



Université du Québec
à Rimouski

L'IMPACT DU COMPORTEMENT DU LEADER AUTHENTIQUE SUR LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL

Une autopraxéographie

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© WEDAD BASMA HILALI

[Août 2022]

Composition du jury :

Marie-Michèle Couture, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Marie-Noëlle Albert, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Mehdi Kdioui, examinateur externe, Cofomo Québec

Dépôt initial le [25 août 2022]

Dépôt final le [29 août 2022]

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

À mes chers parents, aucune
dédicace ne peut exprimer mon
immense gratitude pour tous les
sacrifices que vous avez consacrés pour
moi. À ma sœur et mon frère que j'aime
plus que tout au monde. À tous ceux
qui m'aiment !

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont d'abord à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cette recherche, puisque sans eux la compréhension du phénomène aurait été tout simplement impossible.

Je ne remerciais jamais assez ma directrice de recherche et ma professeure, Marie-Noëlle Hervé-Albert, une personne empathique et authentique, qui m'a offert sa confiance tout au long de mon parcours. Je tiens à la remercier pour sa disponibilité, son écoute active, ses conseils et pour le soutien qu'elle m'a apporté. J'ai beaucoup appris et grandi à ses côtés et je lui en suis très reconnaissante.

Par la même occasion, j'aimerais remercier les membres du jury, Mme. Marie-Michèle Couture pour m'avoir fait l'honneur d'accepter de présider ce jury et M. Mehdi Kdioui pour avoir accepté d'examiner ce mémoire.

À mes parents, ma sœur Wessal, mon frère Sami et mon beau-frère Mehdi, merci pour le soutien, la présence et surtout l'amour inconditionnel. Je les remercie aussi pour leur patience et leur confiance éternelle qu'ils m'accordent. Je vous aime.

Je tiens à remercier aussi mes amis Amine, Fatima, et tous les autres, pour leur écoute, leurs critiques constructives et surtout d'être compréhensibles de ce que demande la rédaction d'un mémoire. Merci de m'avoir aidé à traverser cette aventure avec enthousiasme.

Je remercie finalement les professeurs du programme de Gestion des personnes en milieu de travail. Des professeurs dignes de ce nom, empathiques et dotés d'une grande compétence et humanité. Cette Maîtrise m'a permis de grandir en tant que personne, j'ai appris beaucoup tant au niveau personnel que professionnel.

RÉSUMÉ

L'objectif de notre recherche est d'identifier les comportements du leader authentique qui suscitent un sentiment de bien-être chez ses collaborateurs en milieu de travail. Pour ce faire, nous avons choisi l'autopraxéographie, une méthode rédigée à la première personne axée sur l'expérience de l'étudiante-chercheuse et la théorie multidisciplinaire. Notre étude se positionne dans l'épistémologie constructiviste pragmatique qui permet de développer des connaissances génériques. Nos résultats ont montré que le leader authentique influence positivement le bien-être de ses équipiers par la création d'une communauté de personnes grâce au dialogue, à l'humilité, à la confiance et à l'inclusion; le respect de la dignité humaine; la contagion et enfin, par la reconnaissance.

Mots clés: leadership, authenticité, leadership authentique, bien-être, climat de travail, leader inauthentique, leader toxique, communauté de personne, respect de la dignité, reconnaissance.

ABSTRACT

The purpose of our research is to identify the authentic leader's behaviors that create a feeling of well-being among their employees in the workplace. To do this, we chose *autopraxeographie*, a first-person narrative method centered on the researcher's experience and multidisciplinary theory. Our study is positioned within the pragmatic constructivist epistemology that allows for the development of generic knowledge. Our results found that the authentic leader positively influences the well-being of his or her team members through the creation of a community of persons through dialogue, humility, trust, and inclusion; respect for human dignity; contagion; and finally, through recognition.

Keywords: leadership, authenticity, authentic leadership, well-being, work climate, inauthentic leader, toxic leader, community of persons, respect for dignity, recognition

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	xi
RÉSUMÉ	xiii
ABSTRACT.....	xv
TABLE DES MATIÈRES.....	xvii
LISTE DES TABLEAUX	xix
LISTE DES FIGURES	xxi
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CADRE THÉORIQUE	5
CONCEPT DU LEADERSHIP.....	5
CONCEPT DE L'AUTHENTICITÉ.....	6
LEADERSHIP AUTHENTIQUE.....	10
Définitions du leadership authentique	11
Les éléments qui aident au développement du leadership authentique	12
Les différentes caractéristiques du leader authentique	16
COMPARAISON ENTRE LE LEADERSHIP AUTHENTIQUE ET D'AUTRES STYLES DE LEADERSHIP	19
Le Leadership éthique.....	19
Le leadership servant	20
Le leadership transformationnel	21
LE CONCEPT DE BIEN-ÊTRE :	23
Bien-être subjectif.....	23
Bien-être psychologique	25
Le bien-être au travail	29
LE CLIMAT DE TRAVAIL COMME FACTEUR MÉDIATEUR ENTRE LE LEADERSHIP AUTHENTIQUE ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL	31

LA RELATION ENTRE LE LEADERSHIP AUTHENTIQUE ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL	34
Perspective théorique	34
Perspective empirique	35
Positionnement Épistémologique et MÉTHODOLOGIE DE la RECHERCHE.....	37
L'ÉPISTÉMOLOGIE	37
Les paradigmes épistémologiques.....	37
La posture épistémologique : Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique	40
L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	41
Le choix méthodologique : L'autopraxéographie ; un récit écrit à la première personne: ses objectifs et sa pertinence	41
Critères de crédibilité de l'autopraxéographie :	42
Les caractéristiques spécifiques de l'autopraxéographie	43
ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	45
PREMIÈRE EXPÉRIENCE	45
Le leadership inauthentique.....	52
Le leadership toxique :	54
DEUXIÈME EXPÉRIENCE	58
L'authenticité du leader:.....	67
Un leader authentique est avant tout une personne	70
Création d'une communauté de personnes.....	72
Les actions du leader qui suscitent et protègent le bien-être au travail.....	74
Construction des savoirs génériques	79
CONCLUSION GÉNÉRALE	81
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	83

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Définitions de l'authenticité (Fortin, 2015, p.44)	7
--	---

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Modèle de développement du leadership authentique (Libre traduction, Luthans et Avolio, 2003, p.251).....	15
Figure 2. Les dimensions essentielles du bien-être psychologique et leurs fondements théoriques (Libre traduction, Ryff 2016 ; cité dans Ryff, 2017, p.116).....	26
Figure 3. Le modèle de bien-être à deux facteurs (Libre traduction, Keyes et al., 2002, p.1014).....	28
Figure 4. Processus de collecte et d'analyse de données utilisé par la praticienne-chercheuse. Schéma inspiré de la « Méthode de recherche autobiographique élaborée dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) » (Albert & Couture, 2013, p.18	44
Figure 5. Ensemble de comportements de Victor et leurs conséquences sur ses employés.....	57
Figure 6. Les trois caractéristiques du leader authentique (Libre traduction, Mayo, 2018, p.3).....	70
Figure 7. Le bonheur est contagieux (Libre traduction, Christakis et Fowler, 2008 ; cités dans Mayo, 2018, p.35).....	76
Figure 8. Ensemble de comportements de Karl et leurs effets sur ses coéquipiers	78
Figure 9. Composantes des deux styles de leadership authentique et inauthentique/toxique ainsi que leurs impacts sur le bien-être au travail	80

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au printemps 2020, la pandémie a frappé le monde entier et a causé des dégâts humains et matériels non négligeables, le nombre de décès dépasse le million. Cette pandémie unique dans son genre a mis au défi les gouvernements et les entreprises mondialement au niveau de leur flexibilité, adaptabilité et agilité. Dans ces situations difficiles, la réaction humaine instinctive est de se tourner vers un leader positif, qui fait passer l'humain avant les profits, un leader qui promeut le bien-être au travail.

Beaucoup d'auteurs affirment que le leadership authentique contribue dans l'instauration d'un climat sain au travail et dans le bien-être des leaders et leurs associés (par exemple : Adil et Kamal, 2016 ; Blake et al., 2012 ; Goldman, 2006 ; Ilies, et al. 2005 ; Kernis & Goldman, 2006 ; Ling et al., 2017 ; Nelson, 2014 ; Rahimnia et Sharifirad, 2015). Pourtant, il existe un manque dans la littérature relatif aux comportements spécifiques du leader authentique par lesquels il favorise le bien-être au travail. Cette recherche a pour objectif de faire ressortir les comportements d'un leader authentique qui influencent le bien-être de ses coéquipiers.

Le bien-être au travail a été reconnu comme un élément essentiel dans la prévention des risques sociaux et un bon facteur de la productivité et de la rétention des employés.

Lorsqu'une personne éprouve du bien-être au travail, elle se sent sereine, en paix avec elle-même et équilibrée émotionnellement ; elle apprécie son travail et ses réalisations, elle a le désir et l'ambition de s'engager, de s'impliquer dans son travail ; elle est à l'écoute d'autrui, se sent appréciée et aimée, et entretient de belles relations avec son entourage au travail (Grouille et Leroy, 2021, p. 7).

Cependant, le bien-être risque de se détériorer avec la présence de leaders toxiques qui exercent l'autorité, ne valorisent pas les contributions individuelles et briment les besoins de bases de leurs employés, soit l'affiliation sociale, l'autonomie et la compétence. Pour remédier à ce phénomène, des leaders honnêtes, bienveillants et inspirants sont recherchés pour cultiver un climat sain et de confiance au travail et aussi pour garantir le bien-être de leurs collaborateurs.

Notre recherche a pour but de mieux identifier les comportements susceptibles de produire un climat de travail positif autant que négatif. Également, nous visons d'aider les leaders à reconnaître les pratiques de leadership authentique pour mieux cibler ces profils lors de l'embauche et favoriser le bien-être au sein de leurs équipes.

Le cadre épistémologique utilisé pour cette recherche est le PECP (Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique). Le principal outil de travail utilisé pour atteindre la finalité de la recherche est le chercheur lui-même. Dans l'épistémologie constructiviste pragmatique, le but de la vérité n'est pas de représenter avec exactitude une réalité mais plutôt de développer des connaissances génériques pour mieux expliquer le phénomène étudié (Albert et Cadieux, 2017).

En vue d'atteindre les objectifs de cette étude et de répondre adéquatement à la question: comment le leadership authentique influence positivement le bien-être? Nous avons opté pour la méthodologie de l'autopraxéographie (Albert et Michaud, 2016), une méthode qualitative qui repose principalement sur les expériences du chercheur (Albert et Couture, 2014 ; Albert et Michaud, 2016). En adoptant cette méthode, nous exposons les expériences de la praticienne-chercheuse à travers des récits sincères et honnêtes.

En premier lieu, nous allons simplement écrire notre expérience-témoignage dans différents environnements avec différents types de leader, d'une façon spontanée et naturelle. En deuxième lieu, l'étudiante-chercheuse prendra du recul pour devenir observatrice de ses propres expériences. Pendant cette étape de réflexivité, l'étudiante-chercheuse va changer, améliorer et reconstruire son écriture jusqu'à ce qu'elle soit une représentation aussi limpide

que possible de ses expériences vécues. L'autopraxéographie permet d'une part, de prendre du recul par rapport à l'expérience du chercheur et d'autre part, de comprendre l'expérience vécue pour ensuite construire un savoir générique (Albert, 2017).

En effet, notre mémoire se compose de trois chapitres. Le premier chapitre présente le cadre théorique, comportant plusieurs concepts dont le concept du leadership, leadership authentique, l'authenticité, le bien-être au travail. Ensuite, dans le deuxième chapitre nous présentons la méthodologie de recherche choisie et utilisée pour répondre à notre problématique. Enfin le troisième chapitre expose les témoignages et l'analyse de ces derniers.

CADRE THÉORIQUE

En premier lieu, le cadre théorique présente le concept du leadership, de l'authenticité et du leadership authentique. Par la suite, la théorie du bien-être et ses différentes conceptualisations seront abordées. Après cela, le concept du climat de travail sera présenté comme facteur médiateur de la relation et pour conclure la relation entre le leadership authentique et le bien-être au travail sera entamé d'un point de vue théorique puis empirique.

CONCEPT DU LEADERSHIP

Le leadership a attiré au fil des années l'attention de nombreux chercheurs (comme : Bass et Bass, 2009 ; Bryman, 2013 ; Dinh et al., 2014 ; Gardner et al., 2020 ; Hickman et Stokes, 2016), car les gestionnaires sont considérés comme un élément essentiel de la réussite. Les recherches sur le leadership se partagent sur deux perspectives distinctes, certaines considèrent le leadership du point de vue relationnel ou du point de vue de traitement de l'information, alors que d'autres le conceptualisent comme un comportement ou un trait de caractère (Northouse, 2021).

Dans son ouvrage, Northouse (2021) affirme que depuis plus d'un siècle, les chercheurs essaient de définir le leadership sans arriver à un consensus universel. Il explique que la notion du leadership est comme la notion de l'amour, de la paix et de la démocratie, on sait tous d'une manière intuitive ce que ces termes signifient, pourtant ces notions peuvent changer de signification d'une personne à une autre (Northouse, 2021). Rost (1991) avait fait une analyse des écrits entre les années 1900 et 1990 et il a trouvé plus de 200 définitions du leadership. Au début du 20e siècle, le leadership a été défini comme « la capacité d'imposer

la volonté du leader à ceux qu'il dirige et de susciter l'obéissance, le respect, la loyauté et la coopération » (libre traduction, Moore, 1927, p.124; cité dans Northouse, 2021). En 1960, les spécialistes du leadership ont défini le leadership comme un comportement qui influence les personnes vers des buts communs (Northouse, 2021). Vers la fin du 20e siècle plusieurs recherches se sont focalisées sur la question de comment les leaders peuvent influencer un groupe de personnes pour atteindre un objectif commun et elles ont mis l'accent aussi sur le rôle des suiveurs dans le processus du leadership (Northouse, 2021). Selon Northouse (2021), trois modèles de leadership ont marqué le 20e siècle, à savoir : le leadership transformationnel, le leadership servant et le leadership adaptatif. Ensuite, le 21e siècle a connu un vaste changement dans le domaine de la recherche sur le leadership. Bien qu'avant les spécialistes du leadership avaient soutenu que le leadership ne devrait pas se préoccuper des questions morales et éthiques (entre autres : England et Lee, 1974 ; Rost, 1991), de nouveaux styles qui se concentrent plus sur les approches morales du leadership ont vu le jour, comme le *leadership éthique* et le *leadership authentique*. Ces nouvelles approches ont également attiré l'attention des chercheurs sur l'aspect spirituel et humble du leader (Northouse, 2021).

CONCEPT DE L'AUTHENTICITÉ

Historiquement, l'authenticité a été considérée comme une vertu par la philosophie de la Grèce antique, ils utilisaient l'expression "être vrai envers soi-même" (libre traduction, Rahimnia & Sharifirad, 2014, p. 3). Ensuite, l'authenticité a été modernisée et approfondie au milieu du 20e siècle par des philosophes existentialistes comme Jean-Paul Sartre et Martin Heidegger, ces derniers définissent l'authenticité par l'application de conceptualisation apparentée qui peut se traduire par le mode de vie de l'être en se basant sur une prise de responsabilité de ses actions et de ses choix conscients avec ses modèles de fiabilité, de cohérence et d'autodétermination. (Sartre, 1946 ; Heidegger, 1962 ; cité dans Zickmund, 2007). Par la suite, l'authenticité a été étudiée selon une perspective psychologique, la psychologie a mis plus le point sur l'absence de comportement authentique du moi, par exemple : être faux, malhonnête, trompeur, manipulateur etc... Cependant, « la psychologie

positive » (Seligman, 2002) a conçu l'authenticité comme étant à la fois la possession de ses propres expériences (les émotions, les pensées ou les croyances, « le soi intérieur ») et agir en harmonie avec le vrai soi (exprimer ce que nous pensons et y croire) (Harter, 2002 ; Cité dans Avolio et Gardner, 2005). L'authenticité est liée à plusieurs bienfaits psychologiques à savoir: une meilleure estime de soi; une vision positive de l'avenir et un affect plus positif (Harter, 2002).

Tableau 1
Définitions de l'authenticité (Fortin, 2015, p. 44)

AUTEURS	VOCABLES	DEFINITION
<i>La perspective psychologique/individuelle</i>		
Erickson (1995, p. 131)	Agit en accord avec ses valeurs	[...] l'authenticité peut être définie comme « la mesure dont l'individu remplit les attentes ou les engagements qu'il se porte ». L'authenticité comprend deux aspects : les valeurs de l'individu et l'évaluation de l'individu.
Harter (2002, p. 382)	Être « vrai », en accord avec soi-même.	« Le fait de s'approprier ses expériences personnelles, qu'il s'agisse de pensées, d'émotions, de besoins, de désirs, de préférences ou de croyances. Le fait d'être « vrai » implique que l'individu agisse en accord avec lui-même et s'exprime d'une façon qui est conforme à ses pensées et à ses sentiments. »

Kernis et Goldman (2006, p. 294)	« Vrai soi », « soi central »	« L'authenticité est l'opération par laquelle l'individu a accès à son « vrai soi » ou son « soi central » dans l'entreprise quotidienne. [...] nous suggérons que l'authenticité peut être décomposée en quatre éléments distincts, mais interdépendants; la sensibilisation, le traitement impartial, le comportement et l'orientation relationnelle. »
<i>La perspective philosophique existentialiste/interactionnelle</i>		
Barrett-Lennard (1998, P.82)	Cohérence, relation tridimensionnelle, conscience	L'authenticité est définie comme la « cohérence entre trois niveaux : (a) l'expérience primaire d'une personne, (b) la conscience symbolisée, et (c) les comportements extérieurs et la communication. »
Heidegger (1962) et Sartre (1943, 1946)	Intersubjectivité, inauthenticité, dualité, acceptation, conscience, relation	« Ces auteurs ne proposent pas de définition officielle, ils discutent tout de même largement de ce concept. Cela dit, ces auteurs utilisent certains points pour définir l'authenticité; l'authenticité est un concept dynamique (ne peut être acquise de manière stable), l'authenticité est un concept interactionnel (ne peut être vécu seul). »

D'après Kernis et Goldman (2006), l'authenticité est composée de quatre éléments distincts mais interdépendants, il s'agit de la conscience de soi, le traitement impartial, le comportement et les orientations relationnelles. La conscience de soi fait référence à la conscience et la confiance qu'une personne pourrait avoir en ses motivations, ses sentiments, ses désirs et ses volontés. Cela inclut la connaissance de ses forces et faiblesses, de ses valeurs, ses besoins, ses émotions et leurs impacts. Le traitement objectif est le fait de ne pas nier, déformer, exagérer ou ignorer les expériences internes et externes basées sur l'auto-

évaluation, il implique l'acceptation de ses qualités et défauts. D'autre part, le comportement authentique reflète le fait que la personne agit conformément à ses valeurs, ses préférences et ses besoins plutôt que d'adopter des comportements pour plaire aux autres, recevoir une gratification ou éviter une sanction. Finalement, les orientations relationnelles consistent au fait d'être ouvert et honnête envers son entourage et ses relations étroites ainsi que de montrer le vrai soi. Donc une personne authentique est une personne qui a conscience en ses propres points forts et faibles et qui le démontre à son entourage sans aucune déformation pour plaire aux autres. L'authenticité apporte une certaine estime de soi et satisfaction dans la vie personnelle et un grand impact sur les relations interpersonnelles (Goldman et Kernis 2002), par exemple, le niveau élevé de « sensation d'authenticité » (Libre traduction, Sheldon et al, 1997, p.1382; cités dans Sosik et al., 2011) est associé à une plus grande satisfaction et moins de dépression dans les différents rôles de la société (Sheldon et al, 1997; cité dans Sosik et al., 2011).

LEADERSHIP AUTHENTIQUE

Le concept de leadership authentique (Luthans et Avolio, 2003) a été étudié par plusieurs chercheurs (comme : Alvesson et Einola, 2019 ; Avolio et al., 2018 ; Gardner et al., 2021 ; Laschinger et al. 2016 ; Leroy et al., 2015 ; Walumbwa et Wernsing 2013) et représente l'un des plus récents domaines de recherche sur le leadership (Northouse, 2021). Le leadership authentique s'inscrit dans le courant de la psychologie positive (Seligman, 2002) et se base sur la théorie du comportement organisationnel positif (Luthans, 2002). Grâce à la recherche organisationnelle positive, la psychologie organisationnelle s'est éloignée du modèle de dysfonctionnement et de maladie pour se focaliser sur les comportements positifs dans le monde du travail (Nelson et Cooper, 2007 ; cités dans Cassar et Buttigieg, 2013). Adil et Kamal (2016) ont défini le comportement organisationnel positif comme un état positif de développement qui se constitue de la confiance et l'auto-efficacité, le fait d'investir des efforts constants pour atteindre des objectifs et même en prévoir des alternatives, être optimiste sur le succès présent et futur, ainsi que le rebondissement pour donner suite aux problèmes et de faire preuve de résilience. Le leadership authentique a été soumis pour qu'il représente le cadre du comportement organisationnel positif, du leadership transformationnel (Luthans, 2002). En outre, Esper et Cunha (2015 ; cités dans Pioli, 2020) précisent que la théorie du leadership authentique ne représente pas une théorie descriptive, elle est plus une théorie normative qui est destinée à guider les actions du leader.

Définitions du leadership authentique

Bien que le concept de leadership authentique attire les chercheurs depuis plus d'une dizaine d'années, aucune définition commune de ce concept n'a été établie (Wiewiora et Kowalkiewicz, 2019). Northouse (2021) souligne qu'il existe diverses définitions de leadership authentique et que chacune de ces définitions a été établie en fonction de la perception choisie : 1) intrapersonnelle, 2) interpersonnelle ou bien 3) développementale.

La perspective intrapersonnelle: Dans cette perspective Shamir et Eilam (2005) énoncent que :

La définition des leaders authentiques implique que les leaders authentiques peuvent être distingués des leaders moins authentiques ou inauthentiques par quatre caractéristiques liées à eux-mêmes : a) Le degré de fusion personne-rôle, c'est-à-dire l'importance du rôle de leader dans leur concept de soi, b) Le niveau de clarté du concept de soi et la mesure dans laquelle cette clarté est centrée sur des valeurs et des convictions fortes, c) La mesure dans laquelle leurs objectifs sont en accord avec eux-mêmes, et d) La mesure dans laquelle leur comportement est en accord avec leur concept de soi. (Libre traduction).

Cette perspective se concentre sur le leader et ce qui se passe en lui, elle intègre la conscience de soi, l'autorégulation et le concept du soi de leader, cette perspective met l'accent sur les expériences de vie du leader, et la signification qu'il donne à ces expériences comme étant essentielles à son développement (Northouse, 2021).

Perspective interpersonnelle: Eagly (2005) a décrit le leadership authentique comme un processus relationnel, développé grâce aux interactions entre le leader et ses collaborateurs. Cette perspective émerge de la réponse de ces derniers aux efforts du leader. Ce processus est dit mutuel parce que les gestionnaires influencent leurs coéquipiers et vice-versa (Northouse, 2021).

Perspective de développement: Cette perspective a été illustrée par Avolio et ses collègues (Avolio et Gardner, 2005; Luthans et Avolio; 2003; Walumbwa et al., 2008). Le leadership authentique a été défini dans cette perspective comme :

Un processus qui s'appuie à la fois sur des capacités psychologiques positives et sur un contexte organisationnel très développé, qui se traduit par une plus grande conscience de soi et des comportements positifs autorégulés de la part des dirigeants et des associés, favorisant un développement personnel positif (Libre traduction, Luthans et Avolio, 2003, p.243).

Le leadership authentique supporte à la fois le climat éthique positif et les capacités psychologiques positives (Walumbwa et al., 2008). Dans l'autre sens, ces capacités psychologiques positives ont un impact direct sur le développement du leader authentique et jouent un rôle très important dans le développement personnel de ses collaborateurs (Avolio et Gardner., 2005). Selon cette perspective, le leadership authentique se développe chez le leader tout au long de sa vie et il peut se déclencher grâce à un événement majeur de la vie. Par conséquent, le leadership authentique ne représente pas un trait fixe chez le leader dans cette perspective (Northouse, 2021).

Les éléments qui aident au développement du leadership authentique

Luthans et Avolio (2003) proposent, dans le modèle présenté ci-dessous (voir figure 1), quatre antécédents personnels qui aident au développement du leadership authentique, à savoir : 1) les capacités psychologiques positives ; 2) le contexte organisationnel positif ; 3) les événements déclencheurs et enfin, 4) le développement de soi positif (conscience et la régulation de soi).

- 1) Les capacités psychologiques positives font référence à la connaissance profonde et la croyance du leader en lui-même, sa conscience de soi et sa capacité à réguler les forces mentales positives (Gardner et al., 2005). Ces capacités comprennent quatre éléments: « (1) l'auto-efficacité - ou la confiance en soi pour entreprendre et fournir les efforts nécessaires pour réussir des tâches difficiles ; (2) l'optimisme - l'attribution positive de la réussite actuelle et future ; (3) l'espoir - ou la persévérance vers les objectifs et, si nécessaire, la

réorientation des chemins vers les objectifs afin de réussir ; et (4) la résilience - c'est-à-dire la capacité de rebondir et de réussir face aux problèmes et à l'adversité. » (Libre traduction, Luthans et al., 2007 ; cités dans Clegg et al., 2021). Gardner et ses collègues (2005) affirment qu'avec confiance, optimisme, espoir et résilience les gestionnaires pourront participer au processus d'auto-développement. Autrement dit, les capacités psychologiques positives peuvent être considérées comme le fondement du développement du leader.

- 2) Le contexte organisationnel positif fait référence à un environnement dynamique émergent, c'est l'environnement qu'il faut pour le développement du leadership (Luthans et Avolio, 2003). Selon Luthans et Avolio (2003), c'est un contexte dans lequel le gestionnaire se préoccupe du développement de ses collaborateurs autant que la réalisation des tâches, doté d'une culture organisationnelle hautement développée, authentique et mature.
- 3) Les événements déclencheurs représentent des événements de vie significatifs. Ces derniers peuvent être critiques, liés à des situations négatives et des crises, (par exemple : une maladie grave ; une perte), ou positifs (comme : une nouvelle carrière ; la rencontre d'une personne inspirante qui a une vision différente du monde ; la lecture d'un livre important, qui peut remettre en question la façon dont le lecteur fonctionne) (Luthans et Avolio, 2003). Luthans et Avolio (2003) considèrent ces événements, qu'ils soient positifs ou négatifs, comme des déclencheurs qui stimulent positivement le développement des leaders.
- 4) Le développement de soi positif comporte deux éléments : la conscience de soi et la régulation de soi. Premièrement, la conscience de soi réfère à la connaissance que le leader a de lui-même, de ses forces, ses faiblesses ainsi que ses valeurs (Mayo, 2018). Un leader visé par le processus du développement positif, ne peut montrer son intérêt à ce changement que s'il est conscient des points à consolider ou à renforcer (Luthans et Avolio, 2003). Deuxièmement,

la régulation de soi ou l'autorégulation fait référence à la façon dont le leader maîtrise ses pensées et ses comportements, c'est le résultat de la conscience de soi (Luthans et Avolio, 2003).

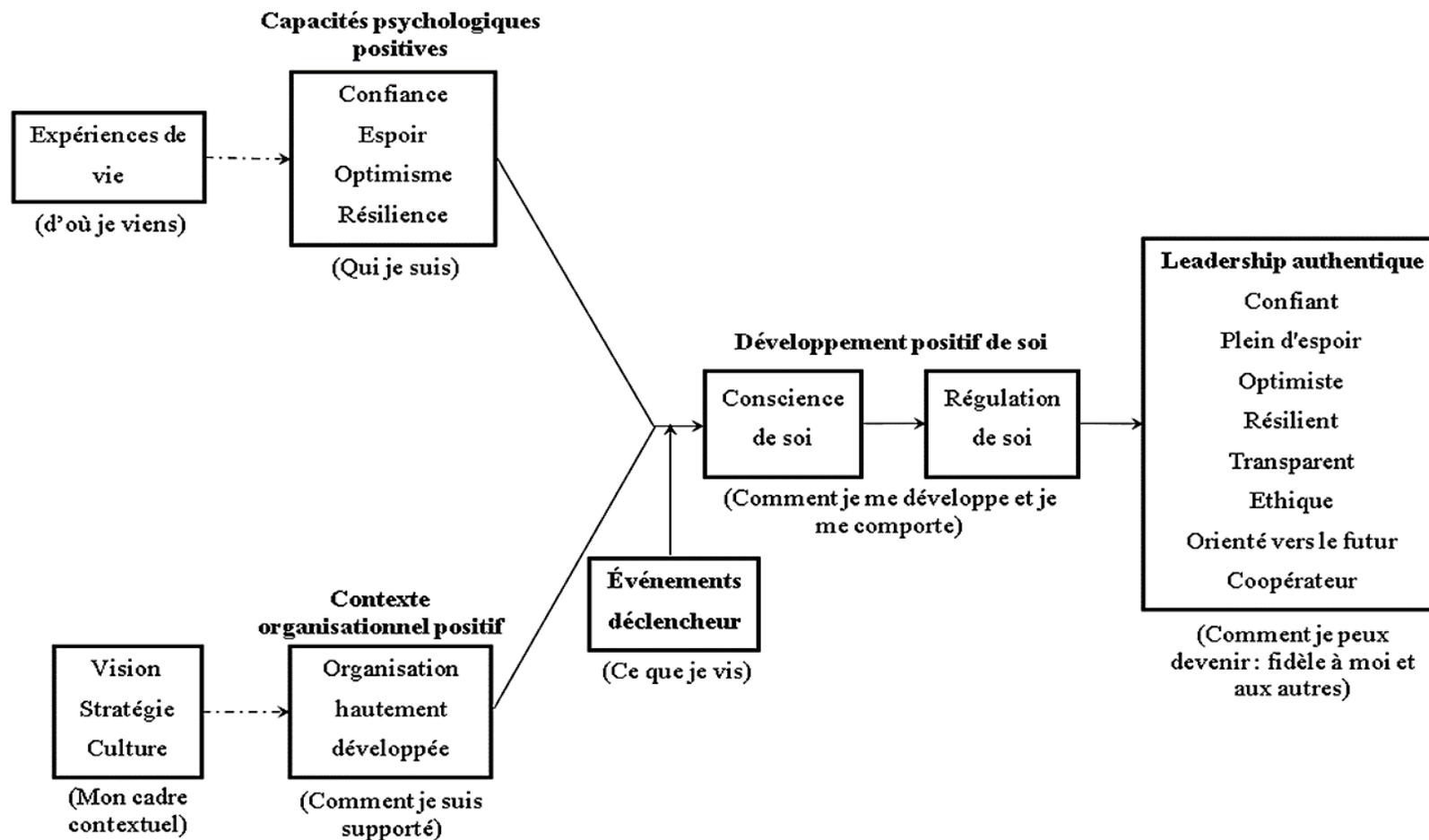


Figure 1. Modèle de développement du leadership authentique (libre traduction, Luthans et Avolio, 2003, p. 251)

Les différentes caractéristiques du leader authentique

Le leader authentique est plein d'espoir, résilient, transparent, confiant orienté vers l'avenir, éthique et donne plus de priorité au développement de ses associés pour qu'ils soient des leaders eux-mêmes (Gardner et al., 2005). Il n'essaye pas de persuader rationnellement ou de contraindre ses associés et il les influence positivement en affichant un comportement authentique tout en restant fidèle à ses croyances et ses valeurs fondamentales (Gardner et al., 2005). Walumbwa et ses collaborateurs (2008) se sont inspirés par les éléments du fonctionnement authentique de Kernis et Goldman (2006) mentionnés plus haut dans la section « a », et ils ont proposé un outil d'évaluation du leader authentique sous quatre dimensions : 1) La conscience de soi ; 2) la transparence relationnelle (similaire au traitement objectif) ; 3) la perspective morale intériorisée (similaire au comportement authentique) et enfin, 4) le traitement équilibré de l'information. Les leaders authentiques apprennent et développent chacun de ces comportements tout au long de leur vie (Avolio et al., 2009).

La conscience de soi consiste à la connaissance que le leader authentique a de ses limites, ses forces et ses faiblesses, ainsi qu'à sa conception impartiale de lui-même. En effet, la prise de conscience de soi aide le leader authentique, lors de ses échanges interpersonnels, à comprendre en profondeur les implications de ses actions sur l'environnement et sur lui-même (Kernis, 2003). Progressivement, le leader authentique acquiert une image plus réaliste de lui-même, ce qui renforce sa capacité à contrôler son environnement (Ilies et al., 2005). En effet, un leader qui est capable à la fois de reconnaître ses erreurs et de tolérer les critiques externes fait preuve d'une bonne conscience de soi.

La transparence relationnelle consiste à agir conformément à sa nature, à rester fidèle à soi, plutôt que de falsifier ses manières d'agir (Walumbwa et al., 2008). Autrement dit, c'est la présentation de son vrai soi intérieur aux autres. Ce comportement du leader authentique favorise la confiance grâce à des révélations qui impliquent l'expression de ses sincères sentiments et pensées véritables, tout en minimisant l'expression des sentiments dits inappropriés (Kernis, 2003, cité dans Walumbwa et al., 2008). Enfin, un leader que son

comportement reflète ses vrais sentiments manifeste nettement de la transparence relationnelle.

La perspective morale intériorisée consiste à un type d'autorégulation intégrée et intériorisée (Ryan et Deci, 2008). Cette forme d'autorégulation est guidée par les valeurs et les normes morales internes du leader, ainsi les comportements et les décisions sont conformes à ses valeurs et ses normes intériorisées et s'opposent aux pressions exercées par son environnement de travail (groupe d'appartenance, société ou organisation) (Avolio et Gardner, 2005). Cependant, grâce à son concept de soi, le leader authentique prend les décisions qui le reflètent le mieux (Kernis et Goldman, 2006). De cette façon, un leader qui est capable de résister aux tentations qui sont en contradiction avec ses standards moraux et ses valeurs personnelles ainsi que celles de son entreprise fait preuve d'une perspective morale intériorisée.

Le traitement équilibré de l'information s'établit par une analyse objective des données et des informations lors de la prise de décision. Le leader authentique sollicite divers points de vue et opinions afin de se remettre en question avant de prendre des décisions, pour éviter d'être influencé par sa propre vision d'une part (Walumbwa et al., 2008), et d'autre part pour ne pas susciter des conflits au sein du groupe (Avolio et Gardner, 2005). Ainsi, toute personne impliquée peut être entendue, ce qui favorise les échanges sains et le choix de la décision adéquate à la situation rencontrée (Walumbwa et al., 2008). Donc, un leader qui analyse d'une manière objective toutes les informations pertinentes et qui recueille suffisamment de points de vue auprès des autres avant de prendre une décision, participe au traitement équilibré de l'information.

En revanche, le leader pseudo authentique favorise ses propres intérêts et c'est rare qu'un dirigeant non authentique est transparent, il peut adopter des valeurs justes à la surface ou faire semblant d'être quelqu'un qui ne l'est pas, ça sera difficile de faire la différence entre le leader authentique et son homologue individualiste en se basant seulement sur leurs valeurs apparentes (Price, 2003, cité dans Nelson, 2014). Probablement, le dirigeant pseudo authentique aurait du mal à conserver les mêmes valeurs longtemps parce que c'est difficile

d'être quelqu'un qu'on n'est pas surtout dans les situations difficiles. Cependant, le leader authentique est fidèle à lui-même, il affiche un niveau très élevé d'intégrité morale, ce qui favorise les relations positives et le développement de ses collaborateurs, ainsi qu'il peut sacrifier son intérêt personnel pour le bien collectif (Nelson, 2014). Le sens de l'authenticité décrit le mieux le style de leadership positif fondamental à notre époque contemporaine, où l'environnement change radicalement, dont les règles qui guidaient notre fonctionnement ne marche plus, là où les meilleurs dirigeants seront transparents dans leurs intentions, tout en ayant une liaison transparente entre leurs actions, leurs valeurs et leurs comportements.

Le leadership authentique est considéré comme une approche de base de tous les autres styles de leadership positif, y compris le leadership éthique, le leadership servant et le leadership transformationnel (Avolio et Gardner, 2005). Selon Hoch et al. (2018), le degré de l'authenticité représente l'un des déterminants implicites du leadership positif.

COMPARAISON ENTRE LE LEADERSHIP AUTHENTIQUE ET D'AUTRES STYLES DE LEADERSHIP

Les trois types de leadership positif les plus répandus et le leader authentique sont le leader éthique, le leader transformationnel et le leader servant. Quoique cette comparaison est difficile parce que les quatre types de leadership s'entrecoupent dans plusieurs critères. La ligne entre les différents types de leadership est mince, chaque leader a plusieurs points forts de base mais avec une qualité ou une façon de faire qui prend le dessus. On ne peut pas en préférer un type à un autre, il n'y a pas un qui est meilleur que l'autre, il s'agit du bon type selon la situation, le contexte et le type de l'organisation.

Le Leadership éthique

Le leader éthique (Trevino et al., 2000) guide ses réflexions, ses actions et relations selon les standards de l'éthique. Ce leader ne prend aucune décision sans que son cerveau fasse le lien avec l'éthique. Il forme ses coéquipiers à s'imprégner des comportements éthiques. Pour lui le code éthique doit être suivi et renforcé dans toute l'organisation et que les récompenses et pénalisation sont assurées selon le degré de respect des règles et balises éthiques (Browns et al., 2005). C'est particulièrement cet aspect transactionnel du leader éthique qui rend claire sa différence avec le leader authentique (Browns et Treviño, 2006). Cependant, pour favoriser le développement de l'honnêteté de ses coéquipiers, le leader authentique va simplement lui-même donner l'exemple et se montrer honnête (Luthans et Avolio, 2003), tandis que le leader éthique dépensera beaucoup d'efforts (ex : punitions et récompenses) pour y arriver. Selon Browns et Treviño (2006), la méthode de récompenses et de punitions représente un axe central dans les pratiques du leader éthique.

Ce type de leadership serait très utile pour une entreprise qui vient de diagnostiquer que la culture commence à être permissive au niveau des règlements, au niveau de l'éthique ou une équipe qui avait un ancien gestionnaire qui manquait d'éthique et qui a fait véhiculer

des pratiques nuisibles (Nelson, 2014). Cependant, ce genre de leadership pourrait être problématique pour une équipe qui encourage l'innovation et la créativité parce que pour n'importe quelle décision il aura tendance à se référer aux règles, aux guides et au cadre de l'organisation. La conscience de soi est un élément qui n'est pas clair dans les comportements du leader éthique par rapport au leader authentique qui fait partie de ses premières valeurs (Nelson, 2014).

Le leadership servant

Le leader servant (Greenleaf, 1977) a comme priorité de servir son organisation, servir ses coéquipiers, servir son équipe. Sa motivation première est de servir ! Barbutto et Wheeler (2006) regroupent les caractéristiques du leader servant en cinq éléments, à savoir: *la propension altruiste, la bienveillance émotionnelle, la sagesse, la persuasion réfléchie et la volonté à servir une cause ou une organisation*. L'objectif primordial du leader servant est le développement des équipes, il développe l'esprit de service, favorise la collaboration et augmente l'engagement des employés (Davrou et al., 2017). Ce leader a en commun avec le leader authentique : son caractère moral ; son authenticité ; son humilité et la capacité à développer pour soi et pour les autres, un genre d'autorisation à se baser sur ses propres ressources internes auxquelles on peut accéder par la réflexivité (Davrou et al., 2017). Ce sont ces caractéristiques qui guident autant le leader servant que le leader authentique dans leurs actions (Ling et al., 2017). Contrairement au leader authentique, qui lors de l'exercice de son travail vise son propre développement personnel autant que celui de ses collaborateurs (Luthans et Avolio, 2003), le leader servant élimine tout intérêt personnel de sa fonction (Ling et al., 2017).

Ce type de leadership ne met pas en avant la considération de propos différents avant de prendre des décisions, nous ne pouvons pas savoir comment ce type de leader se comporte pour prendre des décisions quand il y a beaucoup de divergence au sein de l'équipe décisionnelle (Nelson, 2014). Est-ce que dans une époque où les entreprises changent

rapidement et que nous avons besoin d'une personne pour prendre des décisions dans un court délai, le leader servant pourrait savoir jongler ?

Le leadership transformationnel

La théorie du leadership transformationnel (Bass, Avolio et Atwater, 1996) propose que le leader, grâce à son charisme et ses comportements positifs, favorise l'innovation et la créativité au sein de son équipe. Il va au-delà du cadre conventionnel et des règles organisationnelles et encourage son équipe à innover en respectant la sécurité et les objectifs de l'organisation (Walumbwa et al., 2008 ; Nelson, 2014). Le leader transformationnel encourage son équipe à se dépasser et les stimule intellectuellement et personnellement, il sort ce qui est de mieux dans chacun de ses coéquipiers. Il y parvient par ses différentes stratégies, dont l'influence idéalisée ; la stimulation intellectuelle ; la motivation inspirante et la considération individualisée ; ces divers mécanismes représentent les dimensions du leadership transformationnel (Bass et Avolio, 1994 ; cité dans Nelson, 2014).

La différence entre le leader transformationnel et authentique c'est la transparence qui est un critère important pour le deuxième mais n'a pas été clairement mentionnée pour le premier (Walumbwa et al., 2008 ; Nelson, 2014). De plus, la théorie du leadership transformationnel accorde une grande importance à l'aspect charismatique du leader, alors que dans la théorie du leadership authentique cet aspect n'a pas été considéré (Banks et al., 2016). Ce type de leadership est très intéressant pour une entreprise en pleine transformation, par exemple une grande transformation numérique pour rattraper le marché ou une entreprise où la culture de l'innovation règne. En revanche, c'est difficile pour ce genre de leader d'être dans une organisation qui a déjà atteint le sommet de la performance et qu'elle est en période de maintien.

Les leaders transformationnels ont à la fois des valeurs d'auto-transcendance et de valorisation, mais ils accordent une plus grande importance à l'auto-transcendance. L'auto-

transcendance permet à la personne d'étendre ses propres frontières multidimensionnelles pour des relations intrapersonnelles, interpersonnelles et trans-personnelles. Les chercheurs indiquent que les liens entre les valeurs auto-transcendantes et les comportements congrus sont très fins (Carey, 1992 ; cité dans, Price 2003). Lors d'une comparaison entre le leadership transformationnel et le leadership authentique, Avolio et ses collègues (2004 ; cités dans Hoch et al., 2018) ont décrit le leadership authentique comme l'addition de qualités de leadership éthique à des styles de leadership positif. Autrement dit, un leader peut-être authentique et non-transformationnel mais un véritable leader transformationnel doit être authentique (Avolio et Gardner, 2005 ; cités dans Hoch et al., 2018)

Malgré que le leadership éthique, servant, transformationnel et authentique se regroupent généralement dans le concept du leadership positif, lors de la comparaison nous avons identifié des distinctions dans leurs emphases conceptuelles, à savoir: Le leadership éthique se concentre sur la conformité aux normes; le leadership servant se concentre sur le bénéfice de différentes parties prenantes; le leadership transformationnel se concentre sur la stimulation intellectuelle, la motivation inspirante et la considération individualisée; tandis que le leadership authentique se concentre sur la conscience de soi, la transparence relationnelle et la gestion objective de l'information.

LE CONCEPT DE BIEN-ÊTRE :

La notion du bien-être a toujours été divisée en deux conceptualisations, le bien-être subjectif (Diener, 1984) et le bien-être psychologique (Ryff, 1989). Ces deux aspects ont été étudiés par différents chercheurs, pour ne nommer que ceux-là (Anglim et al., 2020 ; Diener, Oishi et Tay 2018 ; Kahneman, 2010; Deci et Ryan 2008, Seligman, 2018, etc.), appuyés sur des approches psychologiques et philosophiques différentes.

En effet, le concept de bien-être subjectif, ou hédonique, remonte à la Grèce antique (Waterman, 1993; cité dans Banerjee & Puri, 2020), et a été défendu par Épicure et certains de ses contemporains, qui ont établi l'idée que le but de l'existence humaine est de rechercher le plaisir et d'éviter le malheur. Aristote (1997, réédition), quant à lui, s'opposait à ce point de vue, défendant l'idéal « eudémonique » de l'existence humaine, qui conduit à la création de la raison d'être.

Dans le but d'une compréhension claire du bien-être, il nous semble important de revisiter les anciens chercheurs et leurs descendants, dans l'espoir de mettre la lumière sur les significations du fonctionnement positif des individus.

Bien-être subjectif

Tout au long de l'histoire, le bonheur a été considéré par les philosophes comme le bien et la motivation ultimes de la vie (Diener, 2009). Diener (1984 ; cité dans Carducci et al, 2020, p. 35, libre traduction) définit le bien-être subjectif comme « une combinaison de la satisfaction de la vie, de la fréquence des émotions positives et de la rareté des émotions négatives ». Le bien-être subjectif comporte trois éléments : la satisfaction de la vie, l'affect positif et l'affect négatif (Diener 1984, cité dans García-Hermoso et al., 2020). Par la suite, Diener et ses collaborateurs (1999 ; cités dans García-Hermoso et al., 2020) ont inclus la satisfaction liée à un domaine spécifique, comme la santé et le travail, à la définition du bien-être subjectif. En outre, selon Andrews et Withey (1976 ; cités dans Medvedev & Landhuis,

2018) le bien-être subjectif représente un ensemble constitué en même temps d'une évaluation cognitive et d'affects positifs et négatifs. La satisfaction de la vie et la satisfaction des domaines de la vie sont considérées comme la composante cognitive, puisqu'elles sont basées sur des attitudes d'évaluation réalisées par le sujet (Medvedev & Landhuis, 2018 ; Schimmack, 2008). En contraste, Bradburn (1969) définit le « bonheur » comme l'état émotionnel d'un individu dans lequel les affects positifs l'emportent sur les affects négatifs (Diener et al., 1999 ; Ryan & Deci, 2001 ; Yildirim & Belen, 2019). Cette définition démontre que les affects positifs et négatifs représentent le vécu émotionnel de chaque individu, donc la composante affective du bien-être subjectif. En effet, la satisfaction de la vie fait référence à un jugement conscient et intégral de sa propre vie. Tandis que le niveau hédonique renvoie aux conditions agréables et désagréables de sa vie émotionnelle (Diener et al., 1999). Le bien-être subjectif est souvent interprété comme l'expérience d'un niveau très élevé d'affects positifs, un degré très faible d'affects négatifs et d'un niveau élevé de satisfaction dans la vie (Deci & Ryan, 2008 ; Ong et al., 2021). Dès lors qu'une personne regroupe ces trois critères, on peut approuver que son niveau de bien-être subjectif soit élevé (Deci & Ryan, 2008). D'après Kammann (1983), les conditions objectives essentielles telles que le confort, la santé, la richesse et la vertu sont absentes des définitions du bien-être subjectif. Quoique ces conditions influencent fortement le bien-être subjectif, elles ne représentent pas une partie nécessaire et inhérente de celui-ci (Diener, 2009).

Malgré la prolifération des études sur le bien-être subjectif, celui-ci ne représente pas la seule manière d'envisager le bien-être. Une seconde approche considère que le bien-être ne se limite pas au bonheur, tout en suggérant que le fait que les individus aient une affectivité positive et qu'ils soient satisfaits, cela ne veut pas nécessairement dire qu'ils sont bien psychologiquement (Deci & Ryan, 2008) ; cette deuxième approche est le bien-être psychologique.

Bien-être psychologique

Tandis que le bien-être subjectif se formule en fonction du bonheur et de la satisfaction globale de la vie, le bien-être psychologique s'appuie sur les défis existentiels de la vie et les formulations du développement humain (Keyes et al., 2002 ; Özmen et al., 2021). En vertu de cette conception, le bien-être résulte du rapport établi entre la nature des objectifs et la satisfaction des besoins fondamentaux (Deci et Ryan, 2008). Ainsi, le bien-être renvoie à des concepts d'accomplissement de son potentiel (Ryan et Deci, 2001 ; Joshanloo & Jovanović, 2021) et d'autodétermination (Deci et Ryan, 1995 ; cités dans Deci et al., 2017).

L'objectif de la vie, selon Aristote dans son ouvrage l'Éthique à Nichomaque (traduit par Irwin, 2019) est l'eudaimonia, qui ressemble au « bonheur authentique » de Seligman (2002), ces deux concepts sont fondés sur l'idée qu'une personne heureuse est une personne qui a une vie plaisante qui lui permettra de ressentir des émotions positives, une vie pleine de sens et une vie engagée. Dans la suite Seligman (2011 ; Seligman, 2018) a complété cette perspective par le modèle PERMA : émotions positives, engagement, relations interpersonnelles positives, sens et accomplissement. En d'autres termes, le bien-être psychologique saisit l'aspect fonctionnel du bien-être, qui consiste à des qualités et des compétences contribuant à un fonctionnement psychosocial optimal (Joshanloo, 2018).

Ryff (1989; cité dans Ryff, 2017) propose six composantes clés du bien-être psychologique (voir figure 2) dont « l'autonomie », « la maîtrise de l'environnement », « les relations positives avec autrui », « la croissance personnelle », « l'acceptation de soi » et « le sens de la vie ». Chacune de ces dimensions articule les défis que les gens confrontent lorsqu'ils essayent de vivre positivement. À savoir, les personnes essayent de mieux vivre dans leur peau tout en admettant leurs limites (acceptation de soi), ils développent et maintiennent de bonnes relations interpersonnelles et de confiance (relations positives avec autrui) et façonnent leur environnement afin de satisfaire leurs besoins physiques, mentaux ou sociaux (maîtrise de l'environnement). Les gens cherchent aussi un sentiment d'autodétermination, pour maintenir leur individualité (autonomie). Ils s'interrogent sur

l'existence humaine, pour trouver une signification à leurs efforts et leurs défis (sens de la vie). Enfin, ils démontrent le meilleur de leurs talents et leurs capacités (croissance personnelle) (Ryff, 2017).

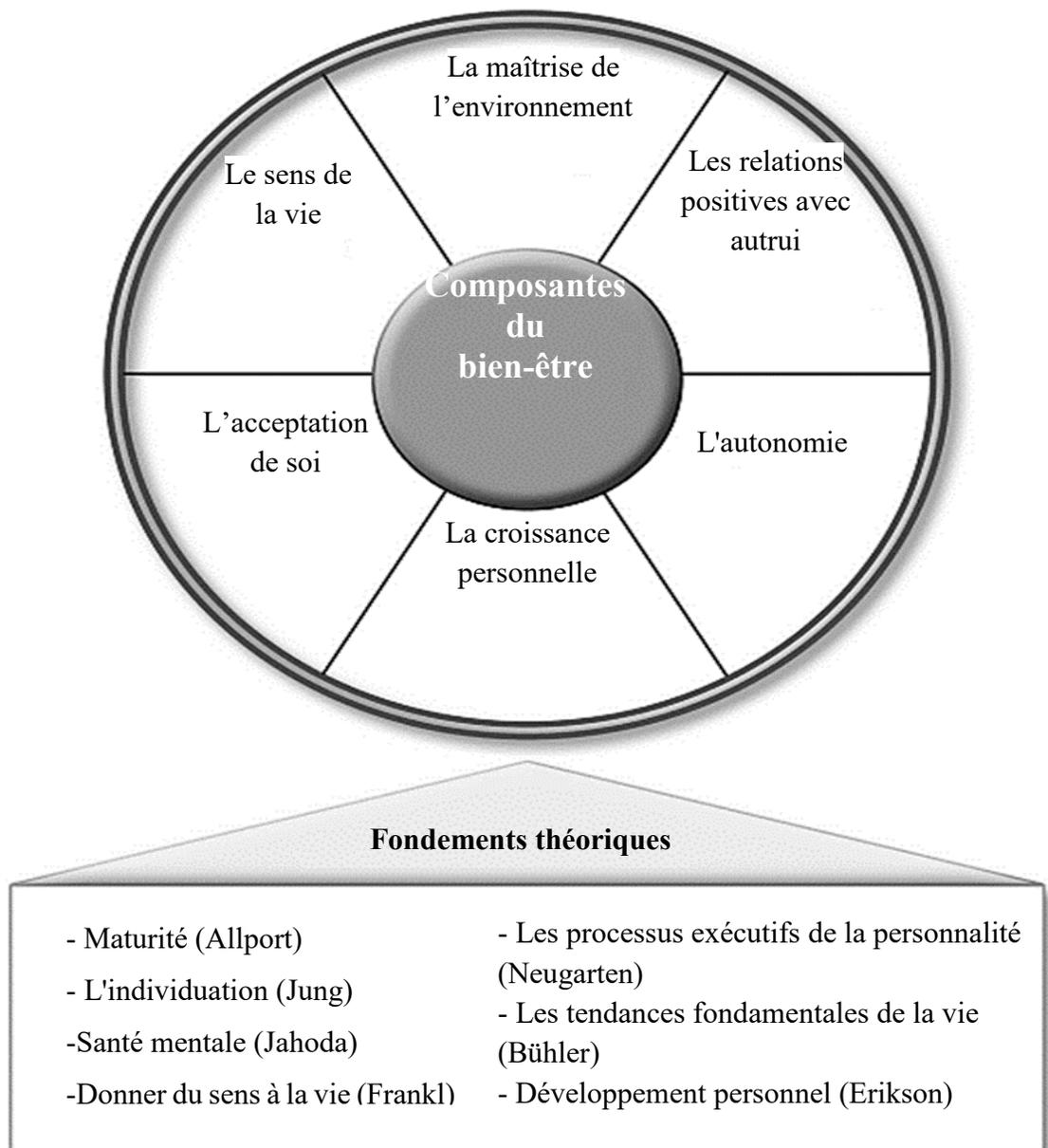


Figure 2. Les dimensions essentielles du bien-être psychologique et leurs fondements théoriques (libre traduction, Ryff 2016 ; cité dans Ryff, 2017, p. 116)

Le concept du bien-être psychologique est moins défini comparant à celui du bien-être subjectif, parce qu'il provient de plusieurs conceptualisations. En effet, le bien-être psychologique peut se manifester par l'engagement, par la poursuite des objectifs ou bien par l'effort (Fowers, Mollica, et Procacci, 2010). Keyes avait proposé une nouvelle facette du bien-être appelée le bien-être social, faisant référence à la qualité des relations interpersonnelles (1998 ; cité dans Rahimnia et Sharifirad, 2015). Le bien-être social met l'accent sur la société et les interactions sociales, ce qui le différencie des autres types de bien-être (Bradbury et Lichtenstein 2000 ; Rahimnia et Sharifirad, 2015), en revanche cet aspect n'était pas approfondi par des recherches plus précises.

En analysant les différentes théories sur le bien-être, nous constatons que ce concept prend deux voies indépendantes mais reliées. La première qui s'intéresse particulièrement à l'atteinte du bonheur ou le plaisir hédonique et l'autre au fonctionnement psychologique en accord avec sa nature, autrement dit sur l'eudémonie. Les deux perspectives diffèrent, selon la définition que chacune donne au bien-être et selon l'idée qu'elles font sur le but de la vie. Bien que le bien-être subjectif et le bien-être psychologique représentent deux approches méthodologiques différentes, certains auteurs définissent le bien-être comme un concept multidimensionnel qui fusionne les deux dimensions, (voir figure 3) (Keyes et al., 2002).

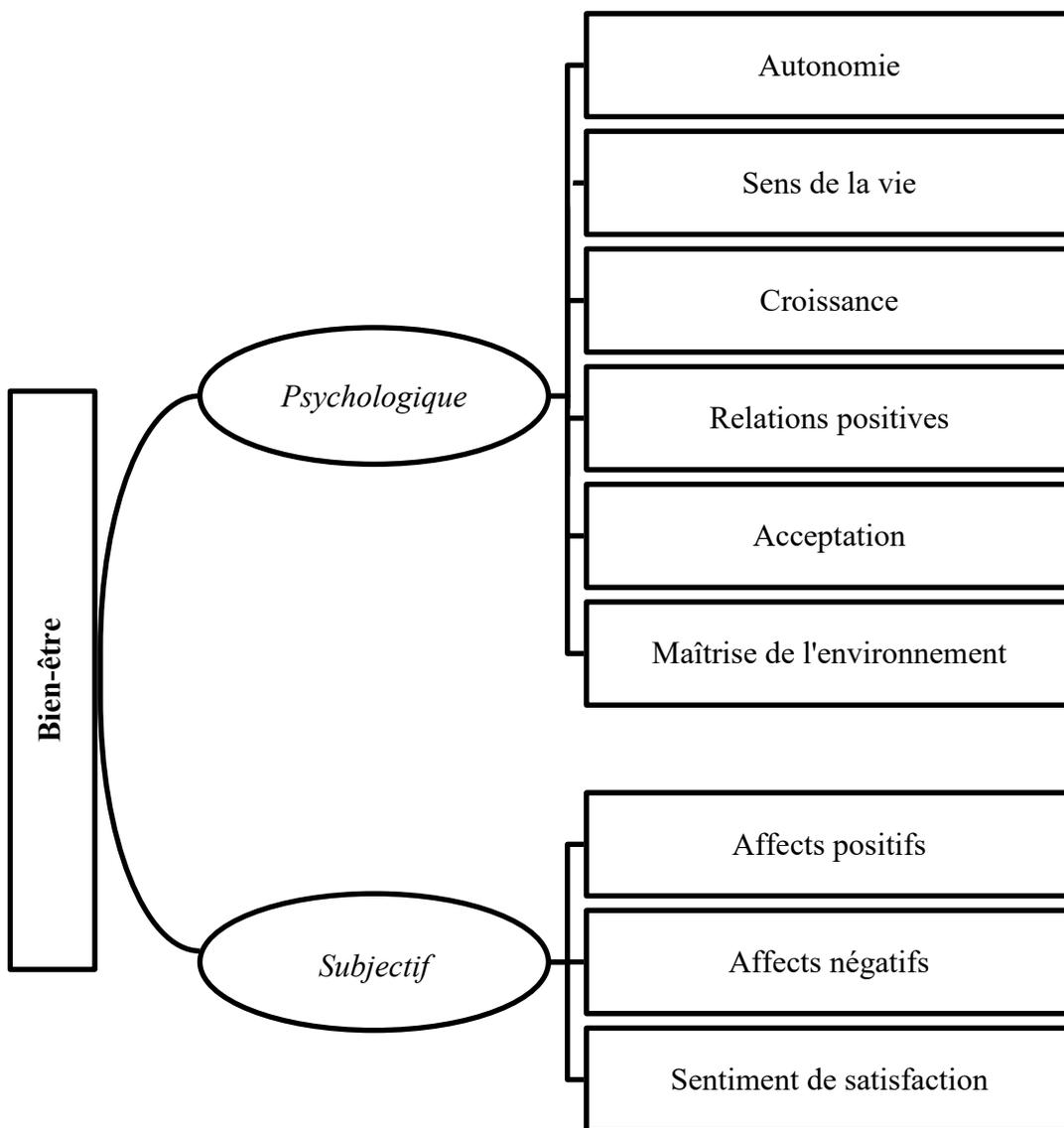


Figure 3. Le modèle de bien-être à deux facteurs (libre traduction, Keyes et al., 2002, p. 1014).

Liu et ses collaborateurs (2010) signalent que le bien-être affectif (les affects positifs et négatifs), peut être classé parmi les dimensions du bien-être psychologique (Rahimnia et Sharifirad, 2015). D'autres auteurs ont choisi de rester à l'écart de ces débats, employant plutôt la dénomination générique de bien-être dépourvue de précisions (Danna et Griffin, 1999 ; cités dans Creusier, 2013). Toutefois, les parties qui suivent vont être inscrites dans la

même démarche que Danna et Griffin (1999), ce qui fait que la formulation du bien-être sera générale.

Le bien-être au travail

La compréhension de la notion du bien-être général fût l'axe central de deux grands mouvements littéraires, contrairement au bien-être attaché spécifiquement au domaine du travail qui n'a eu que très peu d'attention (Biétry & Creusier, 2015 ; Kiziah, 2003). La cause est probablement le fait que certains auteurs (Diener et al. 1999) ont rattaché les domaines spécifiques de la vie comme la santé et le travail à la satisfaction qui ne représente qu'une composante du bien-être, plutôt qu'au bien-être général.

Nonobstant, une étude faite par Massé et ses collaborateurs (1998 ; cité dans Dagenais-Desmarais, 2010) montrent que la structure factorielle du bien-être général, n'a pas pu être appliquée en totalité dans le contexte du travail. En effet, Massé et al (1998 ; cité dans Dagenais-Desmarais, 2010) ont démontré que le bien-être au travail est distinct du bien-être sans contexte. Robert (2007 ; cité dans Creusier, 2013) a présenté une conception inédite du bien-être au travail, puisqu'il a fait la distinction entre les différents statuts de l'individu : la personne et le salarié ou le travailleur. Le bien-être de la personne se rattache aux aspects environnementaux auxquels le travailleur peut être confronté dans son organisation, ainsi qu'à l'hygiène et la sécurité au travail. Le bien-être du salarié quant à lui se réfère aux conditions adéquates et les moyens pour effectuer son travail correctement. Robert (2007 ; cité dans Creusier, 2013) démontre que si le bien-être du salarié au travail est ignoré, la tentative d'amélioration du bien-être de la personne aura un impact plus faible. Pour obtenir une efficacité optimale, il est donc important de s'occuper des deux aspects à la fois. De nombreux concepts, comme les relations interpersonnelles positives, l'autonomie et l'acceptation de soi, sont considérés comme des composantes du bien-être (Ryff & Singer, 1998 ; cités dans Ryan, Huta, et Deci, 2008). De ce fait, en contexte de travail, les relations

entre les employés et les superviseurs ainsi qu'entre eux même et le sentiment d'autonomie sont des critères importants pour maintenir un meilleur bien-être.

Dans le but d'évaluer la façon dont les composantes du bien-être général s'appliquent au travail, Dagenais-Desmarais et Savoie (2012; cités dans Medzo-M'Engone & Ntsame, 2021) ont réalisé une étude qualitative et ont identifié cinq dimensions du bien-être au travail, à savoir:

L'adéquation interpersonnelle au travail ;

L'épanouissement au travail ;

Le sentiment de compétence au travail;

Le désir d'implication au travail;

La reconnaissance perçue au travail.

Les analyses corrélationnelles ont soutenu un rapport connexe mais distinct entre le bien-être psychologique au travail et le bien-être psychologique excluant les indicateurs de la détresse psychologique (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012 ; cités dans Medzo-M'Engone & Ntsame, 2021). Ces travaux laissent comprendre que le bien-être au travail et le bien-être sans contexte ne sont pas conceptuellement identiques.

LE CLIMAT DE TRAVAIL COMME FACTEUR MÉDIATEUR ENTRE LE LEADERSHIP AUTHENTIQUE ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Le concept de climat fut introduit pour la première fois en psychologie du travail et des organisations par Gellerman dans les années soixante, depuis ce temps-là, la définition et l'utilisation de ce concept changent selon les objectifs des chercheurs (Brunet et Savoie, 2016). Plusieurs auteurs considèrent le climat comme la perception que chaque individu a sur son environnement social et du milieu où il agit et réagit (Brunet et Savoie, 2016). Charest et Charuet (2003) définissent le climat de travail comme l'ensemble des perceptions que les employés ont de leur environnement de travail, ces perceptions représentent ce que les membres y valorisent d'une façon fondamentale par exemple : la confiance, le leadership, la reconnaissance, l'équité, l'autonomie, etc... (Lazzari, 2020).

Cependant, le concept « climat » est souvent confondu avec la notion de culture, de satisfaction, du leadership et même de structure organisationnelle. Prenons le cas de Al Shammari (1992) qui définit la notion du climat organisationnel comme un ensemble de traditions, valeurs, croyances et philosophies qui existent dans l'organisation, une définition qui crée une confusion claire entre le concept de climat et celui de la culture organisationnelle. En effet, le climat porte sur les perceptions que les employés partagent de leur environnement du travail, tandis que la culture comprend les normes et les valeurs d'une organisation, partagées par les employés (Brunet et Savoie, 2016). Certains auteurs ont réduit le climat de travail à la perception des relations entre subordonnés et superviseurs et même à la perception des relations interpersonnelles (Barling, Wade et Fullagar, 1990; cité dans Brunet et Savoie, 2016), à partir de 1964 la notion climat de leadership est devenue synonyme du concept de climat organisationnel, jusqu'à ce que les recherches récentes démontrent que le climat de leadership n'est qu'un déterminant du climat (Brunet et Savoie, 2016) ainsi que les dirigeants ont un important impact sur l'activité de l'organisation et son climat (Lewin et Stephens, 1994). Jorde-Bloom (1988) pour sa part, le climat organisationnel consiste dans la perception collective, les valeurs, les croyances et les attitudes des individus dans un cadre de travail. Dans cette définition, l'auteur considère le climat comme synonyme de réactions

et d'opinions personnelles ; deux éléments utilisés dans les anciens questionnaires pour mesurer la satisfaction (Brunet et Savoie, 2016), ce qui crée un amalgame entre le climat et la satisfaction. La satisfaction ne représente de nos jours qu'une simple résultante du climat (Brunet et Savoie, 2016).

Pour pouvoir analyser, comprendre et modifier le comportement individuel, Léwin a élaboré la formule suivante :

$$C = f(P * E)$$

Dans cette dernière, (C) le comportement individuel, exprime l'interaction entre le facteur personnalité (P) de chaque individu et le facteur environnement (E) où se trouve ce dernier (1951; cité dans Brunet et Savoie, 2016).

Selon Brunet et Savoie (2016), le climat est un élément de l'environnement et en le modifiant cela peut engendrer un changement sur la conduite individuelle. En résumé, le climat organisationnel peut-être défini comme suit : « une qualité, relativement stable dans le temps, de l'environnement interne d'une organisation » telle qu'elle est perçue par les membres de celle-ci (Pritchard et Karasick, 1973 ; cités dans Corriveau et Brunet, 1993, p. 484). Il est déterminé par les politiques d'une organisation et par le comportement de ses membres, surtout celui des cadres supérieurs (Pritchard et Karasick, 1973, cité dans Corriveau et Brunet, 1993). Le climat organisationnel oriente les activités de l'organisation et influence le comportement de ses acteurs (Pritchard et Karasick, 1973, cité dans Corriveau et Brunet, 1993). En d'autres mots, le climat organisationnel conjugue des facteurs organisationnels et personnels et se résume à « la moyenne des perceptions individuelles qu'ont les employés de leur environnement quotidien » (Deer, 1980, cité dans Corriveau et Brunet, 1993, p. 484).

En outre, le climat de travail renvoie à la façon dont les individus se sentent traités au sein de l'organisation (Brunet et Savoie, 2016). Il est souvent diagnostiqué par le biais de trois composantes: la reconnaissance, l'autonomie et l'actualisation de soi (Brunet et Savoie, 2016). La reconnaissance consiste à la façon dont chaque personne se sent considérée au

travail, cela renvoie à des sentiments d'existence et de valeur. L'autonomie renvoie à la latitude décisionnelle conférée et à la perception d'autonomie dans l'exécution des tâches. L'actualisation de soi réfère à la possibilité de se développer, de se réaliser et de devenir une meilleure version de soi. Selon Brunet et Savoie (2016) le bien-être représente une conséquence d'un climat de travail sain, tandis que ce dernier représente une résultante des pratiques du leadership positif. Plusieurs auteurs ont confirmé que le leadership authentique influence positivement le climat organisationnel (Blake et al., 2012 ; Fallatah & Laschinger, 2016 ; Nelson, 2014 ; Regan et al. 2016 ; Woolley et al., 2011). C'est pourquoi, ledit climat est positionné dans cette recherche comme un élément médiateur entre le leadership authentique et le bien-être au travail.

LA RELATION ENTRE LE LEADERSHIP AUTHENTIQUE ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Perspective théorique

D'un point de vue théorique, plusieurs auteurs ont mis en évidence l'impact positif du leadership authentique sur le bien-être (Goldman, 2006 ; Ilies et al., 2005 ; Macik-Frey et al., 2009), non seulement sur le bien-être des leaders, mais aussi sur celui de ses collaborateurs (Ilies et al., 2005 ; Macik-Frey et al., 2009). Ce lien positif entre le leadership perçu par les employés et leur bien-être s'établit par des mécanismes courants en psychologie sociale. Par exemple, Ilies et al. (2005) ont identifié des relations entre les composantes du leadership authentique et les dimensions du bien-être suggérées par Ryff (1989). Leur raisonnement affirme que la conscience de soi et le traitement impartial (composantes du leadership authentique), peuvent influencer positivement l'acceptation de soi, la croissance personnelle, la maîtrise de l'environnement et le sens de la vie (dimensions du bien-être). Ainsi que la transparence relationnelle peut servir comme un déclencheur des relations positives. En outre, Macik-Frey et ses collaborateurs (2009) ont montré que le leader authentique influence spontanément ses collaborateurs par une confiance inconditionnelle, un engagement et des émotions positives ce qui favorise l'autodétermination et la croissance chez ses collègues (facettes du bien-être). Ils ajoutent qu'au-delà de l'effet du leader sur la performance par le biais de l'émotion contagieuse, il faut élargir la théorie de la contagion pour inclure l'effet du leader authentique sur le bien-être et la vitalité individuelle. Ils expliquent que grâce à sa franchise, son dynamisme et l'intérêt porté à ses collègues, le leader authentique crée une relation rassurante dans laquelle ses collaborateurs peuvent échanger dans un respect mutuel, ce qui favorise leur bien-être. Malgré ces liaisons théoriques élaborés d'une manière très convaincante, les recherches empiriques sur le rapport entre le leadership authentique et le bien-être dans le contexte du travail sont assez rares.

Perspective empirique

Dans une démarche empirique, les chercheurs Rahimnia et Sharifirad (2015) ont examiné la relation entre le leadership authentique et trois dimensions du bien-être (satisfaction au travail, stress perçu au travail et symptômes de stress) des employés. Tout en considérant l'insécurité d'attachement comme une variable médiatrice de la relation. Ils ont constaté que le leadership authentique augmente la satisfaction au travail et baisse le stress perçu et les symptômes de stress. En effet, ils ont montré que le leadership authentique diminue l'insécurité d'attachement, tandis que cette dernière a été décrite comme un facteur qui augmente le stress et baisse la satisfaction au travail. En somme, ils soulignent dans leur étude l'importance du leader authentique dans le renforcement du sentiment de sécurité dans les relations interpersonnelles au travail et les conséquences de ladite sécurité ressentie sur le bien-être des collaborateurs.

Dans leur étude sur l'impact du capital psychologique et du leadership authentique sur l'engagement et le bien-être au travail, Adil et Kamal (2016) ont trouvé un lien statistiquement significatif entre le leadership authentique et l'engagement au travail une dimension du bien-être ($N= 500, \beta=0,15, p<0,001$) ainsi qu'entre le leadership authentique et le bien-être des employés ($N= 500, \beta=0,19, p<0,001$). De la sorte, le leadership authentique est l'un des éléments qui influencent l'engagement et le bien-être au travail.

De même, Nelson (2014) a également trouvé une corrélation positive et significative unissant spécifiquement le leadership authentique tel que perçu par les subordonnés et leur bien-être au travail dans deux échantillons étudiés (Nelson, 2014, p.53) :

Échantillon 1 : $r = 0,32, p < 0,01$

Échantillon 2 : $r = 0,35, p < 0,01$.

Dans toutes les études énoncées ci-dessus, quelles qu'elles soient, empiriques ou théoriques, les chercheurs ont mis en lumière l'impact positif du leadership authentique sur le bien-être au travail. Pourtant, aucune de ces recherches n'a étudié les actions du leader authentique qui favorisent le bien-être au travail. C'est pourquoi, dans cette étude, nous nous intéressons au comportement du leader authentique.

Nelson (2014) recommande dans son étude de varier les devis de recherche (expérimentaux, quasi expérimentaux...) pour mieux comprendre la magnitude de ladite relation, ainsi qu'une variation dans la méthode de collecte des données (entrevue ; observation ; relevé d'histoire personnelle; groupe de discussion, etc.) contribuerait à approfondir la compréhension du construit. C'est la raison pour laquelle nous avons choisie l'autopraxéographie comme méthodologie de recherche, une méthode qui rapproche les approches traditionnelles en gestion aux pratiques modernes de cette dernière.

Enfin, dans le prochain chapitre nous allons présenter les principaux aspects méthodologiques adoptés pour cette étude, ainsi que la démarche empruntée pour répondre à la question de notre recherche.

POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce deuxième chapitre, nous présentons l'aspect méthodologique choisi et utilisé pour répondre à la question de recherche. En premier lieu, nous allons définir le cadre épistémologique. Par la suite, nous allons présenter la méthodologie choisie pour la recherche.

L'ÉPISTÉMOLOGIE

Piaget définit l'épistémologie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables. » (1967 ; cité dans Gavard-Perret et al, 2008). Au-delà des aspects méthodologiques, l'épistémologie se préoccupe de la conception de la connaissance sur laquelle reposera la recherche et surtout de la valeur des connaissances élaborées (Gavard-Perret et al, 2008) et toutes ces préoccupations se regroupent dans le questionnement épistémologique : « qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Quelle est sa valeur ? » (Gavard-Perret et al, 2008, p. 7) ; qui représente une partie essentielle pour construire un projet de recherche (Gavard-Perret et al, 2008).

Les paradigmes épistémologiques

Le paradigme épistémologique représente l'ensemble des axiomes, des valeurs et des pensées partagées entre une population scientifique à une époque déterminée (Chalmers, 1982 ; cité dans Fortin et Gagnon, 2016). Dans cette partie, nous allons s'intéresser à deux

courants épistémologiques, qui font partie des paradigmes les plus dominants dans les méthodes de recherche en sciences sociales et surtout celles de gestion: le positiviste/post positiviste et les paradigmes constructivistes, afin d'identifier le paradigme épistémologique qui convient le plus à notre recherche.

Le paradigme positiviste/post positiviste

Selon Fortin et Gagnon (2016) le positivisme a été le premier courant épistémologique à diriger les méthodes de recherche. En effet, ses axiomes implicites énoncent qu'il existe une seule réalité sociale qui peut être étudiée de la même façon qu'une réalité physique et qu'il existe un dualisme entre la réalité et le chercheur (Fortin et Gagnon, 2016). Le positiviste a été déconsidéré à cause de ses failles et son inflexibilité et a été remplacé par le post positivisme une forme rectifiée de ce dernier qui admet que les observations sont fragiles et susceptibles d'être erronées (Fortin et Gagnon, 2016). Dans ce paradigme post positiviste le chercheur doit expliquer les faits objectivement, il doit chercher une logique de cause à effet qui explique le phénomène étudié et les résultats doivent être considérés comme une probabilité (Fortin et Gagnon, 2016). Dans ce paradigme, le chercheur recourt à un raisonnement déductif, qui pousse le chercheur à formuler des hypothèses pour contrôler ou prédire un phénomène (Fortin et Gagnon, 2016).

Les paradigmes constructivistes

Les paradigmes constructivistes adoptent l'idée que la réalité est multiple, elle se construit des perceptions humaines et peut changer avec le temps (Fortin et Gagnon, 2016). En effet, les chercheurs dans les paradigmes constructivistes essaient de comprendre un phénomène pour l'émancipation et la transformation de ce dernier (Fortin et Gagnon, 2016). Dans les paradigmes constructivistes, le chercheur met en œuvre un raisonnement inductif, il observe le phénomène ensuite il l'interprète dans une situation particulière, dans ce cas les

chercheurs évitent de formuler des hypothèses avant la collecte des données (Fortin et Gagnon, 2016).

Deux principaux paradigmes constructivistes sont affiliés dans la recherche en sciences de gestion (Avenier, 2011) : le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (PECGL) et le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) (Albert et Avenier, 2011). Dans une étude comparative de ces deux paradigmes constructivistes, Avenier (2011) montre que le PECGL et le PECP ne partagent qu'une seule hypothèse fondatrice, celle de l'inséparabilité entre le chercheur et le phénomène étudié, dans la construction de connaissances. Cela signifie, que dans les observations, on ne peut pas faire la différence entre les perceptions de l'observateur et celles influencés par les hypothèses théoriques. Ces deux principaux paradigmes partagent aussi que cette hypothèse rend inadéquat le concept de vérité absolue, dans lequel la connaissance devrait être pleinement cohérente avec ce qui est vrai (Avenier, 2011). Enfin, ils « ont aussi en commun de voir l'élaboration de connaissances comme un acte de construction de représentations intelligibles, forgées par des humains pour donner un sens aux situations dans lesquelles ils se trouvent » (Avenier, 2011, p. 376). Quant aux autres hypothèses fondatrices des deux paradigmes, elles sont distinctes et cela génère des conséquences sur le plan méthodologique et épistémique (Albert et Avenier, 2011).

Le PECGL a été conceptualisé par Guba et Lincoln pour étudier les phénomènes humains et sociaux, ceci les a poussés à poser des hypothèses fondatrices qui limitent le domaine du PECGL. Tandis que le PECP a été un prolongement de travaux de Piaget qui portent sur l'élaboration de la pensée conceptuelle chez les enfants et de l'intelligence sensori-motrice (Piaget, 1937 ; cité dans Avenier, 2011), ainsi que sur les relations entre biologie et connaissance (Piaget, 1967 ; cité dans Avenier, 2011). En outre, dans le PECP les phénomènes de tout genre peuvent être étudiés et toutes les méthodologies sont considérées éligibles (même les dialectiques et les herméneutiques) (Avenier, 2011). Selon Avenier (2011) que ça soit au plan méthodologique ou épistémique, le PECP apparaît plus ouvert que le PECGL.

Au plan méthodologique ce dernier se limite à un seul type de méthode tandis que dans le PECP toute méthode de recherche est acceptée. Tout comme au plan épistémologique, dans le PECGT l'acceptabilité d'hypothèses d'ordre ontologique est moins large. Enfin, Avenier (2011) considère que le PECGT est une portée épistémologique régionale puisque intéressé uniquement par l'étude des phénomènes sociaux tandis que le PECP est un paradigme épistémologique général.

En effet, nous espérons, dans cette recherche descriptive, comprendre comment le leadership authentique peut influencer positivement le bien-être des employés au travail, en se basant sur les expériences professionnelles de la praticienne-chercheuse et la recherche multidisciplinaire existante. Cette démarche s'inscrit dans un paradigme épistémologique constructiviste pragmatique.

La posture épistémologique : Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique

Le PECP fonde sa compréhension du phénomène étudié sur des paramètres où le lien entre le chercheur et le sujet est assumé et même explicite (Albert et Cadieux, 2017). En effet, dans ce paradigme épistémologique le principal outil de travail utilisé pour atteindre la finalité de la recherche est le chercheur lui-même. Dans l'épistémologie constructiviste pragmatique, le but de la vérité n'est pas de représenter avec exactitude une réalité mais plutôt de développer des connaissances génériques pour mieux expliquer le phénomène étudié (Albert et Cadieux, 2017).

Enfin, d'après Avenier (2011) toute méthode est considérée comme légitime dans le PECP, du moment où les trois principes directeurs sont respectés : le comportement éthique du chercheur ; l'explicitation des hypothèses sur lesquelles la recherche s'appuie ; la rigueur sur le processus d'élaboration de la connaissance et au regard des résultats produits.

L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

D'après Gavart-Perret et ses collègues (2008, p. 7) « la méthodologie est l'étude des méthodes permettant de construire des connaissances ». En effet, on distingue deux méthodologies de recherche : une quantitative et l'autre qualitative. La recherche quantitative se distingue de la recherche qualitative sur la base de la méthode, la première méthode produit des données numériques ou des informations qui se convertissent en chiffres et la deuxième, produit des données narratives (Fortin et Gagnon, 2016). L'approche quantitative se compose d'un processus formel, systématique et qui se veut objectif, qui vise à vérifier ou à décrire une relation de cause à effet entre des variables. Tandis que, l'approche qualitative est souvent considérée comme subjective, mettant l'accent sur les acteurs (Fortin et Gagnon, 2016).

Dans le but d'atteindre notre objectif de recherche, nous avons privilégié la recherche qualitative, vu qu'on s'intéresse à comprendre les aspects singulier et contextuel d'un phénomène (Fortin et Gagnon, 2016) et les interpréter en se basant sur le témoignage du chercheur-praticien et la théorie multidisciplinaire (Albert et Perouma, 2017). Selon Paillé (1996), la recherche qualitative est définie comme « Une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. La logique à l'œuvre participe de la découverte et de la construction de sens. Elle ne nécessite ni comptage, ni quantification pour être valide » (Paillé, 1996, p.181).

Le choix méthodologique : L'autopraxéographie ; un récit écrit à la première personne: ses objectifs et sa pertinence

Le choix de notre thème de recherche n'était pas aléatoire, l'étudiante-chercheuse a eu une expérience avec un leader qu'elle juge authentique. C'est pourquoi nous avons opté pour la méthode de l'autopraxéographie (Albert et Michaud, 2016), une méthode qualitative, qui permet à des chercheurs qui sont praticiens ou qu'ils l'ont été, d'explorer des domaines

scientifiques et d'élaborer des connaissances génériques (Albert et Cadieux, 2017). Cette méthode à la première personne est similaire à d'autres types d'approches, comme l'autoethnographie, l'autobiographie et l'introspection (Bochner et Ellis, 2003; Cités dans Albert et al., 2019). En effet, « elles ont toutefois comme points communs la volonté des chercheurs de construire du sens à partir d'un vécu personnel, à l'aide de méthodes réflexives » (Albert, 2017).

La dénomination « autopraxéographie » est tirée des deux concepts « autoethnographie » et « praxéographie ». Contrairement à l'autoethnographie qui se focalise sur le vécu singulier de l'auteur dans l'objectif d'offrir une compréhension d'un savoir local, l'autopraxéographie est un travail réflexif axé sur la propre expérience du chercheur et la théorie multidisciplinaire, qui doivent être pensées ensemble pour construire des savoirs génériques (Albert et Michaud, 2016 ; cités dans Albert et Perouma, 2017). Par le fait même, cette méthode peut rapprocher les approches traditionnelles en gestion aux pratiques modernes de la gestion, puisque le chercheur est lui-même praticien, donc il aura accès à des informations inaccessibles et s'il trouve qu'il n'a y pas assez d'informations sur un phénomène vécu il pourrait les élaborer (Albert et Cadieux, 2017).

Critères de crédibilité de l'autopraxéographie :

Tout d'abord, cette méthode consiste à écrire d'une manière naïve un ou plusieurs témoignages. Le récit doit représenter une image honnête des expériences vécues par les praticiens-chercheurs. Par la suite, ces derniers deviennent les observateurs de leurs propres expériences. Pendant cette étape de réflexivité, les praticiens-chercheurs doivent changer, améliorer et reconstruire leurs écritures jusqu'à ce qu'elles soient une représentation aussi limpide que possible des expériences vécues. Durant cette deuxième étape, les praticiens-chercheurs et les cochercheurs élaborent un travail réflexif, en faisant des comparaisons entre les témoignages et les théories multidisciplinaires existantes. Ainsi, ces allers-retours entre

l'expérience vécue et la théorie permettent aux chercheurs de construire des savoirs génériques (Albert, 2017).

Les caractéristiques spécifiques de l'autopraxéographie

Selon Albert et Cadieux (2017) l'autopraxéographie possède trois caractéristiques spécifiques relativement aux autres méthodes à la première personne :

Perspective non-idiographique : Les méthodes à la première personne s'affilient dans une perspective idéographique, cela signifie que l'étude s'intéresse à un cas singulier pour en tirer des savoirs locaux (Tsoukas, 2005 ; cité dans Albert et Cadieux 2017). Cette perspective est la contrepartie de la perspective nomothétique qui consiste à établir des connaissances générales et universelles, une perspective qu'aucune méthode à la première personne ne peut l'adopter (Albert et Cadieux, 2017). La particularité de notre méthode choisie dans ce cas, c'est qu'elle ne fait partie de la perspective idéographique comme toutes les méthodes à la première personne ni à celle nomothétique, l'autopraxéographie vise plutôt à construire des savoirs génériques (Albert et Cadieux, 2017).

Processus abductif : L'autopraxéographie consiste à faire un mouvement de va-et-vient continu entre l'expérience vécue et la théorie multidisciplinaire. Pour ce faire, le chercheur effectue un travail réflexif en deux étapes, la première permet au chercheur d'examiner sa pratique de recherche, tandis que la deuxième lui permet d'utiliser des théories diverses pour comprendre différemment ses expériences. De ce fait, le chercheur va pouvoir prendre du recul sur ces dernières (Albert et Cadieux, 2017).

Écriture au passé : Dans cette méthode même si le chercheur et le praticien ne représentent qu'une seule personne, le soi qui rédige n'est pas le même que le soi qui a vécu l'expérience. Cela signifie que les récits sont rédigés au passé. Ce style de rédaction permet au chercheur de prendre du recul vis-à-vis de ses expériences (Albert et Cadieux, 2017).

Dans le chapitre suivant, la chercheuse-praticienne va simplement écrire des témoignages dans deux environnements de travaux différents, de manière naïve et sincère. Ensuite, l'étudiante-chercheuse prendra du recul pour devenir une observatrice de ses propres expériences. Durant cette étape de réflexivité, l'étudiante-chercheuse modifiera, perfectionnera et reconstruira son récit jusqu'à ce qu'il soit une représentation aussi limpide que possible de ses expériences vécues. Enfin, elle fera des va-et-vient entre les théories existantes et ses expériences afin de construire des connaissances génériques. Nous avons simplifié ce processus dans le schéma ci-dessous.

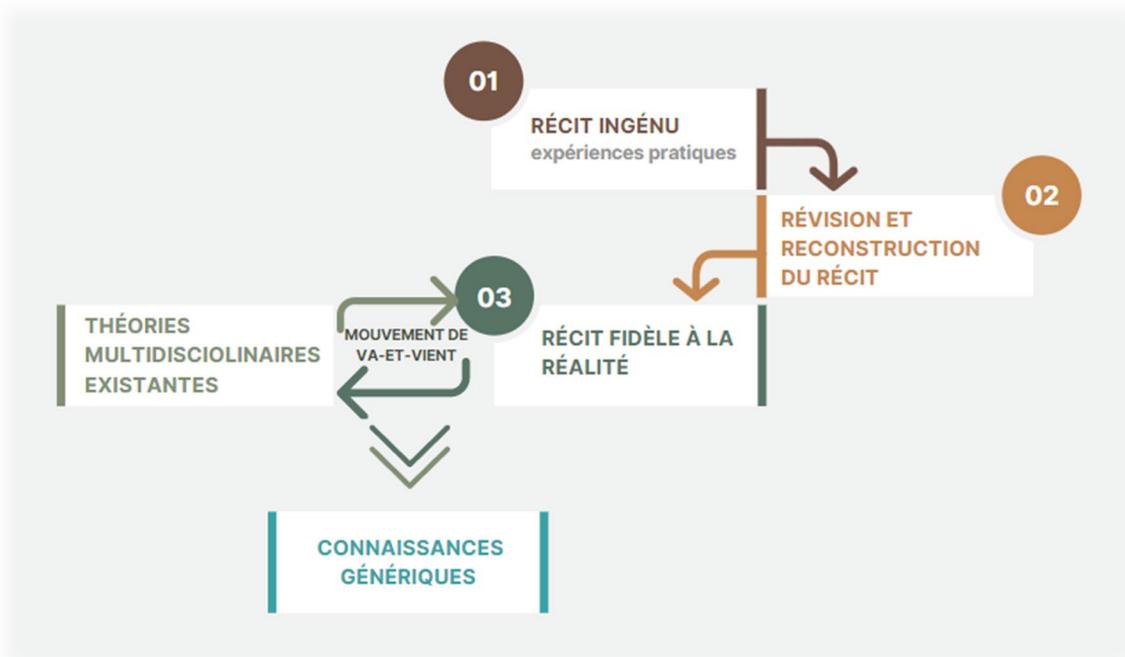


Figure 4. Processus de collecte et d'analyse de données utilisé par la praticienne-chercheuse. Schéma inspiré de la « Méthode de recherche autobiographique élaborée dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) » (Albert & Couture, 2013, p. 18)

ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Dans ce chapitre nous exposerons deux témoignages de la praticienne-chercheuse. Les deux récits présentent deux types de leader avec lesquels elle a collaboré. Après chaque témoignage, l'étudiante-chercheuse va faire un mouvement d'aller-retour entre la théorie multidisciplinaire et les expériences tout en développant des connaissances génériques.

PREMIÈRE EXPÉRIENCE

Vous-êtes-vous déjà trouvé dans la situation où votre supérieur avait motivé votre démission ? Si la réponse à cette question était positive, sachez que votre cas n'est pas isolé.

Permettez-moi de partager avec vous une première expérience personnelle avec un de mes anciens managers, que je surnommerai Victor¹ par souci d'anonymat. Ce pseudonyme quant à lui m'a été inspiré par un personnage politique hongrois dont les péripéties sont connues de tous : Victor Orbán, premier ministre aux controverses multiples suites à ses nombreuses atteintes aux libertés individuelles, vaillant conservateurs prônant le retour à une société traditionnelle, patriarcale et moyenâgeuse dans laquelle la femme n'a de place que pour la reproduction, recluse dans son foyer. Je peux vous assurer que le surnom sied à mon manager à la perfection !

A présent, permettez-moi de vous relater comment cette expérience a débuté, avant de vous faire part des différents événements ayant suivi.

¹ Les prénoms ont été changés pour des raisons de confidentialité.

A mon arrivée, Victor m'installa à son bureau le sourire aux lèvres. Son accueil chaleureux et son humour m'ont rapidement mise à l'aise. Il me posa de nombreuses questions sur mes études, mes centres d'intérêt ainsi que mes expériences professionnelles antérieures, avant de m'expliquer comment le travail était organisé au sein de l'entreprise, et qu'elles allaient être les tâches qui m'incomberaient à mon nouveau poste. Il m'a également expliqué que des réunions régulières étaient organisées permettant aux différents membres de l'équipe de participer aux différentes prises de décisions et pouvoir par la même occasion partager leurs retours quant aux divers projets sur lesquels ils travaillaient. En outre, étant nouvelle, il comprenait que j'aurais besoin de temps et d'aide pour prendre mes repères et m'a ainsi rassurée en insistant sur sa disponibilité et sa disposition à m'éclairer en cas de difficulté rencontrée. Les premiers jours, Sarah, ma marraine, me proposa de dîner avec elle étant donné que je ne connaissais encore personne. Nous avons longuement parlé du travail, puis je lui ai fait part de ma bonne impression concernant Victor, comment il a été réceptif, chaleureux et compréhensif. Sarah m'a semblé, à partir de ce moment-là, peu encline à poursuivre la conversation. J'ai supposé qu'elle dût probablement avoir un problème personnel avec lui. Ce n'est qu'après, que Sarah, plus en confiance, m'expliqua que Victor m'a engagée après avoir viré la personne occupant le poste avant moi à cause de sa grossesse, alors qu'il lui avait assuré trouver un remplaçant temporaire. Bien que secouée par le manque de considération dont a fait preuve Victor, mon avis le concernant n'en fut pas altéré.

Ma première semaine d'intégration et de formation s'est bien déroulée. Toute l'équipe, ma marraine et Victor, mon directeur ont été accueillants, serviables et sympathiques. Toutefois, un premier incident allant à l'encontre de mes principes ne tarda pas à avoir lieu. En effet, nous travaillions un samedi par quinzaine, ce qui était le cas durant ma première semaine. Victor entre ce samedi-là à 9h, dépose ses affaires dans son bureau et m'interpelle en me demandant de prétexter une réunion, en cas d'appel à son intention, et une visite sur le terrain en cas de demande d'entretien avec lui sur place. Bien que je fusse fortement mal à l'aise avec ce genre de situations où il fallait mentir, j'ai tout de même supposé que les motivations de cette requête dussent être importantes, et je lui accordai alors le bénéfice du doute. Vers les coups de midi, il est revenu récupérer ses affaires pour quitter les lieux. En

sortant, il me demanda si quelqu'un avait demandé après lui, et suite à ma réponse négative, me répondit « Bonne employée ! ». Sa réaction me mise extrêmement mal à l'aise. Je me suis remise en question durant cette fin de semaine-là, me demandant s'il s'agissait d'une habitude ou d'un épisode isolé. Mais je lui accordai tout de même le bénéfice du doute.

Lundi d'après, en confiant à Sarah que Victor a dû s'absenter ce samedi, et qu'il m'avait fait confiance pour le couvrir. Je ne vous cache pas quelle a été ma stupéfaction lorsqu'elle m'expliqua qu'il faisait cela tous les samedis et qu'il avait uniquement profité de ma crédulité et du fait que j'étais nouvelle pour déguiser cela en confiance. Une collègue, non loin de nous, me confirma les dires de Sarah. Je ne savais plus comment agir, à qui faire confiance.

Lors la réunion hebdomadaire du lundi après-midi, animée par Victor, l'équipe planifie les objectifs de la semaine et à qui reviendrait chaque tâche. Avant de mettre fin à la réunion, il me demanda devant l'assemblée comment s'était déroulée cette première semaine d'intégration, ce qui m'a permis de remercier toute l'équipe pour son accueil et de m'avoir intégrée rapidement. Il me répondit : « à présent les vacances sont terminées, il faut commencer le vrai boulot ! ». Cette phrase m'a, toutefois, semblée mal placée et peu constructive surtout après mes efforts pour assimiler aussi vite que possible les différents mécanismes et processus de travail. Bien que, j'aurais préféré un discours plus motivant, je ne me suis pas plus attardée sur cela et j'ai considéré que cette maladresse était, peut-être, sa façon de me motiver tout en me taquinant.

D'autre part, Luc, un de nos collègues, avait proposé une idée permettant que les pratiques de l'équipe soient plus pratiques et fluides durant l'avancement d'un projet. Tous les membres de l'équipe ayant trouvé l'idée intéressante, ont approuvé et encouragé la mise en place de la proposition de Luc. Victor lui a alors assuré sa transmission aux supérieurs pour approbation avant son adoption. Bien que le projet se soit achevé, Luc n'a jamais eu de retour de Victor, malgré ses nombreuses relances, et finit par abandonner, déçu. Plusieurs membres de l'équipe se sont également plaints du manque d'implication de Victor, de ses décisions de gestion, sans toutefois lui en faire part directement. Je m'étais souvent demandée

si c'était par un manque de courage, un manque de transparence ou par crainte de la réaction de leur supérieur.

En outre, Victor me convoquait très souvent à son bureau pour me demander ce qui s'est passé ou ce qu'il se disait en son absence. J'ai toujours donné un récapitulatif professionnel sur les activités où nous avons progressé en son absence et expliquais que personne ne parle dans son dos, jugeant qu'il n'était pas de ma responsabilité de transmettre les plaintes et soucis auxquels mes collègues étaient confrontés. Bien qu'il semblât, au début, se contenter de mes réponses, son langage non verbal laissait transparaître son mécontentement me rappelant aussi souvent que possible que ma présence au sein de cette équipe lui était due, jusqu'au jour où il finit par exploser et me lancer : « tu n'es même pas capable de savoir ce qui se passe autour de toi, tu es nulle, moi qui croyais que tu es intelligente... Il faut que tu ouvres bien les yeux et les oreilles ». Je n'ai rien rétorqué, j'ai digéré puis quitté son bureau.

Un jour, après qu'il m'ait convoquée à nouveau, j'ai cru bon de lui faire part des différents problèmes dont se plaignaient mes collègues, de façon générale et non personnelle. Il s'est à nouveau vexé et a blâmé mon manque d'expérience avant de me dire « Tu viens de commencer et tu veux déjà commander ! Il vaut mieux que tu te mêles de tes affaires et s'il y avait un problème, j'allais le savoir bien avant que tu ne viennes ». À ce moment précis j'ai compris pourquoi les autres n'osaient pas en parler. Par la suite, Victor est venu me voir pour me dire : « Je comprends que tu as fait ça par manque d'expérience. En plus, tu es encore jeune et tu n'as pas de savoir-être ». Il s'est excusé et est reparti.

Lors d'une réunion, Victor a évoqué tous les problèmes dont je lui avais parlé, en rajoutant, bien que cela soit faux, que j'ai dit que la plupart des membres de l'équipe ne sont pas d'accord avec sa méthode de gestion. Il était évident que l'équipe allait démentir tout ce qu'il avait énuméré comme souci. Malheureusement, même Sarah qui me disait tout le temps qu'elle cherchait uniquement le moment opportun pour aborder le sujet avec Victor, à qui j'ai fait part de mon envie d'aller parler à Victor des soucis rencontrés par l'équipe et qui m'y

a encouragée, nia en bloc. Je me suis sentie seule et gênée. Bien entendu, le lendemain de la réunion, personne ne m'adressait la parole, tout le monde m'ignorait.

Depuis cet incident, Victor commença à surveiller mes moindres faits et gestes. Les occasions de parler avec mes collègues se faisaient de plus en plus rares. Il se collait à ma chaise de bureau et commençait à juger tout mon travail, et dès que je commençais à me défendre, il m'arrêtait et continuait ses reproches.

Un jour, en enfilant ma veste 10 minutes avant l'heure de départ, j'entendis la voix de Victor me demander d'un ton sarcastique : « tu quittes déjà ? ». Alors que depuis mon embauche, je quittais le bureau trente minutes après l'heure de fin prévue. C'était extrêmement frustrant, surtout que lui sort et rentre quand il veut.

Je me rendais tous les matins au travail, la boule au ventre, démoralisée. Pour ne pas trop y accorder d'importance, je me suis concentrée sur mes objectifs professionnels et me suis laissée submergée par les tâches qui m'incombaient. Victor se contentait de critiquer tout ce que je faisais, et mes collègues ne souhaitaient plus partager quelque information soit-elle avec moi.

Plus tard, Victor me demanda gentiment de préparer une présentation concernant une proposition sur laquelle toute l'équipe avait travaillé, dans le cadre d'un nouveau projet, et ce afin que Victor la présente à ses supérieurs. Il m'avait expliqué qu'il me chargeait de cette tâche parce qu'il jugeait que mon travail méticuleux produirait forcément à une présentation « parfaite ». Et bien que cette tâche ne fit pas partie de mes responsabilités habituelles, nécessitant donc un investissement supplémentaire au-delà de mes heures travail, je m'y attelais sérieusement. Après de nombreuses heures réquisitionnées sur mon temps personnel espérant que cela aiderait à calmer quelque peu les tensions au sein de l'équipe, et quelques jours dédiés à la tâche, la présentation a été transmise à Victor qui n'émit aucune remarque.

Le jour de la présentation devant les supérieurs, Victor présenta l'idée comme s'il s'agissait de la sienne. Il parla à la première personne du singulier du début à la fin de la présentation et s'était attribué tout le mérite sans aucune référence à l'équipe ou aux efforts

déployés par les différents membres de celle-ci. Victor prit tout le mérite pour lui, ce qui démoralisa profondément chacun des collègues, qui s'excusèrent par la suite pour leur comportement rude durant ces derniers jours. Selon eux, j'aurais servi de bouc émissaire pour éviter que son équipe ne se plaigne à nouveau.

Victor ne servait que ses propres intérêts. Il se vantait souvent de la réussite de projets auxquels il n'a jamais concrètement contribué. Il ne reconnaissait jamais les efforts de ses collaborateurs à l'échelle individuelle ou même de façon plus générale en tant qu'équipe et surtout pas devant les supérieurs ; et ne les encourageait jamais. Il était cependant l'un des gestionnaires les plus appréciés par la haute direction puisque ces aspects de sa personnalité n'étaient pas connus de tous. Il accordait davantage d'importance aux apparences auprès des supérieurs, qui ne s'impliquaient pas suffisamment pour se rendre compte qu'il ne respectait pas ses heures de travail, et qu'il ne participait pas réellement à la progression des différents projets.

Victor émettait également des commentaires misogynes régulièrement aux différentes femmes de son équipe : comme le jour où, Sophie, une de mes collègues dut chercher sa fille souffrante à l'école. Il ne manqua pas de lui dire qu'elle « profitait de son appartenance à la gent féminine pour quitter le travail plus tôt au lieu de faire appel à son époux ». Il exigea qu'elle vienne une heure plus tôt le lendemain. Un autre jour, étant moi-même souffrante je n'avais trouvé de rendez-vous libre auprès d'un médecin que durant les heures de travail. A ma demande pour quitter plus tôt, il me répondit que « vous les femmes essayez toujours de trouver des excuses pour ne pas travailler » qu'il « engageait des femmes parce qu'il n'avait pas d'autre choix, surtout que les clients préfèrent avoir affaire à la gent féminine à son grand désarroi ».

Les heures de travail de notre équipe étaient différentes de celles des autres équipes de la boîte. Selon Victor, la flexibilité d'horaire n'est que désorganisation. Un jour, l'un de mes collègues, Jules, venait tout juste de divorcer avec une garde partielle de deux demi-journées par semaine. Il demanda à Victor de lui accorder l'après-midi du mercredi que Jules compenserait en travaillant des heures supplémentaires les autres jours de la semaine. Sa

requête fut, d'une part, catégoriquement refusée par Victor, mais d'une toute autre part, ce dernier se mit à le solliciter bien plus que d'ordinaire, à la limite de l'acharnement, et allant jusqu'à le réprimander pour des erreurs qu'il n'a pas commises. La situation m'avait tellement touchée que j'ai décidé d'aller me plaindre aux ressources humaines en demandant à Sarah de m'accompagner. Cette dernière me répondit qu'elle avait déjà essayé autrefois et qu'aux ressources humaines on lui dit uniquement que « Victor était un bon gestionnaire et que personne ne s'était plaint de lui auparavant ». Impuissante, j'ai dû laisser tomber malgré moi. Quelques jours plus tard, Jules reçut une lettre de licenciement pour motif « d'insuffisance professionnelle ».

Victor était un gestionnaire extrêmement exigeant, rarement satisfait, obsédé par le contrôle et la surveillance. Il était très autoritaire et évitait toute sociabilisation sur le lieu du travail. Il n'accordait aucune place aux émotions au travail, et était responsable d'une sensation d'anxiété chez bon nombre de mes collaborateurs. Il était également partisan du « diviser pour mieux régner ». Il avait réussi à mettre en place un climat de méfiance entre les différents membres de l'équipe en laissant entendre que des informations sur ce qui se passait et se disait lui parvenaient, même en son absence au bureau.

D'autre part, ses commentaires négatifs constants sur la performance de l'équipe en général, et le mépris à une échelle individuelle en particulier, ont conduit à une démoralisation, une démotivation et une perte de confiance en soi palpable au sein de l'équipe. Nos objectifs étaient de plus en plus difficiles à atteindre sans ambition ni motivation, ce qui conduisit par la même occasion à une remise en question sur nos capacités individuelles chez toute l'équipe, démotivant toute tentative de recherche d'emploi ailleurs. Le taux de congés maladie avait également augmenté au sein de l'équipe. Et nombreux se plaignaient de migraines, de maux de dos ainsi que bon nombre d'autres symptômes. La majorité d'entre nous ne venait travailler que par nécessité financière à présent, leur travail ne leur procurant plus en soi une satisfaction particulière. Les autres s'étaient habitués au comportement de Victor, qu'ils savaient immuable, et de ce fait, travailler avec un leader ou un dictateur n'avait plus aucun intérêt à leurs yeux.

En ce qui me concerne, j'étais constamment gênée par la présence de Victor. Une sensation désagréable de boule au ventre me prenait tous les matins due au stress, à l'angoisse et à l'appréhension de ma journée au travail et de la possible interaction avec Victor. J'anticipais les situations possibles et essayais de trouver les réponses les plus adéquates et les plus acceptables. Tous les matins, je partais au travail, nauséuse, et ne pouvais pas me permettre de démissionner par peur du jugement des autres qui pourraient penser que j'étais irresponsable et faible, mais aussi de décevoir mes proches étant donné qu'il s'agissait de mon premier emploi.

J'ai perdu tous mes repères, je ne savais plus comment me comporter, j'ai perdu ma spontanéité et ma confiance en moi. Et à chaque fois que j'essayais de me reprendre en main, de me relever, un nouvel épisode ou événement au travail me ramenait à la case de départ.

Enfin, un jour, une altercation a eu lieu entre une collègue, Rim, et moi, donnant lieu à une convocation au bureau de Victor qui après avoir pris le temps d'écouter nos deux versions, me demanda de m'excuser même si ma collègue avait été crue, peu civilisée et qui plus est, avait commencé l'incident comme pouvaient en témoigner tous les collègues présents. Victor me répondit que les années de travail de Rim, son voile et le fait que celle-ci avait juré qu'elle n'avait rien fait pour provoquer la dispute, suffisaient à la disculper et que je devais de ce fait m'excuser auprès d'elle ou prendre la porte. J'ai alors quitté son bureau, rangé mes affaires, et malgré les nombreux appels qui suivirent pour me demander de revenir, je suis partie définitivement sans demander mon reste. Je ne voulais plus faire partie de cet environnement toxique dans lequel je n'évoluais guère. Je ne suis d'ailleurs même pas allée récupérer mes indemnités de démission.

Le leadership inauthentique

L'authenticité a été associée par les chercheurs à de nombreuses vertus morales, telles que la « fiabilité » (May et al., 2003), l'« intégrité » (Ilies et al.2005), l'« attention » (Goffee

et Jones, 2006), l'«honnêteté» (Wong et Cummings 2009) et la « conscience de soi » (Luthans et Avolio, 2003). Ces propriétés permettent de faire la distinction entre les leaders authentiques et inauthentiques. Les leaders authentiques sont conscients de leur caractère, ils sont honnêtes avec leur entourage, ils font ce qu'ils disent et ils sont engagés envers des valeurs qui vont au-delà de leurs intérêts. En revanche, les leaders inauthentiques ne font pas ce qu'ils promettent, ils manipulent et mentent à leur entourage et ils se soucient avant tout de leurs récompenses personnelles (Johnsen, 2018). Tout de même, Ladkin et ses collègues (2018) ont décrit les leaders inauthentiques par des personnes de mauvaise foi, égocentriques, qui utilisent le pouvoir pour leur objectif et intérêts personnels et qui se basent sur des valeurs médiocres. Selon Nelson (2014), le leader inauthentique ne se remet presque jamais en question, il s'attend à ce que toute son équipe se conforment strictement à ses ordres et sans opposition ni discussion possible. En plus, il s'attribue tout le mérite des réalisations de l'équipe, et en cas de difficultés ou d'échec il cherche le premier bouc émissaire ou bien coupable. Il peut se montrer soutenant et honnête au début, mais il peut vite être démasqué, vu que ses comportements positifs ne restent pas constants au fil du temps (Bass et Steidlmyer, 1999; cités dans Nelson, 2014). D'après Ladkin et ses collègues (2018), un « leader » est un terme noble qu'on ne doit pas assigner à des personnes ayant des valeurs illégitimes, il vaut mieux leur attribuer des appellations comme tyrans, despotes.

Victor jouait au flatteur ou à la victime en culpabilisant la personne concernée pour obtenir ce qu'il veut. Sinon, il devenait harcelant et menaçant jusqu'à ce qu'il acquière son intérêt. Prenant l'exemple du jour où il voulait que la narratrice prépare la présentation. Il a vite changé de « harceleur au flatteur ».

Victor a pu tromper facilement la narratrice, en lui disant qu'elle pouvait compter sur lui, qu'il était ouvert aux suggestions et qu'il aimerait bien recevoir de nouvelles idées. Il a pu la convaincre que même si parfois la vérité fait mal, il encourage la transparence et la sincérité dans son environnement. Son masque est rapidement tombé et il s'est dévoilé, en montrant son côté manipulateur et narcissique. Nous constatons que Victor changeait ses valeurs selon son interlocuteur et ses intérêts.

En effet, les caractéristiques des leaders toxiques englobent des comportements mauvais ou contraires à l'éthique, narcissiques, auto-promoteurs, adoptant la supervision abusive et autoritaire (Schimdt, 2014 ; cité dans Abbas et Saad, 2020). Un leader toxique se préoccupe que de sa propre personne, il ne se soucie presque jamais de l'impact de ses comportements et de ses attitudes sur ses subordonnés (Abbas et Abou Saad, 2020).

Le leadership toxique :

Une combinaison de comportements négatifs du leader rend le style du leadership « toxique » (Brandel, 2006; cité dans Naeem et Khurram, 2020). Le leadership toxique est considéré comme un phénomène catégorique (cités dans Abbas et Ben Saad, 2020, Goldman, 2011 ; Maxwell, 2015) qui influence négativement la santé mentale et physique des employés, ce qui favorise l'augmentation des comportements dysfonctionnels au sein des équipes, caractérisés par un taux élevé de retards et d'absentéismes, ainsi qu'une diminution de dévouement, d'engagement et d'efficacité des employés (Ross et Payton, 2020). Au sein de l'équipe régnée par Victor, presque personne n'allait bien, il y avait souvent des absents à cause des problèmes de santé ou problèmes familiaux, les autres se plaignaient des maux de tête, de stress et la mauvaise humeur régnait, le climat de travail était tout sauf agréable. En plus de manquer d'authenticité, Victor était très exigeant envers son équipe, il faisait de la micro-gestion, il surveillait tout et tout le monde, personne ne se sentait libre de ses actions. Il dévalorise le travail accompli et critique les compétences de ses coéquipiers. Ils étaient tous victimes de violence verbale. Il les menaçait en répétant que leur destin professionnel était entre ses mains. Ils travaillaient dans des conditions très stressantes, dans un environnement de travail négatif.

Le terme de « leader toxique » a été utilisé la première fois par Whicker en 1996, son analyse a conclu qu'un leader toxique est « inadapté, mécontent, souvent malveillant, voire malicieux ». Elle a aussi souligné que les leaders toxiques ont un caractère insidieux, leur

succès est basé sur le démantèlement des employés en utilisant des mesures de contrôle strictes (Cité dans Bell, 2017).

Par ailleurs, l'étude de Hadadian et Zarei (2016) a révélé que le comportement de leader toxique avait une association positive avec le stress des employés. Selon Lavoie-Tremblay et al. (2015) le leader négatif augmente le taux du turnover, ils concluent dans leur étude qu'il existe une relation positive et significative entre le leadership abusif et la démission. « On ne quitte pas une entreprise mais on quitte un leader toxique ».

Le leadership toxique affecte négativement la performance des employés (Harris, 2007 ; Harris et Spillane, 2008; cités dans Abbas et Saad, 2020). Dans son analyse, Bell (2017) a conclu que 78% des personnes avaient été impactées négativement par la présence du leadership toxique et les actions sans scrupules des leaders qui construisent un climat de travail néfaste en milieu de travail. En effet, Galupo et Resnick (2016) ont réalisé que lorsque l'environnement de travail a des caractéristiques toxiques, le leadership négatif affecte négativement le bien-être des employés et leur efficacité du travail.

Le sentiment de non-satisfaction des besoins fondamentaux au travail (le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et celui de tisser des relations positives avec autrui) dû à un manque de reconnaissance, conduit l'employé à un manque d'estime de soi, par conséquent à un manque d'efficacité et une perte de sens (Leroy-Frémont et al., 2014). D'après le témoignage de la praticienne, nous pouvons remarquer que le manque de reconnaissance de Victor face aux travaux accomplis par ses coéquipiers, son autorité, son contrôle et sa politique de séparation ont motivé un climat de méfiance et une perte de motivation et de confiance des membres du groupe en leurs capacités. En effet, les lieux de travail où la confiance est faible sont considérés comme des environnements très stressants (Arnetz et al., 2019). Par conséquent, ce type de climat de travail est susceptible d'affecter le bien-être et la santé mentale des employés (Hungerford et Cleary, 2021). De même, Bloom (2019), suggère que tels milieux amènent les équipiers à se sentir confus et anxieux. Emelander a mené une étude en 2011 auprès de 300 directeurs de projets, ses résultats ont trouvé que l'insatisfaction des besoins psychologiques au travail (l'autonomie, la

compétence, relations interpersonnelles positives) mène à un épuisement professionnel. Selon Dagenais-Desmarais et Savoie (2012), les besoins psychologiques représentent trois des cinq dimensions du bien-être au travail, le manque de ces éléments explique le mal-être ressenti au sein de l'équipe de Victor.

En tant que psychologue social d'origine juive, Milgram était intéressé particulièrement par les raisons pour lesquelles les Allemands suivaient la quête nazie d'extermination des juifs (Clegg et al. 2021). Lors d'une étude, il a pu conclure que :

Des gens ordinaires, effectuant simplement leur travail, et sans hostilité particulière de leur part, peuvent devenir les agents d'un terrible processus destructeur. En outre, même lorsque les effets destructeurs de leur travail deviennent évidents et qu'on leur demande d'accomplir des actions incompatibles avec les normes fondamentales de la moralité, relativement peu de gens ont les ressources nécessaires pour résister à l'autorité. Une série d'inhibitions contre la désobéissance à l'autorité entrent en jeu et réussissent à maintenir la personne à sa place. (libre traduction, Milgram, 1974, p .4-5; cité dans Clegg et al., 2021).

Selon la narratrice, personne de l'équipe ne pouvait se mettre face au comportement inapproprié de Victor, quand la narratrice a essayé de le faire, elle a vécu toute sorte d'intimidation : 1) Exclusion sociale. 2) Humiliation et critiques. 3) Surveillance et contrôle de toutes ses actions. Quand elle a essayé de défendre son collègue Jule contre la maltraitance de Victor, sa collègue ne voulait pas l'accompagner à cause de l'insécurité de l'emploi. Nous avons aussi remarqué qu'à cause de la charge de travail et de l'horaire fixe imposés par Victor, les équipiers n'ont pas un équilibre clair entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Sans cet équilibre, les employés sont plus susceptibles de sombrer dans un sentiment de mal-être (Pfeifer et Vessey, 2019).

Grâce au témoignage de la praticienne-chercheuse, ainsi qu'à la théorie multidisciplinaire, nous avons pu ressortir un ensemble de comportements de Victor, ainsi que leurs conséquences sur ses employés. Ces points ont été schématisés dans la figure ci-dessous.

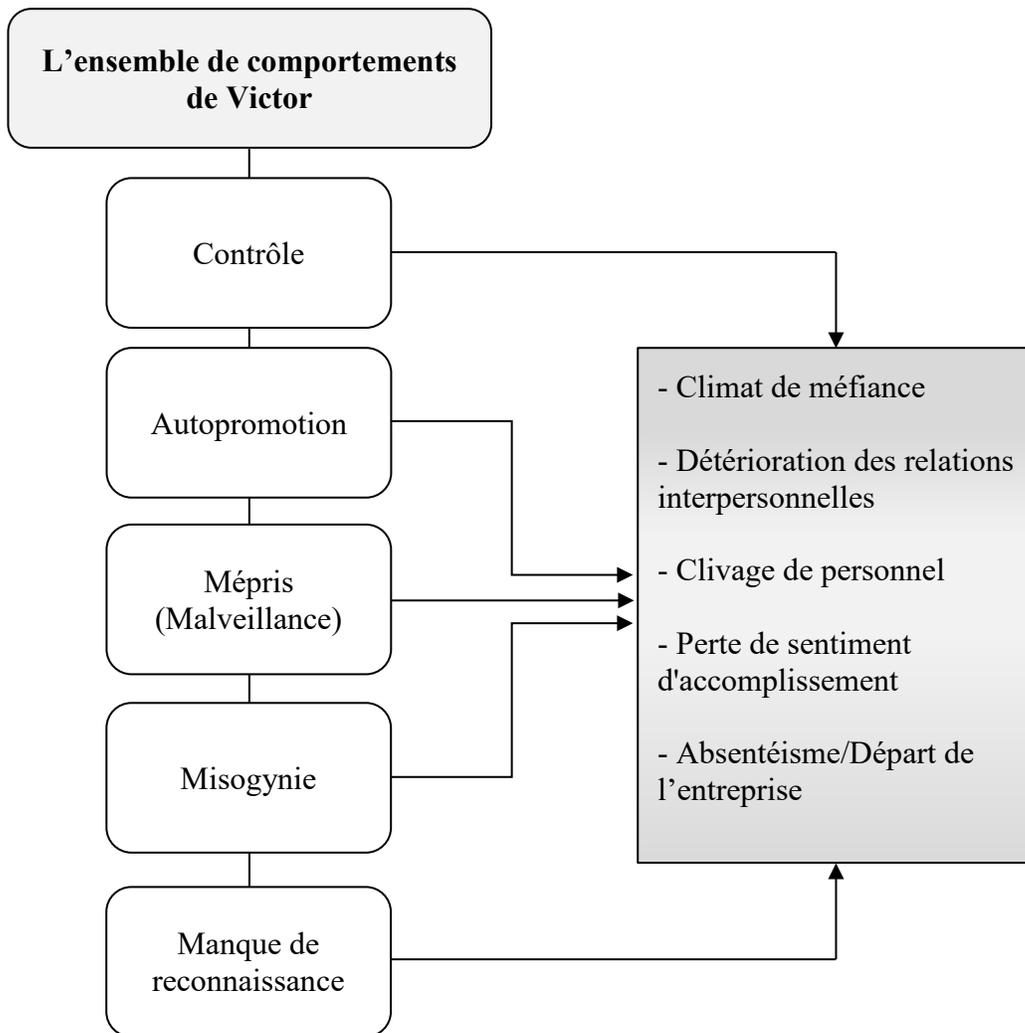


Figure 5. Ensemble de comportements de Victor et leurs conséquences sur ses employés.

Nous constatons que les attitudes négatives (contrôle, autopromotion, manque de reconnaissance, propos sexistes, mépris ...) de Victor ont eu un impact destructeur autant sur la santé physique que psychologique de toute l'équipe (maux de tête, fatigue, stress ...). Ces comportements ont affecté l'engagement et l'investissement psychologique des employés, traduits par un manque d'envie d'aller travailler, des absences fréquentes, un clivage d'équipe...

DEUXIÈME EXPÉRIENCE

En ce qui concerne ma deuxième expérience, j'avais été référée par l'une de mes connaissances au directeur d'une organisation. Ce dernier m'avait par la suite contactée pour une entrevue. J'étais évidemment motivée, mais en même temps, je gardais au fond de moi une certaine réticence, une appréhension et une angoisse : j'avais, en réalité, peur de revivre la même expérience cauchemardesque.

Dès mon arrivée à l'organisation en question, deux affiches élaborées par la CNESST (la Commission des normes, de l'éthique, de la santé et de la sécurité du travail) ont attiré mon attention dans la salle d'attente. Sur la première je pouvais lire « Vos gestes ont un impact » et sur la seconde « La civilité et le respect, eux, ne font aucun mal ».

Lors de l'entrevue, Karl² était ouvert d'esprit, il m'a expliqué de façon détaillée et claire quels étaient les besoins de l'équipe, ses attentes envers la personne embauchée ainsi que les conditions de travail. Il a également énuméré les valeurs que prônait cette organisation et qui étaient : la priorité à la mission de de cette dernière, la transparence, le respect, l'honnêteté, la collaboration et enfin, la convivialité. Il m'a aussi expliqué que ces valeurs avaient été

² Les prénoms ont été changés pour des raisons de confidentialité.

choisies en équipe et que si j'intégrais le groupe, je pourrais à mon tour, proposer les valeurs qui me tiennent à cœur à l'équipe.

Tout cela m'a rapidement mise à l'aise pour le reste de l'entrevue et m'a permis de répondre tranquillement aux questions qui suivirent tout en donnant des exemples concrets. À la fin de l'entrevue, Karl me dit que j'avais une période d'essai d'un mois en précisant que les deux premières semaines serviraient surtout à voir si je m'adapterais à l'environnement de travail et aux tâches qui m'incomberaient, il ajouta également qu'il était évident qu'il serait difficile de retenir tous les mécanismes et procédures adoptées au sein de l'organisme. De son côté, il devait également évaluer mes compétences et mes capacités d'adaptation. Ensuite, il m'a rappelé certaines règles sur lesquelles étaient fondées le fonctionnement général de l'entreprise et dont les plus importantes à respecter étaient les absences sans motif et sans préavis, l'agressivité au sein de l'organisation non tolérée qu'elle émane des employés ou des clients. Puis il me conseilla de prendre une semaine de réflexion pour assimiler tout ce qu'il venait de m'expliquer et qu'il attendra ma réponse parce que mon profil lui convenait, ce qui me fit réellement plaisir à entendre. À la fin de l'entrevue, Karl prit le temps de partager avec moi ses propres expériences de travail et principalement celles vécues lors de ses emplois étudiants où il avait eu affaire à certains gestionnaires dépourvus d'intelligence émotionnelle, autoritaires et aux rapports professionnels déshumanisés, ce qui me rappela ma propre expérience. Il m'expliqua que c'est grâce ou à cause de ces mauvaises expériences qu'il a décidé de devenir son propre patron et qu'il évite de ressembler à ses anciens supérieurs, démoralisants et toxiques.

Tout au long de la discussion, Karl a insisté sur une seule chose qu'il jugeait importante: il fallait, selon lui, que je garde en tête que ma priorité devait être et demeurer mes études si je souhaitais embarquer dans l'aventure. Il m'a également dit que cette opportunité de travail allait m'aider à mieux connaître la culture québécoise et par la même occasion, me permettrait de mieux m'adapter à la société, ce qui faciliterait mon parcours après l'obtention de mon diplôme. Il m'a également informé qu'ils avaient, à l'organisation, une travailleuse sociale, que je pourrais consulter gratuitement en cas de besoin.

De retour chez moi, j'ai mûrement réfléchi à tout ce que monsieur Karl m'avait dit. J'ai trouvé qu'il avait un discours motivant, qu'il était respectueux et bien que ce soit un « job » étudiant, il m'a alloué un temps précieux pour tout m'expliquer. À ce moment-là, j'avais envie d'embarquer dans l'aventure, mais en même temps, je craignais l'inconnu, je me posais mille questions dont les principales étaient : « serai-je capable de m'adapter à un nouveau mode de gestion, à des pratiques, des habitudes et des collègues différents et nouveaux ? » Pourtant, je n'avais pas le choix. Je devais me faire une place sur le marché du travail et j'avais besoin d'une expérience qui me rapproche des gens et de la culture.

Quelques jours après l'entrevue, j'ai contacté Karl pour lui annoncer que j'acceptais l'offre, ce à quoi il me répondit qu'il était ravi de ma décision. Et mon début à mon nouveau lieu de travail était prévu une semaine après cet appel.

Karl désigna le premier jour, Marie comme ma marraine tout au long de la formation, étant donné qu'elle avait une grande expérience et qu'elle faisait partie des plus anciennes collaboratrices de l'organisation, en même temps toute l'équipe se montrait prête et disponible pour répondre à mes questions. Après deux semaines, Karl vint me voir dans mon bureau, pour s'assurer que je n'avais pas de problème particulier et demanda si j'avais rencontré quelques difficultés concernant les tâches qui m'étaient confiées. Il me confia également qu'il était impressionné par ma rapidité d'apprentissage et d'adaptation. Il me signala qu'officiellement, il me restait encore deux semaines pour terminer ma période d'essai mais officieusement, en ce qui le concernait, elle était terminée, et que si je souhaitais signer le contrat de travail dès aujourd'hui, cela était possible. Mon estime de soi, ma motivation, mon indice de bonheur ont immédiatement grimpé en flèche. Il aurait pu ne pas me le dire et attendre la fin des deux semaines suivantes, mais il a utilisé son pouvoir décisionnel pour écourter les délais et me donner du feedback positif.

Au début, j'avais toutefois remarqué que Marie ne me fournissait pas toutes les informations nécessaires, je devais demander plus d'une fois, et je devais attendre le bon moment pour reposer la même question mais en vain. Je dû me débrouiller et commençai à aller chercher l'information chez qui voulait bien me fournir la réponse parmi les autres

collègues. En outre, Marie me demandait souvent pourquoi je posais beaucoup de questions, et que selon elle, je n'avais qu'à exécuter les ordres sans pour autant tout savoir de la procédure. J'aimais quant à moi savoir quel était le procédé à suivre de façon à anticiper et permettre au travail d'être plus rapide et plus fluide. Une fois, elle me demanda si j'étais là pour lui prendre son poste. Bien que choquée par sa question, je gardai un air serein et la rassurai en lui expliquant que mon poste était temporaire et que je n'étais là que pour les soutenir et non pas pour voler leurs postes. J'ai décidé d'informer monsieur Karl pour ne pas laisser ce malentendu devenir un problème, il m'a promis qu'il allait avoir une discussion transparente avec elle et le reste de l'équipe pour clarifier les rôles et les responsabilités de chacun. Lors de ma première réunion d'équipe, monsieur Karl a essayé de clarifier les rôles et les tâches confiées à chaque membre de l'équipe. Il a aussi insisté sur le fait que je n'étais qu'une étudiante et que ma présence était juste temporaire pour rassurer les agents administratifs.

Depuis son intervention, Marie me montrait quoi faire, vérifiait régulièrement si j'avais bien compris les informations qu'elle me fournissait, et répondait même à toutes mes questions jusqu'à ce que j'eusse assimilé tout ce qu'il me fallait pour travailler correctement. Entre temps, Karl était très présent, il passait chaque jour me voir pour savoir si tout allait bien. J'avais des propositions pour améliorer la performance. Et bien que j'eusse longuement hésité avant d'en parler à Karl, je finis par voir l'une de mes collègues, Caro, pour lui faire part de mes idées. Celle-ci m'encouragea à parler directement avec Karl. J'ai de ce fait, pris mon courage à deux mains, et après avoir préparé une petite présentation où j'expliquais aussi clairement que possible mes propositions d'amélioration, je suis partie voir Karl. Je lui ai présenté mes points, Karl en a challengé plus d'un, et après discussion, il finit par me dire qu'il comptait appliquer plusieurs de mes propositions d'amélioration. Il ajouta également qu'il n'y avait pas de mauvaises idées en soi, et qu'il ne faut jamais avoir honte ou hésiter à venir les partager éventuellement à l'avenir.

D'autre part, au niveau de notre étage, mais également pour toute l'équipe, l'organisation n'avait qu'une seule machine à café et elle était installée à mon bureau. Plus

tard, Karl m'avait expliqué que c'était pour avoir des interactions fréquentes afin de réduire la distance psychologique entre les collaborateurs. Étant donné que ma fonction et mes horaires de travail ne m'offraient pas d'opportunités de rencontres et d'interactions quotidiennes avec toute l'équipe, j'avais pu, grâce à cette astuce, tisser de bonnes relations au fil du temps.

Aussi, des réunions d'équipe étaient souvent organisées autour d'un bon repas offert par l'organisation. Lors de ces réunions, Karl partageait ses propositions dans une ambiance très positive, et discutait des points importants que l'équipe devait améliorer. Il permettait également à chacun de partager son opinion et en prenait note. À la fin de la réunion, il laissait toujours un peu de temps pour des discussions informelles entre les membres de l'équipe ou il organisait une activité de « team building ».

Un jour, Karl nous avait réunis pour nous annoncer que Christine, l'une de nos collègues allait nous quitter, ce qui nous attrista tous. Karl nous avait alors expliqué que le poste de notre collègue avait été remplacé par un prestataire externe et que c'était une décision gouvernementale sur laquelle il n'avait malheureusement aucun contrôle. Cependant, il nous annonça une excellente nouvelle concernant cette même collègue pour qui il avait réussi à lui obtenir un poste intéressant dans son domaine. Malheureusement pas au sein de l'organisme mais elle allait quand même garder des opportunités de travail avec nous. Et nous signala que son nouveau salaire était également plus intéressant et qu'il n'y avait pas de raison de s'inquiéter pour elle.

Trois mois après mon intégration, la fille de Karl est venue travailler avec nous. En toute honnêteté, je m'attendais à ce que cette nouvelle recrue ait certains privilèges tels que la flexibilité des horaires de travail, un nombre de tâches plus restreint ou qu'elle se comporte avec supériorité et arrogance. Mais j'étais loin de m'imaginer qu'elle aurait également une période d'essai, que je serai sa marraine et que Karl viendrait même régulièrement vérifier avec moi qu'elle assimilait ce que je lui expliquais et que son intégration se faisait convenablement, qu'elle écoutait les recommandations, et qu'elle complétait les tâches qui lui étaient assignées. J'étais très contente de collaborer avec une jeune fille aussi brillante et

sérieuse. Nous avons pu avoir quelques discussions où elle m'expliqua que Karl se comportait au bureau exactement comme à la maison : il était organisé, spontané, empathique, attentionné et encourageant.

Karl propageait tout le temps de l'énergie positive dans les locaux, il prenait le temps de saluer tout le monde et prenait de nos nouvelles, il faisait également des blagues. Un jour, je lui ai demandé comment il pouvait être toujours positif. Il me mit alors face à deux situations hypothétiques. La première décrivant un gestionnaire râleur, stressé et peu à l'écoute. La deuxième présentant un lieu de travail non parfait, mais où il y a une bonne ambiance de travail, des collègues en bonne santé, motivés avec un gestionnaire impliqué et présent. Il était évident que n'importe qui de censé choisirait le second environnement, et que c'était la raison pour laquelle il avait tenu à ouvrir sa propre entreprise afin d'instaurer le climat qui lui semblait convenable et qu'il ne put lui-même trouver lorsqu'il travaillait dans d'autres entreprises. Il m'a dit qu'il s'était donné le temps pour mieux se connaître pour savoir ce qu'il tolère et quelles étaient ses limites, et que finalement, il avait simplement décidé d'être lui-même, et ajouta qu'il était conscient qu'il : « travaillait avec des humains conscients et dotés d'intellect. Et que de ce fait, il ne voyait pas la nécessité de les guider comme un troupeau. Il préférait collaborer avec eux. Il accordait également beaucoup d'importance à la confiance réciproque et au respect de l'autonomie d'autrui du moment que les objectifs de chacun sont atteints. Et c'est grâce à cela que ses employés lui semblaient engagés et fidèles, travaillant, pour certains, près de 10 ans ». Il insista également sur la nécessité de travailler selon une éthique en accord avec être soi afin que cela puisse fonctionner sur le long terme, parce qu'autrement, ce serait fort drainant.

Il m'a expliqué qu'après avoir quitté son pays pour venir étudier au Canada, il n'avait pas assez de moyens pour subvenir à ses charges mensuelles et était obligé de travailler à temps partiel. Lors de ces expériences, il a rencontré des responsables inhumains, qui cherchaient un profil professionnel sans pour autant s'intéresser au bien-être de leurs employés. Il m'a raconté son expérience avec l'un de ces gérants qui était très sévère, et qui ne laissait pas les employés discuter entre eux ni avec les clients. Parce qu'il pensait qu'il

s'agissait d'une perte de temps et que le temps c'est de l'argent. Il n'était pas flexible. Et parfois, quand Karl lui demandait des journées de congé pour préparer ses examens, ou quand il ne pouvait pas faire la fermeture à 3h du matin parce que le lendemain Karl avait cours, le gérant refusait catégoriquement. Il m'a également dit qu'il l'appelait à n'importe quel moment pour venir remplacer d'autres employés, sans qu'il ne puisse refuser, sous peine d'être viré. Il a ajouté que quand un client parlait mal ou insultait même l'un des employés, l'employé n'avait aucun droit de placer un mot. Sa phrase magique était « vous êtes là pour exécuter des ordres ». Karl m'a aussi expliqué que son rôle n'était pas défini, qu'il était considéré comme un homme à tout faire, il s'occupait de l'entretien ménager, il cuisinait et parfois même, il se chargeait des livraisons. Tout cela au salaire minimum, en plus du fait qu'il ne pouvait pas prendre de pause parce qu'on ne lui donnait jamais des quarts de travail au-delà de 5h.

Un jour, alors que nous discutons, Marie et moi, elle m'expliqua qu'avant mon arrivée, au tout début de la pandémie de la Covid-19, l'organisation traversa des périodes difficiles. La gestion devait s'adapter, mais Karl tenait à ce que l'organisation demeure ouverte afin que ses employés ne soient pas lésés, mais aussi de façon que ses clients puissent continuer à bénéficier de leurs services. Il garda la tête froide et demeura optimiste et Marie insista sur l'attitude positive et la volonté de Karl pour garder l'organisation ouverte sans pour autant exposer ses employés à un danger. Il a alors loué un second local au sein du même bâtiment et a recruté davantage d'employés afin de réduire la charge de travail et la pression. Certains des services proposés par l'organisation ont été remodelés en suivis téléphoniques ou en appels vidéo, ou encore le recours à de nouveaux appareils pour les formulaires, etc...

Intriguée par la gestion de Karl, je profitai d'une pause pour lui parler de sa gestion réussie de la crise, et lui demandai comment il avait pu gérer le stress et la pression qui découlait de cette situation nouvelle, urgente et inconnue. Il m'expliqua qu'il avait pris cela comme un challenge ou plutôt un examen permettant d'évaluer ses capacités de gestion. Il avait tenu à aider ses collaborateurs à traverser cette étape aussi bien que possible. Il organisait des réunions régulièrement afin de connaître davantage quelles étaient les

difficultés rencontrées. Karl invitait dans son bureau tout employé qu'il sentait fatigué ou qui traversait des moments difficiles afin de l'aider à relativiser et de s'assurer que l'employé allait bien. Il maintint les heures de travail flexibles afin que les équipes puissent trouver un nouvel équilibre entre leurs vies professionnelle et personnelle. Et tout cela avait contribué à une adaptation progressive mais générale de l'organisation à la pandémie.

Sa compréhension et sa flexibilité rendaient le travail plus agréable pour nous tous. Karl ne traitait pas forcément tous les employés à l'identique puisque chacun est différent mais surtout chacun vivait dans un contexte différent de son collègue. Lorsqu'une de mes collègues, mère célibataire, quittait le travail en urgence, Karl comprenait qu'il n'y avait personne pour partager la gestion de ces crises avec elle, et de ce fait il n'y voyait pas d'inconvénient. Lorsqu'un employé a un motif d'absence donné, l'équipe s'arrangeait de façon à le remplacer et en cas d'urgence Karl lui-même pouvait remplir le rôle de l'absent.

Toutefois, Karl savait se montrer ferme lorsque la situation le requérait. Mon ancienne colocataire, Sara, était à la recherche d'un emploi. Je l'ai recommandée puis, elle suivit le même processus d'embauche que moi quelques mois auparavant. Mais quelle fut ma surprise lorsque Sara arriva fortement en retard dès le premier jour. Le jour suivant, elle s'était absentée sans motif ni préavis. Après deux semaines ainsi, Karl la convoqua à son bureau afin de lui expliquer que la rigueur, la ponctualité et le sérieux étaient des valeurs importantes au sein de l'organisme. Malencontreusement, Sara ne semblait pas accorder de l'importance à ce qui se passait au travail. Gênée par le comportement de mon amie, je l'invitai au café afin d'y voir plus clair. Quelle ne fut ma surprise lorsqu'elle m'apprit qu'elle n'accordait pas d'importance à ce poste parce qu'elle ne comptait pas faire carrière dans cette organisation. Choquée, je lui expliquai qu'il fallait faire preuve de professionnalisme et de respect envers ses collègues et son patron. Malgré cela, Sara n'entendit pas raison et deux semaines plus tard, Karl la convoqua à nouveau pour lui annoncer que sa période d'essai s'était achevée, et qu'elle ne pouvait pas rester parmi nous à cause de son manque d'assiduité. Malgré son calme, son empathie et sa gentillesse, Karl exigeait un minimum basique de chacun des membres de son équipe. Nous étions tous d'accord avec sa décision.

Karl était assertif, et était capable de réagir sereinement face aux clients les plus agressifs. Il exprimait calmement et clairement son point de vue en réunion, tout en étant capable d'affirmer son point de vue tout en respectant autrui et son opinion. Ses limites sont claires et il exprimait sa personnalité sans craindre de susciter l'hostilité. Karl arrivait à faire face aux situations de tension quotidienne et évitait d'en créer sous l'effet de son propre stress. Il s'assurait du fait que ses critiques étaient constructives, éthiques et dénuées de jeux de pouvoir, tout en s'assurant qu'il les exposait dans le respect de l'employé concerné. Il éliminait les stéréotypes et les préjugés et évitait les comparaisons. Ses remarques étaient souvent concrètes, factuelles et précises, basées sur des éléments tangibles, difficiles à contester. S'il constatait que son interlocuteur était ouvert à ses recommandations, il ne manquait pas de faire l'effort de proposer des points d'amélioration et des solutions. Mais en même temps c'était un leader doté d'une grande intelligence émotionnelle. Les conversations avec Karl étaient pleines d'expressions qui laissaient transparaître son empathie et sa reconnaissance. Il utilisait des expressions telles que « je comprends ta situation » ou simplement « je te comprends ». Il disait aussi souvent « merci d'avoir pris le temps » « je vous suis reconnaissant d'avoir participé à cette réunion », « sans votre contribution et vos compétences, on n'aurait jamais pu atteindre nos objectifs ».

À l'organisation, on a une liste des dates d'anniversaire collée sur un babillard pour se rappeler des fêtes de toute l'équipe et la direction offre un chèque cadeau et une carte manuscrite avec un petit mot de chaque membre de l'équipe. La travailleuse sociale nous a fait des ateliers de savoir-être (conscience de soi, compétences émotionnelles, gestion des craintes). Karl avait mis un objectif de zéro fumeur à l'organisme, pour ce faire, il offrait un chèque cadeau à chaque employé qui cessait de fumer pendant 90 jours, il ne restait plus qu'une seule personne fumeuse dans toute l'équipe, et l'idée d'arrêter lui traversait sérieusement l'esprit. On avait droit à des séances de yoga offertes par la direction et on faisait des 5 à 7 dans des restaurants ou bien dans la salle d'événements de l'organisme quand les circonstances ne le permettaient pas.

Dans cet environnement de travail, je ressentais une effervescence générale que je ne parviens pas à décrire. Tout le monde était dynamique et motivé. C'était un espace de travail où la bonne ambiance régnait, je me sentais libre, productive et heureuse. Karl m'a beaucoup encouragée et m'a redonné confiance en moi en milieu de travail. Il m'a fait confiance et m'a donné le mandat de faire une formation de sensibilisation contre le harcèlement au sein de l'organisation, je l'ai accepté et réussi avec fierté. Après la formation, toute l'équipe m'a félicitée pour la qualité de ma présentation et Karl m'a dit qu'il était sûr de mes compétences et que je suis digne de confiance. Au sein de cette équipe, j'avais l'impression d'être moi-même et d'exister aux yeux de mes collègues et mon directeur. Contrairement à ma première expérience, là où je me sentais comme une machine qui devait juste exécuter. Ici, je pouvais partager mes idées tout en étant sûre d'être écoutée.

L'authenticité du leader:

La définition du leader authentique a été élaborée en mettant l'accent sur l'importance que le leader accorde à son propre rôle. Le leader authentique n'essaye pas de persuader rationnellement ou de contraindre ses collaborateurs, il les influence positivement par son comportement, ses croyances et ses valeurs (Gardner et al., 2005). Dans le cas ci-dessus Karl a choisi d'être lui-même, il n'oblige pas ses collaborateurs à se conformer à lui. Karl, Cependant, Karl influence spontanément, par son énergie positive, son humilité et sa simplicité, Il suscite la coopération, ainsi que la confiance auprès de ses coéquipiers. Le leader authentique s'occupe des personnes, de la société dont il fait partie (Bass et Steidlmeier, 1999 ; Michie et Gooty, 2005). Karl a mis des stratégies pour faciliter la tâche à son équipe et pour qu'ils se sentent plus performants. C'est un leader empathique, proche de son équipe, qui a la capacité de comprendre la façon dont réagit l'autre, sa façon de raisonner et d'imaginer, il s'adapte à l'avis subjectif de l'autre, fait preuve de flexibilité, d'ouverture d'esprit et de tolérance.

Il se sent responsable du savoir-faire de ses employés (Bass et Steidlmeier, 1999). Il favorise le développement moral chez ses associés (Bass et Steidlmeier, 1999). Les affiches placardées sur le mur de la salle d'attente qui portent les deux messages « Vos gestes ont un impact » et « La civilité et le respect, eux, ne font aucun mal », montrent que Karl communique ses valeurs sans même avoir besoin de parler. D'après la narratrice, on constate que Karl traite toute l'équipe de manière équitable, toute l'équipe avait le droit d'assister aux réunions, de participer aux prises des décisions et aux formations. Ses intentions sont claires et il essaye de maintenir un lien entre ses valeurs, ses comportements et ses actions (Bass & Steidlmeier, 1999 ; Price, 2003).

Les caractéristiques des leaders authentiques selon Mayo (2018)

Dans son livre « Yourstruly » Mayo (2018) résume les caractéristiques des leaders authentiques en trois éléments : le cœur, l'habitude et l'harmonie (libre traduction). Selon la l'étudiante-chercheuse, les leaders authentiques gagnent le cœur des autres à travers un processus d'enrichissement émotionnel, comportemental et social, inculquent l'habitude d'apprendre et établissent l'harmonie entre eux et les autres. Leur authenticité rend leurs collaborateurs satisfaits d'eux-mêmes et de leurs réalisations (Mayo, 2018).

Les éléments de ce processus ont été définis par Mayo (2018) comme suit (Voir figure 5):

Tout d'abord, l'authenticité émotionnelle comprend les moyens pour développer son propre enthousiasme et le transmettre humblement aux autres en gérant ses forces et ses faiblesses de manière impartiale, et d'utiliser une partie de son histoire personnelle pour augmenter sa conscience. Sa propre histoire de vie met en évidence la vérité sur son leadership (Mayo, 2018). D'après le récit de la narratrice, nous pouvons supposer que Karl est conscient de ses limites et de son unicité, ainsi que grâce à ses histoires de vie nous

pouvons concevoir une idée sur les événements déclencheurs qui ont stimulé positivement le développement de son leadership.

Deuxièmement, l'authenticité du comportement est d'agir selon ses propres valeurs et en même temps de développer l'habitude de changer par la suite. Autrement dit, adhérer à ses convictions et développer en même temps l'habitude du changement, adopter une vision optimiste et prendre le contrôle de son propre destin (Mayo, 2018). Selon le témoignage de l'étudiante-chercheuse nous pouvons présumer que Karl apprend des autres, tout en conservant ses valeurs.

Finalement, l'authenticité sociale détermine la manière de construire une véritable organisation avec une mentalité d'entraide et un sentiment d'identité collective en créant une communauté dans l'air du temps et en trouvant un équilibre entre autonomie et communion (Mayo, 2018). Enfin, Karl ne met pas l'accent que sur l'approche individualiste en ignorant le groupe, il fusionne les deux aspects pour avoir une harmonie entre sa personne et autrui.

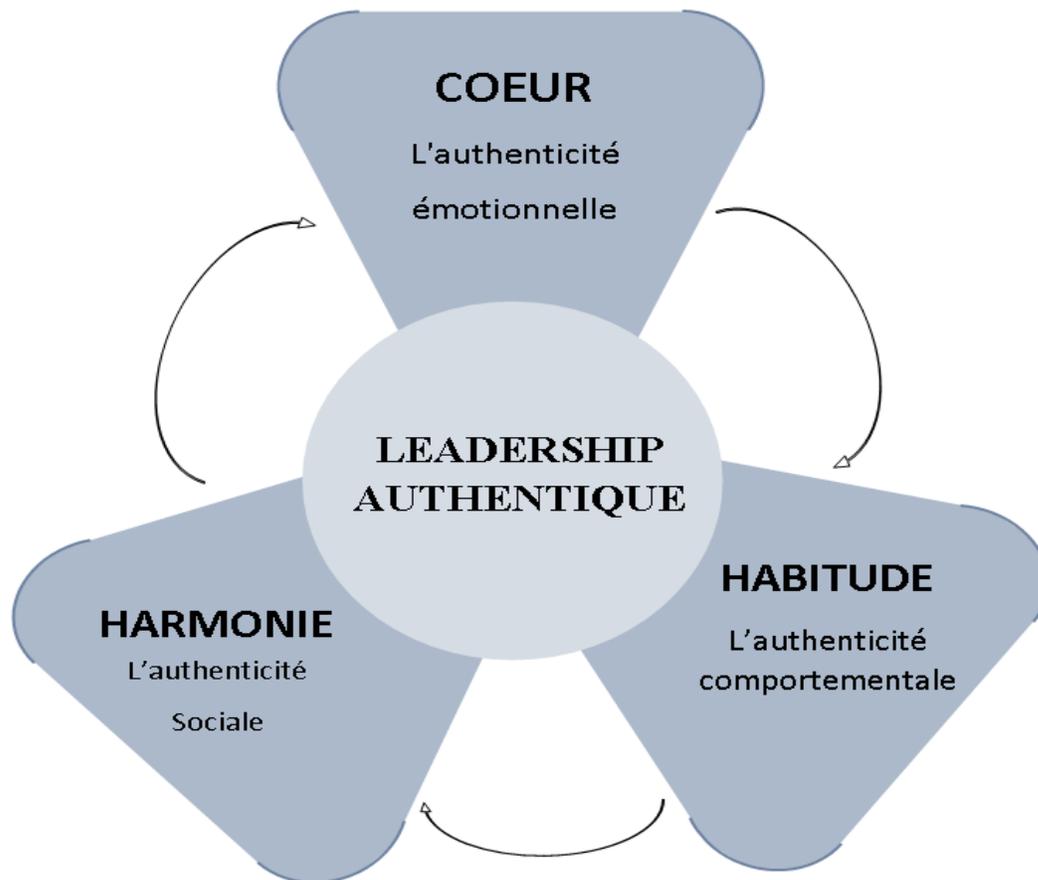


Figure 6. Les trois caractéristiques du leader authentique (libre trad., Mayo, 2018, p. 3)

Un leader authentique est avant tout une personne

Le mot « personne » connote l'unicité et la dignité (Melé, 2009 ; cité dans Albert et Perouma, 2017). Cette notion se base sur la conception du personnalisme qui diffère complètement du collectivisme, parce que dans cette conception une personne est indépendante et libre en communauté. Une personne n'est pas seulement un individu qui peut être simplement compté comme faisant partie d'une communauté, mais aussi une existence unique qui ne peut être ni substituée ni considérée comme abstraite (Melé, 2009 ; cité dans Albert et Perouma, 2017). Une personne est également différente d'un individu parce qu'elle

n'est pas considérée comme quelqu'un qui vit dans l'isolement, liée aux autres que par des contrats sociaux. Au contraire, la personne est perçue comme ayant une connexion intérieure avec les autres et vivant une existence autonome (Melé, 2009 ; cité dans Albert et Perouma, 2017). Selon le récit ci-dessus, Karl est une personne qui a une vie, une existence indépendante, une personnalité et en même temps une connexion avec ses proches et ses collaborateurs. En plus, ces derniers gardent eux aussi leur autonomie tout en étant en communion. L'action première de la personne consiste à créer une communauté avec les autres, dont la structure, les mœurs, les émotions et enfin le système sont tous marqués par leur nature de personnes (Deneken, 2012). Pour ce faire, il faut se baser sur des attitudes originales et uniques : *sortir de soi*, cela signifie la lutte contre le narcissisme ; *donner*, en d'autres mots être généreux ; *comprendre*, un acte qui consiste à s'identifier à autrui pour essayer de situer son point de vue ; *être fidèle*, parce que devenir une personne c'est une action continue de la naissance jusqu'à la mort (Mounier, 1946; cité dans Deneken, 2012).

Karl a réussi à créer une communauté de personnes, grâce à :

- (1) Sa conception impartiale de lui-même, il reconnaît que tout le monde a des forces et des faiblesses ;
- (2) Son partage sans rien attendre de retour ;
- (3) Ses compétences émotionnelles qui les aident à identifier, à comprendre et à gérer ses émotions et celles de ses collègues ;
- (4) Enfin, son engagement de rester authentique dans ce qu'il fait.

Création d'une communauté de personnes

Une communauté de personnes est de passer d'un « on » collectif désignant un groupe d'individus à un « nous » communautaire. Ce pas désigne la reconnaissance de la personne en l'Autre (Deneken, 2012). En s'appuyant sur le personnalisme de Mounier, Deneken (2012) affirme qu'une communauté de personnes ne résulte pas simplement d'une vie commune ni d'une conception communautariste. Elle est formée par liens forts entre des personnes engagées dans la personnalisation de soi (Deneken, 2012). La communauté personnaliste est un lieu de rencontre autour de plusieurs points d'appui, où des personnes de croyances et de philosophies différentes peuvent se retrouver et réfléchir sur le monde à construire (Deneken, 2012). Il s'agit d'établir une fraternité fondée sur des valeurs partagées et une méthode propice à l'échange et à la diversité des points de vue (Deneken, 2012). « Pour créer une communauté de personnes, il faut du temps, de l'espace et une ouverture aux autres pour pouvoir communiquer. » (libre traduction, Albert et Pérouma, 2017, p. 52).

D'après le récit de la praticienne, nous remarquons qu'elle a eu beaucoup d'échanges avec son gestionnaire, et que ce dernier a mis des stratégies qui favorisent la communication au sein de l'équipe (comme : le partage du café, la clarification des rôles, sa disponibilité et son écoute active, activités de « team building »). Karl a réussi à créer une communauté au sein du bureau, les gens se rassemblent autour de leur amour pour leur travail, leur mobilisation et se serrent les coudes dans les situations difficiles. Avoir un travail et faire partie d'une vraie équipe ou communauté sont deux choses complètement différentes.

Dans les modèles de gestion humaniste, les employés sont considérés comme des êtres conscients, autonomes et libres, et par conséquent l'entreprise est considérée comme une communauté de personnes (Melé, 2011). En effet, quand le gestionnaire utilise l'autorité hiérarchique pour empêcher les comportements opportunistes, ou la punition et la récompense des subordonnés pour qu'ils fassent ce qu'il leur demande ; des pratiques fondées sur la protection de l'entreprise contre ses propres employés ; il est difficile d'imaginer que ce même gestionnaire puisse construire des relations sociales basées sur la bonne volonté

(Adler et Kwon 2002; cités dans Melé, 2011). Selon Melé (2011), pour construire une communauté de personnes, le comportement du gestionnaire doit se situer en dehors du niveau hiérarchique et de toute procédure obligatoire. Karl agit en mettant les niveaux hiérarchiques de côté et priorise l'humilité et les relations de confiance et de proximité, comme le confirme Mayo (2018), le caractère crucial des leaders authentiques est l'humilité.

D'après Mayo (2018), les leaders humbles et modestes aident leur entourage à créer une communauté qui concentre les efforts individuels pour le bien collectif, grâce à leur appréciation des contributions de leurs collaborateurs et leur ouverture aux commentaires et aux nouvelles idées. Karl aide ses coéquipiers à dépasser le prisme social compétitif-comparatif, exemple faire la différence entre les niveaux de connaissances et compétences de l'équipe, qui conduit souvent à une sous-estimation des autres et à une surestimation de soi, ce qui favorise la création d'une bonne base pour travailler efficacement en équipe (Mayo, 2018). Enfin, Dick et Kerschreiter (2016) affirment que le sentiment de l'appartenance à une communauté a un impact positif sur le bien-être et les attitudes liées au travail (résultats individuels), ainsi que sur la performance (résultats organisationnels). De même, Grouille et Leroy (2021) considèrent le climat inclusif comme un antécédent au bien-être professionnel.

Les actions du leader qui suscitent et protègent le bien-être au travail

Le comportement authentique est lié à une amélioration du leadership (Walumbwa et al., 2008) et à une baisse du comportement agressif et de l'hostilité (Lakey et al., 2008; cités dans Burk et al., 2015). En effet, Burk et ses collègues (2015) ont confirmé que les gestionnaires qui évitent les comportements négatifs et montrent des comportements positifs sont susceptibles d'avoir des coéquipiers avec un niveau de bien-être satisfaisant.

Le respect de la dignité humaine

La notion de la dignité a été définie par Hodson (2001 ; cité dans Pirson, 2017) comme la capacité de développer l'estime de soi et le respect de soi et d'évaluer le respect d'autrui. Cependant, dans la ligne Kant, l'estime de soi et l'évaluation des autres sont considérés comme des valeurs inestimables (Pirson, 2017). En effet, Hurka (2010) suggère que la dignité regroupe tout aspect humain qui ne peut être quantifié : l'intégrité (morale, psychologique et physique), la connaissance, le caractère, la sagesse. Malgré l'importance sociétale de la dignité en tant que valeur intrinsèque et la pertinence éminente de cette dernière en d'autres sciences sociales, elle a été négligée clairement en économie et en gestion (Pirson 2017). De même, Pirson (2017) affirme que la discipline de la gestion est dominée par les approches économiques qui consistent à accorder beaucoup plus de valeurs aux avantages individuels qu'aux avantages sociaux ; laissant une préoccupation marginale de la gestion pour l'épanouissement humain, les liens sociaux et le développement éthique. En outre, la relation entre la théorie de la gestion et le bien-être devient très fragile, quand les êtres humains sont considérés comme des ressources ou un capital lors des échanges économiques (Pirson, 2017), contrairement à Karl qui a toujours accordé beaucoup de valeur autant aux avantages matériels qu'aux avantages intrinsèques, ce qui a eu un grand impact sur le bien-être et la mobilisation. Tout de même, Kostera et Pirson (2016) et Pirson (2017) ont montré que la dignité est l'une des conditions nécessaires pour atteindre le bien-être, quelle que soit la richesse de la personne, comme Karl qui se respecte et qui respecte l'unicité et la différence de ses collaborateurs, ainsi que leur intelligence et leur capacité d'évoluer en tant que

personne. Dans son article, Prison (2017) soutient aussi que le fait d'inclure la dignité dans les principes de la théorie de la gestion permettra d'améliorer cette dernière en général et de renforcer le lien de la dignité avec la création du bien-être.

Le bonheur est contagieux :

Un groupe de chercheurs dirigés par Wood (2008) à l'université de Manchester ont mené une série d'études pour développer une mesure capable de vérifier le lien entre l'authenticité et le bien-être. Dans l'une de leurs études empiriques, ils ont montré que l'authenticité était positivement liée au bonheur et négativement liée au stress, deux indicateurs du bien-être subjectif.

De même, Toor et Ofori (2009) ont relaté une relation positive et significative forte entre l'authenticité du leader et son bien-être général. Contrairement aux personnes inauthentiques, les personnes authentiques comme Karl ont un but précis dans la vie, ils ont un contrôle sur leurs environnements et un sentiment d'épanouissement social, tous ces sentiments de bien-être les rendent plus attrayants socialement et plus influents aux yeux des autres (Mayo, 2018).

Christakis et Fowler (2008 ; cités dans Mayo, 2018) ont montré que le bonheur est contagieux, quand un leader tel que Karl est heureux, qu'il affiche un grand sourire, fait des blagues, traite les autres avec gentillesse, agit en cohérence avec ses valeurs, tout cela influence son équipe.

Ces chercheurs ont suivi pendant vingt ans des personnes en les interrogeant sur leurs états émotionnels, ils ont trouvé des groupes heureux et d'autres malheureux. La figure (6) ci-dessous affiche l'un des réseaux réalisés en 2000 par Christakis et Fowler, la couleur blanche représente les personnes heureuses, la couleur noire représente les personnes malheureuses et le gris représente les personnes qui se situent entre les deux. Ils ont constaté que ceux qui se ressemblent s'attirent, mais ils ont aussi prouvé que ceux qui sont heureux

ont la capacité de rendre les autres plus heureux (Christakis et Fowler, 2008 ; cités dans Mayo, 2018).

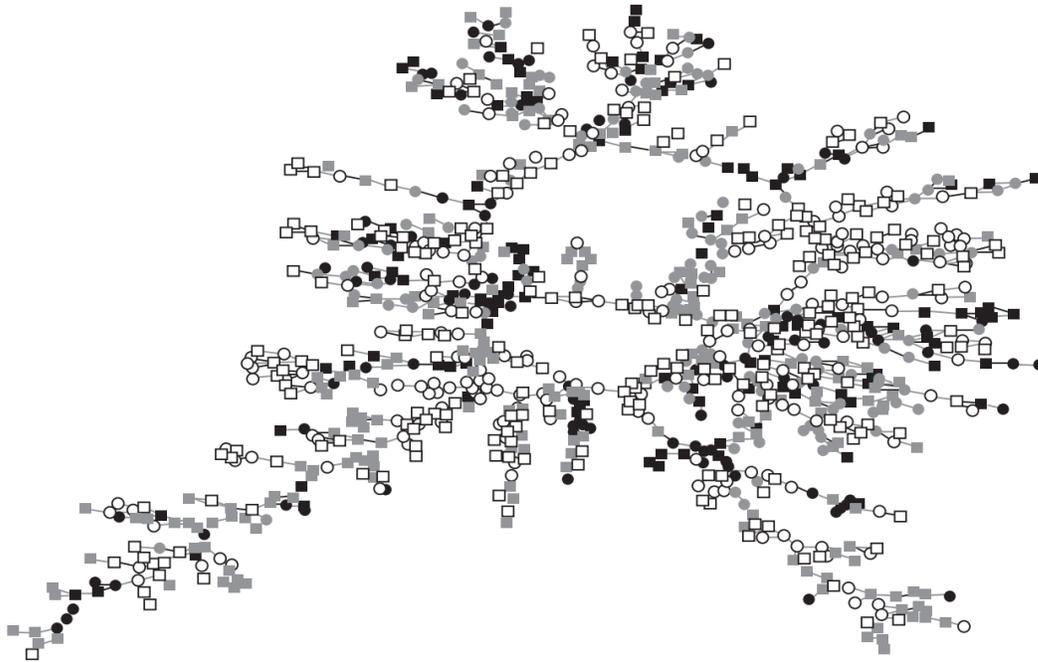


Figure 7. Le bonheur est contagieux (libre traduction, Christakis et Fowler, 2008 ; cités dans Mayo, 2018, p. 35)

Selon Mayo (2018), notre bonheur est influencé par les personnes avec qui on a un lien direct. Ainsi que Weiss et ses collègues (2018) confirment que quand le leader se comporte en fonction de ses croyances fondamentales, son niveau de bien-être s'élève et cela en résulte une contagion positive sur les subordonnées. D'après le témoignage de la praticienne, nous remarquons que son réseau de travail propage des émotions positives, grâce à l'énergie positive de Karl.

La reconnaissance

La notion de la reconnaissance au travail est définie comme « la perception d'être apprécié au sein de l'organisation pour son travail et sa personne » (libre traduction, Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012, p. 670). Selon les mêmes auteurs, la reconnaissance représente l'une des dimensions du bien-être au travail. D'après le récit de la praticienne, nous avons pu sortir deux formes de reconnaissances pratiquées par Karl:

La reconnaissance existentielle : fait référence à la reconnaissance de la personne « de son être, de son caractère unique et distinct, et de son existence », la « dignité humaine et le respect du caractère irréductible et inaliénable de la personne vont de pair » (De Konink, 1999; cité dans Grouille et Leroy, 2021, p. 5). Selon ces auteurs, cette reconnaissance est exprimée quotidiennement. Dans le cas de Karl, nous remarquons qu'il manifeste sa reconnaissance existentielle de différentes façons: il salue chaque jour chacun de ses collaborateurs, il prend de leurs nouvelles, il est assez flexible par rapport aux demandes particulières de chacun, chaque coéquipier est informé des nouvelles stratégies et nouveaux objectifs, ainsi que chacun d'entre eux a accès aux activités et aux formations.

La reconnaissance de la pratique au travail : « cette reconnaissance est alors envisagée comme une pratique de renforcement positif des actions et gestes professionnels observables perçus comme désirables par une organisation » (Nelson, 2001; cité dans Grouille et Leroy, 2021, p. 5). Nous apercevons que Karl apprécie les compétences, les qualités professionnelles ainsi que la façon dont chacun effectue sa tâche. Comme lorsqu'il a apprécié la rapidité d'intégration et d'apprentissage de la narratrice et il l'a engagée même avant la fin de sa période d'essai. Cela a eu un impact direct sur la motivation, le bonheur et l'estime de soi de la praticienne. Autrement dit, le leader ici apprécie la façon dont la tâche a été exécutée, ainsi le coéquipier verra sa contribution reconnue, ce qui favorise les affects positifs chez les employés.

Ainsi, nous pouvons déduire qu'en fournissant un soutien social, en respectant la dignité de ses coéquipiers, en reconnaissant leurs efforts et leur personne, Karl a pu créer un environnement positif qui a pu, à son tour, influencer leur bien-être.

En outre, nous avons pu faire ressortir un ensemble de comportements de Karl, ainsi que leurs impacts sur ses employés. Ces différents points ont été schématisés dans la figure ci-dessous.

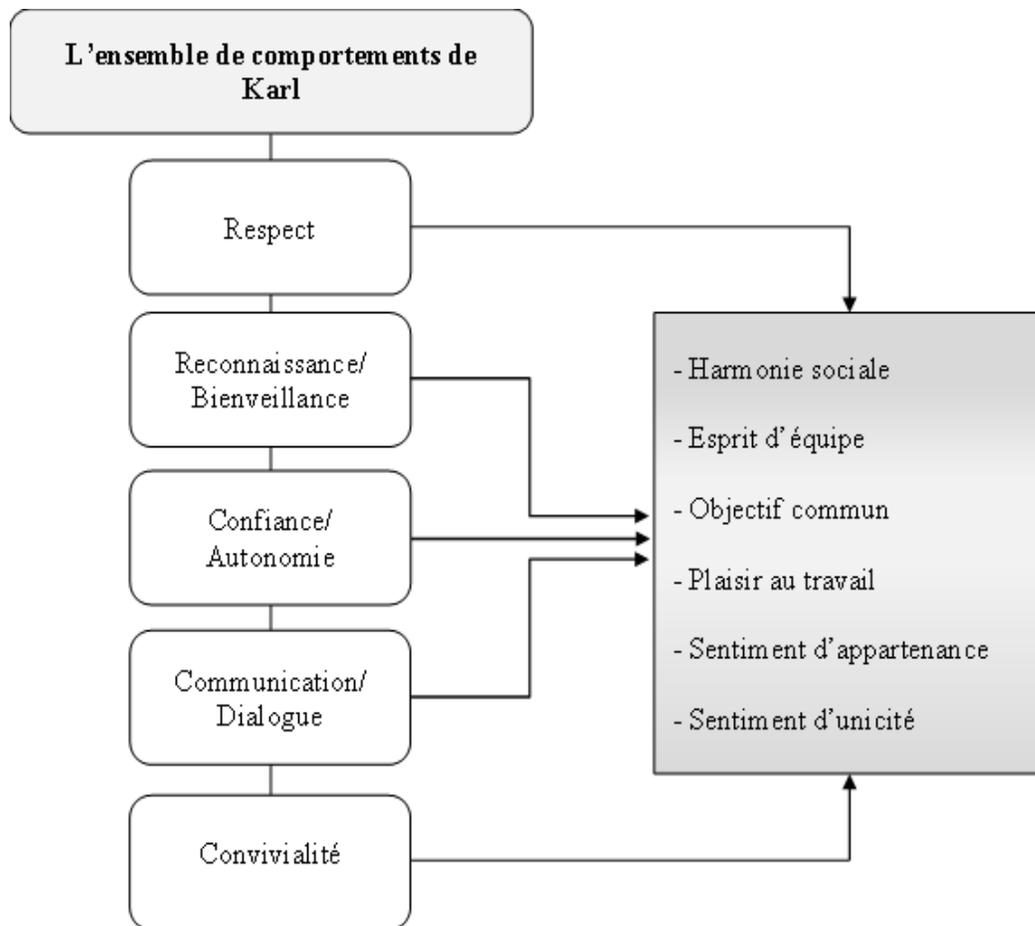


Figure 8. Ensemble de comportements de Karl et leurs effets sur ses coéquipiers

Construction des savoirs génériques

En se basant sur les deux témoignages de la praticienne-chercheuse, ainsi que sur les différentes théories multidisciplinaires existantes, nous avons pu élaborer un schéma regroupant les composantes des deux styles de leadership discutés (le leadership authentique et le leadership inauthentique/toxique) ainsi que leurs impacts sur le bien-être.

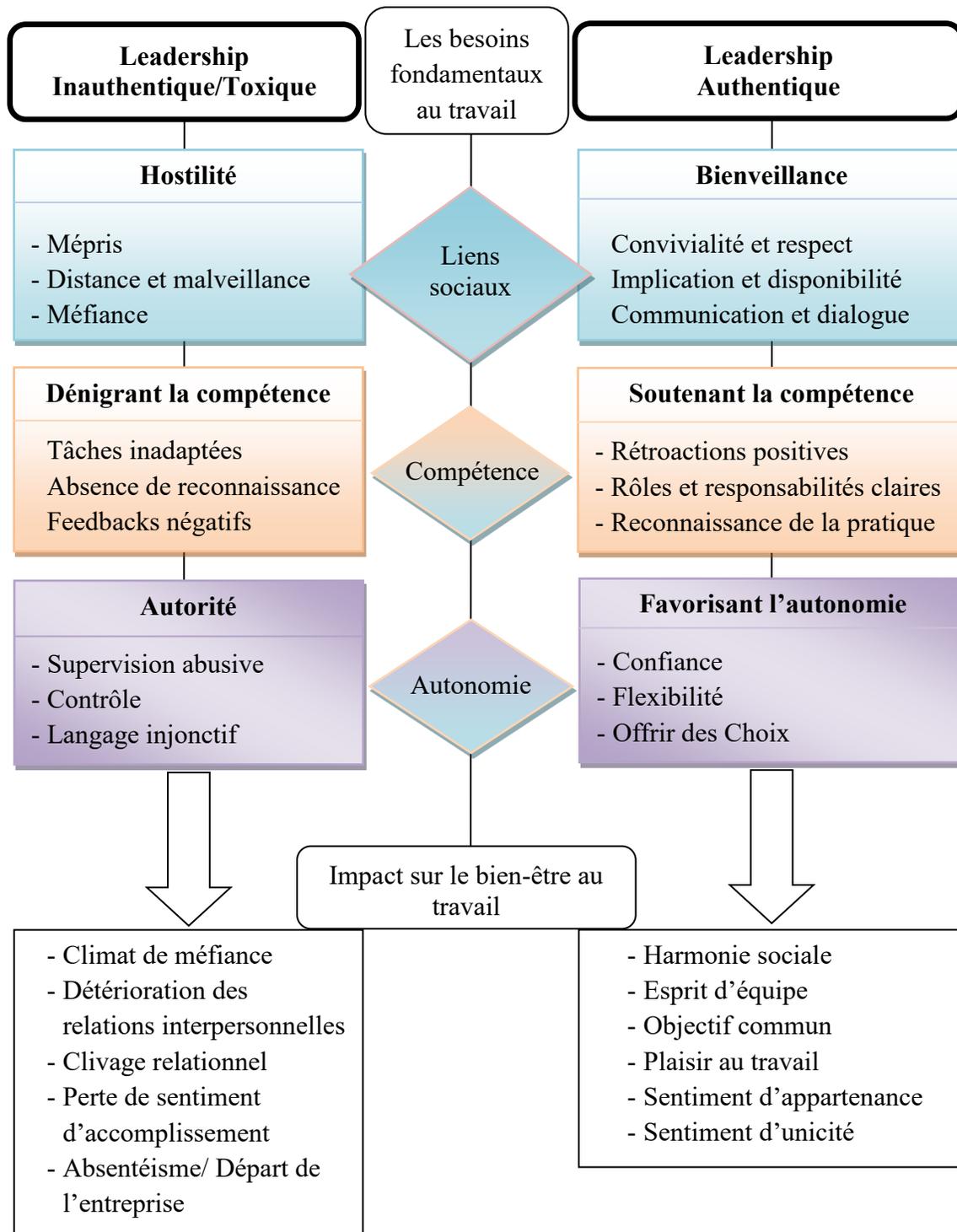


Figure 9. Composantes des deux styles de leadership authentique et inauthentique/toxique ainsi que leurs impacts sur le bien-être au travail

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de cette recherche c'est de faire ressortir les comportements du leader authentique qui impactent positivement le bien-être de ses équipiers. Certes, le leader authentique est connu par la transparence, l'éthique, la conscience de soi et la conception impartiale de lui-même. Ces actions créent un climat de travail positif, qui influencent positivement le bien-être, la productivité et la rétention des employés. Néanmoins, selon Mayo (2018) chaque leader authentique a des comportements positifs propres à lui.

Dans notre recherche, nous avons utilisé une méthodologie qualitative, rédigée à la première personne, nommée l'autopraxéographie. Nous avons exposé deux expériences différentes de travail de l'étudiante-chercheuse, la première avec un leader inauthentique/toxique et la deuxième avec un leader authentique. La première expérience avec le leader toxique a exposé les impacts négatifs des comportements toxiques (contrôle, autorité, mépris, autopromotion, inauthenticité, manque de reconnaissance) sur le climat de travail et le bien-être des employés, les relations interpersonnelles ont commencé à se détériorer, les absences pour multiples raisons ont augmenté, un climat de méfiance s'est installé.

La deuxième expérience avec le leader authentique est complètement différente. La transparence, l'humilité, le dialogue, la confiance, le respect des autres, la reconnaissance de leurs efforts et accomplissements ont eu un impact très positif sur le bien-être de l'équipe et leur niveau de mobilisation. L'équipe de ce leader est mobilisée, les employés ont un fort sentiment d'appartenance et d'unicité, ils éprouvent du plaisir au travail et ont un objectif commun, ils collaborent pour l'atteindre.

Cette recherche a des limites dues à la méthode utilisée « l'autopraxéographie », même avec l'effort de la praticienne-chercheuse de se rappeler de toutes les situations et d'être sincère et spontanée le plus possible, la mémoire humaine a des capacités limitées et peut transformer des faits vécus dans le passé (Albert, 2017). En conséquence, il est probable

que les expériences de la praticienne-chercheuse ne soient pas toutes racontées d'une manière précise et en intégrale.

Pour des recherches dans le futur, nous recommandons aux chercheurs de varier les techniques de collecte de données utilisées, exemples des entretiens individuels, des observations sur le terrain, des focus groupes, etc., dans l'objectif d'atteindre un maximum de comportements du leader authentique qui favorisent le bien-être.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abbas, M., & Saad, G. B. (2020). An empirical investigation of toxic leadership traits impacts on workplace climate and harassment. *Talent Development & Excellence*, 12(3), 2317-2333.
- Adil, A., & Kamal, A. (2016). Impact of psychological capital and authentic leadership on work engagement and job-related affective well-being. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 1-21.
- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17–40.
- Al Shammari, M. M. (1992). Organizational climate. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Albert, M. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 16, 69-86.
- Albert, M. N., & Avenier, M. J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*, 30(2), 22-47.
- Albert, M. N., & Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplément), 163-175.
- Albert, M. N., & Couture, M. M. (2014). To explore new avenues: Experiential testimonio research. *Management Decision*.
- Albert, M.-N., & Couture, M.-M. (2013). La légitimation de savoirs issus de récits autobiographiques dans une épistémologie constructiviste pragmatique. *Recherches qualitatives*, 32(2), 175-200.
- Albert, M. N., & Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation process of a human complexity course. *Sage Open*, 6(4), 2158244016684372.

- Albert, M. N., Dodeler, N. L., & Pérouma, J. P. (2019). Les innovations sociales à la lumière de la notion de communautés de personnes. *Projectics/Proyctica/Projectique*, 22(1), 33-46.
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383-395.
- Anglim, J., Horwood, S., Smillie, L. D., Marrero, R. J., & Wood, J. K. (2020). Predicting psychological and subjective well-being from personality: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 146(4), 279.
- Aristote (1997), *Éthique à Nicomaque*. Paris, France: Librairie philosophique J. VRIN
- Arnetz, J. E., Sudan, S., Fitzpatrick, L., Cotten, S. R., Jodoin, C., Chang, C. H., & Arnetz, B. B. (2019). Organizational determinants of bullying and work disengagement among hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 75(6), 1229-1238.
- Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme?. *Management Avenir*, (3), 372-391.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., Wernsing, T., & Gardner, W. L. (2018). Revisiting the development and validation of the authentic leadership questionnaire: Analytical clarifications. *Journal of Management*, 44(2), 399-411.
- Banerjee, P., & Puri, A. (2020). LEAP-A MODEL FOR EUDAIMONIC WELL-BEING. *Editorial Board*, 9(6).
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The leadership quarterly*, 27(4), 634-652.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Barling, J., Wade, B., & Fullagar, C. (1990). Predicting employee commitment to company and union: Divergent models. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 49-61.

- Barrett-Lennard, G.T. (1998). Carl Rogers' helping system: Journey and substance. London: Sage.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied psychology*, 45(1), 5-34.
- Bell, R. M. (2017). *The dysfunction junction: The impact of toxic leadership on follower effectiveness* (Order No. 10260880). Available from ABI/INFORM Collection; ProQuest Dissertations & Theses Global. (1881834074).
- Biétry, F., & Creusier, J. (2015). Le bien-être au travail: les apports d'une étude par profils. *Relations industrielles/Industrial relations*, 70(1), 11-35.
- Blake, N., Blayney, F., Loera, T., Rowlett, C., & Schmidt, D. (2012). A model of authentic leadership to support a healthy work environment. *AACN Advanced Critical Care*, 23(4), 358-361. doi:10.1097/NCI.0b013e31826b4d1b
- Bloom, E. M. (2019). Horizontal violence among nurses: Experiences, responses, and job performance. *Nursing Forum*, 54(1), 77–83.
- Bochner, A. P. and Ellis, C. (2003). An introduction to the arts and narrative research: Art as inquiry. *Qualitative inquiry*, 9(4), p. 506-514.
- Brandel, M. (2006). How to survive a bad boss. [ONLINE] Available at: <https://www.computerworld.com/article/2561221/how-to-survive-a-bad-boss.html> (December 16th, 2019)
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Brunet, L., & Savoie, A. (2016). *Le climat de travail: Au cœur de la dynamique organisationnelle*. Éditions EMS.
- Bryman, A. (2013). *Leadership and organizations (RLE: Organizations)*. Routledge.

- Burke, R. J., Page, K. M., & Cooper, C. L. (2015). *Flourishing in life, work and careers: individual wellbeing and career experiences*. Edward Elgar Publishing.
- Carducci, B. J., Nave, C. S., Mio, J. S., & Riggio, R. E. (Eds.). (2020). *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. doi:10.1002/9781118970843
- Carey, M. R. (1992). Transformational leadership and the fundamental option for self-transcendence. *The Leadership Quarterly*, 3(3), 217-236.
- Cassar, V., & Buttigieg, S. C. (2013). An examination of the relationship between authentic leadership and psychological well-being and the mediating role of meaningfulness at work.
- Charest, J.-P., & Charuet, J. (2003). Diagnostiquer le climat organisationnel en dix étapes, *Ordre des conseillers en ressources et en relations industrielles au Québec*, 6(3), 26-29.
- Chevrier, B., & Lannegrand, L. (2021). Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale (BPNSFS): validation de l'adaptation française auprès d'étudiants de première année. *Psychologie française*.
- Fowler, J. H., & Christakis, N. A. (2008). Dynamic spread of happiness in a large social network: longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart Study. *Bmj*, 337. Clegg, S. R., Pitsis, T. S., & Mount, M. (2021). *Managing and organizations: An introduction to theory and practice*. Sage.
- Ćorić, D. S., Vokić, N. P., & Verčić, A. T. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction?. *Journal of Communication Management*.
- Corriveau, L., & Brunet, L. (1993). Climat organisationnel et efficacité de sept polyvalentes au Québec en milieu métropolitain. *Revue des sciences de l'éducation*, 19(3), 483-499.
- Creusier, J. (2013). Clarification conceptuelle du bien-être au travail. *Actes des congrès AGRH*.
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit.
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684.

- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- Davrout, S. D., Fronty, J., & Browne, N. (2017). Pourquoi fabriquer des managers réflexifs?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplément), 57-71.
- De Konink, T. (1999). L'humain, un être de dignité. *Propos recueillis par Chantal Hivon, Échange*, 13(3), 2-5.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of happiness studies*, 9(1), 1-11.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19-43.
- Deer, C. E. (1980). Measuring organizational climate in secondary schools. *Australian Journal of Education*, 24(1), 26-43.
- Deneken, M. (2012). Meurt le personnalisme, revient la personne: la voix d'Emmanuel Mounier. *Les Cahiers philosophiques de Strasbourg*, (31), 349-383.
- DIENER, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, Vol. 95, N°3, p.542-575.
- Diener, E. (2009). Subjective well-being. *The science of well-being*, 11-58.
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253-260.
- Diener, E., Pressman, S. D., Hunter, J., & Delgado-Chase, D. (2017). If, why, and when subjective well-being influences health, and future needed research. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 9(2), 133-167.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?. *The leadership quarterly*, 16(3), 459-474.
- Emelander, S. (2011). Managing, leading, and bossing. *Defense AT&L*, July–August 2011, 76–78.

- England, G. W., & Lee, R. (1974). The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia. *Journal of Applied Psychology*, 59(4), 411.
- Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction*, 18(2), 121-144.
- Esper, A. J. F., & de Almeida Cunha, C. J. C. (2015). Liderança autêntica: uma revisão integrativa. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(2), 60-72.
- Fallatah, F., & Laschinger, H. K. (2016). The influence of authentic leadership and supportive professional practice environments on new graduate nurses' job satisfaction. *Journal of Research in Nursing*, 21(2), 125–136.
- FORTIN, C. (2015). LEADERSHIP AUTHENTIQUE ET AUTHENTICITÉ: CONVERGENCES ET DIVERGENCES ET ÉTUDE D'UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT.
- Fortin, M. F., & Gagnon, J. (2016). Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives. Chenelière éducation,.
- Fowers, B. J., Mollica, C. O., & Procacci, E. N. (2010). Constitutive and instrumental goal orientations and their relations with eudaimonic and hedonic well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 5(2), 139-153.
- Galupo, M. P., & Resnick, C. A. (2016). Experiences of LGBT microaggressions in the workplace: Implications for policy. In *Sexual orientation and transgender issues in organizations* (pp. 271-287). Springer, Cham.
- García-Hermoso, A., Hormazábal-Aguayo, I., Fernández-Vergara, O., Olivares, P. R., & Oriol-Granado, X. (2020). Physical activity, screen time and subjective well-being among children. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 20(2), 126-134.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P., & Coglisier, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of the leadership quarterly. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101379.

- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Editions Pearson Education France.
- Goffee, R., & Jones, G. (2006). Extraordinary leadership. *Business Strategy Review*, 17(2), 30-33.
- Goldman, A. (2011). Demagogue to dialogue: An alternative to toxic leadership in corporate downsizings. *Organizational Dynamics*, 40, 235—241.
- Goldman, B. M. (2006). Making diamonds out of coal: The role of authenticity in healthy (optimal) self-esteem and psychological functioning. Dans M. H. Kernis (Dir.), *Self-esteem issues and answers: A sourcebook of current perspectives* (pp. 132-139). New York, NY: Psychology Press.
- Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership* (Paulist Press, New York).
- Grouille, R., & Leroy, D. (2021, June). Inclusion, Reconnaissance Et Bien-Être Au Travail: Quelle Articulation?. In *21 Colloque international ISEOR en partenariat avec l'Academy Of Management*.
- Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3).
- Harris, A. (2007). Distributed leadership: Conceptual confusion and empirical reticence. *International Journal of Leadership in Education*, 10(3), 315-325.
- Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in education*, 22(1), 31-34.
- Harter, S. (2002). *Authenticity*.
- Heidegger, M., & Jaeger, P. (1962). *Die Fragenach dem Ding: zuKantsLehre von den transzendentalenGrundsätzen*.
- Hickman, M., & Stokes, P. (2016). Beyond learning by doing: An exploration of critical incidents in outdoor leadership education. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, 16(1), 63-77.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.

- Hodson, R. (2001). *Dignity at work*. Cambridge University Press.
- Hungerford, C., & Cleary, M. (2021). 'High trust' and 'low trust' workplace settings: Implications for our mental health and wellbeing. *Issues in Mental Health Nursing*, 42(5), 506-514.
- Illies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- Irwan, T. (2019). *Nicomachean ethics*. Hackett Publishing.
- Johnsen, C. G. (2018). Authenticating the leader: Why Bill George believes that a moral compass would have kept Jeffrey Skilling out of jail. *Journal of Business Ethics*, 147(1), 53-63.
- Jorde-Bloom, P. (1988). Closing the gap: An analysis of teacher and administrator perceptions of organizational climate in the early childhood setting. *Teaching and Teacher Education*, 4(2), 111-120.
- Joshanloo, M. (2018). Optimal human functioning around the world: A new index of eudaimonic well-being in 166 nations. *British Journal of Psychology*, 109(4), 637-655.
- Joshanloo, M., & Jovanović, V. (2021). Subjective health in relation to hedonic and eudaimonic wellbeing: evidence from the Gallup World Poll. *Journal of health psychology*, 26(3), 438-448.
- Kahneman, D. (1999). Objective happiness. *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, 3(25), 1-23.
- Kammann, R. (1983). Objective circumstances, life satisfactions, and sense of well-being: Consistencies across time and place. *New Zealand Journal of Psychology*, 12(1), 14-22.
- Kernis, M. H. (2003). Optimal self-esteem and authenticity: Separating fantasy from reality. *Psychological Inquiry*, 14(1), 83.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357.
- Keyes, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 1007.

- Kostera, M., & Pirson, M. (Eds.). (2017). *Dignity and the Organization*. London: Palgrave Macmillan UK.
- Ladkin, D., Spiller, C., & Craze, G. (2018). The journey of individuation: A Jungian alternative to the theory and practice of leading authentically. *Leadership, 14*(4), 415-434.
- Lahey, C. E., Kernis, M. H., Heppner, W. L., & Lance, C. E. (2008). Individual differences in authenticity and mindfulness as predictors of verbal defensiveness. *Journal of Research in Personality, 42*(1), 230-238.
- Lanivich, S. E., Bennett, A., Kessler, S. R., McIntyre, N., & Smith, A. W. (2021). RICH with well-being: An entrepreneurial mindset for thriving in early-stage entrepreneurship. *Journal of Business Research, 124*, 571-580.
- Laschinger, H. K. S., & Read, E. A. (2016). The effect of authentic leadership, person-job fit, and civility norms on new graduate nurses' experiences of coworker incivility and burnout. *JONA: The Journal of Nursing Administration, 46*(11), 574-580.
- Lavoie-Tremblay, M., Fernet, C., Lavigne, G. L., & Austin, S. (2016). Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. *Journal of advanced nursing, 72*(3), 582-592.
- Lazzari, N., Dodeler. (2020) «Valeurs, attitudes, attentes et besoins à l'égard du travail (séance 2).» Cours Climat organisationnel: analyse et pratiques de gestion. GPE 64318-05. Rimouski : Université du Québec à Rimouski.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of management, 41*(6), 1677-1697.
- Leroy-Frémont, N., Desrumaux, P., & Moundjiegout, T. (2014). Les effets des demandes au travail et de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel : quels effets médiateurs du soutien social et de l'estime de soi ? *Pratiques Psychologiques, 20*(4), 231-248.
- Lewin, A. Y., & Stephens, C. U. (1994). CEO attitudes as determinants of organization design: An integrated model. *Organization Studies, 15*(2), 183-212.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.).
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly, 58*(1), 53-68.

- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Macik-Frey, M., Quick, J. C., & Cooper, C. L. (2009). Authentic leadership as a pathway to positive health. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(3), 453-458.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, M. A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique: L'ÉMMBEP. *Canadian journal of public health*, 89(5), 352-357.
- Maxwell, S.M. (2015). An exploration of human resource personnel and toxic leadership. (Doctoral dissertation). College of Management and Technology, Walden University.
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational dynamics*.
- Mayo, M. (2018). *Yours Truly* (1st ed.). Bloomsbury Publishing. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/808015/yours-truly-pdf> (Original work published 2018)
- Medvedev, O. N., & Landhuis, C. E. (2018). Exploring constructs of well-being, happiness and quality of life. *PeerJ*, 6, e4903.
- Medzo-M'Engone, J., & NtsameSima, M. (2021). Psychometric Properties of the Psychological Well-being at Work Scale in Gabonese Public Administration. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 18(1), 101-115.
- Melé, D. (2009). 7 Current trends in humanism and business. *Humanism in business*, 123.
- Melé, D. (2012). The firm as a "community of persons": A pillar of humanistic business ethos. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 89-101.
- Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441-457.

- Milgram, S. (1974). *Soumission à l'autorité*. Paris : Calman-Lévy.
- Naeem, F., & Khurram, S. (2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Naeem, F., & Khurram, S.(2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 14(3), 682-713.*
- Nelson, D.L.& Cooper, C.L. (Eds) (2007). *Positive organizational behaviour*. London: Sage
- Nelson, K. (2014). « Le leadership authentique : validation d'une mesure et étude de ses effets sur le climat de travail et le bien-être des personnes ». Mémoire de maîtrise, Montréal.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice (7th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Ong, Z. X., Dowthwaite, L., Perez Vallejos, E., Rawsthorne, M., & Long, Y. (2021). Measuring Online Wellbeing: A Scoping Review of Subjective Wellbeing Measures. *Frontiers in Psychology, 12*, 511.
- Özmen, S., Özkan, O., Özer, Ö., & Yanardağ, M. Z. (2021). Investigation of COVID-19 fear, well-being and life satisfaction in Turkish society. *Social Work in Public Health, 1-14*.
- Paillé, P. (1996). Qualitative par théorisation (analyse de contenu). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, 180-190.
- Pfeifer, L. E., & Vessey, J. A. (2019). Psychological safety on the healthcare team. *Nursing Management, 50(8)*, 32–38.
- Piaget, J. (1937). *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*.
- Piaget, J. (1967a). *Logique et connaissance scientifique*.
- Piaget, J. (1967b). *Biologie de la connaissance*. Gallimard.
- Pioli, B. L., Feuerschütte, S. G., Tezza, R., & Cancellier, E. L. (2020). Authentic leadership: scientific production analysis and measurement scales. *RAM. Revista de Administração Mackenzie, 21*.

- Pirson, M. (2019). A humanistic perspective for management theory: Protecting dignity and promoting well-being. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 39-57.
- Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *The leadership quarterly*, 14(1), 67-81.
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 9(1), 126-146.
- Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2015). Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 363-377.
- Regan, S., Laschinger, H. K., & Wong, C. A. (2016). The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. *Journal of Nursing Management*, 24, E54-E61
- Robert N. (2007), *Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles*, INRS Département Homme au Travail, Laboratoire Gestion de la Sécurité.
- Ross, D. B., Matteson, R. W., Sasso, M. T., & Peyton, G. L. (2020). A remedy for improving the culture in higher education: Toxic leadership to servant leadership. In *Confronting academic mobbing in higher education: Personal accounts and administrative action* (pp. 159-185). IGI Global.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood Publishing Group.
- 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(1), 141. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of happiness studies*, 9(1), 139-170.
- 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(6), 1069.
- Ryff, C. D. (2017). Eudaimonic well-being, inequality, and health: Recent findings and future directions. *International review of economics*, 64(2), 159-178.
- Ryff, C. D., Heller, A. S., Schaefer, S. M., Van Reekum, C., & Davidson, R. J. (2016). Purposeful engagement, healthy aging, and the brain. *Current behavioral neuroscience reports*, 3(4), 318-327.

- Sartre, J.P. (1943). *L'Être et le néant : Essai d'ontologie phénoménologique*. Paris : Gallimard.
- Sartre, J.P. (1946). *L'existentialisme est un humanisme*. Paris : Gallimard.
- Schimmack, U. (2008). The structure of subjective well-being. *The science of subjective well-being*, 54, 97-123.
- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment* (Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park).
- Seligman, M. (2002) : *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*, New York: Free Press.
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333-335.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the Big-Five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being. *Journal of personality and social psychology*, 73(6), 1380.
- Sosik, J. J., Zhu, W., & Blair, A. L. (2011). Felt authenticity and demonstrating transformational leadership in faith communities. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(3), 179-199.
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2009). Authenticity and its influence on psychological well-being and contingent self-esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management and Economics*, 27(3), 299-313.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*, 42(4), 128-142.
- Tsoukas, H. (2005). Do we really understand tacit knowledge. *Managing knowledge: an essential reader*, 107, 1-18.
- van Dick, R., & Kerschreiter, R. (2016). The social identity approach to effective leadership: An overview and some ideas on cross-cultural generalizability. *Frontiers of Business Research in China*, 10(3), 363.

- Walumbwa, F. O., & Wernsing, T. (2013). From transactional and transformational leadership to authentic leadership. *The Oxford handbook of leadership*, 392-400.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 309-321.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT: Quorum Books.
- Wiewiora, A., & Kowalkiewicz, A. (2019). The role of authentic assessment in developing authentic leadership identity and competencies. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 44(3), 415-430.
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: a theoretical and empirical conceptualization and the development of the authenticity scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Yildirim, M., & Belen, H. (2019). The role of resilience in the relationships between externality of happiness and subjective well-being and flourishing: A structural equation model approach. *Journal of Positive School Psychology*, 3(1), 62-76.
- Zickmund, S. (2007). Deliberation, phronesis, and authenticity: Heidegger's early conception of rhetoric. *Philosophy & Rhetoric*, 40(4), 406-415.

