

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

DU LEADERSHIP AUTHENTIQUE AU BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL
INFIRMIER : EFFETS DIRECTS ET INDIRECTS DE LA MOTIVATION
AUTONOME ET DE L'ENRICHISSEMENT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE ET
VIE PERSONNELLE-TRAVAIL

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
ARIANNE MALBOEUF

MARS 2026

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

École de gestion

Du leadership authentique au bien-être du personnel infirmier : effets directs et indirects de la motivation autonome et de l'enrichissement travail-vie personnelle et vie personnelle-travail

Arianne Malboeuf

Maîtrise en sciences de la gestion (1865), spécialité santé organisationnelle

Ce mémoire a été supervisé par les personnes suivantes :

Stéphanie Austin	Directrice de recherche
Claude Fernet	Codirecteur de recherche

Ce mémoire a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Stéphanie Austin	Directrice de recherche
Julie Levesque-Côté	Évaluatrice
François Courcy	Évaluateur externe

Sommaire

Le personnel infirmier québécois est confronté à un environnement de travail caractérisé par des exigences psychologiques, émotionnelles et organisationnelles élevées : pénurie de main-d'œuvre, alourdissement de la charge de travail, complexification des besoins de la population et pression constante liée à la qualité et à la sécurité des soins. Ces conditions tendent à fragiliser le bien-être des infirmier·ère·s, autant dans leur vie professionnelle que personnelle. Dans un tel contexte, les comportements de leadership du ou de la supérieur·e immédiat·e représentent un levier essentiel pour soutenir leur bien-être. Ancré dans la transparence, l'intégrité, la conscience de soi et la cohérence entre les valeurs et les actions, le leadership authentique apparaît comme une piste particulièrement prometteuse pour renforcer le bien-être du personnel infirmier.

La présente étude examine l'apport du leadership authentique perçu sur deux indicateurs de bien-être : la satisfaction au travail et la satisfaction de vie globale. Elle s'intéresse plus précisément au rôle médiateur de deux ressources personnelles clés, soient la motivation autonome, une forme de motivation nourrie par le sens, l'intérêt et l'adhésion personnelle, ainsi que l'enrichissement interdomaines, c'est-à-dire le transfert positif de ressources et d'expériences entre les sphères personnelle et professionnelle.

Menée auprès de 353 infirmier·ère·s du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) du Québec, l'étude repose sur des analyses de médiation menées à l'aide d'un modèle d'équations structurelles prédictif. Les résultats révèlent que le leadership authentique contribue à la satisfaction au travail et à la satisfaction de vie globale par le biais de la motivation autonome et de l'enrichissement travail-vie personnelle. Toutefois, l'enrichissement vie personnelle-travail se révèle lié uniquement à la satisfaction de vie globale. La médiation séquentielle proposée est

partiellement confirmée, indiquant que les processus reliant les sphères d'enrichissement interdomaines ne s'exercent pas de manière uniforme.

Cette étude s'inscrit dans une perspective de compréhension des mécanismes psychologiques qui relient le leadership authentique au bien-être global des infirmier·ère·s. Elle met en lumière l'importance d'investir dans le développement des compétences relationnelles et réflexives des supérieur·e·s immédiat·e·s, afin de favoriser des environnements de travail authentiques, soutenant et propices à la satisfaction professionnelle et personnelle des infirmier·ère·s.

Table des matières

Sommaire	3
Introduction.....	8
Contexte de la recherche.....	9
Problématique	10
Pertinence de la recherche	14
Objectif et division du mémoire	14
Article	16
Introduction.....	18
Contexte théorique	23
Le leadership authentique	23
La motivation autonome	24
L'enrichissement travail-vie personnelle	26
La satisfaction au travail et la satisfaction de vie globale.....	27
Le rôle médiateur de la motivation autonome et de l'enrichissement travail-vie personnelle	29
La présente étude	32
Méthode	33
Procédure et participant·e·s	33
Instruments de mesure	34
Analyses statistiques	35
Résultats	36
Modèle de mesure	36
Modèle prédictif.....	37
Discussion	38
Contributions théoriques.....	38
Limites et pistes de recherches futures	42
Implications pratiques.....	44
Conclusion	45
Références.....	46
Tableaux et figures	54
Discussion générale	58
Retour sur les objectifs et résultats de la recherche	59
Contributions théoriques.....	59
Limites et pistes futures	63
Conclusion	64

Références bibliographiques	66
Annexe A	76
Instruments de mesure	76

Remerciements

Je tiens à remercier du fond du cœur tout mon entourage sans lequel l'écriture de ce mémoire n'aurait pas été possible. Je souhaite d'abord remercier les deux piliers de mon parcours scientifique, ceux qui m'ont initié à la santé organisationnelle, accueilli dans leur équipe et offert d'incroyables opportunités d'apprentissage. Merci ma directrice et mon co-directeur, Stéphanie Austin et Claude Fernet. Merci pour votre patience, vos précieux conseils et votre soutien dans l'écriture de ce mémoire.

J'aimerais également remercier mes collègues de laboratoire qui m'ont toujours généreusement aidé avec mes analyses statistiques et la relecture de mes travaux de recherche. Merci également pour toutes les belles discussions qui m'ont permis d'élargir mes connaissances et m'ont guidé dans mes réflexions. Merci Julie Levesque-Côté, Camille Gagnon-Béland, Jean-François Gagnon et Sophie Drouin-Rousseau.

Finalement, mais non les moindres, merci à mes parents Yves et Josée, à mon frère Étienne, et à mes amies Laurie, Éloïse, Gabrielle et Ève, de me soutenir, de m'encourager et de croire en moi, même lorsque je doute de mes capacités. Vous me poussez à me dépasser, à accomplir mes objectifs et à devenir une meilleure personne. Merci aussi à mon chat, Phil, pour la zoothérapie!

Introduction

Contexte de la recherche

Les soins infirmiers constituent un pilier essentiel du secteur de la santé et pourtant les défis reliés à la rétention de son personnel sont bien présents. La surcharge de travail, le recours fréquent au temps supplémentaire obligatoire et le manque de soutien managérial font pression sur les équipes de travail et accentuent les sources de stress propres à la profession (Ahmed et Bourgeault, 2022; Gagné et al., 2019; Menelas, 2023). Au Québec, ces constats s'inscrivent dans un contexte plus large de pénurie de main-d'œuvre infirmière, où la multiplication des postes vacants et l'augmentation de l'absentéisme pour raisons de santé tendent à devenir la norme plutôt que l'exception (Statistique Canada, 2023). Stemmer et al. (2022) relèvent que l'impossibilité d'effectuer l'ensemble des soins jugés nécessaires, souvent en raison de la surcharge et des contraintes de temps, est associée à une moindre satisfaction au travail, à un épuisement accru et à une intention de départ plus élevée chez les infirmier·ère·s, ce qui augmente le risque de retombées négatives sur leur bien-être global. Selon Statistique Canada, un tiers des infirmier·ère·s au Canada envisageaient quitter leur emploi en 2023, principalement en raison du stress, de l'épuisement professionnel et de préoccupations liées à la santé psychologique. Il importe de souligner que les états de mal-être et les insatisfactions vécues au travail par le personnel infirmier débordent rarement de la sphère professionnelle (Rhéaume, 2022). Ils peuvent néanmoins affecter, au gré du temps, les relations interpersonnelles hors travail, de même que les activités personnelles, familiales et sociales (Rhéaume, 2022). Ainsi, afin de favoriser la santé psychologique du personnel infirmier et d'optimiser son bien-être, il est essentiel d'adopter des approches de gestion qui valorisent son expertise et répondent à ses besoins psychologiques. Des travaux récents soulignent notamment la contribution du leadership infirmier au bien-être des infirmier·ère·s (Jiaqing et al., 2025). Cette étude révèle que la qualité

du leadership des supérieur·e·s immédiat·e·s est associée à des niveaux plus faibles d'épuisement professionnel chez les infirmier·ère·s, une relation qui s'explique en partie par le rôle médiateur des perceptions des demandes et ressources au travail (par exemple, la participation aux décisions, l'autonomie et la reconnaissance) (Jiaqing et al., 2025). Dans cette perspective, il devient essentiel de comprendre comment certaines formes de leadership peuvent soutenir non seulement la santé psychologique au travail, mais aussi le bien-être global des infirmier·ère·s. Des travaux récents (p.ex., Faroque, 2025; Levesque-Côté et al., 2021; Maunz et al., 2024; Silva et al., 2023) suggèrent que le leadership authentique, en favorisant la transparence, l'intégrité et la considération individuelle, pourrait renforcer des ressources psychologiques clés, telles que la motivation autonome et l'enrichissement entre les sphères travail et vie personnelle. Ces ressources, à leur tour, sont susceptibles de jouer un rôle médiateur dans la relation entre le leadership et des indicateurs de bien-être, comme la satisfaction au travail et la satisfaction de vie.

Problématique

Au cours des dernières années, plusieurs études ont montré que la profession infirmière s'exerce dans des conditions de plus en plus exigeantes, entraînant des conséquences tangibles sur la santé psychologique et le bien-être global. Les infirmier·ère·s évoluent dans un environnement caractérisé par des défis organisationnels persistants, auxquels s'ajoutent un soutien organisationnel limité et une gestion des ressources souvent insuffisante pour répondre aux exigences croissantes du milieu (Ahmed et Bourgeault, 2022; Zheng et al., 2024). Ces contraintes renforcent l'importance des dynamiques relationnelles et de l'encadrement offert au sein des équipes. Dans ce contexte, la qualité du leadership des supérieur·e·s immédiat·e·s apparaît comme un déterminant clé du bien-être de ces professionnel·le·s. En effet, les

infirmier·ère·s chef·fe·s jouent un rôle essentiel dans la création d'environnements propices à la confiance, à la mobilisation des ressources et au soutien émotionnel (Ivziku et al., 2024). Le *leadership authentique* (LA) se révèle particulièrement prometteur dans le milieu de la santé en raison de ses effets positifs non seulement sur divers indicateurs de bien-être, tels que la satisfaction au travail, l'engagement affectif et la vitalité psychologique (Malila et al., 2017), mais également sur l'environnement de travail et la qualité des soins dispensés (Dirik et Intepeler, 2024). Les assises de ce style de leadership sont au nombre de quatre. La première concerne la conscience de soi qui implique un processus d'autoréflexion sur ses forces, ses faiblesses et la compréhension de son impact sur son équipe (Luthans et Avolio, 2003). S'ensuit la transparence relationnelle qui implique une ouverture et honnêteté dans les communications, et l'expression authentique et sincère des pensées et émotions appropriées (Luthans et Avolio, 2003). Cette dimension favorise la confiance et la sécurité psychologique, autant au sein de l'équipe de travail qu'auprès des patients. Ensuite, le traitement équilibré de l'information correspond à l'analyse de situations en tenant compte de points de vue divergents avant de prendre une décision, ce qui est crucial dans des unités où les situations cliniques sont complexes (Luthans et Avolio, 2003). Cette dimension renforce la justice perçue et la crédibilité du ou de la supérieur·e. Finalement, la perspective morale intériorisée correspond au fait de prendre des décisions en respectant des principes éthiques et moraux intériorisés (Luthans et Avolio, 2003). Le ou la supérieur·e ne répond pas aux pressions externes, mais agit plutôt en concordance avec ses valeurs et ses principes.

Dans ce mémoire, le bien-être des infirmier·ère·s est évalué à travers deux variables centrales, soit la *satisfaction au travail* et la *satisfaction de vie globale*. La première renvoie à l'évaluation positive des expériences professionnelles (Locke, 1976), tandis que la seconde reflète une

appréciation globale de la qualité de vie (Shin et Johnson, 1978). Ces deux dimensions, bien que distinctes, sont étroitement liées et constituent des indicateurs particulièrement pertinents pour comprendre l'état psychologique des infirmier·ère·s dans des environnements de soins exigeants.

Si la littérature met en évidence les bienfaits de ce style de leadership en contexte organisationnel, peu d'études ont examiné ses retombées potentielles au-delà de la sphère professionnelle, et encore moins dans le contexte infirmier. Considérant les conditions exigeantes des soins infirmiers, il est plausible que les comportements de leadership authentique des supérieur·e·s immédiat·e·s agissent non seulement sur la satisfaction au travail des infirmier·ère·s, mais également leur satisfaction de vie globale. Cette question demeure toutefois largement inexplorée.

Pour saisir ces effets, il importe de considérer les mécanismes psychologiques susceptibles d'expliquer l'influence du leadership authentique. La *motivation autonome*, telle que décrite par la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2008), constitue une ressource clé puisqu'elle renvoie à l'engagement dans le travail par intérêt, plaisir ou alignement avec ses valeurs, favorisant l'adaptation, la persévérance et le bien-être. Dans le contexte infirmier, cette forme de motivation est associée à la satisfaction au travail, à la performance et à la fidélisation (Baljoon et al., 2018). Toutefois, son rôle précis comme mécanisme reliant le leadership authentique aux états de bien-être demeure peu documenté dans le secteur de la santé. Étant donné que la satisfaction au travail et la satisfaction de vie reposent en partie sur l'expérience subjective de sens et d'accomplissement, il est plausible que la motivation autonome constitue un chemin privilégié expliquant comment le leadership authentique contribue à nourrir ces deux dimensions du bien-être.

L'*enrichissement* travail-vie personnelle et vie personnelle-travail (Greenhaus et Powell, 2006), apparaît également pertinent à examiner dans le contexte infirmier. Ce processus bidirectionnel postule que les ressources acquises dans un rôle peuvent améliorer la qualité de l'expérience vécue dans un autre rôle, par le transfert d'affects positifs, de compétences ou de perspectives. Dans le contexte infirmier, où la dimension vocationnelle souvent associée à cette profession et la porosité entre les sphères de vie sont particulièrement marquées, les ressources relationnelles, émotionnelles et organisationnelles mobilisées dans l'exercice des fonctions infirmières peuvent se transférer à la vie personnelle, et inversement. Certaines études suggèrent que le leadership authentique peut faciliter ces transferts entre les domaines de vie en générant des affects positifs et en soutenant l'utilisation constructive des ressources (Braun et Nieberle, 2017). L'enrichissement interdomaines pourrait ainsi constituer une voie complémentaire par laquelle le leadership authentique contribue tant à la satisfaction au travail qu'à la satisfaction de vie. Dans cette optique, examiner l'enrichissement entre les domaines permet non seulement d'expliquer comment le leadership authentique agit sur la satisfaction au travail, mais également d'éclairer les mécanismes par lesquels il peut favoriser la satisfaction de vie, renforçant ainsi une conception plus globale et intégrée du bien-être des infirmier·ère·s. Ces mécanismes s'inscrivent plus largement dans la théorie de l'accumulation des rôles (Sieber, 1974), selon laquelle l'engagement dans des rôles multiples peut représenter une source d'avantages, de développement personnel ou d'accumulation de ressources, plutôt qu'un simple facteur de tension. Cette perspective permet de concevoir la pluralité des rôles professionnels et personnels comme potentiellement génératrice de bénéfices cumulatifs.

La théorie de l'enrichissement en précise les modalités de transfert entre les sphères, tandis que la théorie de l'autodétermination éclaire les processus motivationnels par lesquels ces

ressources sont intériorisées et contribuent au bien-être. Ensemble, ces approches théoriques permettent de proposer une lecture intégrée selon laquelle le leadership authentique agit comme levier de production et de circulation des ressources, soutenant à la fois la motivation autonome et l'enrichissement interdomaines, et ultimement la satisfaction au travail et la satisfaction de vie des infirmier·ère·s.

Pertinence de la recherche

La présente étude s'inscrit dans un contexte où le bien-être du personnel infirmier représente un enjeu majeur pour les milieux de soins comme pour les individus qui y travaillent. Les pressions organisationnelles, la complexité croissante des tâches et la pénurie de main-d'œuvre soulignent la nécessité de mieux comprendre les facteurs associés à la satisfaction au travail et à la satisfaction de vie de ces professionnel·le·s. Les travaux en santé organisationnelle mettent en évidence l'importance d'examiner conjointement les pratiques de leadership et la mobilisation de ressources psychologiques susceptibles de soutenir le fonctionnement optimal au travail. L'analyse de ces dimensions, notamment des processus motivationnels et des interactions entre les domaines de vie, vise à approfondir la compréhension des relations entre les pratiques de leadership authentique et le bien-être du personnel infirmier. Ainsi, cette étude contribue à enrichir la compréhension des facteurs liés au bien-être du personnel infirmier dans un secteur marqué par des enjeux organisationnels majeurs.

Objectif et division du mémoire

Cette étude vise à analyser l'association entre le leadership authentique et certaines ressources psychologiques chez les infirmier·ère·s, ainsi que l'effet indirect que ces ressources pourraient exercer sur leur bien-être. Elle examine plus particulièrement le rôle médiateur de la motivation autonome et de l'enrichissement travail-vie personnelle, et vie personnelle-travail, dans la

relation entre le leadership authentique, la satisfaction au travail et la satisfaction de vie globale. Pour atteindre cet objectif, la section suivante présente un article scientifique intitulé « *Effets directs et indirects du leadership authentique sur la satisfaction au travail et de vie du personnel infirmier : le rôle de la motivation autonome et de l'enrichissement interdomaines* ». Les résultats seront analysés à la lumière de la théorie de l'autodétermination (Deci et al., 2017), la théorie des demandes et ressources au travail (Bakker et Demerouti, 2007) et la théorie de l'accumulation des rôles (Sieber, 1974). Enfin, la dernière section du mémoire abordera les retombées théoriques et pratiques de l'étude, tout en soulignant certaines limites, et en proposant des pistes pour de futures recherches.

Article

**« Effets directs et indirects du leadership authentique sur la satisfaction au travail et de vie
du personnel infirmier : le rôle de la motivation autonome et de l'enrichissement
interdomaines. »**

Par Malboeuf, Arianne¹; Austin, Stéphanie¹; Fernet, Claude¹; Drouin-Rousseau, Sophie²;

¹Université du Québec à Trois-Rivières, 3351 boul. des Forges, C.P. 500, Trois- Rivières, QC, Canada, G9A 5H7

²Université de Moncton, 18 Av. Antonine-Maillet, Moncton, NB, Canada, E1A 3E9

Résumé

Contexte : Le bien-être du personnel infirmier est mis à l'épreuve par des environnements de travail exigeants. Bien que la théorie de l'autodétermination et les modèles d'enrichissement interdomaines permettent de mieux comprendre les mécanismes psychologiques en jeu, le rôle des pratiques de leadership authentique exercées par le ou la supérieur·e immédiat·e dans l'explication de la satisfaction au travail et de la satisfaction de vie globale demeure peu exploré.

Objectif : Cette étude examine si, et dans quelle mesure, le leadership authentique est associé à certaines ressources psychologiques chez les infirmier·ère·s, et si ces ressources exercent un effet indirect sur leur bien-être. Plus précisément, elle explore le rôle médiateur de la motivation autonome, de l'enrichissement travail-vie personnelle (T-VP) et vie personnelle-travail (VP-T) dans la relation entre le leadership authentique et la satisfaction au travail et de vie.

Méthode : Un devis transversal a été utilisé auprès d'un échantillon d'infirmier·ère·s du Québec (N = 353). Un modèle de médiation séquentielle a été testé par modélisation par équations structurelles.

Résultats : Le leadership authentique est positivement associé aux deux composantes du bien-être. Son effet sur la satisfaction au travail est principalement médié par la motivation autonome, avec une médiation séquentielle partielle via l'enrichissement T-VP. Pour la satisfaction de vie, l'effet total est significatif et largement attribuable à des effets indirects, incluant la motivation autonome, l'enrichissement T-VP et deux médiations séquentielles.

Conclusion : Le leadership authentique apparaît comme un levier organisationnel lié à des ressources psychologiques favorables au bien-être durable du personnel infirmier.

Mots-clés : Leadership authentique ; motivation autonome ; enrichissement interdomaines ; bien-être infirmier ; théorie de l'autodétermination ; médiation séquentielle

Introduction

Les pratiques de leadership authentique sont désormais bien établies dans la littérature scientifique pour leur influence positive sur le bien-être des employé·e·s (Alilyyania et al., 2018; Biswas et Sengupta, 2025; Gardner et al., 2011; Luthans et Avolio, 2003). Fondées sur des piliers tels que la confiance, l'optimisme, la transparence et l'éthique, elles favorisent notamment la satisfaction au travail, l'engagement, la créativité et la rétention du personnel (Alilyyania et al., 2018). Suivant le courant de la psychologie positive, le leadership authentique s'appuie sur l'introspection, les valeurs personnelles et les expériences de vie du ou de la leader pour soutenir le développement de ses collaborateur·trice·s (Alilyyania et al., 2018; Biswas et Sengupta, 2025; Gardner et al., 2011; Luthans et Avolio, 2003). Bien que ses effets bénéfiques aient été documentés en milieu organisationnel, peu de recherches se sont penchées sur son influence potentielle au-delà du contexte professionnel. Selon la théorie du leadership authentique (Luthans et Avolio, 2003), les leaders influencent leurs collaborateur·trice·s en les amenant à prendre conscience de leur potentiel et à développer leur propre leadership en contexte professionnel, ce qui est susceptible de contribuer à leur croissance et à leur développement. Or, peut-on également envisager que les pratiques de leadership authentique mises de l'avant par les supérieur·e·s immédiat·e·s en milieu de travail aient des retombées positives sur la satisfaction de vie globale des employé·e·s ? Quels mécanismes psychologiques pourraient expliquer l'effet de ces pratiques de leadership au-delà de la sphère professionnelle ?

Pour répondre à ces interrogations, la présente étude s'intéresse à l'effet perçu du leadership authentique exercé par le ou la supérieur·e·s immédiat·e·s sur la satisfaction au travail et la satisfaction de vie globale. Elle explore plus particulièrement le rôle de la motivation autonome, définie comme une forme de régulation où l'action est guidée par un sentiment de choix, de

plaisir ou d'intérêt personnel (Deci et Ryan, 2008), ainsi que de l'enrichissement travail-vie personnelle (T-VP) et vie personnelle-travail (VP-T), c'est-à-dire les expériences dans un rôle qui améliorent la qualité de vie dans l'autre rôle (Greenhaus et Powell, 2006), comme mécanismes psychologiques sous-jacents. En s'appuyant sur les théories du leadership authentique (Avolio et Gardner, 2005), de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2008) et de l'enrichissement (Greenhaus et Powell, 2006), il est proposé que les pratiques de leadership authentiques perçues à l'égard du ou de la supérieur·e·s immédiat·e·s contribuent à la satisfaction professionnelle et à la satisfaction de vie globale et ce, par le biais d'un processus séquentiel de médiation impliquant la motivation autonome, ainsi que l'enrichissement entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle.

Cette étude est réalisée auprès du personnel infirmier, pour qui le rôle du ou de la supérieur·e immédiat·e représente un levier indispensable au bien-être psychologique des infirmier·ère·s, en influençant, entre autres, la reconnaissance perçue, la charge émotionnelle et l'accès aux ressources professionnelles (Ghani et al., 2025). À cet effet, le secteur de la santé, et plus particulièrement celui du contexte infirmier, est reconnu comme étant un milieu de travail propice au développement de risques psychosociaux (RPS). Les RPS renvoient aux éléments du travail et de sa gestion qui occasionnent des tensions et qui sont susceptibles de porter atteinte à la santé psychologique lorsque les ressources disponibles pour y faire face sont insuffisantes (Bakker et Demerouti, 2007; Moen et al., 2013). Chez les infirmier·ère·s, ces risques sont notamment associés à la charge de travail et à la charge émotionnelle, ainsi qu'à la qualité du soutien offert par le ou la supérieur·e immédiat·e. Les pratiques de leadership constituent donc un outil organisationnel clé dans la régulation des RPS, en influençant l'accès aux ressources, telles que le soutien, l'autonomie et la reconnaissance, qui sont susceptibles de moduler l'impact

des exigences professionnelles ou des conditions de travail difficiles sur le bien-être des infirmier·ère·s.

Fondé sur la transparence, l'intégrité et le soutien individualisé, le leadership authentique apparaît particulièrement pertinent pour répondre à ces enjeux, en offrant un cadre relationnel propice à la mobilisation des ressources psychologiques nécessaires au bien-être. Or, les relations hiérarchiques sont omniprésentes dans le secteur de la santé, et plusieurs infirmier·ère·s rapportent un soutien insuffisant de la part de leur supérieur·e. Dans ce contexte, l'examen d'une séquence motivationnelle de type « contexte → ressources → conséquences » permettrait de mieux comprendre les mécanismes par lesquels la perception des pratiques de leadership authentique agit sur la satisfaction au travail et la satisfaction de vie globale chez les infirmier·ère·s.

La plupart des études sur la satisfaction des infirmier·ère·s se limitent au contexte professionnel, laissant peu de place à une compréhension plus globale de leur bien-être. Cette étude vise ainsi à combler un manque dans la littérature en s'intéressant non seulement à la satisfaction au travail des infirmier·ère·s, mais également à leur satisfaction de vie globale. Le leadership authentique apparaît comme un levier organisationnel prometteur pour soutenir à la fois leur satisfaction au travail et leur satisfaction de vie, notamment en raison de sa capacité à fortifier des ressources psychologiques chez les collaborateur·trice·s, ressources susceptibles de s'étendre au-delà du cadre professionnel (Silva et al., 2023; Specchia et al., 2021). Une étude récente auprès d'infirmier·ère·s a d'ailleurs montré que le leadership authentique est positivement associé à la satisfaction de vie globale, et que cet effet est partiellement médié par l'enrichissement entre les sphères professionnelle et personnelle (Faroque, 2025). Bien que cette étude contribue à soutenir la pertinence du leadership authentique en contexte infirmier, elle

présente certaines limites importantes. D'une part, elle ne tient compte que d'un seul type d'enrichissement, soit celui de la vie personnelle vers le travail, négligeant ainsi l'enrichissement dans l'autre direction (du travail vers la vie personnelle), qui peut pourtant jouer un rôle tout aussi important dans le bien-être global. D'autre part, elle se limite à l'examen de la satisfaction de vie globale, bien que la satisfaction au travail constitue une dimension distincte et complémentaire du bien-être des infirmier·ère·s. Ces limites sont nous semble importantes car dans le secteur de la santé, les frontières entre les sphères professionnelle et personnelle sont souvent minces (Rice et al., 1980). Ainsi, les expériences que vivent les infirmier·ère·s au travail peuvent souvent se répercuter sur leur vie en général, et celles de leur vie générale, sur leur travail. En ce sens, la présente étude propose une approche plus intégrative du bien-être infirmier, en examinant simultanément la satisfaction au travail et la satisfaction de vie globale, tout en considérant les deux directions de l'enrichissement entre les sphères de vie.

Sur la base des études recensées, il apparaît pertinent d'adopter une approche du bien-être infirmier qui considère de façon conjointe les dimensions professionnelles et personnelles, mais aussi certains facteurs organisationnels et personnels sous-jacents. Envisager le leadership authentique comme une ressource organisationnelle permettrait de mieux comprendre son rôle dans l'activation et le soutien des ressources psychologiques des infirmier·ère·s, telles que la motivation autonome et l'enrichissement entre les différentes sphères de vie. La motivation autonome, en particulier, constitue une ressource clé dans les environnements de travail exigeants, car elle reflète un engagement soutenu par des motifs intrinsèques et l'adhésion à des valeurs personnelles profondes, ce qui favorise un investissement durable et de qualité dans les objectifs professionnelles et la prestation de travail (Deci et al., 2017). Dans un contexte infirmier caractérisé par des exigences soutenues, cette forme de motivation est susceptible de

favoriser l'engagement et le bien-être global (Austin et al., 2020; Fernet et al., 2021; Fernet et al., 2020a; Fernet et al., 2020b). Mieux comprendre son rôle dans les processus d'enrichissement permettrait d'affiner les modèles théoriques du bien-être au travail, tout en offrant des pistes d'action concrètes pour la pratique.

Cette étude compte ainsi contribuer à la littérature scientifique en examinant le rôle médiateur de la motivation autonome, ainsi que son apport sur l'enrichissement T-VP et VP-T. Ces deux ressources personnelles sont envisagées comme des mécanismes psychologiques intervenant dans la relation entre le leadership authentique perçu et les états de satisfaction du personnel infirmier. L'intérêt de ce modèle repose sur l'examen d'effets indirects séquentiels, où la motivation autonome agit comme un catalyseur initial, susceptible d'activer des processus d'enrichissement entre les sphères de vie, lesquels agissent à leur tour sur les deux états de satisfaction. Cette perspective vise à approfondir la compréhension des mécanismes psychologiques impliqués et à identifier des leviers d'action susceptibles de soutenir le bien-être infirmier. Dans une profession où le travail est central à l'identité personnelle, il apparaît important d'explorer les dynamiques psychologiques par lesquelles le ou la supérieur·e immédiat·e peut soutenir la satisfaction des infirmier·ère·s au travail, et plus largement, leur satisfaction de vie globale. Malgré cette forte identification au rôle professionnel, le contexte de travail des infirmier·ère·s demeure marqué par des défis importants sur le plan psychologique et organisationnel, susceptibles d'affecter leur engagement et leur bien-être (Kiptulon et al., 2024) (Kiptulon et al., 2024) L'analyse de ces processus médiateurs devrait ainsi permettre de mieux saisir comment le leadership authentique peut représenter un levier à la fois préventif et mobilisateur dans un environnement de travail particulièrement exigeant.

Contexte théorique

Le leadership authentique

Le leadership authentique (Luthans et Avolio, 2003) se distingue des autres styles de leadership par son ancrage dans la transparence, la conscience de soi et la cohérence entre les valeurs personnelles et les actions. Il met l'accent sur l'intégrité, l'éthique et les relations de confiance durables. Ce style de leadership s'oriente vers l'*être* plutôt que le *faire*, en valorisant la profondeur identitaire du leader et son alignement avec ses convictions personnelles (Gardner et al., 2005; George, 2003). Il repose sur quatre composantes: la conscience de soi, qui renvoie à une compréhension claire de ses forces et limites, de ses valeurs, ainsi que de leur portée sur les autres; le traitement équilibré de l'information, qui se traduit par la capacité à analyser une situation avec objectivité et à consulter les personnes concernées avant de prendre une décision; la transparence relationnelle, qui se manifeste par des relations fondées sur la confiance, l'honnêteté et l'authenticité; et finalement, la perspective morale intériorisée, qui réfère à l'alignement des décisions et des comportements sur des principes éthiques personnellement intégrés (Walumbwa et al., 2008). Ce style de leadership se développe progressivement à travers un processus progressif d'introspection, d'apprentissage expérientiel et d'alignement entre les convictions personnelles et les comportements professionnels (Avolio et Gardner, 2005; Lux et Lowe, 2024). Il exerce une influence appréciable sur les pratiques de gestion, en façonnant la manière dont le ou la leader interagit avec les membres de son équipe et en modulant le climat organisationnel dans lequel ils évoluent (Lee et al., 2024; Schoofs et al., 2024).

Plusieurs études soulignent les effets bénéfiques directs et indirects du leadership authentique, entre autres sur la satisfaction au travail, l'engagement, la rétention, la performance, la créativité et le partage des connaissances (Alilyyania et al., 2018). Ces retombées s'observent également

dans le secteur de la santé, où le leadership authentique contribue au bien-être du personnel infirmier en renforçant le sentiment d'auto-efficacité, la santé psychologique, et la satisfaction au travail et de vie (Gardner et al., 2011; Malila et al., 2018; Specchia et al., 2021). À cet égard, l'environnement de travail, composé de facteurs psychosociaux tels que les relations interpersonnelles tendues, l'accès limité aux ressources et le style de gestion directif (Penconeka et al., 2021), constitue un déterminant majeur de la satisfaction du personnel infirmier (Nemecek et James, 2007; Unruh et Nooney, 2011). Le leadership authentique se distingue par sa capacité d'adaptation aux environnements en constante évolution (Luthans et Avolio, 2003), une caractéristique particulièrement pertinente dans le contexte dynamique et souvent imprévisible du travail infirmier. De plus, certaines études mettent en lumière l'importance croissante accordées aux pratiques de gestion éthiques et positives. Valorisées par les équipes de soins, ces pratiques se caractérisent par une communication claire, un soutien constant et une vision à long terme (Lu et al., 2012; Ménard, 2014; Specchia et al., 2021).

Bien que la littérature scientifique recense plusieurs travaux sur le leadership authentique dans le contexte infirmier, les infirmier·ère·s peinent toujours à percevoir le soutien de la part de leur supérieur·e immédiat·e. Dans cette étude, le leadership authentique est considéré comme une ressource organisationnelle mobilisable par les infirmier·ère·s. Le leadership authentique devrait donc fournir un cadre pertinent pour examiner comment, même dans un environnement de travail exigeant, il peut agir comme catalyseur de développement professionnel et personnel en soutenant des états de satisfaction.

La motivation autonome

La théorie de l'autodétermination (TAD; Deci et Ryan, 2008; Ryan et Deci, 2000) souligne que c'est la qualité de la motivation au travail, plutôt que son intensité, qui détermine ses effets

sur le bien-être et la performance. Parmi les formes les plus bénéfiques, la motivation autonome regroupe la motivation intrinsèque et la motivation identifiée, toutes deux associées à un fonctionnement optimal et durable (Fernet et al., 2012; Fernet et al., 2015). La première se manifeste lorsqu'une activité est effectuée pour le plaisir, la satisfaction et l'intérêt qu'elle suscite en elle-même, tandis que la seconde reflète l'engagement dans une activité perçue comme cohérente avec ses valeurs personnelles, procurant ainsi un sentiment de choix et de volonté (Ryan et Deci, 2000). Au travail, la motivation autonome se distingue de la motivation contrôlée, pour laquelle les comportements sont influencés par des récompenses ou obligations, ou encore des rapports de pouvoir ou des pressions (Deci et al., 2017). En effet, les employé·e·s motivé·e·s de façon autonome agissent parce qu'ils ou elles perçoivent la valeur et le sens de leur travail, ou parce qu'ils ou elles éprouvent du plaisir ou sont intéressé·e·s, ce qui favorise un engagement au travail plus soutenu (Fernet et al., 2010).

La présente étude vise à évaluer la motivation autonome comme une ressource psychologique centrale, influencée par le leadership authentique, susceptible de favoriser le bien-être des infirmier·ère·s. Toutefois, le maintien de cette forme de motivation au travail peut s'avérer complexe dans le contexte infirmier. D'une part, les pressions constantes et les exigences élevées du milieu peuvent teinter la perception des infirmier·ère·s quant aux ressources organisationnelles dont ils et elles disposent, notamment les pratiques de leadership de leur supérieur·e immédiat·e, pour réaliser leur travail (Fernet et al., 2020b). D'autre part, un surinvestissement émotionnel et professionnel, bien qu'ancré dans un engagement envers la profession, peut mener à des états d'épuisement et de détresse pouvant nuire à leur bien-être professionnel et personnel (Toode et al., 2015). Dans cette optique, l'étude de la motivation autonome est importante en tant que voie prometteuse de soutien au bien-être des infirmier·ère·s

en permettant de mieux comprendre les conditions organisationnelles et relationnelles qui favorisent un engagement durable et une satisfaction dans les différentes sphères de vie.

L'enrichissement travail-vie personnelle

L'enrichissement travail-vie personnelle (T-VP) et vie personnelle-travail (VP-T) est un concept bidirectionnel qui décrit la manière dont les expériences positives vécues dans un rôle de vie, par exemple comme employé·e, parent ou conjoint·e, peuvent nourrir et améliorer l'expérience dans un autre rôle, par le développement de compétences, la gratification émotionnelle et une meilleure qualité de vie (Greenhaus et Powell, 2006; Russo et Buonocore, 2012). Pendant longtemps, la littérature s'est surtout attachée aux tensions et au stress liés à la conciliation de multiples rôles (De Simone et al., 2013; Russo et Buonocore, 2012), en supposant que les ressources individuelles sont limitées et que leur répartition entre les sphères de vie peut entraîner de l'épuisement et une surcharge mentale (De Simone et al., 2013).

Or, de récentes études mettent en évidence les retombées positives de cette dynamique inter-rôles. Il a été suggéré qu'un engagement simultané dans plusieurs sphères génère des effets bénéfiques, donnant lieu à des expériences d'enrichissement, de déversement positif ou de renforcement entre les rôles (Greenhaus et Powell 2006; Silva et al., 2023). Dans cette perspective, l'étude de Faroque (2025) menée auprès du personnel infirmier, l'illustre bien en révélant que le leadership authentique est positivement lié à la satisfaction de vie globale et que cet effet est partiellement médié par l'enrichissement entre les sphères professionnelle et personnelle. Ce résultat souligne le rôle du contexte organisationnel dans la facilitation de ce transfert inter-rôles, et atteste l'importance de considérer les dynamiques de leadership dans l'étude du bien-être global. Bien que cette étude contribue à soutenir la pertinence du leadership authentique dans le contexte infirmier, elle présente certaines limites, notamment en ne

considérant qu'une seule direction de l'enrichissement (vie personnelle vers travail) et en se concentrant uniquement sur la satisfaction de vie globale, sans intégrer la satisfaction au travail comme composante distincte. Ainsi, malgré quelques avancées récentes, la littérature demeure relativement limitée sur l'enrichissement en contexte infirmier, bien que certaines études révèlent que cet enrichissement est particulièrement important en contexte infirmier. L'enrichissement ne reposerait toutefois pas uniquement sur les caractéristiques individuelles ou familiales. Le milieu de travail, et plus particulièrement le rôle du ou de la supérieur·e immédiat·e, y jouerait également central. En contexte organisationnel, le ou la supérieur·e immédiat·e peut exercer un rôle important dans le développement de ressources personnelles chez ses employé·e·s, lesquelles peuvent être mobilisées et transférées dans d'autres sphères de vie (Greenhaus et Allen, 2011). À cet effet, un·e supérieur·e immédiat·e adoptant une posture de leadership authentique valorisera entre autres l'autonomie, le droit à l'erreur et la communication transparente, des habiletés développées en contexte professionnel qui sont transférables dans la vie personnelle des employé·e·s (Greenhaus et Powell, 2006). Au-delà de son aspect instrumental, où une compétence acquise au travail est transférée dans la vie privée, l'enrichissement peut également jouer un rôle affectif. Les émotions positives vécues au travail peuvent en effet se diffuser dans la vie personnelle (Greenhaus et Powell, 2006), renforçant ainsi les états de satisfaction au travail et de vie.

La satisfaction au travail et la satisfaction de vie globale

Le travail occupe une place centrale dans la vie des individus, tant en raison du temps qu'il requiert que de la signification qu'il revêt sur les plans personnel, professionnel et social. Dans cette perspective, la satisfaction au travail est largement reconnue comme un déterminant essentiel du bien-être global et individuel (Rice et al., 1980). Elle peut être définie comme « un

état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation de son emploi ou de ses expériences professionnelles » (Locke, 1976). Cette satisfaction constitue un indicateur clé de santé organisationnelle, en lien direct avec la performance et la rétention (Judge et al., 2001; Taris et Schaufeli, 2015). La littérature identifie de nombreux antécédents à la satisfaction au travail, incluant les caractéristiques du poste (Hackman et Oldham, 1976), la reconnaissance sociale (Spector, 1997), la qualité des relations interpersonnelles (Chiaburu et Harrison, 2008) et le sentiment d'auto-efficacité (Judge et Bono, 2001). Ces éléments peuvent être regroupés dans une perspective intégrative, telle que celle proposée par le modèle des demandes et ressources au travail (JD-R; Bakker et al., 2023), qui distingue les ressources susceptibles de soutenir la motivation et le bien-être, des exigences susceptibles de générer de la tension. Par ailleurs, les facteurs contextuels, tels que le style de leadership, suscitent une attention croissante, les études récentes dégageant leur rôle dans la satisfaction au travail (Inceoglu et al., 2018; Wang, 2024). Plus particulièrement, les styles de leadership dits positifs, centrés sur l'authenticité, la bienveillance ou le soutien psychologique, sont associés à une perception plus favorable du climat de travail, ainsi qu'à une reconnaissance et une satisfaction professionnelle plus élevée des employés (Muss et al., 2025). Cette satisfaction au travail, en tant que composante essentielle du bien-être (Diener et al., 1985), entretient des liens étroits avec la satisfaction de vie globale, soulignant ainsi le rôle structurant que joue le travail dans l'expérience de vie d'un individu (Judge et Watanabe, 1993; Rice et al., 1980). La satisfaction de vie constitue l'un des indicateurs les plus fréquemment utilisés pour mesurer le bien-être subjectif et se définit comme « une évaluation globale de la qualité de vie d'une personne selon ses propres critères » (Diener et al., 1985; Shin et Johnson, 1978; Unanue et al., 2017).

Les études sur la satisfaction de vie indiquent par ailleurs une relation significative entre satisfaction au travail et satisfaction de vie, souvent décrite comme bidirectionnelle (Diener et al., 1985; Judge et Watanabe, 1993). D'une part, une satisfaction professionnelle élevée tend à se transférer dans la sphère de vie personnelle et contribue à une meilleure qualité de vie globale. D'autre part, une satisfaction de vie élevée favorise la mobilisation de ressources psychologiques positives (p.ex., optimisme, énergie, résilience), susceptibles d'entretenir une perception plus favorable des expériences au travail (Lyubomirsky et King, 2005; Wiese et al., 2025). Les travaux de Fredrickson (2001) suggèrent également que les émotions positives générées dans une sphère de vie, y compris le travail, contribuent à élargir les ressources cognitives, sociales et affectives, ce qui peut soutenir la satisfaction dans d'autres domaines de vie. Cette perspective rejoint le modèle d'enrichissement travail-vie personnelle (Greenhaus et Powell, 2006), présenté ci-haut, selon lequel les expériences positives vécues au travail se transfère vers la sphère privée et renforce le bien-être global.

Le rôle médiateur de la motivation autonome et de l'enrichissement travail-vie personnelle

La TAD (Gagné et Deci, 2005) propose que la perception de ressources dans l'environnement de l'individu, c'est-à-dire les éléments contextuels, permet le rehaussement des ressources personnelles psychologiques nécessaires à son adaptation et fonctionnement optimal. Suivant une séquence de type « Contexte → Ressources psychologiques → Conséquences adaptatives », cette théorie suggère que la motivation influence à la fois les comportements au travail, la santé des employé·e·s ainsi que leur bien-être, incluant notamment la satisfaction au travail (Deci et al., 2017). Dans cette perspective, plusieurs travaux ont montré que certaines conditions organisationnelles, comme un leadership soutenant l'autonomie, favorisent l'émergence d'une motivation autonome au travail (Deci et al., 2017; Ryan et Deci, 2000). Les travaux de

Levesque-Côté et al. (2021) montrent que les pratiques de leadership authentique sont associées à une plus grande probabilité pour les employés à d'adopter des profils motivationnels autonomes. Ces profils sont liés à un fonctionnement professionnel plus optimal, incluant un engagement organisationnel plus élevé, une performance accrue et une moindre intention de quitter.

Dans un premier temps, il est théoriquement pertinent de supposer que la motivation autonome agit comme un médiateur dans la relation entre le leadership authentique et l'enrichissement T-VP et VP-T. Plus précisément, une motivation autonome au travail pourrait favoriser l'enrichissement T-VP, en permettant le transfert de ressources acquises au travail, telles que les compétences, les émotions positives ou l'estime de soi, vers la sphère personnelle (Baral et Bhargava, 2010; Greenhaus et Powell, 2006). Elle pourrait également favoriser l'enrichissement VP-T, en permettant le recours aux ressources issues de la vie personnelle, comme le soutien social, l'énergie ou le sentiment d'accomplissement, dans le rôle professionnel (Baral et Bhargava, 2010; Greenhaus et Powell, 2006). Ce mécanisme tend à soutenir l'hypothèse d'une médiation séquentielle, dans laquelle le leadership authentique favoriserait la motivation autonome, qui à son tour faciliterait l'enrichissement interdomaines, contribuant ainsi au bien-être. Toutefois, au-delà de la motivation autonome, il est également pertinent de considérer que les pratiques de leadership authentique peuvent générer d'autres ressources personnelles susceptibles de contribuer aux états de satisfaction. En favorisant un climat de confiance, de reconnaissance et d'alignement avec les valeurs personnelles, le leadership authentique peut nourrir des expériences d'enrichissement qui dépassent la seule dimension motivationnelle (Levesque-Côté et al., 2021; Specchia et al., 2021). Ces expériences peuvent inclure le développement de compétences transférables, le renforcement du sentiment d'utilité

sociale, ou encore l'activation d'émotions positives durables (Friedrickson, 2001; Greenhaus et Powell, 2006), autant de ressources psychologiques participant au bien-être global des employé·e·s.

Dans un deuxième temps, les deux formes d'enrichissement sont envisagées comme des ressources personnelles susceptibles de favoriser le bien-être. Elles pourraient ainsi agir comme mécanismes médiateurs dans la relation entre la motivation autonome et les états de satisfaction, tant au travail que dans la vie globale (Baral et Bhargava, 2010; Greenhaus et Powell, 2006). Selon la TAD (Ryan et Deci, 2000), les nutriments psychologiques inhérents à la motivation autonome, soit la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale, sont tout aussi importants à l'enrichissement interdomaines, ce qui devrait favoriser un fonctionnement plus harmonieux et à une expérience de bien-être globale (Fernet et al., 2023). L'enrichissement T-VP pourrait ainsi contribuer à la satisfaction au travail, dans la mesure où la capacité à investir les acquis professionnels dans sa vie personnelle favorise une perception plus globale d'harmonie et d'utilité du travail. Étant donné que le travail constitue une composante importante de la vie globale, son enrichissement au-delà du rôle strictement professionnel pourrait renforcer le sentiment de satisfaction envers ce domaine (Greenhaus et Powell, 2006; Ollier-Malaterre, 2012). L'enrichissement T-VP pourrait également contribuer à la satisfaction de vie, en permettant aux individus de transférer les ressources générées dans le contexte professionnel dans leur vie personnelle, ce qui enrichit leurs expériences et leur bien-être global (Greenhaus et Powell, 2006; Ollier-Malaterre, 2012). De son côté, l'enrichissement VP-T pourrait expliquer comment la motivation autonome favorise la satisfaction au travail, en permettant aux individus de mobiliser les ressources issues de leur vie personnelle, telles que le soutien affectif, l'équilibre émotionnel ou le sentiment de compétence dans d'autres rôles, dans

leur rôle professionnel, ce qui améliore leur fonctionnement et leur bien-être au travail (Ollier-Malaterre, 2012). Enfin, cet enrichissement pourrait également contribuer à expliquer le lien entre la motivation autonome et la satisfaction de vie, dans la mesure où le transfert de ressources personnelles vers le travail peut améliorer l'expérience professionnelle, laquelle constitue une part intégrante de la vie globale des individus. Ainsi, le sentiment d'épanouissement au travail, nourri par des ressources personnelles, pourrait rejaillir sur l'évaluation positive de la vie dans son ensemble (Friedrickson, 2001).

La présente étude

La présente étude vise à examiner si, et dans quelle mesure, les pratiques de leadership authentique exercées par le ou la supérieur·e immédiat·e sont associées à certaines ressources psychologiques chez les infirmier·ère·s, et à évaluer l'effet indirect de ces ressources sur leurs états de bien-être. Plus précisément, l'objectif est d'examiner le rôle médiateur de la motivation autonome, ainsi que de l'enrichissement T-VP et VP-T, dans la relation entre le leadership authentique et deux composantes du bien-être, soit la satisfaction au travail et la satisfaction de vie globale. S'appuyant sur le modèle de médiation séquentiel illustré à la Figure 1, nous formulons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 (H1) : Le leadership authentique perçu est positivement associé à la satisfaction au travail et à la satisfaction de vie globale.

Hypothèse 2 (H2) : La motivation autonome agit comme médiateur dans la relation entre le leadership authentique et les deux composantes du bien-être.

Hypothèse 3 (H3) : L'enrichissement T-VP et VP-T agissent comme médiateurs dans cette relation.

Hypothèse 4 (H4) : La motivation autonome agit sur l'enrichissement entre les sphères de vie, suggérant une médiation séquentielle dans laquelle le leadership authentique favorise la motivation autonome, qui à son tour facilite l'enrichissement T-VP et VP-T, contribuant ainsi au bien-être.

Méthode

Procédure et participant·e·s

Les données ont été recueillies auprès d'infirmier·ère·s œuvrant au sein du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) du Québec. Elles proviennent d'un projet de recherche plus vaste, réalisé sur une période de quatre ans, soit de 2016 à 2020, et comportant quatre temps de mesure. Les données de la présente étude proviennent du deuxième temps de mesure. Ce projet s'intéressait aux déterminants psychosociaux de la fatigue persistante du personnel infirmier, ainsi qu'à ses effets sur le fonctionnement individuel et professionnel et sur le mieux-être des patients (CER-15-211-07.07). Les participant·e·s ont été invité·e·s à compléter, sur une base volontaire et en toute confidentialité, un questionnaire en ligne. Au total, 353 infirmier·ère·s (87,8% femmes) ont rempli le questionnaire, pour un taux de participation de 14%. La majorité occupait un poste à temps plein (67,8%) dans un Centre de Santé et de Services Sociaux (61,8%), incluant des CLSC, des CHSLD et des établissements fusionnés. L'âge moyen des participant·e·s est de 40,64 ans (ÉT = 10,96). Ces données s'avéraient représentatives des caractéristiques démographiques globales des infirmiers et infirmières au Québec (Ordre des infirmières et infirmiers du Québec, 2018).

Instruments de mesure

Le leadership authentique. La perception du leadership authentique exercée par le ou la supérieur·e immédiat·e a été mesurée avec la version francophone de l'Authentic Leadership Integrated Questionnaire (AL-IQ; 14 énoncés; $\alpha = 0,959$; Levesque-Côté et al., 2017). Les participant·e·s devaient indiquer la fréquence de comportements observés sur une échelle allant de 1 (jamais) à 5 (fréquemment, voir toujours). La mesure comprend quatre dimensions : la conscience de soi (3 énoncés; $\alpha = 0,893$), « *Mon/Ma supérieur·e immédiat·e s'efforce d'obtenir des rétroactions afin d'améliorer ses interactions avec les autres* »; le traitement équilibré de l'information (4 énoncés; $\alpha = 0,920$), « *Mon/Ma supérieur·e immédiat·e considère sérieusement les perspectives alternatives avant d'arriver à une conclusion* »; les perspectives morales intégrées (4 énoncés; $\alpha = 0,882$), « *Mon/Ma supérieur·e immédiat·e prend des décisions basées sur ses valeurs fondamentales* »; et finalement la transparence relationnelle (3 énoncés; $\alpha = 0,888$), « *Mon/Ma supérieur·e immédiat·e exprime clairement ce qu'il ou elle veut dire* ».

La motivation autonome. La motivation autonome des participant·e·s a été évaluée à l'aide de la version francophone de la Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) (6 énoncés; $\alpha = 0,866$; Gagné et al., 2015). Les participant·e·s devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle allant de 1 (pas du tout pour cette raison) à 7 (exactement pour cette raison). Deux types de motivation autonome ont été mesurées : la motivation intrinsèque (3 énoncés; $\alpha = 0,877$), « *Je déploie des efforts dans mon travail actuel parce que le travail que je fais est intéressant* », et la motivation identifiée (3 énoncés; $\alpha = 0,542$), « *Je déploie des efforts dans mon travail actuel car mon travail s'intègre parfaitement dans mes objectifs de vie personnelle* ».

L'enrichissement travail-vie personnelle. L'enrichissement entre les deux sphères a été évalué à l'aide de la version francophone de la Work-Family Enrichment Scale (12 énoncés; $\alpha =$

0,900; Boudreau et Houlfort, 2015). Les participant·e·s ont indiqué leur niveau d'accord sur une échelle allant de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement en accord). Deux dimensions ont été mesurées : L'enrichissement travail T-VP (6 énoncés; $\alpha = 0,915$), illustré par l'énoncé « *Mon implication dans mon travail m'aide à être un·e meilleur·e conjoint·e* » et l'enrichissement VP-T (6 énoncés; $\alpha = 0,877$), reflété par l'énoncé « *Mon implication dans ma vie personnelle me rend heureux·se, ce qui m'aide au travail* ».

La satisfaction au travail. La satisfaction au travail a été évaluée à l'aide de l'échelle de satisfaction globale au travail (5 énoncés; $\alpha = 0,876$; Blais et al., 1991). Les répondant·e·s ont indiqué leur niveau d'accord sur une échelle de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord). Un exemple d'énoncé est : « *Je ne changerais presque rien à mon travail* ».

La satisfaction de vie globale. La satisfaction de vie globale a été évaluée avec la version francophone de la Satisfaction with Life Scale (5 énoncés; $\alpha = 0,908$; Blais et al., 1989), également sur une échelle de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord). Un exemple d'énoncé est : « *Ma vie correspond de près à mes idéaux* ».

Analyses statistiques

Les analyses ont été réalisées à l'aide de l'estimateur WLSMV (Weighted Least Squares Mean and Variance adjusted) dans Mplus 8.6 (Muthén & Muthén, 2020), reconnu pour sa robustesse dans le traitement de variables latentes mesurées par des échelles psychométriques. Une analyse factorielle confirmatoire (AFC) a d'abord été effectuée afin d'évaluer la structure de mesure des construits multi-items inclus dans l'étude. Les six construits, soit le leadership authentique perçu, la motivation autonome, l'enrichissement travail-vie personnelle, l'enrichissement vie personnelle-travail, la satisfaction au travail et la satisfaction de vie globale, ont été définis comme des facteurs latents à partir de leurs indicateurs théoriques et ont été

autorisés à covarier librement. Aucune saturation croisée ni corrélation entre les erreurs n'a été spécifiée.

Le modèle de mesure a ensuite été transformé en un modèle d'équations structurelles prédictif afin de tester les hypothèses formulées. Conformément à H1, le leadership authentique perçu a été spécifié comme ayant un effet direct sur la satisfaction au travail et la satisfaction de vie globale. En lien avec H2 et H3, il a été proposé que le leadership authentique exerce des effets indirects sur ces deux indicateurs de bien-être par le biais de la motivation autonome, de l'enrichissement T-VP et VP-T. Pour tester H4, un chemin de médiation séquentielle a été spécifié, selon lequel le leadership authentique favorise la motivation autonome, qui à son tour prédit les formes d'enrichissement entre les sphères de vie, menant ultimement à la satisfaction au travail et dans la vie.

L'ajustement du modèle a été évalué à l'aide des indices classiques de qualité d'ajustement. Les valeurs du Tucker-Lewis Index (TLI) et du Comparative Fit Index (CFI) supérieures à 0,90 et 0,95, ainsi que les valeurs de la Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) inférieures à 0,08 et 0,06, ont été considérées comme indicatives d'un ajustement acceptable et excellent respectivement (Marsh et al., 2005). La signification statistique des effets indirects a été évaluée à l'aide d'intervalles de confiance bootstrap corrigés pour le biais (10 000 échantillons). Un effet est considéré comme significatif lorsque l'intervalle de confiance exclut la valeur zéro (Cheung et Lau, 2008).

Résultats

Modèle de mesure

L'AFC a révélé des indices d'ajustement satisfaisants ($\chi^2 = 1548.396$, ddl = 804; CFI = .973; TLI = .971; RMSEA = .051 [.047; .055]), indiquant que le modèle de mesure représente

adéquatement les données. Les six construits latents inclus dans l'étude (le leadership authentique perçu, la motivation autonome, l'enrichissement T-VP, l'enrichissement VP-T, la satisfaction au travail et la satisfaction de vie globale) ont été définis à partir de leurs indicateurs théoriques et ont été autorisés à covarier librement. Aucune saturation croisée ni corrélation entre les erreurs n'a été spécifiée. L'estimation des paramètres issues de l'AFC sont présentées dans le Tableau 1 (saturations factorielles et unicités), et les corrélations entre toutes les variables de l'étude sont rapportées dans le Tableau 2. Ces résultats soutiennent la présence de construits bien définis, fiables, conceptuellement liés mais empiriquement distincts, ce qui offre une base solide pour le test du modèle structurel et des hypothèses formulées.

Modèle prédictif

Le modèle structurel prédictif a été testé afin d'évaluer les relations entre les variables selon les hypothèses formulées (voir le Tableau 3). L'ajustement du modèle prédictif est satisfaisant ($\chi^2 = 1548.396$, ddl = 804, CFI = .973, TLI = .971, RMSEA = .051 [.047; .055]), ce qui indique que le modèle représente adéquatement les données.

Conformément à l'hypothèse H1, les résultats montrent que le leadership authentique perçu est positivement associé à la satisfaction au travail ($\beta = .232$, $p < .001$) et à la satisfaction de vie globale ($\beta = .072$, $p < .05$), bien que ce dernier lien soit plus modeste. Les effets indirects ont été examinés pour évaluer H2, H3 et H4. Le leadership authentique présente un effet indirect significatif sur la satisfaction au travail ($\beta = .181$, IC = [.086, .203]), principalement par l'entremise de la motivation autonome ($\beta = .128$, IC = [.054, .149]), ce qui soutient H2. En revanche, l'enrichissement T-VP ($\beta = .026$, IC = [-.002, .043]) et l'enrichissement VP-T ($\beta = .000$, IC = [-.002, .002]) ne montrent pas d'effets indirects significatifs, de sorte que H3 n'est pas soutenue. Quant à la médiation séquentielle proposée (H4), elle n'est que partiellement soutenue.

La motivation autonome agit sur l'enrichissement T-VP ($\beta = .026$, IC = [.002, .040]), mais pas sur l'enrichissement VP-T ($\beta = .001$, IC = [-.006, .008]), indiquant que seul le chemin via T-VP est statistiquement significatif. Pour la satisfaction de vie globale, le leadership authentique présente un effet total significatif ($\beta = .239$, $p < .001$), principalement via des effets indirects ($\beta = .167$, IC = [.082, .213]). Ces effets sont médiés par la motivation autonome ($\beta = .049$, IC = [.014, .073]), l'enrichissement T-VP ($\beta = .047$, IC = [.005, .077]), ainsi que par la médiation séquentielle via MA \rightarrow T-VP ($\beta = .048$, IC = [.015, .069]) et MA \rightarrow VP-T ($\beta = .019$, IC = [.005, .029]). Ces résultats soutiennent H2 et H4 dans le cas de la satisfaction de vie, mais ne permettent pas de confirmer H3.

Discussion

Cette étude visait à mieux comprendre les mécanismes par lesquels le leadership authentique exercé par le ou la supérieur·e immédiat·e contribue au bien-être du personnel infirmier, en examinant le rôle médiateur de la motivation autonome et de l'enrichissement entre les sphères de vie. En réponse aux limites identifiées dans la littérature, elle a adopté une approche intégrative du bien-être infirmier, en considérant simultanément la satisfaction au travail et la satisfaction de vie globale, ainsi que les deux directions de l'enrichissement interdomaines. Les résultats obtenus permettent de dégager des contributions théoriques et empiriques importantes à l'avancement des connaissances.

Contributions théoriques

L'apport du leadership authentique aux manifestations de bien-être. Les résultats confirment que le leadership authentique perçu est positivement associé à la satisfaction au travail et, dans une moindre mesure, à la satisfaction de vie globale. Ces effets, bien que différenciés, suggèrent que les pratiques de leadership authentique ne se limitent pas au bien-être

dans la sphère professionnelle, mais peuvent également générer des retombées positives dans la sphère personnelle. Ces constats s'inscrivent dans la continuité des travaux de Luthans et Avolio (2003, 2024) et de Faroque (2025), tout en répondant à plusieurs limites méthodologiques en intégrant simultanément deux types de satisfaction et deux directions d'enrichissement. Ils soulignent la pertinence du leadership authentique en contexte de soins en tant que ressource organisationnelle capable de soutenir le développement professionnel et personnel.

Le rôle central de la motivation autonome. Les résultats de cette étude mettent en lumière le rôle central de la motivation autonome dans les mécanismes par lesquels le leadership authentique facilite le bien-être du personnel infirmier. D'une part, la motivation autonome agit comme médiateur dans la relation entre le leadership authentique et la satisfaction au travail, ainsi qu'entre le leadership authentique et la satisfaction de vie globale. Ces résultats s'arriment aux postulats de la TAD (Deci & Ryan, 2008), selon lesquels un environnement relationnel soutenant favorise une régulation autonome au travail. Dans des contextes de soins marqués par des tensions et pressions, cette forme de motivation apparaît comme une ressource psychologique clé, susceptible de nourrir un engagement durable et d'accroître la satisfaction globale de l'employé (Fernet et al., 2020a, 2020b, 2021).

D'autre part, les résultats soutiennent également l'hypothèse d'une médiation séquentielle dans laquelle la motivation autonome agit comme un catalyseur initial facilitant l'enrichissement T-VP, lequel contribue à son tour à la satisfaction au travail et à la satisfaction de vie. Cette dynamique de transfert progressif du bien-être, où le leadership authentique tend à initier un processus motivationnel qui se prolonge dans le transfert de ressources entre les sphères de vie, s'inscrit pleinement dans la séquence motivationnelle proposée par la TAD. Bien que le devis transversal utilisé (voir la discussion plus détaillée sur les limites de l'étude) ne permette pas

d'inférer la causalité des processus impliqués, la structure du modèle observé nuance les résultats de Levesque-Côté et al. (2021) en révélant que la motivation autonome ne génère pas directement l'enrichissement inter-rôle, mais agit plutôt comme un maillon essentiel dans une séquence motivationnelle plus large initiée par le leadership authentique. Ainsi, loin d'être périphérique, la motivation autonome apparaît comme un pivot du modèle, agissant à la fois comme médiateur direct des effets du leadership sur le bien-être et comme catalyseur des processus d'enrichissement interdomaines. Cette contribution théorique est importante puisqu'elle affine les travaux antérieurs en montrant que la motivation autonome s'ancre dans la qualité des pratiques authentiques du ou de la supérieur·e immédiat·e et s'inscrit dans une dynamique séquentielle reliant les ressources motivationnelles aux expériences inter-rôles. L'asymétrie observée dans les directions d'enrichissement, avec un effet significatif uniquement pour le chemin motivation autonome \rightarrow T-VP, invite à examiner plus en profondeur les conditions propices au transfert des ressources de la vie personnelle vers le travail. À cet égard, les travaux de Fernet et al. (2023) apportent un éclairage complémentaire en montrant que la satisfaction des besoins psychologiques varie sensiblement entre les sphères de vie, et que certaines configurations (p.ex., lorsque les besoins sont comblés au travail mais non dans la vie personnelle, ou inversement) peuvent générer des tensions qui peuvent se répercuter sur les expériences de satisfaction de l'employé. Les présents résultats indiquent que le transfert de ressources entre rôles n'est ni systématique, ni automatique. Celui-ci semble dépendre de la qualité de l'expérience vécue dans chaque sphère. L'absence d'effet significatif pour l'enrichissement VP-T pourrait refléter une transférabilité moindre des ressources personnelles vers le contexte professionnel. Ces constats amènent à considérer la satisfaction des besoins psychologiques comme un mécanisme transversal qui pourrait moduler la fluidité des échanges

entre les sphères de vie, de même qu'à poursuivre les recherches sur les conditions psychosociaux contextuels favorables à ce transfert.

Vers un regard plus nuancé sur la théorie sur l'enrichissement interdomaines.

Contrairement à l'hypothèse initiale, les résultats ne montrent pas d'effet médiateur significatif de l'enrichissement T-VP, ni de l'enrichissement VP-T dans la relation entre le leadership authentique et les états de satisfaction. Ces résultats nuancent ceux de Faroque (2025) et soulignent l'importance de considérer simultanément les deux directions d'enrichissement pour une lecture plus complète des dynamiques qui peuvent s'opérer entre les domaines de vie. Il est probable que certaines variables organisationnelles et contextuelles (p. ex., soutien organisationnel, flexibilité des horaires) ou personnelles (p. ex., stratégies de conciliation ou de récupération) modulent ces liens, conditionnant la capacité du leadership à activer des ressources transférables entre les sphères de vie. Néanmoins, les fondements théoriques de l'enrichissement (Greenhaus et Powell, 2006) demeurent pertinents. L'enrichissement T-VP peut se traduire par le transfert de compétences, de confiance ou d'émotions positives du travail vers la vie personnelle. Dans le contexte infirmier, les compétences professionnelles acquises (p. ex., gestion du stress, communication empathique) peuvent être mobilisées et valorisées dans la sphère privée et, potentiellement, renforcer l'identité professionnelle (Russo et Buonocore, 2012). Le rôle du ou de la supérieur·e immédiat·e, en tant que facilitateur·trice de ces ressources, s'avère central. En valorisant l'autonomie, la transparence et le partage, le leadership authentique ne déclenche pas directement l'enrichissement entre sphères, mais contribue à instaurer un climat propice à l'émergence de ressources personnelles mobilisables d'un domaine à l'autre.

Vers une intégration théorique du bien-être professionnel et global. En mobilisant les théories du leadership authentique, de l'autodétermination et de l'enrichissement interdomaines,

cette étude propose un modèle conceptuel intégrateur du bien-être infirmier, centré sur le rôle du ou de la supérieur·e immédiat·e comme acteur clé du bien-être global. C'est par l'établissement d'un contexte relationnel soutenant et par l'activation des ressources psychologiques des infirmier·ère·s que les leaders peuvent favoriser cet état chez les membres de leur équipe. Cet article s'inscrit dans la continuité des travaux sur les modèles du bien-être subjectif (Diener et al., 1985, 1999), en reconnaissant que la satisfaction au travail et la satisfaction de vie globale sont des dimensions complémentaires du bien-être des employé·e·s. Toutefois, le choix de mesurer uniquement la satisfaction de vie globale, sans distinguer explicitement la satisfaction à l'égard de la vie personnelle, limite la compréhension du rôle différencié des sphères de vie dans la construction du bien-être. Une telle distinction aurait permis de mieux cerner l'apport spécifique de la sphère professionnelle, mais aussi d'autres domaines souvent négligés comme la santé ou les finances dans l'évaluation globale de la qualité de vie (Pavot et Diener, 2008; Rojas, 2006; Sironi, 2019). Ainsi, une personne peut se dire satisfaite dans certaines sphères de vie tout en exprimant une insatisfaction globale, en raison de tensions dans d'autres domaines. Ce cadre ouvre la voie à des recherches futures sur la contribution respective des différentes sphères de vie à la satisfaction globale et sur les conditions sous lesquelles les expériences professionnelles enrichissent ou entravent le bien-être dans d'autres domaines. Une telle démarche permettrait d'affiner les modèles intégrés du bien-être en contexte organisationnel, en tenant compte de la pluralité des sources de satisfaction dans la vie des individus (Kaufman et al., 2022).

Limites et pistes de recherches futures

Cette étude présente certaines limites qu'il convient de reconnaître. Premièrement, le devis transversal utilisé ne permet pas d'établir de liens de causalité entre les variables examinées.

Bien que les résultats soient cohérents avec les modèles théoriques mobilisés, des études

longitudinales seront nécessaires pour tester avec plus de robustesse la séquence motivationnelle proposée (Cole & Maxwell, 2003). Certains travaux antérieurs basés sur TAD (p.ex., Fernet et al., 2012, 2021) ont néanmoins soutenu empiriquement cette séquence, en montrant que les ressources organisationnelles agissent sur la motivation autonome, laquelle agit sur l'engagement et l'épuisement émotionnel dans des modèles longitudinaux.

Deuxièmement, les données ont été recueillies au moyen d'un questionnaire auto-rapporté, ce qui peut induire un biais de désirabilité sociale ou de variance commune. Pour pallier ce biais potentiel, d'autres études sont invitées à intégrer des sources de données complémentaires (p.ex., évaluations par les pairs, indicateurs organisationnels) afin de renforcer la validité des résultats observés. Troisièmement, bien que le taux de réponse (14 %) soit cohérent avec les recherches antérieures menées auprès des populations infirmières (Cook et al., 2000; HRSA, 2024), il peut limiter la représentativité de l'échantillon, d'autant plus que la stratégie d'échantillonnage utilisée repose sur la convenance. Comme le soulignent Polit et Beck (2021), les échantillons de convenance sont fréquents en recherche infirmière, mais peuvent introduire un biais de sélection et limiter la généralisation des résultats. Quatrièmement, l'échantillon est composé exclusivement de personnel infirmier, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres professions. Bien que ce choix soit justifié par les particularités du travail infirmier, il serait pertinent d'examiner la robustesse du modèle dans d'autres contextes à forte intensité émotionnelle, mais également dans d'autres secteurs et cultures. Enfin, certaines variables modératrices, telles que le climat d'équipe, le soutien organisationnel, les stratégies de régulation émotionnelle, ou encore des facteurs individuels comme le genre, l'ancienneté, le type d'unité de soins ou les valeurs personnelles, n'ont pas été prises en compte. Leur inclusion dans de futures recherches permettrait d'affiner la compréhension des mécanismes en jeu et d'identifier les

conditions sous lesquelles le leadership authentique et la motivation autonome exercent leurs effets (Zhang et al., 2022; Manganelli et al., 2018; Trépanier et al., 2012).

Implications pratiques

Les résultats de cette étude offrent plusieurs pistes concrètes pour les milieux de soins souhaitant soutenir le bien-être global de leur personnel infirmier. D'abord, ils soulignent l'importance de former les supérieur·e·s immédiat·e·s au leadership authentique, un style de gestion fondé sur la transparence, l'éthique, la reconnaissance et l'alignement avec les valeurs personnelles (Luthans et Avolio, 2003). Des programmes de développement structurés, combinant ateliers interactifs, mises en situation et espaces réflexifs, pourraient permettre aux supérieur·e·s d'approfondir leur connaissance de soi, en cohérence avec les quatre assises du leadership authentique (Avolio et Gardner, 2005; Day et al., 2014). Une telle démarche serait particulièrement bénéfique si elle inclut des occasions répétées d'expérimentation, de rétroaction et d'ajustement directement dans les unités de soins (Cummings et al., 2018). Par exemple, les supérieur·e·s pourraient progressivement intégrer des pratiques telles que des espaces de discussion ouverts avec leur équipe, la clarification transparente des décisions cliniques (Edmondson, 1999) ou la reconnaissance explicite des initiatives des infirmier·ère·s (Brun et Dugas, 2008). Ces pratiques, en favorisant un climat relationnel de confiance, peuvent contribuer à activer la motivation autonome, en renforçant le sentiment de cohérence entre les valeurs personnelles et les objectifs professionnels (Gagné et al., 2018). Au-delà de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux proposés par la TAD (Deci et Ryan, 2008), il importe de mettre en œuvre des pratiques concrètes qui soutiennent l'autonomie dans l'action. En contexte infirmier, cela peut se traduire par une plus grande marge de manœuvre dans les décisions cliniques, la possibilité d'exprimer ses préférences professionnelles et une participation accrue

aux décisions organisationnelles (Laguerre et Barnes-Farrell, 2024). Ces leviers organisationnels contribuent à renforcer l'engagement, à prévenir l'épuisement professionnel et à favoriser une régulation autonome de l'activité (Fernet et al., 2021; Olafsen et al., 2017).

Par ailleurs, bien que les effets médiateurs directs de l'enrichissement interdomaines n'aient pas été confirmés, la dynamique séquentielle observée suggère que les milieux de soins gagneraient à reconnaître et soutenir les interactions positives entre les sphères de vie. Des politiques de conciliation, des horaires flexibles ou des espaces de dialogue sur les expériences transférables entre rôles peuvent contribuer à une expérience de travail plus harmonieuse (Greenhaus et Powell, 2006; Ollier-Malaterre, 2012). Enfin, cette étude rappelle que le bien-être ne repose pas uniquement sur des facteurs individuels, mais aussi sur des dynamiques relationnelles et organisationnelles. Le leadership authentique, en tant que vecteur de développement personnel et professionnel, peut jouer un rôle structurant dans la transformation des cultures de gestion en santé (Dickson et Tholl, 2020).

Conclusion

Cette étude met en lumière le rôle central du leadership authentique du ou de la supérieur·e immédiat·e dans la promotion du bien-être des infirmier·ère·s. En favorisant la motivation autonome, les pratiques de leadership authentique contribuent à la satisfaction au travail et à la satisfaction globale de vie des infirmier·ère·s. L'asymétrie observée dans l'enrichissement entre les domaines rappelle toutefois la nécessité d'approfondir la compréhension des conditions qui facilitent ou freinent le transfert de ressources psychologiques entre les sphères professionnelle et personnelle. Ces constats invitent à considérer le leadership authentique non seulement comme un levier organisationnel, mais aussi comme une ressource contextuelle précieuse pour créer des environnements de travail réellement soutenant et favorables à un bien-être durable.

Références

- Alilyyania, B., Wong, C. A. et Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 34-64. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.001>
- Austin, S., Fernet, C., Trépanier, S.-G. et Lavoie-Tremblay, M. (2020). Fatigue in new registered nurses: A 12-month cross-lagged analysis of its association with work motivation, engagement, sickness absence and turnover intention. *Journal of Nursing Management*, 28, 606-614. <https://doi.org/10.1111/jonm.12962>
- Avolio, B. J. et Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. et Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Baral, R. et Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274-300. <https://doi.org/10.1108/02683941011023749>
- Biswas, D. D. et Sengupta, R. (2025). Breaking the silence: Unraveling the hidden impact of workplace incivility on employee silence through role ambiguity and emotional exhaustion. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 40(4), 1-22. <https://doi.org/10.1080/15555240.2025.2504673>
- Blais, M. R., Lachance, L., Forget, J., Richer, S. et Dulude, D. M. (1991). *L'échelle de satisfaction globale au travail*. Congrès de la Société québécoise pour la recherche en psychologie.
- Blais, M. R., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. et Brière, N. M. (1989). L'Echelle de satisfaction de vie: Validation canadienne-française du "Satisfaction With Life Scale. *Revue canadienne des sciences du comportement*, 21(2), 210-223. <https://doi.org/10.1037/h0079854>

- Boudreau, S. et Houlfort, N. (2015). Adaptation française et validation d'une échelle d'enrichissement travail-famille [French adaptation and validation of a scale of work-family enrichment]. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 47(2), 184-190. <https://doi.org/10.1037/cbs0000012>
- Boulet-Gendron, C., Brien, J., Allard, V. et Tremblay, M.-P. (2024). *Consolider l'identité professionnelle des infirmières*. Perspective infirmière. <https://www.oiq.org/consolider-l-identite-professionnelle-des-infirmieres?utm>
- Braun, S. et Nieberle, K. W. A. M. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 780-797. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.04.003>
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Cheung, G. W. et Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296-325. <https://doi.org/10.1177/1094428107300343>
- Chiaburu, D. S. et Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P. M. et Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 85, 19-60. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. et McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- De Simone, S., Lampis, J., Lasio, D., Serri, F., Cicotto, G. et Putzu, D. (2013). Influences of Work-Family Interface on Job and Life Satisfaction. *Applied Research Quality Life*, 1-31. <https://doi.org/10.1007/s11482-013-9272-4>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. et Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychological Association*, 49, 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>

- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. et Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. et Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Dickson, G. et Tholl, B. (2020). *Bringing Leadership to Life in Health: LEADS in a Caring Environment*.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Faroque, O. (2025). Authentic leadership, work-family enrichment and nurses' life satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2025-5213>
- Fernet, C., Austin, S. et Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 26(3), 213-229. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.713202>
- Fernet, C., Gagné, M. et Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1163-1180. <https://doi.org/10.1002/job.673>
- Fernet, C., Gillet, N., Austin, S., Trépanier, S.-G. et Drouin-Rousseau, S. (2021). Predicting Nurses' Occupational Commitment and Turnover Intention: The Role of Autonomous Motivation and Supervisor and Coworker Behaviors. *Journal of Nursing Management*, 29(8), 2611-2619. <https://doi.org/10.1111/jonm.13433>
- Fernet, C., Litalien, D., J.S. Morin, A., Austin, S., Gagné, M., Lavoie-Tremblay, M. et Forest, J. (2020). On the temporal stability of self-determined work motivation profiles: a latent transition analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 49-63. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1688301>
- Fernet, C., Morin, A. J. S., Austin, S., Gagné, M., Litalien, D., Lavoie-Tremblay, M. et Forest, J. (2020). Self-determination trajectories at work: A growth mixture analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 121. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103473>
- Fernet, C., Morin, A. J. S., Mueller, M. B., Gillet, N. et Austin, S. (2023). Psychological need satisfaction across work and personal life: an empirical test of a comprehensive typology. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1216450>

- Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M. et Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 29(1), 11-31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Ford, J. et Harding, N. (2011). The impossibility of the ‘true self’ of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463-479. <https://doi.org/10.1177/1742715011416894>
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.56.3.218>
- Gagné, M. et Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. et Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. et Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*.
- Ghani, U., Naz, S. et Usman, M. (2025). Weathering storms together: navigating supervisor support and job-based psychological ownership to foster helping behaviors among nurses. *Current Psychology*, 44, 5544-5555. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07608-2>
- Greenhaus, J. H. et Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. Dans J. C. Q. e. L. E. Tetrick (dir.), *Handbook of occupational health psychology* (p. 165-183). American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H. et Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. <https://www.jstor.org/stable/20159186>
- Grzywacz, J. G. et Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>
- Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D. et Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Judge, T. A. et Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits — Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability — With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. et Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.127.3.376>
- Judge, T. A. et Watanabe, S. (1993). Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.939>
- Kiptulon, E. K., Elmadani, M., Limungi, G. M., Simon, K., Tóth, L., Horvath, E., Szöllösi, A., Galgalo, D. A., Maté, O. et Siket, A. U. (2024). Transforming nursing work environments: the impact of organizational culture on work-related stress among nurses: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 24, 1-16. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-12003-x>
- Laguerre, R. A. et Barnes-Farrell, J. L. (2025). Bringing Self-Determination Theory to the Forefront: Examining How Human Resource Practices Motivate Employees of All Ages to Succeed. *Journal of Business and Psychology*, 40, 1-37. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09951-w>
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Thomas, G., Schwarz, G. et Cao, J. (2024). A relational perspective on how and when follower attachment style impacts job performance: The moderating role of leader neuroticism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(3), 977-1010. <https://doi.org/10.1111/joop.12509>
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Austin, S. et Morin, A. J. S. (2017). New Wine in a New Bottle: Refining the Assessment of Authentic Leadership Using Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM). *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 611-628. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9512-y>
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Morin, A. J. S. et Austin, S. (2021). On the motivational nature of authentic leadership practices: a latent profile analysis based on self-determination theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 178-194. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2019-0522>
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Dans M. D. Dunnette (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 1, p. 1297-1343).

- Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X. et While, A. E. (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: a systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 49(8), 1017-1038. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.11.009>
- Luthans, F. et Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. Dans *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (p. 241-271). Berrett-Koehler Publishers.
- Lux, A. A. et Lowe, K. B. (2024). Authentic leadership: 20-Year review editorial. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 1634-1641. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.59>
- Lyubomirsky, S. et King, L. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Malila, N., Lunkka, N. et Suhonen, M. (2018). Authentic leadership in healthcare: a scoping review. *Leadership in Health Services*, 31(1), 129-146. <https://doi.org/10.1108/LHS-02-2017-0007>
- Marsh, H. W., Hau, K.-T. et Grayson, D. (2005). Contemporary psychometrics: A festschrift for Roderick P. McDonald. Dans *Goodness of Fit in Structural Equation Models* (p. 275-340). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Ménard, M. (2014). *Influence de la culture organisationnelle et du type de leadership sur la satisfaction au travail des infirmières soignantes* [Université de Montréal].
- Moen, P., Kelly, E. L. et Lam, J. (2013). Healthy Work Revisited: Do Changes in Time Strain Predict Well-Being? *Journal of Occupational Health Psychology* 18(2), 157-172. <https://doi.org/10.1037/a0031804>
- Muss, C., Tüxen, D. et Fürstenau, B. (2025). Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. *Management Review Quarterly*, 1-37. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00472-7>
- Nemcek, M. A. et James, G. D. (2007). Relationships among the nurse work environment, self-nurturance and life satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 59(3), 240-247. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04309.x>
- Ollier-Malaterre, A. (2012). L'enrichissement entre vie professionnelle et vie personnelle : revue et programme de recherche. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18(2), 160-173. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30091-7](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30091-7)
- Ordre des infirmières et infirmiers du Québec. (2018). *Portrait sommaire de l'effectif infirmier du Québec 2017-2018*.

- Penconeka, T., Tate, K., Bernardes, A., Lee, S., Micaroni, S. P. M., Balsanelli, A. P., De Moura, A. A. et Cummings, G. G. (2021). Determinants of nurse manager job satisfaction: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 118, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.103906>
- Rice, R. W., Near, J. P. et Hunt, R. G. (1980). The Job-Satisfaction/Life-Satisfaction Relationship: A Review of Empirical Research. *Basic and Applied Social Psychology*, 1(1), 37-64. https://doi.org/10.1207/s15324834basp0101_4
- Rolstad, S., Adler, J. et Rydén, A. (2011). Response Burden and Questionnaire Length: Is Shorter Better? A Review and Meta-analysis. *Value in Health*, 14(8), 1101-1108. <https://doi.org/10.1016/j.jval.2011.06.003>
- Russo, M. et Buonocore, F. (2012). The relationship between work-family enrichment and nurse turnover. *Journal of Managerial Psychology*, 27(3), 216-236. <https://doi.org/10.1108/02683941211205790>
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/110003-066X.55.1.68>
- Schoofs, L. K., Maunz, L. A. et Glaser, J. (2024). Multi-level effects of authentic leadership on self-actualization at work – the mediating roles of authentic followership and basic psychological need satisfaction. *Current Psychology*, 43, 14494-14505. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05480-6>
- Shin, D. C. et Johnson, D. M. (1978). Avowed Happiness as an Overall Assessment of the Quality of Life. *Social Indicators Research*, 5(4), 1-17. <https://doi.org/10.1007/bf00352944>
- Sidani, Y. M. et Rowe, W. G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 623-636. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.04.005>
- Sieber, S. D. (1974). Toward a Theory of Role Accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567-578. <https://doi.org/10.2307/2094422>
- Silva, V. H., Duarte, A. P. et Oliveira, J. P. (2023). How Does Authentic Leadership Boost Work Engagement? Exploring the Mediating Role of Work Meaningfulness and Work-Family Enrichment. *Administrative Sciences*, 13(9), 1-17. <https://doi.org/10.3390/admsci13100219>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W. et Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(02), 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Taris, T. W. et Schaufeli, W. B. (2015). Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview. Dans M. v. V. R. Peccei (dir.), *Well-being and performance at work: The role of context* (p. 15-34). Psychology Press.
- Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M. et Suominen, T. (2015). Hospital nurses' work motivation. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 26, 248-257. <https://doi.org/10.1111/scs.12155>
- Tummers, L. G. et Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Unanue, W., Gómez, M. E., Cortez, D., Oyanedel, J. C. et Mendiburo-Seguel, A. (2017). Revisiting the Link between Job Satisfaction and Life Satisfaction: The Role of Basic Psychological Needs. *Frontiers in Psychology*, 8(5), 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00680>
- Unruh, L. Y. et Nooney, J. (2011). Newly licensed registered nurses' perceptions of job difficulties, demands and control: individual and organizational predictors. *Journal of Nursing Management*, 19, 572-584. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01239.x>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. et Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 86-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, Y. (2024). Factors Affecting Employees' Job Satisfaction: Organizational and Individual Levels. *SHS Web of Conferences*, 181, 1-5. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418101037>
- Wiese, C. W., Moran, L. H., Dormann, C., Vaziri, H., Tay, L., Wille, B., Chen, J. et Li, Y. (2025). Happy Work, Happy Life? A Replication and Comparison of the Longitudinal Effects Between Job and Life Satisfaction Using Continuous Time Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 1-25. <https://doi.org/10.1002/job.2861>

Tableaux et figures

Tableau 1. Saturations factorielles standardisées (λ) et unicité des items (δ) pour les variables

Énoncés	λ	δ
Leadership authentique (LA)		
Énoncé 1	.817	.333
Énoncé 2	.886	.215
Énoncé 3	.932	.131
Énoncé 4	.899	.192
Énoncé 5	.852	.274
Énoncé 6	.848	.281
Énoncé 7	.802	.357
Énoncé 8	.851	.275
Énoncé 9	.850	.277
Énoncé 10	.843	.289
Énoncé 11	.751	.437
Énoncé 12	.832	.308
Énoncé 13	.827	.316
Énoncé 14	.864	.253
ω	.972	
Motivation autonome (MA)		
Énoncé 1	.701	.272
Énoncé 2	.904	.363
Énoncé 3	.926	.214
Énoncé 4	.744	.764
Énoncé 5	.922	.143
Énoncé 6	.916	.574
ω	.918	
Enrichissement travail–vie personnelle (T-VP)		
Énoncé 1	.836	.508
Énoncé 2	.817	.183
Énoncé 3	.895	.143
Énoncé 4	.769	.447
Énoncé 5	.803	.151
Énoncé 6	.771	.161
ω	.937	
Enrichissement vie personnelle–travail (VP-T)		
Énoncé 1	.836	.301
Énoncé 2	.822	.332
Énoncé 3	.950	.200
Énoncé 4	.76	.408
Énoncé 5	.803	.355
Énoncé 6	.771	.405

ω	.924	
Satisfaction au travail		
Énoncé 1	.886	.215
Énoncé 2	.822	.324
Énoncé 3	.950	.098
Énoncé 4	.761	.421
Énoncé 5	.830	.311
ω	.930	
Satisfaction de vie		
Énoncé 1	.798	.363
Énoncé 2	.707	.500
Énoncé 3	.872	.239
Énoncé 4	.845	.286
Énoncé 5	.796	.366
ω	.903	

Note. λ = Saturation factorielle; δ = Unicité de l'item; ω = Coefficient oméga de fidélité composite; tous les paramètres sont significatifs ($p < .05$).

Tableau 2. Résultats prédictifs

Variables	1	2	3	4	5	6
1. Leadership authentique	--					
2. Motivation autonome	.232**	--				
3. ENR T-VP	.270**	.618**	--			
4. ENR VP-T	.099	.350**	.545**	--		
5. Satisfaction au travail	.413**	.729**	.605**	.336**	--	
6. Satisfaction de vie	.239**	.527**	.629**	.670**	.509**	--

Note. ENR T-VP = Enrichissement travail-vie personnelle; ENR VP-T = Enrichissement vie personnelle-travail * $p < .05$; ** $p < .01$;

Tableau 3. Résultats prédictifs

Variables	Effet	B (s.e)	β	IC.Inf.	IC.Sup
Satisfaction au travail	Total	.330 (.040)**	.413	.253	.407
Satisfaction au travail	Direct	.185 (.036)**	.232	.115	.256
Satisfaction au travail	Total Indirect	.14 (.030)**	.181	.086	.203
Satisfaction au travail	Indirect via MA	.102 (.024)**	.128	.054	.149
Satisfaction au travail	Indirect via ENR T-VP	.021 (.011)	.026	-.002	.043
Satisfaction au travail	Indirect via ENR VP-T	.00 (.001)	.000	-.002	.002
Satisfaction au travail	Indirect via MA→ENR T-VP	.021 (.001)**	.026	.002	.040
Satisfaction au travail	Indirect via MA→ENR VP-T	-.001 (.004)	.001	-.006	.008
Satisfaction de vie	Total	.211 (.04)**	.239	.123	.300
Satisfaction de vie	Direct	.064 (.037)**	.072	-.010	.137
Satisfaction de vie	Total Indirect	.148 (.033)**	.167	.082	.213
Satisfaction de vie	Indirect via MA	.043 (.015)**	.049	.014	.073
Satisfaction de vie	Indirect via ENR T-VP	.041 (.018)*	.047	.005	.077
Satisfaction de vie	Indirect via ENR VP-T	.004 (.013)	.004	-.022	.030
Satisfaction de vie	Indirect via MA→ENR T-VP	.042 (.014)**	.048	.015	.069
Satisfaction de vie	Indirect via MA→ENR VP-T	.017 (.006)**	.019	.005	.029

Note. MA = Motivation autonome; ENR T-VP = Enrichissement travail-vie personnelle; ENR VP-T = Enrichissement vie personnelle-travail; B = Coefficient non standardisé; (s.e) = Erreur-type; β = Coefficient standardisé; IC.Inf. = Borne inférieure de l'intervalle de confiance à 95 %; IC.Sup. = Borne supérieure de l'intervalle de confiance à 95 %; les effets indirects via MA→ENRT et MA→ENRV représentent des médiations séquentielles; * $p < .05$; ** $p < .01$.

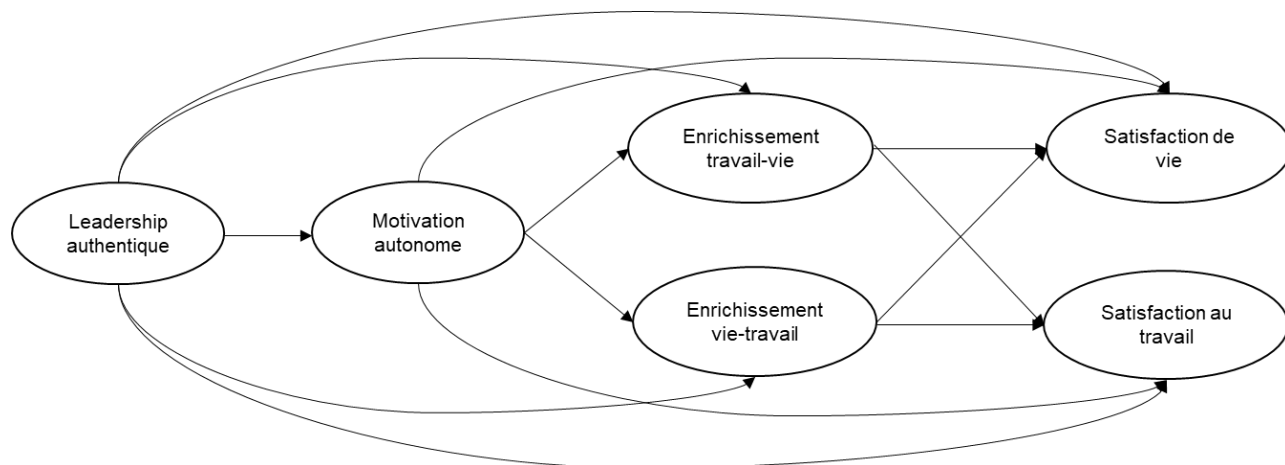


Figure 1. Modèle conceptuel proposé

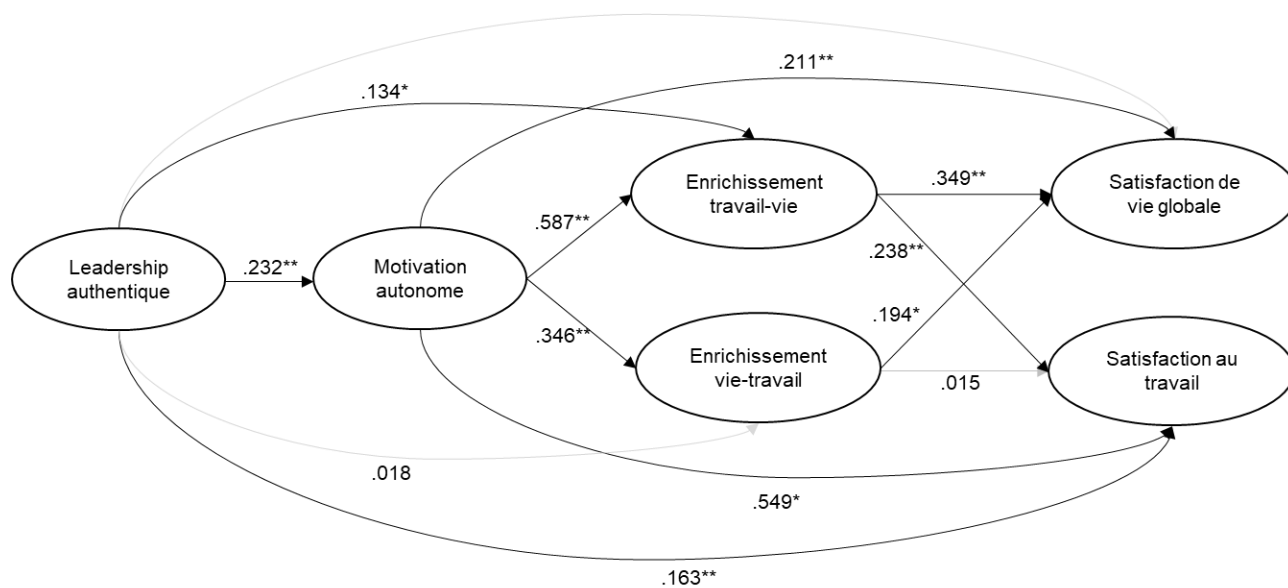


Figure 2. Résultats du modèle testé

Discussion générale

Retour sur les objectifs et résultats de la recherche

La situation préoccupante dans laquelle se trouve actuellement le personnel infirmier, marquée par des conditions de travail difficiles, des effectifs insuffisants et le recours au temps supplémentaire obligatoire entre autres, suscite une attention croissante de la part des chercheurs et des praticiens afin de mieux comprendre les défis quotidiens et d'identifier des pistes d'intervention adaptées. Ces enjeux ont des répercussions importantes, notamment en matière d'épuisement professionnel, de détresse psychologique et de rétention du personnel. Dans ce contexte, la présente étude avait pour objectif d'examiner comment les pratiques de leadership authentiques perçues et les ressources psychologiques mobilisées contribuent au bien-être du personnel infirmier. Plus précisément, l'étude avait pour objectif d'examiner le rôle médiateur de la motivation autonome ainsi que de l'enrichissement interdomaines dans la relation entre le leadership authentique, la satisfaction au travail et la satisfaction de vie globale. Les résultats indiquent que le leadership authentique est positivement associé aux deux formes de satisfaction. Ils mettent également en évidence des effets indirects significatifs impliquant la motivation autonome et, dans certains cas, l'enrichissement travail-vie personnelle. Si les hypothèses relatives au rôle médiateur de la motivation autonome et à la médiation séquentielle ont été confirmées, aucun effet significatif n'a été observé concernant l'enrichissement vie personnelle-travail.

Contributions théoriques

Les résultats de cette étude apportent plusieurs contributions importantes à la compréhension du bien-être infirmier et des mécanismes psychologiques qui le sous-tendent. Sur le plan théorique, l'étude confirme d'abord l'importance du leadership authentique dans les manifestations de bien-être, en montrant qu'il est positivement associé à la satisfaction au travail

et, de manière plus modérée, à la satisfaction de vie globale. Ces résultats soutiennent l'idée que le leadership authentique, en tant que ressource organisationnelle, peut influencer favorablement à la fois la sphère professionnelle et la sphère personnelle, particulièrement dans les milieux de soins où les exigences émotionnelles et relationnelles sont importantes. En considérant simultanément deux formes de satisfaction et deux directions d'enrichissement interdomaines, cette étude contribue à combler certaines limites méthodologiques des travaux antérieurs et renforce la pertinence du leadership authentique comme levier central du bien-être global des employé·e·s.

La principale contribution théorique de cette recherche réside dans la mise en lumière du rôle central de la motivation autonome. S'inscrivant dans la perspective de la théorie de l'autodétermination (TAD), l'étude montre que cette forme de motivation médie les relations entre le leadership authentique, la satisfaction au travail et la satisfaction de vie globale. Alimentée par un climat relationnel soutenant, la motivation autonome apparaît particulièrement essentielle pour les infirmier·ère·s exposé·e·s à des tensions, à des contraintes de temps et à des exigences émotionnelles. Au-delà de cette médiation directe, l'étude souligne également l'existence d'un mécanisme séquentiel : la motivation autonome favorise l'enrichissement du travail vers la vie personnelle, lequel est à son tour lié à la satisfaction au travail et à la satisfaction de vie globale. Ce processus met en lumière la manière dont les ressources motivationnelles mobilisées dans la sphère professionnelle peuvent se transférer positivement vers la vie personnelle, contribuant ainsi au bien-être global.

Cette dynamique séquentielle vient préciser les modèles existants fondés sur la TAD et nuance les résultats antérieurs qui suggéraient un lien direct entre la motivation autonome et l'enrichissement interdomaines. L'étude démontre plutôt que la motivation autonome constitue

un catalyseur initial d'un enrichissement d'expériences positives reliant le leadership, les processus motivationnels et l'enrichissement travail-vie personnelle. Toutefois, l'absence de relation significative pour l'enrichissement vie personnelle-travail indique que le transfert de ressources n'est pas automatique, mais dépend de la qualité des expériences vécues dans chacune des sphères de vie. Cette observation ouvre la porte à des réflexions sur le rôle transversal de la satisfaction des besoins psychologiques, qui pourrait être liée à la fluidité des transferts entre les domaines professionnel et personnel.

L'étude offre également une interprétation plus fine de la théorie de l'enrichissement interdomaines. Contrairement à l'hypothèse formulée au départ, l'enrichissement vie personnelle-travail ne joue pas de rôle médiateur entre le leadership authentique et la satisfaction au travail. Ainsi, l'étude invite à approfondir la réflexion sur les conditions sous lesquelles les ressources issues de la sphère privée peuvent se transférer vers le travail. Une première piste d'explication réside dans la nature du travail infirmier, caractérisée par des horaires atypiques, une charge émotionnelle élevée et une intensité relationnelle soutenue. Ces contraintes peuvent limiter la disponibilité des ressources personnelles issues de la vie privée, rendant leur mobilisation au travail plus difficile, voire coûteuse sur le plan psychologique. Dans un tel contexte, les infirmier·ère·s peuvent être davantage amené·e·s à préserver leurs ressources personnelles pour faire face aux exigences professionnelles, plutôt qu'à les transférer vers la sphère du travail. Une seconde piste d'explication pourrait résider, entre autres, dans l'idée que les conséquences d'enrichissement intradomaines ($T-VP \rightarrow T$; $VP-T \rightarrow VP$) ont plus d'impact que les conséquences interdomaines. Selon les travaux de Zhang et al. (2018), les effets d'enrichissement semblent plus robustes lorsqu'ils se manifestent dans le domaine où les ressources ont été initialement générées, alors que les effets croisés apparaissent plus indirects et

distaux. Même en l'absence d'effets médiateurs, les principes théoriques de l'enrichissement demeurent toutefois pertinents. Les résultats invitent ainsi à une lecture plus nuancée du modèle de Greenhaus et Powell (2006) dans les professions à forte implication émotionnelle, comme les soins infirmiers.

Enfin, l'étude propose un modèle conceptuel intégrateur du bien-être, articulant leadership authentique, TAD et enrichissement interdomaines. Celui-ci met en lumière le rôle des supérieur·e·s immédiat·e·s comme acteur·trice·s du bien-être global, via la création d'un environnement relationnel soutenant et le développement des ressources psychologiques des employé·e·s.

Au-delà de ses apports théoriques, ce modèle invite également à réfléchir aux conditions concrètes dans lesquelles le leadership authentique peut s'actualiser dans le réseau de la santé. Si les résultats soutiennent son rôle comme ressource organisationnelle favorisant la motivation autonome et l'enrichissement interdomaines, son déploiement s'inscrit néanmoins dans un contexte structurel marqué par des contraintes importantes. Les supérieur·e·s immédiat·e·s évoluent eux et elles-mêmes dans un environnement caractérisé par des pressions administratives, des exigences de performance, des pénuries persistantes et une marge de manœuvre décisionnelle parfois restreinte. Ces contraintes organisationnelles peuvent limiter la capacité des supérieur·e·s immédiat·e·s à incarner pleinement certaines dimensions du leadership authentique, notamment la participation aux décisions, la transparence ou l'adaptation individualisée aux besoins des membres de l'équipe. Ainsi, bien que le leadership authentique constitue un levier prometteur, son potentiel dépend en partie des conditions systémiques qui soutiennent ou entravent son expression.

Limites et pistes futures

Bien que cette étude contribue à l'avancement des connaissances, plusieurs limites doivent être reconnues. L'étude mobilise un devis transversal, ce qui limite la capacité d'établir des relations causales entre les variables. Des recherches longitudinales seraient nécessaires pour confirmer la séquence proposée. Même si des travaux antérieurs ancrés dans la TAD ont déjà apporté un soutien empirique à des modèles séquentiels comparables, une validation spécifique au contexte infirmier demeure souhaitable.

L'utilisation exclusive d'un questionnaire auto-rapporté expose également l'étude à des biais potentiels, tels que la désirabilité sociale et la variance commune. Pour renforcer la validité interne, il serait important d'intégrer des sources de données additionnelles, notamment des évaluations par les pairs ou des indicateurs organisationnels. De plus, bien que le taux de réponse de 14% soit conforme aux études menées auprès des infirmier·ère·s, il demeure modeste, et l'échantillonnage de convenance peut restreindre la représentativité et la portée des résultats.

Enfin, bien que le projet ait été développé pour le milieu infirmier, le recours à un échantillon composé exclusivement du personnel infirmier limite la possibilité de généraliser les conclusions à d'autres professions. Des études menées dans des contextes présentant des caractéristiques similaires, notamment celles marquées par une forte intensité émotionnelle ou des exigences de travail élevées, permettraient de tester la robustesse et la portée du modèle conceptuel proposé. Enfin, l'étude n'a pas pris en compte certaines variables potentiellement modératrices, telles que le climat d'équipe, le soutien organisationnel, les stratégies de régulation émotionnelle, le genre, l'ancienneté ou le type d'unité de soins. Leur inclusion dans de futures recherches permettrait de mieux identifier les conditions susceptibles de renforcer ou d'atténuer les effets du leadership authentique et de la motivation autonome sur le bien-être.

Conclusion

Dans un contexte où les systèmes de santé font face à des pressions croissantes à l'échelle internationale, la réalité du personnel infirmier demeure particulièrement préoccupante. La présente étude avait pour objectif de mieux comprendre les mécanismes psychologiques associés au bien-être du personnel infirmier. Les résultats indiquent que le leadership authentique est lié, tant directement qu'indirectement, à la satisfaction au travail et à la satisfaction de vie globale des infirmier·ère·s, notamment par le biais de la motivation autonome et des processus d'enrichissement entre les différentes sphères de vie.

Ces constats mettent en lumière le potentiel du leadership authentique comme levier de soutien aux ressources psychologiques du personnel infirmier. Toutefois, son influence ne peut être envisagée indépendamment du contexte organisationnel dans lequel il s'inscrit. Dans un système de santé en transformation, marqué par des contraintes structurelles persistantes et une pression accrue sur les équipes, les pratiques de leadership gagnent à être considérées comme un élément d'un écosystème organisationnel plus large. Ainsi, au-delà du développement des compétences des supérieur·e·s immédiat·e·s et du renforcement des ressources individuelles, une approche intégrée, articulant leadership, conditions structurelles de travail et soutien aux besoins psychologiques fondamentaux, apparaît essentielle pour favoriser un bien-être durable du personnel infirmier.

Références bibliographiques

- Ahmed, H. E. B. et Bourgeault, I. L. (2022). Soutenir les soins infirmiers au Canada.
- Alilyyania, B., Wong, C. A. et Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 34-64. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.001>
- Avolio, B. J. et Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Austin, S., Fernet, C., Trépanier, S.-G. et Lavoie-Tremblay, M. (2020). Fatigue in new registered nurses: A 12-month cross-lagged analysis of its association with work motivation, engagement, sickness absence and turnover intention. *Journal of Nursing Management*, 28, 606-614. <https://doi.org/10.1111/jonm.12962>
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Baljoon, R. A., Banjar, H. E. et Banakhar, M. A. (2018). Nurses' Work Motivation and the Factors Affecting It: A Scoping Review. 5, 1-10. <https://doi.org/10.15344/2394-4978/2018/277>
- Baral, R. et Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274-300. <https://doi.org/10.1108/02683941011023749>
- Biswas, D. D. et Sengupta, R. (2025). Perceived authentic leadership style and the resource spiral: unlocking employee well-being through support and balance. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(6), 926-942. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2025-0403>
- Blais, M. R., Lachance, L., Forget, J., Richer, S. et Dulude, D. M. (1991). *L'échelle de satisfaction globale au travail*. 1991 Annual Congress of the Société québécoise pour la recherche en psychologie.
- Blais, M. R., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. et Brière, N. M. (1989). L'Echelle de satisfaction de vie: Validation canadienne-française du "Satisfaction With Life Scale". *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 21(2), 210-223. <https://doi.org/10.1037/h0079854>

- Boudreau, S. et Houliort, N. (2015). Adaptation française et validation d'une échelle d'enrichissement travail-famille [French adaptation and validation of a scale of work-family enrichment]. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 47(2), 184-190. <https://doi.org/10.1037/cbs0000012>
- Braun, S. et Nieberle, K. W. A. M. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 780-797. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.04.003>
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Cheung, G. W. et Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296-325. <https://doi.org/10.1177/1094428107300343>
- Chiaburu, D. S. et Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P. M. et Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 85, 19-60. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
- De Simone, S., Lampis, J., Lasio, D., Serri, F., Cicotto, G. et Putzu, D. (2013). Influences of Work-Family Interface on Job and Life Satisfaction. *Applied Research Quality Life*, 1-31. <https://doi.org/10.1007/s11482-013-9272-4>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. et Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology* 49(3), 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. et Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. et Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13

- Dirik, H. F. et Intepeler, S. S. (2024). An authentic leadership training programme to increase nurse empowerment and patient safety: A quasi-experimental study. *Journal of Advanced Nursing*, 80, 1417-1428. <https://doi.org/10.1111/jan.15926>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Faroque, O. (2025). Authentic leadership, work-family enrichment and nurses' life satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2025-5213>
- Fernet, C., Austin, S. et Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 26(3), 213-229. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.713202>
- Fernet, C., Gagné, M. et Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1163-1180. <https://doi.org/10.1002/job.673>
- Fernet, C., Gillet, N., Austin, S., Trépanier, S.-G. et Drouin-Rousseau, S. (2021). Predicting Nurses' Occupational Commitment and Turnover Intention: The Role of Autonomous Motivation and Supervisor and Coworker Behaviors. *Journal of Nursing Management*, 29(8), 2611-2619. <https://doi.org/10.1111/jonm.13433>
- Fernet, C., Litalien, D., J.S. Morin, A., Austin, S., Gagné, M., Lavoie-Tremblay, M. et Forest, J. (2020). On the temporal stability of self-determined work motivation profiles: a latent transition analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 49-63. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1688301>
- Fernet, C., Morin, A. J. S., Austin, S., Gagné, M., Litalien, D., Lavoie-Tremblay, M. et Forest, J. (2020). Self-determination trajectories at work: A growth mixture analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 121. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103473>
- Fernet, C., Morin, A. J. S., Mueller, M. B., Gillet, N. et Austin, S. (2023). Psychological need satisfaction across work and personal life: an empirical test of a comprehensive typology. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1216450>
- Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M. et Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 29(1), 11-31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Ford, J. et Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463-479. <https://doi.org/10.1177/1742715011416894>

- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.56.3.218>
- Gagné, M. et Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M.-A., Dubois, C.-A., Prud'Homme, A. et Borgès Da Silva, R. (2019). A cross-sectional study on workplace experience: a survey of nurses in Quebec, Canada. *Human Resources for Health*, 17(20), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12960-019-0358-4>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. et Walumbwa, F. (2005). ‘‘Can you see the real me?’’ A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. et Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*.
- Ghani, U., Naz, S. et Usman, M. (2025). Weathering storms together: navigating supervisor support and job-based psychological ownership to foster helping behaviors among nurses. *Current Psychology*, 44, 5544-5555. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07608-2>
- Greenhaus, J. H. et Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. <https://www.jstor.org/stable/20159186>
- Grzywacz, J. G. et Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>
- Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D. et Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Ivziku, D., Gualandi, R., Biagioli, V., Caruso, R. et Tartaglini, D. (2024). Trust in the Leader, Organizational Commitment, and Nurses' Intention to Leave—Insights from a Nationwide Study Using Structural Equation Modeling. *Nursing Report*, 14(2), 1452-1467. <https://doi.org/10.3390/nursrep14020109>

- Jiaqing, H., Yusheng, T., Mimi, Z., Jiaxin, Y., Eliufoo, E., Min, Y. et Yamin, L. (2025). Relationship between head nurse leadership and nurses' burnout: parallel mediation of job demands and job resources among clinical nurses. *BMC Nursing*, 24(354). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03006-y>
- Judge, T. A. et Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits — Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability — With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. et Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.127.3.376>
- Judge, T. A. et Watanabe, S. (1993). Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6). <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.6.939>
- Kiptulon, E. K., Elmadani, M., Limungi, G. M., Simon, K., Tóth, L., Horvath, E., Szóllósi, A., Galgalo, D. A., Maté, O. et Siket, A. U. (2024). Transforming nursing work environments: the impact of organizational culture on work-related stress among nurses: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 24, 1-16. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-12003-x>
- Laguerre, R. A. et Barnes-Farrell, J. L. (2025). Bringing Self-Determination Theory to the Forefront: Examining How Human Resource Practices Motivate Employees of All Ages to Succeed. *Journal of Business and Psychology*, 40, 1-37. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09951-w>
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Thomas, G., Schwarz, G. et Cao, J. (2024). A relational perspective on how and when follower attachment style impacts job performance: The moderating role of leader neuroticism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(3), 977-1010. <https://doi.org/10.1111/joop.12509>
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. et 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. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Austin, S. et Morin, A. J. S. (2017). New Wine in a New Bottle: Refining the Assessment of Authentic Leadership Using Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM). *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 611-628. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9512-y>
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Morin, A. J. S. et Austin, S. (2021). On the motivational nature of authentic leadership practices: a latent profile analysis based on self-determination theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 178-194. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2019-0522>

- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Dans M. D. Dunnette (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 1, p. 1297-1343).
- Luthans, F. et Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. Dans *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (p. 241-271). Berrett-Koehler Publishers.
- Lux, A. A. et Lowe, K. B. (2024). Authentic leadership: 20-Year review editorial. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 1634-1641. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.59>
- Lyubomirsky, S. et King, L. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Malila, N., Lunkka, N. et Suhonen, M. (2018). Authentic leadership in healthcare: a scoping review. *Leadership in Health Services*, 31(1), 129-146. <https://doi.org/10.1108/LHS-02-2017-0007>
- Marsh, H. W., Hau, K.-T. et Grayson, D. (2005). Contemporary psychometrics: A festschrift for Roderick P. McDonald. Dans *Goodness of Fit in Structural Equation Models* (p. 275-340). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Maunz, L. A., Thal, S. et Glaser, J. (2024). Authentic leaders, energized employees? Indirect beneficial and adverse effects of authentic leadership on intrinsic motivation and exhaustion. *Applied Psychology*, 73(4), 2224-2262. <https://doi.org/10.1111/apps.12546>
- Ménard, M. (2014). *Influence de la culture organisationnelle et du type de leadership sur la satisfaction au travail des infirmières soignantes* [Université de Montréal].
- Menelas, T. (2023). *La reconnaissance significative au travail chez les infirmières, une revue de la portée* [Université de Montréal].
- Muss, C., Tüxen, D. et Fürstenau, B. (2025). Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. *Management Review Quarterly*, 1-37. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00472-7>
- Nemcek, M. A. et James, G. D. (2007). Relationships among the nurse work environment, self-nurturance and life satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 59(3), 240-247. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04309.x>
- Ollier-Malaterre, A. (2012). L'enrichissement entre vie professionnelle et vie personnelle : revue et programme de recherche. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18(2), 160-173. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30091-7](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30091-7)

- Ordre des infirmières et infirmiers du Québec. (2018). *Portrait sommaire de l'effectif infirmier du Québec 2017-2018*.
- Penconeka, T., Tate, K., Bernardes, A., Lee, S., Micaroni, S. P. M., Balsanelli, A. P., De Moura, A. A. et Cummings, G. G. (2021). Determinants of nurse manager job satisfaction: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 118, 1-18.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.103906>
- Rhéaume, A. (2022). Job Characteristics, Emotional Exhaustion, and Work-Family Conflict in Nurses. *Western Journal of Nursing Research*, 44(6), 548-556.
<https://doi.org/10.1177/01939459211005712>
- Rolstad, S., Adler, J. et Rydén, A. (2011). Response Burden and Questionnaire Length: Is Shorter Better? A Review and Meta-analysis. *Value in Health*, 14(8), 1101-1108.
<https://doi.org/10.1016/j.jval.2011.06.003>
- Russo, M. et Buonocore, F. (2012). The relationship between work-family enrichment and nurse turnover. *Journal of Managerial Psychology*, 27(3), 216-236.
<https://doi.org/10.1108/02683941211205790>
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
<https://doi.org/10.1037/110003-066X.55.1.68>
- Schoofs, L. K., Maunz, L. A. et Glaser, J. (2024). Multi-level effects of authentic leadership on self-actualization at work – the mediating roles of authentic followership and basic psychological need satisfaction. *Current Psychology*, 43, 14494-14505.
<https://doi.org/10.1007/s12144-023-05480-6>
- Shin, D. C. et Johnson, D. M. (1978). Avowed Happiness as an Overall Assessment of the Quality of Life. *Social Indicators Research*, 5(4), 1-17. <https://doi.org/10.1007/BF00352944>
- Sieber, S. D. (1974). Toward a Theory of Role Accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567-578. <https://doi.org/10.2307/2094422>
- Silva, V. H., Duarte, A. P. et Oliveira, J. P. (2023). How Does Authentic Leadership Boost Work Engagement? Exploring the Mediating Role of Work Meaningfulness and Work-Family Enrichment. *Administrative Sciences*, 13(9), 1-17. <https://doi.org/10.3390/admsci13100219>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W. et Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 1-15.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>

- Statistique Canada. (2023). *Cinq principaux faits saillants d'un nouveau rapport sur la santé de la population canadienne, 2023*. Le Quotidien.
- Statistiques Canada. (2023). *Personnel infirmier : travail plus ardu pendant plus d'heures dans un contexte de pénurie croissante de main-d'œuvre*. Statistiques Canada.
<https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/4165-personnel-infirmier-travail-plus-ardu-pendant-plus-dheures-dans-un-contexte-de-penurie>
- Stemmer, R., Bassi, E., Ezra, S., Harvey, C., Jojo, N., Meyer, G., Özsaban, A., Paterson, C., Shifaza, F., Turner, M. B. et Bail, K. (2022). A systematic review: Unfinished nursing care and the impact on the nurse outcomes of job satisfaction, burnout, intention-to-leave and turnover. *Journal of Advanced Nursing*, 78(8), 2290-2303. <https://doi.org/10.1111/jan.15286>
- Taris, T. W. et Schaufeli, W. B. (2015). Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview. Dans M. v. V. R. Peccei (dir.), *Well-being and performance at work: The role of context* (p. 15-34). Psychology Press.
- Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M. et Suominen, T. (2015). Hospital nurses' work motivation. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 26, 248-257.
<https://doi.org/10.1111/scs.12155>
- Tummers, L. G. et Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Unanue, W., Gómez, M. E., Cortez, D., Oyanedel, J. C. et Mendiburo-Seguel, A. (2017). Revisiting the Link between Job Satisfaction and Life Satisfaction: The Role of Basic Psychological Needs. *Frontiers in Psychology*, 8(5), 1-17.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00680>
- Unruh, L. Y. et Nooney, J. (2011). Newly licensed registered nurses' perceptions of job difficulties, demands and control: individual and organizational predictors. *Journal of Nursing Management*, 19, 572–584. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01239.x>
- Walumbwa, F., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. et Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management* 34(1), 86-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, Y. (2024). Factors Affecting Employees' Job Satisfaction: Organizational and Individual Levels. *SHS Web of Conferences*, 181, 1-5. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418101037>
- Wiese, C. W., Moran, L. H., Dormann, C., Vaziri, H., Tay, L., Wille, B., Chen, J. et Li, Y. (2025). Happy Work, Happy Life? A Replication and Comparison of the Longitudinal Effects Between Job and Life Satisfaction Using Continuous Time Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 1-25. <https://doi.org/10.1002/job.2861>

Zhang, Y., Xu, S., Jin, J. et Ford, M. T. (2018). The within and cross domain effects of work-family enrichment: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 210-227.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.11.003>

Zheng, J., Feng, S., Gao, R., Gong, X., Ji, X., Li, Y., Wang, X. et Xue, B. (2024). The relationship between organizational support, professional quality of life, decent work, and professional well-being among nurses: a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 23(425), 1-10.
<https://doi.org/10.1186/s12912-024-02114-5>

Annexe A

Instruments de mesure

Informations générales

1.1 Âge _____ ans

1.2 Sexe Féminin Masculin

1.3 Milieu de travail

- CSSS (fusion hôpital, CLSC, CHSDLS)
- Hôpital non fusionné
- Centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) non fusionné
- Centre jeunesse ou réadaptation
- Autre(s) – spécifiez :

1.6 Vous occupez un poste

- Permanent
- Non permanent

1.7 Horaire de travail

- Temps plein Nombre d'heures régulières (excluant les heures supplémentaires) : _____ /sem.
- Temps partiel Nombre d'heures régulières (excluant les heures supplémentaires) : _____ /sem.

Leadership authentique

Jamais 1	Rarement 2	Parfois 3	Assez souvent 4	Fréquemment, voir toujours 5
-------------	---------------	--------------	--------------------	---------------------------------

Mon supérieur immédiat...

1. ...exprime clairement ce qu'il/elle veut dire.	1	2	3	4	5
2. ...est ouvert aux idées qui remettent en question ses convictions.	1	2	3	4	5
3. ...considère sérieusement les perspectives alternatives avant d'arriver à une conclusion.	1	2	3	4	5
4. ...analyse objectivement les données avant de prendre une décision.	1	2	3	4	5
5. ...exprime ses idées et ses pensées clairement aux autres.	1	2	3	4	5
6. ...encourage les autres à exprimer des points de vue divergents.	1	2	3	4	5
7. ...dit précisément ce qu'il/elle pense.	1	2	3	4	5
8. ...affiche des croyances qui correspondent à ses actions.	1	2	3	4	5
9. ...prend des décisions basées sur ses valeurs fondamentales.	1	2	3	4	5
10. ...me demande de prendre des décisions cohérentes avec mes valeurs fondamentales.	1	2	3	4	5
11. ...prend des décisions difficiles basées sur un code d'éthique rigoureux.	1	2	3	4	5
12. ...s'efforce d'obtenir des rétroactions afin d'améliorer ses interactions avec les autres.	1	2	3	4	5
13. ...décrit précisément comment les autres perçoivent ses capacités.	1	2	3	4	5
14. ...indique qu'il/elle comprend comment certaines actions en influencent d'autres.	1	2	3	4	5

Motivation autonome

Pas du tout pour cette raison 1	Très peu 2	Peu 3	Modérément 4	Fortement 5	Très fortement 6	Exactement pour cette raison 7
------------------------------------	---------------	----------	-----------------	----------------	---------------------	-----------------------------------

Pourquoi faites-vous des efforts dans votre travail actuel ?

1. Parce que le travail que je fais est intéressant.	1	2	3	4	5	6	7
2. Car mon travail s'intègre parfaitement dans mes objectifs de vie personnelle.	1	2	3	4	5	6	7
3. Car ce que je fais dans mon travail est stimulant.	1	2	3	4	5	6	7
4. Car je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
5. Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Car ce travail a une signification personnelle pour moi.	1	2	3	4	5	6	7

Expériences d'enrichissement

Ne s'applique pas N/A	Fortement en désaccord 1	En désaccord 2	Neutre 3	En accord 4	Fortement en accord 5
--------------------------	-----------------------------	-------------------	-------------	----------------	--------------------------

Mon implication dans mon travail :

... m'aide à comprendre différents points de vue et cela me permet d'être un(e) meilleur(e) conjoint(e) .	N/A	1	2	3	4	5
... me rend heureux(se) et cela me permet d'être un(e) meilleur(e) conjoint(e) .	N/A	1	2	3	4	5
... m'aide à me sentir personnellement accompli(e) et cela m'aide à être un(e) meilleur(e) conjoint(e) .	N/A	1	2	3	4	5
... m'aide à comprendre différents points de vue et cela me permet d'être un(e) meilleur(e) père/mère .	N/A	1	2	3	4	5
... me rend heureux(se) et cela me permet d'être un(e) meilleur(e) père/mère .	N/A	1	2	3	4	5
... m'aide à me sentir personnellement accompli(e) et cela m'aide à être un(e) meilleur(e) père/mère .	N/A	1	2	3	4	5

Mon implication au sein de mon couple :

... m'aide à acquérir des compétences et cela me permet d'être meilleur(e) dans mon travail.	N/A	1	2	3	4	5
... me met de bonne humeur et cela me permet d'être meilleur(e) dans mon travail.	N/A	1	2	3	4	5
... m'encourage à mieux utiliser mon temps de travail et cela me permet d'être meilleur(e) dans mon travail.	N/A	1	2	3	4	5

Mon implication auprès de mes enfants :

... m'aide à acquérir des compétences et cela me permet d'être meilleur(e) dans mon travail.	N/A	1	2	3	4	5
... me met de bonne humeur et cela me permet d'être meilleur(e) dans mon travail.	N/A	1	2	3	4	5
... m'encourage à mieux utiliser mon temps de travail et cela me permet d'être meilleur(e) dans mon travail.	N/A	1	2	3	4	5

Satisfaction de vie

Pas du tout en accord 1	Très peu en accord 2	Un peu en accord 3	Moyennement en accord 4	Assez en accord 5	Fortement en accord 6	Très fortement en accord 6
--	---------------------------------------	-------------------------------------	--	------------------------------------	--	---

1. En général, ma vie correspond de près à mes idéaux.	1	2	3	4	5	6	7
2. Mes conditions de vie sont excellentes.	1	2	3	4	5	6	7
3. Je suis satisfait(e) de ma vie.	1	2	3	4	5	6	7
4. Jusqu'à maintenant, j'ai obtenu les choses importantes dans la vie.	1	2	3	4	5	6	7
5. Si je pouvais recommencer ma vie, je n'y changerais presque rien.	1	2	3	4	5	6	7

Satisfaction au travail

Pas du tout en accord 1	Très peu en accord 2	Un peu en accord 3	Moyennement en accord 4	Assez en accord 5	Fortement en accord 6	Très fortement en accord 6
--	---------------------------------------	-------------------------------------	--	------------------------------------	--	---

1. En général, mon travail correspond de près à mes idéaux.	1	2	3	4	5	6	7
2. Mes conditions de travail sont excellentes.	1	2	3	4	5	6	7
3. Je suis satisfait(e) de mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
4. Jusqu'à maintenant, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais de mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
5. Si je pouvais changer quoi que ce soit à mon travail, je n'y changerais presque rien.	1	2	3	4	5	6	7