukl, 1999). Notre première explication concernant la distinction du charisme des autres dimensions du leadership transformationnel s'appuie, comme certains auteurs l'ont mentionnée (Bono & Judge, 2004), sur la nature innée du charisme au sein de l'individu. Tel qu'avancé par Bono et Judge (2004), les comportements et attitudes charismatiques du leader pourraient faire partie de sa personnalité, c'est-à-dire qu'ils seraient innés comparativement aux autres dimensions du leadership transformationnel qui auraient une nature dite acquise via l'apprentissage de comportements spécifiques. Ce serait alors la façon d'être du leader et sa personnalité qui pourraient avoir un impact sur le bien-être eudémonique des employés. La seconde explication, qui permettrait de justifier l'hétérogénéité de la dimension de charisme par rapport aux autres, est que cette dernière ne devrait pas être incluse à l'intérieur du concept du leadership transformationnel.

En effet, Barbuto (1997) a mentionné que la quintessence du charisme allait à l'encontre même du concept de leadership transformationnel puisque les partisans ne sont pas animés par un objectif commun,

comme le leadership transformationnel le voudrait, mais bien par l'idéalisation de leur leader. Aux yeux de certains chercheurs (Conger & Kanungo, 1987; House, 1977; Shamir et al., 1993) le charisme serait le seul aspect du leadership étant « extraordinaire » et il devrait alors, à lui seul, continuer de constituer un style de leadership. Ce type de pensée concorde avec les recherches ayant affirmé que la dimension du charisme serait la plus influente et celle qui aurait des relations plus fortes avec d'autres variables (Conger & Kanungo, 1998; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Il semble que, dans le cas du lien avec le bien-être eudémonique, cette distinction serait importante.

### Limites

La présente étude se concentre uniquement sur la relation unissant les comportements du leadership transformationnel au bien-être eudémonique. Bien que nos résultats soient comparés à des études sur le bien-être hédonique, cette composante n'a pas été mesurée dans cette étude, et il serait intéressant de les mesurer simultanément afin de voir l'effet différentiel lorsque les deux composantes du bien-être psychologique sont combinées. Ainsi, il aurait été possible de déterminer si certains comportements adoptés par un leader transformationnel semblent à la fois prédire le bien-être eudémonique et le bien-être hédonique. Malgré l'aspect attrayant d'une approche intégrative des mesures du bien-être psychologique, certains auteurs sont d'avis qu'une telle procédure nécessite davantage de validations et d'investigations empiriques avant de pouvoir être réalisée, étant donné les théories divergentes de ces deux concepts (Keyes et al., 2002; Lent, 2004).

Une autre limite de cette étude concerne le fait que les données sont de type auto-rapporté, ce qui implique un possible effet de désirabilité sociale chez nos participants ainsi qu'un manque de validation externe dans les données rapportées. Cependant, puisque les mesures concernaient leurs perceptions quant à la relation qu'ils entretiennent avec leur superviseur ainsi que leur bien-être eudémonique au travail, étant tous deux des éléments subjectifs ressentis chez les participants, le choix d'utiliser des données auto-rapportées s'avérait le plus adéquat.

### Orientations Futures

Cette étude permet une meilleure compréhension de l'impact du leadership transformationnel sur le bien-être eudémonique au travail des employés. Bien que les dimensions du leadership aient été explorées en lien avec le bien-être, il serait pertinent d'approfondir les distinctions entre les dimensions du leadership transformationnel. Cette étude a mis de



l'avant quelques explications concernant la différenciation du charisme avec les autres dimensions du leadership transformationnel. La mesure du construit avec cinq sous-dimensions devrait être revisitée, ou son fondement théorique plus approfondi. Selon Bass (1985), les dimensions du leadership étaient séparées, théoriquement distinctes. À la lumière de nos résultats, il semblerait cependant que les dimensions seraient plutôt liées empiriquement comme postulé par Carless (1998) et Judge et Bono (2000). En effet, nos résultats montrent un certain niveau de multicollinéarité, étant donné nos indices FIV légèrement plus élevés que ce que l'on observe habituellement en psychologie (Haccoun, 2013). Ceci implique que les dimensions du leadership transformationnel pourraient peut-être être vues comme un tout qui influencerait le bien-être eudémonique et peut-être pas comme une influence distincte de chaque dimension. Les résultats pourraient également être dus à l'instrument MLQ, il pourrait donc être envisageable de reproduire la recherche avec d'autres instruments de mesure. Toutefois, le MLQ est l'instrument le plus utilisé dans le domaine de la recherche pour mesurer le leadership, c'est pour cette raison qu'il a été préconisé.

De plus, il pourrait être intéressant d'étudier les différentes relations qui peuvent exister entre les dimensions du bien-être eudémonique au travail et les dimensions du leadership transformationnel. Compte tenu de nos résultats et de la réalité organisationnelle où le bien-être psychologique des employés est à la base du succès des entreprises, la sélection des leaders de compagnie devrait considérer le charisme du gestionnaire si l'un de leurs objectifs est de favoriser le bien-être des employés.

### Références

- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 249-269.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal, 29*, 110-126.
- Barbuto, J. E. (1997). Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal of Social Behavior and Personality, 12*, 689-697.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). *Manual: The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd edition). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Benoliel, P., & Somech, A. (2014). The health and performance effects of participative leadership: Exploring the moderating role of the Big Five personality dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*, 277-294.
- Black, C. M. (2008). *Working for a healthier tomorrow: Dame Carol Black's review of the health of Britain's working age population*. London, England: The Stationery Office.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*, 901-910.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 80*, 468-478.
- Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfactions*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Carless, S. A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71*, 353-358.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review, 12*, 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal, Montréal.

- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from organizational sciences. *Journal of Happiness Studies, 13*, 659-668.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*, 542-575.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research, 31*, 103-157.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology, 54*, 403-425.
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche* (2e éd.). Montréal, QC: Chenelière Éducation inc.
- Gellis, Z. D. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research, 25*, 17-25.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress, 18*, 255-266.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 759-774.
- Haccoun, R. R. (2013). *Comprendre et se servir de l'analyse des corrélations : la corrélation et la régression pour les sciences du comportement*. (Codex PSY6007). Université de Montréal, Montréal.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis: with readings* (4th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hart, P. M. (1999). Predicting employee life satisfaction: A coherent model of personality, work, and nonwork experiences, and domain satisfactions. *Journal of Applied Psychology, 84*, 564-584.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership effectiveness. Dans R. J. House, J. G. Hunt, & L. L. Larson (Dirs.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, USA: Feffer and Simons.
- Howell, D. C. (2006). *Méthodes statistiques en sciences humaines* (6e éd.; M. Rogier, V. Yzerbyt, & Y. Bestgen, Trans.). Paris, France : De Boeck.
- Ilies, R., Schwind, K. M., & Heller, D. (2007). Employee well-being: A multilevel model linking work and nonwork domains. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16*, 326-341.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 85*, 751-765.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*, 376-407.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology, 78*, 939-948.
- Kennedy, P. (1992). *A Guide to Econometrics*. Oxford, UK: Blackwell.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*, 1007-1022.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology, 81*, 36-51.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vaino, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects-A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50*, 904-915.
- Lawler, E. E. (1969). Job design and employee motivation. *Personnel Psychology, 22*, 426-435.
- Lent, R. W. (2004). Toward a unifying theoretical and practical perspective on well-being and psychosocial adjustment. *Journal of Counseling Psychology, 51*, 482-509.
- Levine, H. Z. (1994). Why incentive plans cannot work. *Compensation and Benefits Review, 26*, 77-78.
- Linley, P. A., Maltby, J., Wood, A. M., Osborne, G., & Hurling, R. (2009). Measuring happiness: The higher order factor structure of subjective and psychological well-being measures. *Personality and Individual Differences, 47*, 878-884.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly, 7*, 385-415.
- Marquardt, D. W. (1970). Generalized inverses, ridge regression, biased linear estimation, and nonlinear estimation. *Technometrics, 12*, 591-612.
- McGregor, I., & Little, B. R. (1998). Personal projects, happiness, and meaning: On doing well and being yourself. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 494-512.
- Menard, S. (1995). *Applied logistic regression analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Neter, J., Wasserman, W., & Kutner, M. H. (1989). *Applied linear regression models*. Homewood, IL: Irwin.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, *15*, 329-354.
- Rasulzada, F., & Dackert, I. (2009). Organizational creativity and innovation in relation to psychological well-being and organizational factors. *Creativity Research Journal*, *21*, 191-198.
- Rode, J. C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, *57*, 1205-1230.
- Russell, J. E. A. (2008). Promoting subjective well-being at work. *Journal of Career Assessment*, *16*, 117-131.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, *52*, 141-166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*, 1069-1081.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, *4*, 577-594.
- Steiner, D. D., & Truxillo, D. M. (1987). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship: A test of the disaggregation hypothesis. *Journal of Organizational Behavior*, *8*, 71-77.
- Straume, L. V., & Vittersø, J. (2012). Happiness, inspiration and the fully functioning person: Separating hedonic and eudaimonic well-being in the workplace. *The Journal of Positive Psychology*, *7*, 387-398.
- Sullivan, E. M. (2012). *A correlational study of perceived transformational leadership styles and job satisfaction among social workers*. Retrieved from ProQuest Digital Dissertations. (AAT 3514795).
- Tait, M., Padgett, M. Y., & Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 502-507.
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. Dans C. R. Snyder & S. J. Lopez (Dir.), *Handbook of positive psychology* (pp. 715-728). New York, NY: Oxford University Press.
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology/ Psychologie Canadienne*, *30*, 662-680.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, *34*, 89-126.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, *64*, 678-691.
- Watson Wyatt. (2005). *Au travail! Vers une organisation en santé*. Montréal, Canada : Watson Wyatt.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, *10*, 285-305.

---

Reçu le 15 août, 2014

Révision reçue le 9 janvier, 2015

Accepté le 15 janvier, 2015 ■