

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

LEADERSHIP AUTHENTIQUE ET SANTÉ PSYCHOLOGIQUE : L'UTILISATION DES
FORCES COMME MÉCANISME CLÉ DANS LE RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES
SOCIAUX.

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

PAR
LILI-ROSE VERRETTE

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

Leadership authentique et santé psychologique: l'utilisation des forces comme mécanisme clé dans le réseau de la santé et des services sociaux.

Lili-Rose Verrette

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

Ce mémoire a été supervisé par les personnes suivantes :

Julie Levesque-Côté, Ph.D.

Directeur·trice de recherche

Philippe Dubreuil, Ph.D.

Codirecteur·trice de recherche

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

Julie Levesque-Côté, Ph.D.

Directeur·trice de recherche

Stéphanie Austin, Ph.D.

Évaluateur·trice

François Courcy, Ph.D.

Évaluateur·trice externe

SOMMAIRE

Les enjeux de santé psychologique touchent une proportion importante des travailleurs.euses du Réseau de la Santé et des Services Sociaux québécois, avec des répercussions notables sur la rétention du personnel et la qualité des soins (Grady et al., 2022). Les recherches récentes suggèrent que le leadership du ou de la supérieur.e immédiat.e constitue un levier organisationnel clé pour favoriser la santé psychologique (Munn et al., 2025 ; Orr et al., 2025 ; Spilg et al., 2025). Parmi les styles de leadership, le leadership authentique se distingue notamment par ses effets positifs sur le bien-être des employé.e.s, bien que les mécanismes sous-jacents demeurent peu documentés. Ainsi, l'étude présentée dans ce mémoire examine l'utilisation des forces comme mécanisme médiateur du lien entre le leadership authentique et la santé psychologique, mesurée par le bien-être psychologique et la détresse psychologique. Un total de 1 705 employé.e.s et gestionnaires francophones d'un établissement canadien du secteur de la santé ont complété un questionnaire électronique entre le 15 mai et le 15 juin 2023. Des analyses de médiation par équations structurelles, réalisées à l'aide du logiciel Mplus (version 8.11), ont ensuite été effectuées. Les résultats révèlent que l'utilisation des forces médie partiellement la relation entre le leadership authentique et la santé psychologique, renforçant le lien positif entre le leadership authentique et le bien-être, ainsi que le lien négatif avec la détresse psychologique. Ces résultats soulignent l'importance de développer les compétences en leadership authentique et de promouvoir des pratiques organisationnelles centrées sur les forces afin de soutenir des milieux de travail plus sains et plus résilients, en particulier dans des secteurs exigeants comme celui de la santé. Les principales contributions théoriques et pratiques de l'étude, de même que certaines avenues de recherche futures, sont mises en évidence.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
INTRODUCTION	8
PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE.....	9
CONTEXTE THÉORIQUE.....	10
PERTINENCE DE LA RECHERCHE	20
OBJECTIF ET DIVISION DU MÉMOIRE	20
ARTICLE	22
SOMMAIRE	23
ABSTRACT	24
1 INTRODUCTION.....	25
2 STRENGTHS USE AND DEVELOPMENT IN THE WORKPLACE	25
3 METHOD.....	30
4 MEASURES.....	31
5 RESULTS.....	32
6 DISCUSSION.....	33
7 CONCLUSION	38
REFERENCES.....	39
DISCUSSION GÉNÉRALE	48
RETOUR SUR LES OBJECTIFS DE RECHERCHE ET LES PRINCIPAUX RÉSULTATS	49
CONTRIBUTIONS THÉORIQUES.....	49
CONTRIBUTIONS PRATIQUES.....	53
LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE FUTURES	55
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	59
ANNEXE A : TABLEAU DE CLASSIFICATION DES FORCES	66
ANNEXE B : INSTRUMENT DE MESURE POUR LES GESTIONNAIRES	70
ANNEXE C : INSTRUMENT DE MESURE POUR LES EMPLOYÉ.E.S	73

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Distribution des profils des participant.e.s.....	45
Tableau 2	Moyennes, écarts-types et corrélations.....	46
Tableau 3	Effets directs et indirects.....	47

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Modèle conceptuel.....	44
----------	------------------------	----

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans le soutien, les conseils et la contribution de nombreuses personnes, envers qui je souhaite exprimer ma sincère reconnaissance.

Je souhaite tout d'abord remercier ma direction de recherche : Julie Levesque-Côté (directrice) et Philippe Dubreuil (co-directeur). Julie, merci pour tes conseils et ton soutien au travers de toutes les étapes de la réalisation de ce mémoire. Merci également pour la grande confiance que tu m'as accordée en m'offrant des opportunités d'enseignement et de recherche. Tu as su m'aider à trouver ma place en tant que chercheuse, mais aussi en tant que professionnelle. Philippe, ton souci du détail et ton dévouement auront permis d'enrichir grandement ce mémoire, mais aussi de renforcer ma rigueur scientifique. Je te remercie également pour l'opportunité que tu m'as offerte de contribuer à la rédaction d'un chapitre de livre au sein d'un ouvrage collectif, une expérience particulièrement formatrice dans mon parcours académique. Merci à vous deux, vous faites une belle équipe.

Je tiens également à remercier mes collègues et amis chez SCE. Plus particulièrement, merci à Caroline de me donner la chance de me développer comme professionnelle depuis maintenant trois ans. Merci d'être une directrice flexible et bienveillante. Ton soutien, tes conseils et ta disponibilité ont fait une énorme différence dans mon parcours.

Je souhaite enfin remercier chaleureusement ma mère, Sylvie-Camille, et mon mari, Samuel. Merci de croire en moi et de m'encourager à poursuivre mes rêves. Votre soutien, votre patience et votre amour m'ont été inestimables tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Je dédie également ce mémoire à la mémoire de mon père, dont l'exemple, l'engagement et le travail dans ce domaine m'ont inspirée et guidée tout au long de ce parcours.

INTRODUCTION

40%, c'est la proportion de travailleurs.euses du Réseau de la Santé et des Services Sociaux (RSSS) québécois qui déclarent souffrir d'enjeux de santé psychologique (SP ; Grady et al., 2022), un taux qui surpasse de plus de 15 % celui observé dans la population générale (Recherche en santé mentale du Canada, 2024). Cette réalité n'est pas sans conséquence. Plus les professionnel.le.s de la santé et des services sociaux s'épuisent, plus elles et ils envisagent de quitter leur profession et moins elles et ils offrent des soins de qualité à la population qu'elles et ils desservent (Grady et al., 2022). Face à ce constat, une question s'impose : quels leviers organisationnels peuvent réellement protéger et/ou favoriser la santé psychologique (SP) de ces personnes essentielles au bon fonctionnement de notre réseau public ?

Des travaux récents pointent vers le style de leadership du ou de la supérieur.e immédiat.e comme élément de réponse à cette question. En effet, certaines études indiquent que le leadership peut expliquer entre 3 % et 37 % de la variance de l'épuisement professionnel chez le personnel soignant (Munn et al., 2025 ; Spilg et al., 2025). Plus spécifiquement, des chercheurs.euses mentionnent que le manque de flexibilité et de contrôle accordé par les leaders accroît la vulnérabilité des membres de leurs équipes à l'épuisement professionnel tandis qu'une culture organisationnelle positive, axée sur le soutien et la collaboration du ou de la leader, favorise la SP (p. ex., Orr et al., 2025). En somme, les résultats de ces études convergent vers une piste prometteuse de recherche, soit celle des pratiques de leadership qui favorisent la collaboration et la transparence comme leviers de protection de la SP.

PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

Parmi les approches susceptibles de répondre à ces enjeux, le leadership authentique (LA) se distingue notamment par son ancrage dans les valeurs, la conscience de soi et la transparence

relationnelle incarnée par le ou la leader (Walumbwa et al., 2008). Des méta-analyses ont documenté ses conséquences positives, entre autres, sur le bien-être et la réduction du stress des employé.e.s (Bank et al., 2016 ; Zhang et al., 2022). Toutefois, les mécanismes par lesquels le LA est associé à ces bienfaits demeurent insuffisamment compris (Gardner et al., 2024). L'étude présentée dans ce mémoire s'intéresse à l'un des mécanismes susceptibles d'expliquer le lien entre le LA et la SP, soit l'utilisation des forces lesquelles réfèrent à des « caractéristiques, traits et habiletés spécifiques qui, lorsqu'elles sont utilisées, sont dynamisantes et permettent à une personne de donner le meilleur d'elle-même [traduction libre] » (Van Woerkom et al., 2016, p. 960). Issue de la psychologie positive (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), cette approche postule que les individus fonctionnent de manière optimale lorsqu'ils peuvent mobiliser leurs forces, notamment dans leur travail (p. ex., Linley, 2008). En reconnaissant et en valorisant les forces des membres de leurs équipes, les leaders authentiques pourraient ainsi favoriser cette mobilisation et, ce faisant, contribuer à leur SP. Plus précisément, ce mémoire examine le rôle médiateur de l'utilisation des forces dans la relation entre le LA et la SP, opérationnalisée via le bien-être psychologique (BEP) et la détresse psychologique (DP), chez les travailleurs.euses du RSSS québécois.

CONTEXTE THÉORIQUE

Le leadership authentique (LA)

Parmi les nombreuses déclinaisons du leadership documentées dans la littérature (p. ex., transformationnel, servant, éthique), le LA s'est imposé comme une approche distincte centrée notamment sur la conscience de soi et la cohérence entre les valeurs et les comportements du ou de la leader (Nanjundeswaraswamy et al., 2024). Bien que les premières tentatives de définition remontent aux travaux d'Henderson et Hoy (1982), c'est la conceptualisation de Walumbwa et ses

collègues (2008) qui fait aujourd'hui consensus dans la littérature (Butterworth et al., 2024). Ces auteurs définissent le LA comme un modèle de comportements qui s'appuie sur les capacités psychologiques positives du ou de la leader et un climat éthique (Walumbwa et al., 2008). Le LA comporte quatre dimensions interdépendantes, soit la conscience de soi, la perspective morale intériorisée, le traitement équilibré de l'information et la transparence relationnelle (Walumbwa et al., 2008). La conscience de soi chez le ou la leader renvoie à sa compréhension de qui il ou elle est, de l'impact qu'il ou elle exerce sur les autres et de la manière dont il ou elle est perçue par son entourage (Kernis, 2003 ; Walumbwa et al., 2008). La perspective morale intériorisée désigne la mesure dans laquelle le ou la leader s'appuie sur ses valeurs, croyances et principes fondamentaux dans ses actions quotidiennes et ses processus décisionnels (Avolio & Gardner, 2005 ; Gardner et al., 2005 ; Walumbwa et al., 2008). Le traitement équilibré de l'information implique que le ou la leader évalue l'information pertinente et considère différents points de vue avant de prendre une décision (Gardner et al., 2005 ; Walumbwa et al., 2008). Enfin, la transparence relationnelle du ou de la leader se manifeste par sa capacité à se présenter tel qu'il ou elle est réellement (Kernis, 2003 ; Walumbwa et al., 2008). Ainsi, le ou la leader authentique doit se connaître et être conscient.e de ses valeurs et de ses émotions (Gardner et al., 2005). Il ou elle doit aussi intérioriser ses valeurs et normes morales, lesquelles représentent les fondements de sa prise de décision et ses actions (Walumbwa et al., 2008). Il ou elle doit cependant aussi prendre en compte l'opinion des autres et toutes les informations pertinentes dans sa prise de décision, pour essayer de rester le ou la plus neutre possible (Walumbwa et al., 2008). Pour finir, le ou la leader authentique doit être en mesure de montrer sa vraie personnalité aux autres et de partager ouvertement ses véritables pensées et émotions lorsque cela est approprié (Gardner et al., 2005). Le LA est donc considéré comme « le reflet d'une relation interactive et transparente qui se développe entre le ou la leader et ses subordonnés [traduction libre] » (Walumbwa et al., 2008, p.95).

À ce jour, plusieurs études se sont concentrées sur les retombées du LA comme en témoignent trois méta-analyses (Banks et al., 2016 ; Miao et al., 2018 ; Zhang et al., 2022) et une récente analyse conceptuelle (Almutairi et al., 2025). Parmi ces retombées, on retrouve, d'un côté, des associations positives entre le LA et le sentiment de sécurité psychologique (Liu et al., 2018 ; Zhang et al., 2022), l'épanouissement (Zhang et al., 2022), la motivation (Giallonardo et al., 2010 ; Lévesque-Côté et al., 2021), l'autonomisation (Walumbwa et al., 2010 ; Zhang et al., 2022) ainsi que le bien-être général et au travail (Almutairi et al., 2025 ; Gardner et al., 2011 ; Long, 2020 ; Ryan & Deci, 2001). Des relations positives ont également été notées entre le LA et la satisfaction du subordonné envers le ou la leader et à la satisfaction au travail (Almutairi et al., 2025 ; Banks et al., 2016 ; Zhang et al., 2022). Par ailleurs, des liens positifs ont été rapportés entre le LA et la performance extra-rôle (comportements de citoyenneté organisationnelle ; Banks et al., 2016 ; Zhang et al., 2022) et la performance intra-rôle (à la tâche) des subordonnés (Almutairi et al., 2025 ; Zhang et al., 2022). D'un autre côté, Zhang et ses collègues (2022) ont rapporté des liens négatifs entre le LA et le stress, l'épuisement professionnel et les comportements contre-productifs. D'autres auteur.e.s ont également relevé des liens négatifs entre le LA et les comportements de retrait (Avolio et al., 2004) ainsi que la déviance (Liu et al., 2018). L'ensemble de ces résultats montre que le LA influence à la fois les états psychologiques, les attitudes et les comportements des subordonnés. Ainsi, ces résultats font du LA une approche particulièrement pertinente dans le contexte du RSSS, où non seulement la qualité des communications et des relations entre leaders et employé.e.s constitue un levier essentiel au bon fonctionnement du système, mais où la SP des travailleurs.euses demeure également un enjeu majeur (Orr et al., 2025).

Bien que le LA soit reconnu comme un style de leadership associé à des retombées positives sur les attitudes, les comportements et le bien-être des employé.e.s, certain.e.s auteur.e.s invitent à une lecture nuancée de ce courant en soulignant que ses bénéfices peuvent varier en fonction du

contexte organisationnel et des attentes normatives associées au rôle de leader (Alvesson & Einola, 2019). Par exemple, certains auteur.e.s soulignent que le LA s'estompe en contexte où les exigences organisationnelles sont élevées ou lorsque les marges de manœuvre des gestionnaires sont limitées par des contraintes structurelles, réglementaires ou budgétaires (Alvesson & Einola, 2019). Ces constats invitent à considérer le LA non pas comme une panacée universelle, mais comme un levier organisationnel dont les bénéfices dépendent du contexte dans lequel il est exercé et des pratiques concrètes qui l'accompagnent. Dans cette perspective, l'examen de mécanismes psychologiques spécifiques, tels que l'utilisation des forces, permet de mieux comprendre par quels processus le LA est susceptible de soutenir la SP.

La SP

La santé psychologique est généralement conceptualisée en deux dimensions, soit le BEP et la DP (Berkman, 1971 ; Massé et al. 1998). Les recherches sur le sujet ont démontré que le BEP et la DP évoluent sur deux axes différents et ne se retrouvent donc pas aux deux pôles d'un même continuum (Massé et al. 1998 ; Veit and Ware 1983). Ainsi, même s'ils sont interreliés, le BEP et la DP constituent deux dimensions distinctes de la SP, puisqu'une personne peut éprouver un certain bien-être tout en ressentant de la détresse, et inversement (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012 ; Massé et al., 1998).

Le BEP réfère à un état psychologique positif caractérisé par un fonctionnement optimal de l'individu dans ses différentes sphères de vie (Keyes, 2002, Ryan & Deci, 2001). Il se compose de deux dimensions : eudémonique, centrée sur le fonctionnement optimal, le sens et la réalisation de soi (Dagenais-Desmarais, 2010), ainsi qu'hédonique, centrée sur le bonheur, le plaisir et la satisfaction de vie (Ryan & Deci, 2001). Appliquées au domaine du travail, les dimensions du BEP

se transposent via l'actualisation de soi, l'affiliation, l'épanouissement social, l'engagement organisationnel et la congruence avec le milieu de travail (dimension eudémonique) ainsi que la satisfaction au travail et les émotions positives (dimension hédonique ; Dagenais-Desmarais, 2010). Lorsqu'évalué en contexte de travail, le BEP est reconnu pour être associé positivement à d'importantes conséquences sur le plan individuel, et ultimement sur les plans collectif et organisationnel, dont la performance liée à la tâche (Darvishmotevali & Ali, 2020), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Mousa et al., 2020), l'engagement au travail (Liu-Lastres & Wen, 2021), ainsi que négativement à l'absentéisme (Soane et al., 2013) et au taux de roulement (Orr et al., 2025). Parmi les antécédents du BEP figurent plusieurs facteurs directement liés au rôle des leaders dont les relations positives avec les collègues et les superviseur.e.s (Kuriakose et al., 2019 ; Orr et al., 2025), l'autonomie dans les tâches (Wood et al., 2011) ainsi que le soutien apporté par la ou le superviseur.e (Khalid & Syed, 2024). Ainsi, dans le contexte du RSSS, le bien-être psychologique apparaît comme un facteur clé pour diminuer l'intention de quitter élevée et soutenir la stabilité et la performance des équipes de santé (Gagnon et al., 2024 ; Orr et al., 2025).

La DP, quant à elle, se définit par un état de malaise subjectif qui entraîne la manifestation de symptômes affectifs (p. ex., l'anxiété, l'irritabilité), cognitifs (p. ex., difficultés de concentration) et somatiques (p. ex., troubles du sommeil ; Ilfeld, 1976 ; Massé et al., 1998 ; Prévaille et al., 1991). Dans le contexte du travail, la DP peut être influencée par plusieurs facteurs liés aux pratiques de leadership, dont l'ambiguïté du rôle, la charge de travail, le contrôle sur les tâches et la qualité de la rétroaction (Alarcon, 2011 ; Aronsson et al., 2017 ; Bakker et al., 2023). L'intelligence émotionnelle ainsi que la motivation intrinsèque sont également identifiées par certains auteur.e.s comme des facteurs de protection de la DP (Bianchi et al. 2018 ; Gutierrez & Mullen 2016). Ses conséquences sont préoccupantes chez les travailleurs.euses de la santé

puisque'elles se répercutent sur la qualité des soins, incluant une augmentation des erreurs médicales et une diminution de la satisfaction des patient.e.s (Jun et al., 2021 ; Patel et al., 2018).

Ces constats soulignent l'importance d'identifier des mécanismes susceptibles de favoriser le BEP-et de réduire la DP, particulièrement dans le contexte du RSSS. À cet égard, une récente revue systématique de la littérature souligne que les interventions en psychologie positive, telles que celles découlant de l'approche centrée sur les forces (Linley, 2008), pourraient avoir un impact sur l'amélioration du BEP et sur la diminution de la DP des travailleurs.euses du RSSS (Townsend et al., 2023). Or, puisque plusieurs facteurs qui influencent la SP relèvent spécifiquement de pratiques de leadership, il s'avère pertinent de mieux comprendre le rôle que pourrait y jouer l'utilisation des forces et comment le LA pourrait en favoriser la mobilisation.

Utilisation des forces

L'approche axée sur les forces s'inscrit dans le courant de la psychologie positive, définie comme « l'étude des conditions et des processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des personnes, des groupes et des institutions » [traduction libre] (Gable & Haidt, 2005, p.104). Ce mouvement a contribué à enrichir la compréhension de la santé psychologique en complément de l'approche traditionnelle centrée sur les déficits (Miglianico et al., 2020).

L'approche centrée sur les forces, qui propose que les individus atteignent un fonctionnement optimal lorsqu'ils et elles peuvent identifier et mobiliser leurs capacités naturelles notamment dans leur travail (Linley, 2008 ; Bakker & van Woerkom, 2018), est désormais un pilier de la psychologie positive et est soutenue par trois principales écoles de pensée, soit la *Gallup Organization*, le *Positive Psychology Center (PPC)* et le *Centre of Applied Positive Psychology*

(CAPP) (Dubreuil & Forest, 2017 ; Peláez et al., 2019). Un tableau comparatif des classifications des forces selon les trois écoles de pensée est présenté à l'annexe A.

La première, celle de la *Gallup Organization*, est basée sur les travaux de Donald Clifton (Buckingham & Clifton, 2001 ; Clifton et al., 2002). Les auteurs de ce modèle définissent une force comme « une performance constante et presque parfaite dans une activité » (Buckingham & Clifton, 2001). Clifton et Harter (2003) ont identifié trois composantes aux forces, soit le talent, les connaissances et les compétences. Les connaissances et les compétences, pour leur part, doivent être acquises, contrairement aux talents qui, eux, sont naturels (Hodges & Clifton, 2004). De fait, les chercheurs.euses de ce modèle considèrent que la clé du développement des forces réside dans l'identification des talents et dans leur perfectionnement, qui lui, se fait en développant des connaissances et des compétences (Asplund et al., 2014).

La deuxième école de pensée, celle du *VIA Institute on Character*, a été fondée par Christopher Peterson et Martin Seligman (2004). Ces derniers ont identifié 24 forces de caractère qui sont valorisées universellement (Peterson & Seligman, 2004). Ces forces de caractère sont décrites comme les principaux ingrédients psychologiques qui définissent les vertus morales et leur apparition dépend du contexte, des valeurs individuelles, des intérêts personnels et de la présence d'autres forces (Peterson & Seligman, 2004). Ces 24 forces de caractère sont catégorisées en six vertus, soit la sagesse, la justice, le courage, la tempérance, l'amour et la spiritualité (Peterson & Seligman, 2004). De plus, selon Peterson et Seligman (2004), les forces de caractère devraient être raisonnablement stables dans le temps et dans les situations chez un individu, mais peuvent toujours être influencées par les circonstances de la vie et le contexte dans lequel l'individu évolue et donc changer.

La troisième et dernière école de pensée a été développée au *Centre of Applied Positive Psychology* (CAPP), fondé par Alex Linley (2008). Linley définit une force comme « une capacité préexistante pour une manière particulière de se comporter, de penser ou de ressentir qui est authentique et énergisante pour l'utilisateur, et qui permet un fonctionnement, un développement et une performance optimaux [traduction libre] » (Linley, 2008, p. 9). Cette approche identifie les forces de manière moins restrictive que les deux autres, en permettant l'identification de 60 forces au travers de différentes situations (Dubreuil & Forest, 2017). En effet, l'auteur de ce modèle affirme que bien que les critères d'inclusion et d'exclusion de l'identification des forces puissent fournir un cadre théorique utile, certaines forces peuvent être identifiées à l'aide d'observations de la vie quotidienne (Linley, 2008).

Enfin, en complément à ces trois conceptualisations, Van Woerkom et ses collègues (2016) proposent une définition intégrative des forces, les décrivant comme des « caractéristiques, traits et habiletés spécifiques qui, lorsqu'elles sont utilisées, sont dynamisantes et permettent à une personne de donner le meilleur d'elle-même [traduction libre] » (Van Woerkom et al., 2016, p. 960). Cette perspective insiste sur l'effet énergisant des forces et sur leur rôle dans le fonctionnement optimal, tout en offrant une compréhension plus générale et concrète du concept. En effet, au-delà de leur dimension individuelle, les auteur.e.s mettent en évidence le caractère contextuel de l'utilisation des forces, en montrant qu'elle dépend notamment du soutien organisationnel perçu à leur égard ainsi que des comportements adoptés par les employé.e.s (Van Woerkom et al., 2016). Ainsi, les forces s'inscrivent dans un processus dynamique et évolutif, dont les effets peuvent s'amplifier avec le temps et potentiellement s'étendre au-delà du cadre strictement professionnel (Van Woerkom et al., 2016).

La majorité des études sur l'utilisation des forces s'est intéressée aux conséquences de ces dernières. Parmi les plus étudiées, notons l'engagement au travail (Miglianico et al., 2020), la performance intra-rôle (Peláez et al., 2019) ainsi qu'extra-rôle (Ding & Yu, 2021), la DP (Harzer & Ruch, 2015) ainsi que le BEP (général et au travail ; Harzer et al., 2021 ; Meyers & Van Woerkom, 2017). En termes de bien-être hédonique, la satisfaction générale (Meyers & Van Woerkom, 2017) ainsi que la satisfaction au travail (Heintz & Ruch, 2021) sont des conséquences positives de l'identification et de l'utilisation des forces. Harzer et Ruch (2015) expliquent cette relation par la diminution du stress et des affects négatifs qu'apporte l'utilisation des forces alors que d'autres auteur.e.s l'expliquent plutôt par l'augmentation du bonheur et des émotions positives (Schutte & Malouff, 2019). En termes de bien-être eudémonique, la majorité des auteur.e.s s'entend pour dire que l'utilisation des forces conduit à un fonctionnement optimal des individus (Miglianico et al., 2020). En effet, plusieurs auteur.e.s soulignent une augmentation du sens au travail (*meaning*) en lien avec l'identification et l'utilisation des forces (Littman-Ovadia et al., 2017). En termes de DP, certaines études révèlent que l'utilisation des forces en milieu de travail permet une diminution du stress (Meunier et al., 2018) et de la dépression (Gander et al., 2013). Ainsi, l'utilisation des forces constitue un mécanisme prometteur pour expliquer comment les individus atteignent un fonctionnement optimal et une SP positive.

À ce jour, peu d'études se sont penchées sur les antécédents de l'utilisation des forces en milieu de travail (Bakker & Van Woerkom, 2018 ; Luan et al., 2023 ; Miglianico et al., 2020). Parmi ceux recensés, le soutien organisationnel perçu à l'égard de l'utilisation des forces et le soutien à l'autonomie semblent jouer un rôle clé. Ces formes de soutien peuvent notamment se traduire par des comportements de leadership, tels que l'attribution de tâches en lien avec les forces des employé.e.s ou l'accompagnement dans leur identification et leur mobilisation (Bakker & van

Woerkom, 2018 ; Ding & Yu, 2021 ; Matsuo, 2022). Stander et Coxen (2017) ont souligné qu'une partie importante du leadership positif (c.-à-d. leadership où l'accent est mis sur la reconnaissance et l'attitude positive) consiste à se concentrer sur les forces et ainsi, à les promouvoir. Breevaart et ses collègues (2025) ont appuyé cette affirmation en soulignant que les pratiques de leadership qui reconnaissent et soutiennent les forces des employé.e.s favorisent leur utilisation. De plus, comme le montrent Ding et Yu (2020), le leadership centré sur le soutien à l'utilisation des forces favorise l'augmentation des affects positifs, ce qui se traduit par une utilisation plus effective des forces par les employé.e.s. Ces constats positionnent donc le leadership comme un antécédent prometteur de l'utilisation des forces, mais paradoxalement, encore peu d'études ont exploré ce lien de manière directe.

Bien que la littérature souligne largement les effets positifs de l'identification et de l'utilisation des forces en milieu de travail, certains auteur.e.s rappellent que ces effets ne sont ni automatiques ni uniformes. En effet, l'utilisation excessive ou rigide de certaines forces peut, dans certains contextes, entraîner des effets contre-productifs, notamment lorsqu'une force est mobilisée de manière inappropriée ou déconnectée des exigences de la situation (Grant & Schwartz, 2011 ; Kaiser & Overfield, 2011). À cet égard, Niemiec (2018) propose une approche d'utilisation équilibrée des forces, selon laquelle les bénéfices associés aux forces émergent principalement lorsque celles-ci sont mobilisées de manière flexible, consciente et adaptée au contexte. L'intégration du LA est alors critique. Ses dimensions soutiennent précisément cette utilisation équilibrée. La transparence relationnelle du ou de la leader, par exemple, crée un environnement de sécurité psychologique (Zhang et al., 2022) où les employé.e.s se sentent autorisés à expérimenter et à ajuster la mobilisation de leurs forces sans crainte de jugement. De même, le traitement équilibré de l'information permet au leader de reconnaître non seulement les forces,

mais aussi le potentiel de surutilisation, en fournissant une rétroaction objective et contextuelle. Ce rôle de catalyseur positionne le LA comme un antécédent clé pour une utilisation des forces qui est non seulement accrue, mais également adaptative et ajustée aux réalités du RSSS. Ainsi, le rôle du leader ne se limite pas à encourager l'utilisation des forces, mais consiste également à soutenir une mobilisation ajustée et cohérente avec les besoins de l'équipe et les contraintes du milieu. Cette nuance renforce l'importance d'examiner les conditions dans lesquelles l'utilisation des forces contribue effectivement à la SP globale des travailleurs.euses.

PERTINENCE DE LA RECHERCHE

Plusieurs éléments soutiennent la pertinence des travaux présentés dans ce mémoire. Sur le plan organisationnel, s'intéresser aux pratiques de LA et à leurs liens avec la SP (augmentation du BE et diminution de la DP) des travailleurs.euses du RSSS ainsi qu'à la manière dont les leaders parviennent à les mettre en œuvre, favorise non seulement une meilleure compréhension du concept, mais également une meilleure application dans les milieux de travail. Ainsi, les travailleurs.euses, et ultimement les usagers.ères, du RSSS pourraient bénéficier des retombées (p. ex. meilleure qualité des soins). Sur le plan théorique, l'identification d'un mécanisme explicatif de la relation entre le LA et ses retombées, soit l'utilisation des forces, permet d'approfondir la compréhension du cadre conceptuel associé. Enfin, l'exploration du lien entre le LA et l'utilisation des forces constitue également une contribution novatrice.

OBJECTIF ET DIVISION DU MÉMOIRE

Par le biais d'un article scientifique, ce mémoire a pour objectif principal d'examiner comment les pratiques de LA des leaders du RSSS contribuent à la SP des membres de leurs équipes, afin de mieux comprendre et favoriser leur application dans les milieux de travail. Pour

ce faire, le rôle médiateur de l'utilisation des forces dans la relation entre le LA et les indicateurs de SP (c.-à-d. le BE et la DP) sera examiné.

La section suivante présente l'article intitulé « *Bridging Authentic Leadership and Psychological Health: On the Role of Strengths Use* ». Les résultats qui y sont exposés sont ensuite interprétés à la lumière des théories pertinentes (p. ex. théorie de l'intelligence émotionnelle (Goleman, 1996 ; Salovey & Mayer, 1990). Enfin, la dernière section met en évidence les principales contributions scientifiques et pratiques de la recherche, ses limites, ainsi que des pistes pour de futures études.

ARTICLE

Bridging Authentic Leadership and Psychological Health: On the Role of Strengths Use

[Manuscrit soumis pour publication, Automne 2025]. *Journal of Happiness Studies*.

Par Verrette, Lili-Rose¹ ; Levesque-Côté, Julie¹ et Dubreuil, Philippe¹

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

SOMMAIRE

Dans le contexte professionnel actuel, les organisations ont besoin d'une main-d'œuvre engagée, performante et psychologiquement saine pour relever les défis contemporains. Cependant, selon l'enquête *Work in America* de l'American Psychological Association (APA), 67 % des travailleurs déclarent présenter au moins un symptôme associé au burnout. En s'appuyant sur les quatre composantes du leadership authentique (c.-à-d. la conscience de soi, la transparence relationnelle, le traitement équilibré de l'information et la perspective morale/éthique internalisée), cette étude visait à examiner le rôle médiateur de l'utilisation des forces dans la relation entre le leadership authentique et la santé psychologique.

Les données ont été recueillies auprès de 1 705 employés et gestionnaires francophones d'un établissement de santé canadien. Les résultats confirment des liens significatifs entre le leadership authentique et à la fois l'utilisation des forces ($\beta = 0.220$, $p < 0,001$), le bien-être ($\beta = 0.241$, $p < 0,001$) et la détresse psychologique ($\beta = -0.257$, $p < 0,001$). De plus, l'utilisation des forces joue un rôle de médiation significatif dans cette relation (bien-être : $\beta = 0,080$, $p < 0,001$; détresse psychologique : $\beta = -0,033$, $p < 0,001$).

Les implications pour la recherche et les pratiques organisationnelles sont discutées.

Mots-clés : leadership authentique, utilisation des forces, santé psychologique, bien-être psychologique, détresse psychologique

ABSTRACT

In today's evolving work environment, organizations require an engaged, high-performing, and psychologically healthy workforce to meet contemporary challenges. However, according to the American Psychological Association's (*APA Work in America*) survey, 67% of workers reported experiencing at least one symptom commonly associated with workplace burnout. Drawing on the four components of authentic leadership (i.e. self-awareness, relational transparency, balanced processing, and internalized moral/ethical perspective), this study aimed to examine the mediating role of strengths use in the relationship between authentic leadership and psychological health. Data were collected from 1,705 French-speaking employees and managers from a Canadian healthcare establishment. Results confirmed significant associations between authentic leadership and strengths use ($\beta = 0.220, p < 0.001$), as well as with both well-being ($\beta = 0.241, p < 0.001$) and psychological distress ($\beta = -0.257, p < 0.001$). Moreover, strengths use significantly but partially mediated the relationship between authentic leadership and psychological health (well-being: $\beta = 0.080, p < 0.001$; psychological distress: $\beta = -0.033, p < 0.001$). Implications for research and organizational practices are discussed.

Keywords: Authentic leadership, strengths use, psychological health, well-being, psychological distress

1 | INTRODUCTION

In today's evolving work environment, organizations require an engaged, high-performing and psychologically healthy workforce to meet contemporary challenges (Hurtienne & Hurtienne, 2023; Saks, 2019). However, according to the American Psychological Association's (APA) 2024 Work in America survey, over half of workers (67%) reported experiencing at least one symptom often associated with workplace burnout, such as lack of interest or motivation, feelings of loneliness or isolation, and a decline in effort at work. This indicates that organizations still have work to do in improving the psychological health and well-being of their workforce. On this topic, the latest World Health Organization (WHO) Guidelines on Mental Health at Work (2024) highlights that mental health promotion and protection in the workplace can be enhanced through organizational strategies, manager training, and interventions for workers. As already called for by some authors (e.g. Hurtienne & Hurtienne, 2023; Stander & Coxen, 2017), this emphasizes the need for managers to adopt leadership practices that focus on support and development of their employees and teams. To do so, strengths-based interventions are becoming increasingly popular among professionals, as numerous studies have shown the positive impact of this approach (see Miglianico et al., 2019, for a recent review).

2 | STRENGTHS USE AND DEVELOPMENT IN THE WORKPLACE

Originally introduced by Clifton (1995), the concept of strengths has been extensively studied in the last two decades and is now considered one of the main pillars of positive psychology (Bakker & Van Woerkom, 2018; Littman-Ovadia et al., 2021). While many similar definitions and classifications have been proposed through the development of the field (Hodges & Clifton, 2004; Linley, 2008; Niemiec, 2018; Peterson & Seligman, 2004) strengths can be broadly conceptualized

as “specific individual characteristics, traits, and abilities that, when employed, are energizing and allow a person to perform at his or her personal best” (Van Woerkom et al., 2016a, p. 960).

In recent years, several reviews and meta-analyses have examined the consequences of strengths use and development (e.g., Ghielen et al., 2018; Luan et al., 2023; Miglianico et al., 2019; Schutte & Malouff, 2019; Rudolph et al., 2025). Research has consistently shown that the use of strengths positively impacts employees’ well-being (Miglianico et al., 2019; Luan et al., 2023). More specifically, research has demonstrated a positive relationship between strengths use and various dimensions of well-being, both hedonic and eudaimonic, including positive emotions (Bakker et al., 2019), job satisfaction (Harzer & Ruch, 2013), work engagement (Bakker et al., 2019) and meaning (Lavy & Littman-Ovadia, 2017). Additionally, experimental studies have also highlighted that strengths development can lead to enduring changes in well-being, such as life satisfaction (Harzer & Ruch, 2016), psychological capital (Meyers & Van Woerkom, 2017) and psychological well-being (Gradito-Dubord et al., 2022). Moreover, strengths use appears to be associated with a reduction in negative outcomes. For instance, interventions designed to increase the use of strengths have been shown to reduce negative affects and symptoms of depression (Gander et al., 2013; Schutte & Malouff, 2019).

Given that the field of strengths research is still in its early stages, there is a growing need for further investigation into various aspects of the topic. As previously stated by some authors (e.g., Bakker et al., 2023; Luan et al., 2023), prior research on strengths use has primarily focused on exploring its potential outcomes. Therefore, in addition to other research needs, some authors have emphasized the need to gain a deeper understanding of the conditions that support the use of strengths in the workplace (e.g., Miglianico et al., 2019; Bakker et al., 2023). As well as to expand

our knowledge of the topic, research on the antecedents and necessary conditions for strengths use and development could enhance our understanding of the contexts in which strengths interventions are most effective (Miglianico et al., 2019; Schutte & Malouff, 2019). Few antecedents have been preliminary explored so far, such as strengths identification (Govindji et Linley, 2007), core self-evaluation (Chang et al., 2012; Ding & Lin, 2019), personality traits (Bakker & Woerkom, 2018), perceived organizational support for strengths use (Van Woerkom et al., 2016b) and leadership style (Bakker et al., 2023; Breevart et al., 2025; Stander & Coxen, 2017).

Some authors have stressed the need to deepen our understanding of the relationship between leadership and strengths use, especially regarding positive and innovative leadership styles such as transformational (Bakker et al., 2023), ethical (Standar & Coxen, 2017), servant (Chiniara & Bentein, 2016), equitable (Standar & Coxen, 2017), and authentic leadership (Standar & Coxen, 2017). For example, research has demonstrated that transformational leadership helps employees in identifying and utilizing their strengths (e.g., Bakker et al., 2023; Standar & Coxen, 2017). However, few studies have been conducted to examine leadership practices that not only facilitate the identification and use of strengths but also support employees in developing and internalizing their strengths, such as those embodied by authentic leaders. Indeed, through their elevated self-awareness and commitment to fostering truthful relationships, authentic leaders promote trust with their followers (Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005). This, in turn, fosters followers' social and personal identification, which plays a significant role in their personal development (Ilies et al., 2005).

2.2 | Authentic leadership (AL)

Building on the principles of positive organizational behavior (POB; Luthans, 2002) and the work of Seligman and Csikszentmihalyi (2000) in positive psychology, AL was first introduced by the work of Luthans and Avolio (2003). Although several frameworks and definitions have been proposed as the field has developed (Avolio et al., 2004a, 2004b; Gardner et al., 2005), the most widely accepted framework defines AL as “ *a pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate [...]* ” and includes four dimensions : self-awareness, relational transparency, balanced processing, and internalized moral/ethical perspective (Walumbwa et al., 2008, p. 94). *Self-Awareness* (SA) refers to the understanding of how one is, how one impacts others and how others perceive oneself (Kernis, 2003; Walumbwa et al., 2008). In their paper, Walumbwa et al. (2008) discuss aspects such as strengths, weaknesses, values and beliefs. *Relational transparency* (RT) refers to one presenting its authentic self (Kernis, 2003; Walumbwa et al. 2008). This can be accomplished by sharing information openly and transparently. *Balanced processing* (BP) refers to the fact that the leader evaluates pertinent information and considers others' perspectives before making a decision (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). Finally, *internalized moral/ethical perspective* (MP) refers to the extent to which leaders are guided by their core values, beliefs and principles in their daily actions and decision-making (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al. 2008). Thus, authentic leaders don't give in under group, organizational, or societal pressure if it's not in line with their core values, beliefs and principles (Walumbwa et al., 2008).

In recent decades, studies, reviews and meta-analyses have contributed to our understanding of AL (e.g. Banks et al., 2016; Miao et al., 2018; Nair et al., 2022; Zhang et al., 2022). One of the key findings is how important AL is for employee functioning. In fact, over the years, studies have

linked AL to numerous positive outcomes, such as psychological safety (Liu et al., 2018; Zhang et al., 2022), flourishing (Zhang et al., 2022), motivation (Levesque-Côté et al., 2021), autonomy (Walumbwa et al., 2010; Zhang et al., 2022), hedonic and eudemonic well-being (Gardner et al., 2011), as well as job satisfaction and employee engagement (Zhang et al., 2022). Furthermore, AL has been negatively associated with unfavorable outcomes such as stress, turnover intentions, burnout (Zhang et al., 2021) and counterproductive work behaviors (e.g., sabotage; Al-Romeedy & Ozbek, 2022).

2.3 AL and strengths use in the workplace

In this regard, AL practices have the potential to not only encourage the recognition of strengths but also foster their use and development among employees. Indeed, as noted by Walumbwa et al. (2008), authentic leaders are aware of themselves, including their strengths (SA dimension), and are guided by their core values, beliefs, and principles, which are closely connected to their strengths (MP dimension). Correspondingly, leaders' strengths identification and use could be linked to their employees' strengths use and development (Lavy & Amoury-Naddaf, 2024; Matsuo, 2022). According to several authors (e.g., Avolio et al., 2004a; Avolio & Gardner, 2005; Ilies et al., 2005), when authentic leaders internalize and transparently share their true selves – including their strengths – they serve as positive role models for their employees (TR dimension). Consequently, when an authentic leader actively works on identifying, developing, and internalizing his/her strengths, employees may be more inclined to do the same. Furthermore, authentic leaders make decisions based on all relevant information and perspectives (BP dimension). Relevant information could include insight into employees' strengths, which could guide leaders in their decisions on task allocation, feed-back, coaching, and training. As a result, employees would likely be encouraged to use their strengths in their work. In sum, one of the core

principles of AL - promoting positive personal development (Walumbwa et al., 2008) - could be fostered by helping employees use and develop their strengths.

2.3 | Research objectives and hypotheses

In light of the above considerations, the aim of the current study was to examine the mediating role of strengths use in the relationship between AL practices, well-being and psychological distress (see Figure 1). Therefore, four hypotheses were proposed:

H1 : AL will positively predict psychological well-being.

H2 : AL will negatively predict psychological distress.

H3 : AL will positively predict strengths use.

H4a : Strengths use will mediate the relationship between AL and psychological well-being.

H4b : Strengths use will mediate the relationship between AL and psychological distress.

3 | METHOD

3.1 | Participants and procedure

Participants were French-speaking employees and managers from a Canadian healthcare organization. Participants completed an electronic questionnaire between May 15th and June 15th 2023. Recruitment methods included email, internal press releases and promotional posters of the project. Interested workers could scan a QR code and take part in the study. A total of 1705 individuals (81% women) participated in the study. Of these, 86% were employees and 14% were managers (81% mid-level managers and 19% senior manager). The most represented age group was 40-49 years (32,4%) and a majority of participants had been with the organization for 5 years or less (41,1%). Table 1 summarizes the main participant characteristics.

4 | MEASURES

4.1 | AL

AL was measured using the French version of Authentic Leadership Integrated Questionnaire (AL-IQ; Levesque-Côté et al., 2018). This instrument consists of 14 items ($\alpha = 0.96$ in the present study) which ask participants to evaluate their perception of their leaders AL (sample item : “ My leader bases his/her decisions on his/her fundamental values ”). All items were scored on a five-point Likert-type scale ranging from 1 = *never* to 5 = *always*.

4.2 | Strengths use

Strengths use was measured using a French version (Dubreuil et al., 2024) of the Strengths Use Behavior Scale developed by van Woerkom et al., (2016a). This instrument consists of 6 items ($\alpha = 0.91$ in the present study) which ask participants to rate their strengths use at work (sample item : “ I organize my work to match my strengths.”). All items were scored on a seven-point Likert-type scale ranging from 1 = *strongly disagree* to 7 = *strongly agree*.

4.3 | Psychological well-being

Psychological well-being was assessed using a French version of The WHO-5 Well-Being Index (Topp et al., 2015). This instrument consists of 5 items ($\alpha = 0.88$ in the present study) which ask participants to rate the frequency of well-being symptoms (sample item: “ I feel good and in a good mood ”). All items were scored on a six-point Likert-type scale ranging from 1 = *never* to 6 = *always*.

4.4 | Psychological distress

Psychological distress was assessed using the French adaptation of the K6 (Kessler et al., 2002), as available through the Canadian Community Health Survey – Mental Health and Well-being (Gravel et al., 2003). This instrument consists of 6 items ($\alpha = 0.89$ in the present study) which ask participants to rate the frequency of psychological distress symptoms (sample item: “ During the previous month, I felt desperate.”). All items were scored on a five-point Likert-type scale ranging from 1 = *never* to 5 = *very often*.

4.5 | Analysis

In order to test the model, structural equation modeling was performed using Mplus 8.11 (Muthén & Muthén, 2020). First, a confirmatory factor analysis (CFA) was performed to assess the fit of the data to the proposed theoretical model. In a second step, a structural model including a bootstrapping calculation of indirect effects for the mediator (strengths use) was tested.

5 | RESULTS

5.1 | Preliminary analyses

First, a CFA has been conducted to verify and affirm the distinct nature of all measures (χ^2 [df = 428, $N = 1438$] = 3955.329; $p < 0.001$; CFI = 0.892; TLI = 0.883; RMSEA = 0.076; [90% CI = 0.074 to 0.078]). All factor loadings were significant ($p < 0.001$) and showed acceptable levels (AL = 0.703–0.880; strengths use = 0.698–0.862; well-being = 0.671–0.895; psychological distress = 0.672–0.857). A look at the correlation matrix revealed no evidence of multicollinearity or singularity ($r > 0.9$; Tabachnick & Fidell, 2013). Means, standard deviations, correlations, and alpha coefficients are reported in Table 2.

5.2 | Main analyses

The structural model (Figure 1) presented a satisfactory fit to the data (χ^2 [df =428, N =1438] = 3955.329; $p < 0.001$; CFI = 0.892; TLI = 0.883; RMSEA = 0.076; [90% CI = 0.074 to 0.078]). The estimated parameters show that the relation between AL and psychological well-being is significant and positive ($\beta = 0.241, p < 0.001$), which supports *H1*. Additionally, the relation between AL and psychological distress is significant and negative ($\beta = -0.257, p < 0.001$), which confirms *H2*. The relation between AL and strengths use is significant and positive ($\beta = 0.220, p < 0.001$), which also supports *H3*. In order to confirm the mediation effect, a bootstrapping analysis testing indirect effects was performed (see Table 3). Results indicate that strengths use act as a partial mediator in both the relationships between AL and well-being ($\beta = 0.080, p < 0.001$) and AL and psychological distress ($\beta = -0.033, p < 0.001$), as indirect effects are significant. Therefore, *H4a* and *H4b* were partially supported. The model explains 22.9% of total variance in well-being, 10.6% of total variance in psychological distress and 4.9% of total variance in strengths use.

6 | DISCUSSION

6.1 | Implications for research

The aim of this study was to examine the mediating role of strengths use in the relationship between AL practices, psychological well-being and psychological distress.

Consistent with our expectations, the first hypothesis (*H1*) was supported as the results revealed a significant and positive association between AL practices and well-being. These findings reinforce the idea that leaders who act in alignment with their values and foster transparent relationships contribute to the psychological functioning of their followers. In fact, prior research has consistently demonstrated the positive impact of AL in the workplace, showing significant positive associations with various well-being indicators (Giallonardo et al., 2010; Iles et al., 2005; Liu &

Wong, 2023; Hughes et al., 2024; Zhang et al., 2022). Notably, a recent meta-analysis confirmed that AL is associated with desirable outcomes such as psychological safety and job satisfaction (Zhang et al., 2022). In the present study, well-being was assessed as a global construct, suggesting that, regardless of specific indicators, AL contributes positively to employees' overall psychological well-being. Taken together, these results not only reinforce established associations but also add to the growing body of literature highlighting the beneficial impact of AL on employee functioning.

The second hypothesis (H2) stated that AL would negatively predict psychological distress. This hypothesis was supported, as the results revealed a significant and negative association between AL and psychological distress. These findings align with previous studies highlighting the beneficial role of AL in mitigating adverse psychological outcomes at work. Specifically, prior research has reported significant negative associations between AL and manifestations of psychological distress, such as stress and emotional exhaustion (Laschinger & Fida., 2014; Liu & Wong, 2023; Van Den Bosch & Taris, 2014; Wong & Cummings, 2009; Zhang et al., 2022). In the present study, psychological distress was assessed as a global construct, commonly defined as nonspecific symptoms of impaired psychological health (Kessler et al., 2002). Adopting such a global perspective reinforces the idea that AL may provide broad protective benefits, not only by attenuating various forms of distress but also by fostering a work environment characterized by trust, support, and value congruence. For example, prior studies have shown that AL reduces emotional exhaustion and burnout (Laschinger et al., 2013), enhances psychological capital such as resilience and optimism (Rego et al., 2012), and strengthens employees' trust in their leaders, thereby mitigating stress (Wong & Cummings, 2009). More broadly, reviews and meta-analyses confirm that AL is consistently associated with reduced psychological distress and improved well-being across occupational settings (Gardner et al., 2011; Liu & Wong, 2023). In this sense, AL

does not merely buffer negative outcomes, but also actively contributes to the development of individual and collective resources that sustain employees' global psychological health.

Hypothesis H3 stated that would positively predict strengths use, a proposition that was supported by the results. Building on this relationship, H4a proposed that strengths use would significantly and positively mediate the relationship between AL and well-being. This hypothesis was supported, as the results showed that strengths use plays a key role in explaining the positive effect of AL on well-being. Similarly, hypothesis H4b stated that strengths use would significantly and negatively mediate the relationship between AL and psychological distress. This hypothesis was also confirmed, as findings indicated that strengths use contributes to the negative association between AL and psychological distress. Taken together, these findings suggest that strengths use partially explains both the positive relationship between AL and well-being and the negative relationship between AL and psychological distress.

This study extends previous research that has linked AL to psychological well-being and psychological distress by introducing strengths use as a novel underlying psychological mechanism. Specifically, the relationship between AL and employee outcomes may be explained by the fact that authentic leaders foster strengths identification and use through all four dimensions of AL. For instance, leaders who are self-aware (SA) and act in alignment with their core values and true selves (MP) may be more inclined to recognize and mobilize their own strengths. This interpretation is consistent with authenticity theories (e.g., Kernis & Goldman, 2006), which posit that individuals are intrinsically motivated to behave in ways that reflect their true selves, including the expression of their strengths (Rudolph et al., 2025). Furthermore, by modeling such behavior (RT dimension), and by making decisions based on their understanding of employees (including their strengths; BP dimension), authentic leaders may create conditions that enable their followers

to identify and use their own strengths. In doing so, AL may not only buffer against distress but also facilitate the flourishing of employees through strengths-based pathways.

Moreover, results point to AL as a potential predictor of strengths use within organizations, addressing a gap in the current strengths literature (Bakker et al., 2023). While prior research has emphasized individual and job-related antecedents of strengths use, leadership has received limited attention. Our findings suggest that authentic leaders, through self-awareness, relational transparency and balanced processing, may foster strengths identification and use among individuals, consistent with earlier work highlighting the role of AL in stimulating psychological resources (Rego et al., 2012; Liu & Wong, 2023). Future research should therefore examine this connection more directly, for example by contrasting AL with other leadership styles or by adopting longitudinal and multilevel approaches to capture its influence on strengths use across different contexts (Hildenbrand et al., 2018).

6.2 | Practical implications

These findings also have important practical implications for leaders and human resources professionals, since the demonstrated impact of AL on psychological well-being and psychological distress provides organizations with a valuable insight to improve employees' psychological health.

Based on these results, leaders can adjust their practices to better align with AL behaviors and focus on interventions that promotes strengths use. Coaching, training, and co-development activities may help equip managers to develop AL skills. Furthermore, these results may also help with recruitment and selection processes. Indeed, organizations facing psychological health challenges could intentionally seek leaders who display AL tendencies and a strengths-based mindset. Finally, this research could contribute to shifting managerial mindsets within organizations. By showing

that strengths use supports both increased psychological well-being and reduced psychological distress, and that these outcomes can be achieved through AL practices, the study emphasizes the importance of integrating positive psychology approaches in current management practices.

6.3 | Limitations and future research directions

Certain limitations should be acknowledged when interpreting these findings. First, the sample consisted exclusively of French-speaking healthcare workers, with a strong predominance of women (86%). While this composition may reflect the demographics of the French-Canadian healthcare sector, it is not fully representative of the general population, which limits the generalizability of the results to broader occupational contexts. Future studies should aim to replicate these findings across a wider range of professions and organizational settings. Second, the study relied entirely on self-reported measures, which introduces the possibility of common method bias (Podsakoff et al., 2012). To address this issue, future research should consider using multiple sources for measuring variables. For example, incorporating observational data, supervisor ratings, or objective indicators of well-being and psychological distress (e.g., turnover rates) could help reduce bias and enhance the validity of the findings. Finally, the cross-sectional design of this study limits the ability to draw causal conclusions about the relationships between the variables. In addition, the outcomes assessed in this study were global indicators of psychological health (i.e., general well-being and psychological distress) rather than work-specific measures. While this choice allowed to capture broader effects that may extend beyond the workplace, it may also limit the precision with which conclusions can be drawn about strictly occupational outcomes. Future research could therefore benefit from simultaneously examining both general and work-specific indicators to better disentangle the scope and boundaries of these relationships. Nonetheless, the observed associations make a valuable contribution by highlighting

strengths use as a key mechanism through which AL may influence well-being and psychological distress. To further explore and confirm these relationships, future research should consider employing longitudinal and experimental designs.

Another limitation concerns the perspective adopted in this study. Like many previous studies on strengths use and leadership, this research primarily views the leader as a mean for improving employees' psychological health and addressing organizational challenges. However, an alternative approach could involve examining the benefits of AL and strengths use for the leaders themselves, exploring how these practices contribute to their own well-being and development, and, in turn, how this may ultimately benefit employees and the organization.

7 | CONCLUSION

These results suggest that developing AL is an effective way for organizations to support the psychological health of their employees. When leaders demonstrate self-awareness, act in alignment with their core strengths, and serve as positive role models, they encourage their employees to do the same. This, in turn, can lead to higher psychological well-being and lower psychological distress in the workplace. By putting in place strengths-based practices - such as coaching programs or leadership training - organizations can take meaningful steps toward creating a healthier and more positive work environment.

REFERENCES

- Al-Romeedy, B. S., & Ozbek, O. (2022). The effect of authentic leadership on counterproductive work behaviors in Egyptian and Turkish travel agents: Workplace incivility as a mediator. *Tourism and Leisure, 11*(2), 409–425. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.233>
- American Psychological Association. (2024). 2024 work in America survey: Psychological safety in the changing workplace. <https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2024>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004a). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly, 15*(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004b). Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevold Olsen, O., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership : A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal, 41*(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2019). Daily strengths use and employee well-being: The moderating role of personality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(1), 144–168. <https://doi.org/10.1111/joop.12243>
- Bakker, A. B., & Van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne, 59*(1), 38–46. <https://doi.org/10.1037/cap0000120>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly, 27*(4), 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Breevaart, K., van Woerkom, M., Wang, J., & Planken, N. (2025). Strengths-based leadership: A critical review to guide future research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. <https://doi.org/10.1177/15480518251342658>
- Chang, C.-H. (Daisy), Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., & Tan, J. A. (2012). Core self-evaluations: A review and evaluation of the literature. *Journal of Management, 38*(1), 81–128. <https://doi.org/10.1177/0149206311419661>
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly, 27*(1), 124–141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Clifton, D. O., & Nelson, P. (1995). *Soar with your strengths: A simple yet revolutionary philosophy of business and management*. Dell
- Ding, H., & Lin, X. (2019). Can core self-evaluations promote employee strengths use? *Journal of Psychology in Africa, 29*(6), 576–581. <https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1691792>
- Dubreuil, P., Forest, J., Gillet, N., & Para, E. (2024). Strengths development in the workplace: A field experiment study [Poster presentation]. 11th European Conference on Positive Psychology (ECP), Innsbruck, Austria.

- Gander, F., Proyer, R. T., Ruch, W., & Wyss, T. (2013). Strength-based positive interventions: Further evidence for their potential in enhancing well-being and alleviating depression. *Journal of Happiness Studies*, 14(4), 1241–1259. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9380-0>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. <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(6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Ghielen, Van Woerkom, & Christina Meyers. (2018). Promoting positive outcomes through strengths interventions: A literature review. *The Journal of Positive Psychology*, 13(6), 573–585. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1365164>
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses’ work engagement and job satisfaction: Authentic leadership of preceptors. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993–1003. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x>
- Govindji, R., & Linley, P. A. (2007). Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2, 143–153. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2007.2.2.143>
- Gradito Dubord, M.-A., & Forest, J. (2022). Focusing on strengths or weaknesses? Using self-determination theory to explain why a strengths-based approach has more impact on optimal functioning than deficit correction. *International Journal of Applied Positive Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s41042-022-00079-x>
- Gradito Dubord, M.-A., Forest, J., Balčiūnaitė, L. M., Rauen, E., & Jungert, T. (2022). The power of strength-oriented feedback enlightened by self-determination theory: A positive technology-based intervention. *Journal of Happiness Studies*, 23(6), 2827–2848. <https://doi.org/10.1007/s10902-022-00524-3>
- Gravel, R., Connolly, D., & Bédard, M. (2003). Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (ESCC): Santé mentale et bien-être. Retrieved from http://www.statcan.gc.ca/cgi-bin/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=501&lang=fr&db=IMDB&dbg=f&adm=8&dis=2.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 965–983. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9364-0>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2016). Your strengths are calling: Preliminary results of a web-based strengths intervention to increase calling. *Journal of Happiness Studies*, 17(6), 2237–2256. <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9692-y>
- Heintz, S., & Ruch, W. (2020). Character strengths and job satisfaction: Differential relationships across occupational groups and adulthood. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), 503–527. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9691-3>
- Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., & Binnewies, C. (2018). Transformational leadership and burnout : The role of thriving and followers’ openness to experience. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 31–43. <https://doi.org/10.1037/ocp0000051>
- Hodges, T. D., & Clifton, D. O. (2004). Strengths-based development in practice. In A. Linley, & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp. 256-268). John Wiley

- Hughes, V., Frangieh, J., & Fernandes, J. C. (2024). Exploring the dimensions of authentic leadership and its impact on nursing outcomes : An integrative review. *Nursing Management*, 55(9), 22–28. <https://doi.org/10.1097/nmg.000000000000165>
- Hurtienne, L. E., & Hurtienne, M. (2024). An introduction to equity leadership : Meeting individual employee needs across organizations. *European Journal of Training and Development*, 48(5/6), 609–624. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2023-0010>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being : Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Kernis, M. H. (2003). Target article: Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity : Theory and research. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 38, p. 283–357). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38006-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38006-9)
- Kessler, R. C., Andrews, G., Colpe, L. J., Hiripi, E., Mroczek, D. K., Normand, S.-L. T., Walters, E. E., & Zaslavsky, A. M. (2012). *Kessler psychological distress scale* [Dataset]. <https://doi.org/10.1037/t08324-000>
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 739–753. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.804646>
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout : A comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 541–552. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01375.x>
- Lavy, S., & Amoury-Naddaf, S. (2024). A ripple effect in strengths use? Linking principals' use of personal strengths with teachers' strengths use and engagement. *Journal of Educational Administration*, 62(5), 448–464. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2023-0128>
- Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My better self: Using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction. *Journal of Career Development*, 44(2), 95–109. <https://doi.org/10.1177/0894845316634056>
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Austin, S., & Morin, A. J. S. (2018). 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., & 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>
- Linley, P. A. (2008). *Average to A+ : Realising strengths in yourself and others*. CAPP Press.
- Littman-Ovadia, H., Dubreuil, P., Meyers, M. C., & Freidlin, P. (2021). Editorial: Via character strengths: Theory, research and practice. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.653941>
- Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R. J., & Dickerson, M. S. (2018). Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 218–233. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0327>

- Liu, Z., & Wong, H. (2023). Linking authentic leadership and employee turnover intention : The influences of sense of calling and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(5), 585–608. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2023-0044>
- Luan, Y., Zhao, G., Xu, L., & Ren, B. (2023). Strengths use in the workplace: A meta-analysis. *Journal of Psychology in Africa*, 33(6), 612–617. <https://doi.org/10.1080/14330237.2023.2246274>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241–261). San Francisco: CA: Barrett-Koehler.
- Matsuo, M. (2024). The trickle-down effect of strengths use support: examining the linkage between “support from superiors” and “support for subordinates”. *Personnel Review*, 53(8), 2051–2066. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2022-0771>
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2017). Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being: The mediating role of positive affect. *Journal of Happiness Studies*, 18(3), 671–689. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9745-x>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: A meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 679–690. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2018-0066>
- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (2020). Strength use in the workplace: A literature review. *Journal of Happiness Studies*, 21(2), 737–764. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00095-w>
- Muthén, L. K., & Muthén, B. (2020). *Mplus user's guide*. Muthén & Muthén.
- Nair, B. P., Prasad, T., & Nair, S. K. (2022). Authentic leadership and team members' outcomes: A cross-level and multi-level analysis. *Management and Labour Studies*, 47(2), 165–182. <https://doi.org/10.1177/0258042X211034614>
- Niemiec, R. M. (2018). *Character strengths interventions: A field-guide for practitioners*. Hogrefe.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press, American Psychological Association.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. E. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rudolph, C. W., Friedrich, J. C., Koziel, R. J., & Zacher, H. (2025). Character strengths use at work : A meta-analysis of relations with work performance and employee wellbeing. *Applied Research in Quality of Life*. <https://doi.org/10.1007/s11482-025-10424-2>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Schutte, N. S., & Malouff, J. M. (2019). The impact of signature character strengths interventions: A meta-analysis. *Journal of Happiness Studies*, 20(4), 1179–1196. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9990-2>

- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology : An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Stander, M. W., & Coxen, L. (2017). A review of the relationship between positive leadership styles and psychological ownership. Dans C. Olckers, L. Van Zyl, & L. Van Der Vaart (Éds.), *Theoretical Orientations and Practical Applications of Psychological Ownership* (p. 37–60). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-70247-6_3
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson Education.
- Topp, C. W., Østergaard, S. D., Søndergaard, S., & Bech, P. (2015). The who-5 well-being index : A systematic review of the literature. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 84(3), 167–176. <https://doi.org/10.1159/000376585>
- Van Den Bosch, R., & Taris, T. W. (2014). Authenticity at work: Development and validation of an individual authenticity measure at work. *Journal of Happiness Studies*, 15(1), 1–18. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9413-3>
- Van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., de Beer, L., & Rothmann Jr, S. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 960–975. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1193010>
- Van Woerkom, M., Oerlemans, W., & Bakker, A. B. (2016b). Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 384–397. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1089862>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). « Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors ». *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1071–1072. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015>
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6–23. <https://doi.org/10.1002/jls.20104>
- World Health Organization (2024). “ *Mental Health at Work* ”. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A. (2022). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1399–1435. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09762-0>

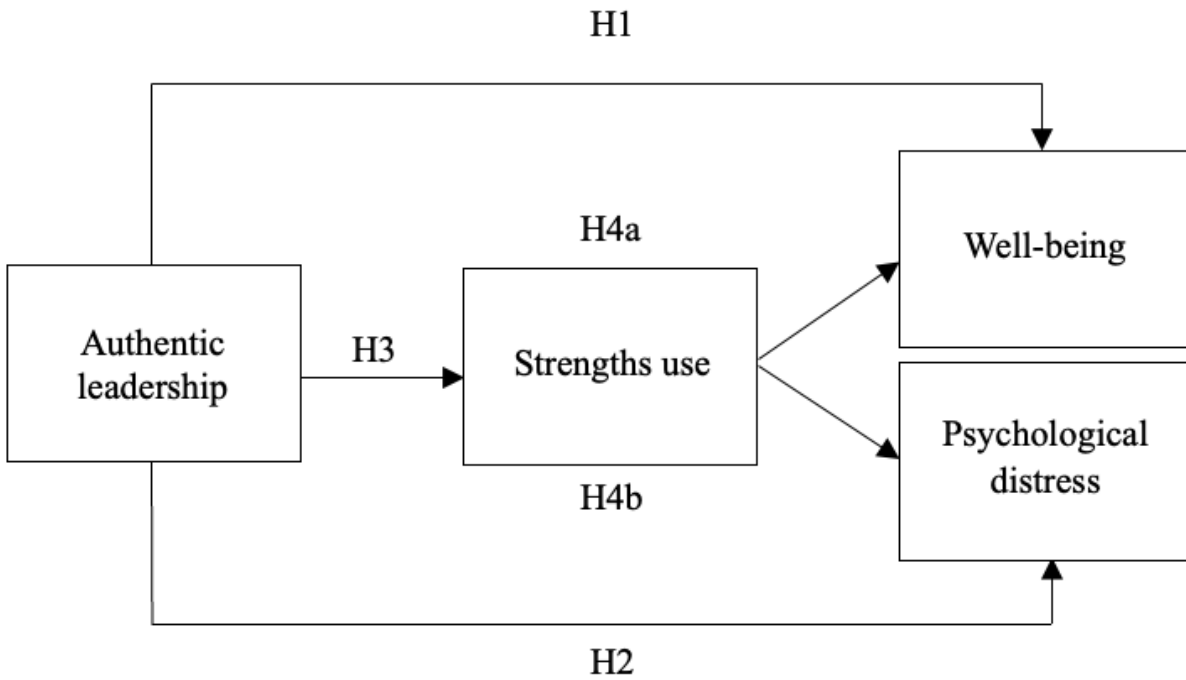
Figure 1*Conceptual model*

Table 1*Distribution of participant profiles*

Baseline characteristics	%
Gender	
Male	18.5
Female	81.0
n.s.	0.5
Age	
18 to 29 years	7.5
30 to 39 years	25.3
40 to 49 years	32.4
50 to 59 years	26.4
60 years plus	8.5
Organizational level	
Manager	14.4
Employee	85.6
Seniority	
5 years or less	41.1
6 to 10 years	16.6
11 to 15 years	13.6
16 years plus	28.7

Table 2*Means, standard deviations and correlations*

Variables	Mean	SD	Correlations			
			1	2	3	4
1. Authentic leadership	3.13	0.99	(1)			
2. Strengths use	5.54	0.94	0.22**	(1)		
3. Psychological well-being	4.13	0.96	0.30**	0.39**	(1)	
4. Psychological distress	1.92	0.87	-0.25**	-0.18**	-0.57**	(1)

Note. ** = $p < 0.001$

Table 3*Direct and indirect effects*

Effects	Standardized parameters			
	β	<i>SE</i>	<i>p</i>	95% CI
Direct effects				
AL-SU	0.220	0.029	0.0001	(0.161, 0.277)
AL-WB	0.241	0.030	0.0001	(0.183, 0.300)
AL-PD	-0.257	0.033	0.0001	(-0.321, -0.192)
Indirect effects				
AL-SU-WB	0.080	0.012	0.0001	(0.056, 0.105)
AL-SU-PD	-0.033	0.009	0.0001	(-0.051, -0.016)

Note. SE = standard error; CI = confidence interval; AL = authentic leadership; SU = strengths use; WB = well-being; PD = psychological distress.

DISCUSSION GÉNÉRALE

RETOUR SUR LES OBJECTIFS DE RECHERCHE ET LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

L'objectif de ce mémoire était d'examiner dans quelle mesure les pratiques de LA déployées par les leaders du RSSS soutiennent la SP, afin d'en mieux comprendre les conséquences et d'en favoriser l'application en milieu de travail. Plus précisément, l'article analysait le rôle médiateur de l'utilisation des forces dans la relation entre le LA et deux indicateurs de SP, soit l'augmentation du BE et la diminution de la DP. Les résultats démontrent que le LA joue bel et bien un rôle dans l'augmentation du BE et dans la diminution de la DP des travailleurs.euses du RSSS, mais aussi que l'utilisation des forces médie partiellement ces relations. De fait, en appliquant les principes de LA, les gestionnaires du RSSS permettent une meilleure utilisation des forces chez leurs employé.e.s, ce qui favorise une meilleure SP.

CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Les résultats jettent un regard novateur sur le lien entre le LA et l'utilisation des forces en milieu de travail. En effet, ces deux concepts demeurent peu associés dans la littérature et leur mise en relation promet plusieurs avenues intéressantes. D'une part, la médiation partielle de l'utilisation des forces dans la relation entre le LA et la SP permet de positionner le LA comme antécédents de l'utilisation des forces en milieu de travail, un besoin actuel en recherche (Bakker et al., 2023). La relation entre ces deux concepts peut être soutenue par la théorie de l'intelligence émotionnelle (Goleman, 1996 ; Salovey & Mayer, 1990), qui comprend quatre dimensions : conscience de soi, conscience de l'autre, maîtrise des émotions et gestion des relations. Ces dimensions peuvent être appliquées aux compétences du ou de la leader authentique (Walumbwa et al., 2008), qui doit se connaître (*conscience de soi*), être conscient.e de son impact sur l'autre (*conscience de l'autre*), faire preuve d'ouverture ainsi que favoriser la confiance (*gestion des relations*) et considérer objectivement toutes les informations pertinentes avant de prendre une décision (*maîtrise des*

émotions). L'utilisation des forces s'inscrit dans ce cadre conceptuel, car le ou la leader authentique, comme la personne dotée d'une forte intelligence émotionnelle, doit être en mesure d'identifier ses forces (*conscience de soi*) et de les utiliser de façon optimale (*maîtrise des émotions / gestion des relations*). Ainsi, le LA pourrait favoriser l'utilisation des forces de la personne leader elle-même, en offrant un cadre où les compétences émotionnelles et relationnelles facilitent leur mobilisation efficace. Des recherches futures seraient nécessaires pour approfondir les conséquences de l'utilisation des forces chez le ou la leader authentique. En complément, la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977) permet d'expliquer comment le LA peut prédire l'utilisation des forces chez les employé.e.s. Selon cette théorie, l'apprentissage social repose sur l'observation et l'imitation de modèles, et la probabilité qu'un comportement soit reproduit dépend de l'attention, de la mémorisation, de la capacité de reproduction et de la motivation de l'observateur (Bandura, 1977). En identifiant et en utilisant ses propres forces, le ou la leader agit comme modèle observable pour ses employé.e.s. Ces derniers remarquent l'utilisation des forces chez le ou la leader (*attention*), mémorisent les stratégies utilisées (*réention*), les reproduisent dans leur travail (*reproduction*) et sont encouragés par les effets positifs observés (*motivation*). Ainsi, le ou la leader authentique, en identifiant et mobilisant ses propres forces, sert de modèle aux employé.e.s, favorisant ainsi l'adoption de comportements similaires et renforçant l'utilisation des forces au sein de l'équipe. D'autre part, la médiation partielle de l'utilisation des forces répond à un deuxième besoin en recherche, celui d'identifier les mécanismes explicatifs qui relient le LA à ses retombées (Gardner et al., 2024). Il est possible d'expliquer ce résultat par la théorie de l'autodétermination (TAD ; Ryan & Deci, 2001), qui propose que la motivation dépende de la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux, soit l'autonomie, la compétence et l'appartenance (ou affiliation). La satisfaction de ces besoins favorise une motivation intrinsèque, un engagement accru et un bien-être optimal, alors que leur frustration peut conduire à une

démotivation et un désengagement. De fait, la TAD peut servir de cadre théorique pour expliquer les résultats du présent mémoire, car l'utilisation des forces peut favoriser la satisfaction des besoins d'autonomie et de compétence. En effet, comme les forces sont, entre autres, des habiletés qui permettent un développement et un fonctionnement optimaux (Van Woerkom et al., 2016), il est possible de faire le parallèle avec le besoin de compétence, qui se caractérise par le sentiment d'efficacité et de maîtrise dans la réalisation de tâches et la résolution de défis. Ainsi, lorsqu'une personne utilise adéquatement ses forces, elle est plus susceptible de réaliser ses tâches efficacement et, par conséquent, de satisfaire son besoin de compétence. Par ailleurs, comme le ou la leader authentique prend ses décisions en s'appuyant sur l'ensemble des informations pertinentes, notamment les forces de ses employé.e.s (*traitement équilibré de l'information*), il ou elle contribue à favoriser leur utilisation et, ce faisant, à renforcer l'autonomie. En complément des besoins de compétence et d'autonomie, l'utilisation des forces, lorsqu'elle est encouragée par la transparence et le soutien du ou de la leader, contribue également à satisfaire le besoin fondamental d'affiliation de la TAD (Ryan & Deci, 2001 ; Walumbwa et al., 2008). En valorisant les contributions uniques de chaque membre, le ou la leader authentique renforce le sentiment d'être reconnu et apprécié au sein de l'équipe, ce qui consolide l'engagement et le bien-être (BE).

D'autre part, l'observation d'une médiation partielle de l'utilisation des forces dans la relation entre le LA et la SP suggère la présence de mécanismes alternatifs agissant directement sur le bien-être et la détresse. Ces mécanismes sont probablement plus proximaux et bien documentés dans la littérature :

1. La sécurité psychologique : La *transparence relationnelle* et la *perspective morale intégrée* du LA créent un climat de confiance et de prévisibilité. Ce climat réduit directement

l'ambiguïté du rôle et le stress (Zhang et al., 2022), agissant comme un facteur protecteur essentiel contre la DP, indépendamment de l'utilisation des forces.

2. La confiance dans le ou la leader : L'honnêteté et la cohérence du ou de la leader authentique augmentent la confiance des membres de son équipe (Almutairi et al., 2025). Cette confiance, en soi, est un facteur puissant de satisfaction au travail et de bien-être (Banks et al., 2016), expliquant ainsi une partie des retombées positives que l'utilisation des forces ne parvient pas à expliquer entièrement.

L'ensemble de ces facteurs suggère que le LA est un construit riche dont les bénéfices multiples sur la SP se manifestent à la fois directement (via le climat) et indirectement (via l'utilisation des forces).

Les résultats soutiennent également les recherches précédentes qui lient le LA avec la SP. En effet, les résultats de cette recherche confirment l'association positive entre les pratiques de LA et le BE. Ces constats soutiennent l'idée selon laquelle les leaders qui agissent en cohérence avec leurs valeurs et entretiennent des relations transparentes favorisent le fonctionnement psychologique de leurs employé.e.s. Ces résultats s'inscrivent dans la continuité des travaux antérieurs démontrant les effets bénéfiques du LA sur divers indicateurs de bien-être, tels que la sécurité psychologique et la satisfaction au travail (Zhang et al., 2022). Ainsi, ce mémoire contribue à renforcer les données empiriques soutenant l'influence positive du LA sur le bien-être global des employé.e.s. Les résultats confirment également que le LA est associé à une diminution de la DP chez les employé.e.s. Ce constat appuie l'idée que les leaders authentiques, par leur transparence, leur cohérence et leur soutien, contribuent à atténuer les effets négatifs du stress au travail. Ces résultats appuient les études antérieures ayant montré que le LA est lié à une réduction du stress, de l'épuisement émotionnel et du *burnout* (Zhang et al., 2022). Ainsi, ce mémoire renforce l'idée

que le LA agit comme un facteur protecteur contre la DP en favorisant un climat de confiance, de soutien et de cohérence des valeurs.

CONTRIBUTIONS PRATIQUES

Sur le plan des contributions pratiques, le présent mémoire met d'abord en évidence l'influence du LA sur la SP. Il propose ainsi aux organisations un moyen concret d'augmenter le BE et de diminuer la DP des employé.e.s, notamment par l'entremise du développement des compétences de leurs gestionnaires. Au niveau professionnel, une meilleure SP peut se traduire, entre autres, par des comportements de citoyenneté organisationnelle (Mousa et al., 2020), un engagement au travail accru (Liu-Lastres & Wen, 2021), ainsi qu'à une diminution de l'absentéisme (Soane et al., 2013) et du taux de roulement (Orr et al., 2025). Il importe également de souligner les retombées d'une meilleure santé psychologique dans la sphère personnelle des travailleur·euses, comme une augmentation du bonheur et de la satisfaction de vie, suggérant que les effets bénéfiques du bien-être psychologique ne se limitent pas aux résultats professionnels mais s'étendent aussi aux dimensions personnelles de la vie quotidienne (Martela et al., 2022). Les résultats démontrent que le renforcement des pratiques de LA au sein du RSSS favorise une meilleure utilisation des forces et exerce une influence positive sur la SP du personnel, faisant du développement de ces pratiques une approche particulièrement prometteuse.

À cet égard, certains auteur.e.s soulignent que le LA peut être développé par le biais d'interventions comme la formation, le coaching ou le mentorat (Avolio et al., 2009 ; Halliwell et al., 2023). Investir dans un tel développement pourrait s'avérer bénéfique non seulement pour les employé.e.s, mais également pour les usager·ères du RSSS, en favorisant une meilleure qualité des soins (Grady et al., 2022), ainsi que pour les gestionnaires eux-mêmes. Par ailleurs, les retombées individuelles de l'adoption des pratiques de LA chez les gestionnaires demeurent peu

explorées et représentent une avenue de recherche intéressante. Il importe toutefois de souligner que, bien que les pratiques de LA soient associées à des retombées positives, leur mise en œuvre ne peut être envisagée indépendamment du contexte organisationnel. Leur application requiert des mécanismes et des conditions favorables, tels qu'une culture organisationnelle soutenante, des marges de manœuvre décisionnelles, un climat de confiance, ainsi que des ressources adéquates (Alvesson & Einola, 2019). En l'absence de tels leviers, l'actualisation du LA peut s'avérer limitée, voire difficilement applicable dans certaines organisations.

Les résultats du présent mémoire permettent aussi d'offrir une ligne directrice quant au recrutement et à la sélection des gestionnaires au sein du RSSS. En mettant en évidence l'importance du LA et de l'utilisation des forces pour soutenir la SP du personnel, ils permettent aux directions et aux services des ressources humaines de mieux cibler les profils recherchés. Plus précisément, ces résultats facilitent l'identification et la priorisation de candidat.e.s qui présentent des tendances au LA (p. ex. une bonne conscience de soi et une bonne intégration de leurs valeurs) et une approche de gestion axée sur les forces. Les directions et les services des ressources humaines pourraient donc intégrer ces dimensions dans les critères de sélection, par exemple à travers des questions comportementales lors des entrevues, des évaluations psychométriques ou des appréciations du personnel par simulation. Ainsi, ces pratiques pourraient mener à la formation d'équipes de gestion davantage en mesure de promouvoir un environnement de travail propice au bien-être et d'offrir un soutien optimal au personnel.

Enfin, une telle perspective peut également favoriser une évolution des pratiques managériales au sein du RSSS. Elle peut contribuer à orienter la mentalité des gestionnaires vers une approche plus bienveillante, centrée sur les forces et sur le développement du potentiel humain.

Plus largement, elle souligne la pertinence d'intégrer les principes de la psychologie positive dans les pratiques de gestion actuelles.

LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE FUTURES

Premièrement, l'échantillon de la présente étude est composé exclusivement de travailleurs.euses de la santé francophones, dont une forte majorité de femmes (86%). Bien que cette composition reflète la réalité démographique du secteur de la santé francophone au Canada, elle ne représente pas l'ensemble de la population active, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres contextes professionnels. Les recherches futures devraient chercher à reproduire ces résultats dans un éventail plus large de professions et de milieux organisationnels.

Deuxièmement, l'étude repose entièrement sur des mesures autorapportées, ce qui comporte un risque de biais de désirabilité sociale. Pour pallier cette limite, les recherches futures gagneraient à utiliser plusieurs sources de données, par exemple, en intégrant des données observationnelles, des évaluations provenant des superviseur.e.s ou encore des indicateurs objectifs du BEP et de la DP (p. ex., taux de roulement). Cela permettrait de réduire le biais et de renforcer la validité des conclusions.

Troisièmement, le devis transversal de l'étude limite la possibilité d'établir des liens de causalité entre les variables. Néanmoins, les associations observées offrent des pistes intéressantes, en montrant que l'utilisation des forces pourrait constituer un mécanisme par lequel le LA influence le BP et la DP. Afin d'explorer et de confirmer ces relations, les recherches futures devraient envisager l'utilisation de devis longitudinaux ou expérimentaux.

Une autre piste de recherche concerne la perspective adoptée. Comme dans plusieurs travaux sur l'utilisation des forces et le leadership, la présente recherche considère principalement le ou la leader comme un moyen d'améliorer la SP des employé.e.s et de répondre aux défis organisationnels. Une autre avenue pertinente serait d'étudier les bénéfices que le LA et l'utilisation des forces peuvent offrir aux gestionnaires eux-mêmes, notamment en ce qui concerne leur bien-être et leur développement professionnel.

CONCLUSION

Pour conclure, les résultats mis en évidence dans ce mémoire permettent un approfondissement de la théorie sur le LA, en établissant un lien clair entre ce concept et ses retombées sur la SP, notamment par l'entremise du mécanisme explicatif de l'utilisation des forces. Plus spécifiquement, en portant sur le personnel et les gestionnaires du RSSS, cette étude permet de positionner ces relations dans un contexte organisationnel où les enjeux de BEP sont particulièrement marqués. Ainsi, en plus de contribuer à faire avancer la recherche, ce mémoire permet des pistes d'intervention afin d'améliorer le BEP et d'atténuer la DP des travailleurs.euses du RSSS.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>
- Almutairi, M., Timmins, F., Wise, P. Y., Stokes, D., & Alharbi, T. A. F. (2025). Authentic leadership—A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 81(4), 1775-1793.
<https://doi.org/10.1111/jan.16496>
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity : Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383-395.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L., & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, 17(1), 264.
<https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7>
- Asplund, J. A., Agrawal, S., Hodges, T., Harter, J., Lopez, S. J. (2014). *The Clifton Strengthsfinder 2.0 Technical Report : Development and validation*. Gallup Inc.
<https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253790/science-of-cliftonstrengths.aspx>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership : Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations : A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 59(1), 38-46.
<https://doi.org/10.1037/cap0000120>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory : Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1, pp. 141-154). Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Berkman, P. L. (1971). Measurement of mental health in a general population survey. *American Journal of Epidemiology*, 94, 105–111.
- Bianchi, R., Rolland, J.-P., & Salgado, J. F. (2018). Burnout, depression, and borderline personality : A 1,163-participant study. *Frontiers in Psychology*, 8, 2336.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02336>
- Breevaart, K., Van Woerkom, M., Wang, J., & Planken, N. (2025). Strengths-based leadership : A critical review to guide future research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 32(4), 429-448. <https://doi.org/10.1177/15480518251342658>
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. Simon and Schuster.

- Butterworth, M., Black, J., & Terry, R. (2024). Authentic Leadership Measures: An Authentic Measure for Authentic Leadership?. *The Journal of Values-Based Leadership*, 17(1), 13. <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1480>
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 111-121.
- Clifton, D. O., Anderson, E., & Schreiner, L. A. (2002). StrengthsQuest. *Washington, DC The Dagenais Desmarais*, V. (2010). Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit.
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance : The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- Ding, H., & Yu, E. (2020). How and when does perceived supervisor support for strengths use influence employee strengths use? The roles of positive affect and self-efficacy. *Journal of Psychology in Africa*, 30(5), 384-389. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1821307>
- Ding, H., & Yu, E. (2021). A cross-level examination of the relationship of strengths-based human resource system with employee performance. *Journal of Career Development*, 49(6), 1337–1350. <https://doi.org/10.1177/08948453211037396>
- Dubreuil, P., & Forest, J., (2017). “Choose a job you love, and you will never have to work a day in your life”: A strengths-based leadership approach to optimal functioning at work. Dans K. Kelloway, K. Nielsen, & J.K. Dimoff (Éds.), *Leading to Occupational Health and Safety* (pp. 281-306). Wiley-Duckworth
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103–110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>
- Gagnon, J.-F., Fernet, C., Austin, S., & Drouin-Rousseau, S. (2024). Healthcare top management’s transformational leadership behaviors and nurses’ occupational and organizational turnover intention : On the role of work engagement and autonomous motivation. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), 8883038. <https://doi.org/10.1155/2024/8883038>
- Gander, F., Proyer, R. T., Ruch, W., & Wyss, T. (2013). Strength-based positive interventions : Further evidence for their potential in enhancing well-being and alleviating depression. *Journal of Happiness Studies*, 14(4), 1241-1259. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9380-0>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <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(6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Noghani, F., Cogliser, C. C., Gullifor, D. P., Mhatre, K., Ge, S., Bi, R., Yan, Z., & Dahunsi, D. (2024). ‘Let’s get real’ ... when we lead : A systematic review, critical assessment, and agenda for authentic leadership theory and research. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 1642-1668. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.68>

- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors : Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction: Authentic leadership of preceptors. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993-1003. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x>
- Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence : Why it can matter more than iq*. Bloomsbury Publishing Plc.
- Grady, C., Chênevert, D. et Coderre-Ball, A. (2022). Exploration de deux facteurs de sécurité psychologique dans les soins de santé : Soutien pour l'autosoins psychologique et protection contre la détresse morale en milieu de travail : Facilitateurs et obstacles. Commission de la santé mentale du Canada. <https://commissionsantementale.ca/>
- Grant & Schwartz, 2011 ;
- Gutierrez, D., & Mullen, P. R. (2016). Emotional intelligence and the counselor : Examining the relationship of trait emotional intelligence to counselor burnout. *Journal of Mental Health Counseling*, 38(3), 187-200. <https://doi.org/10.17744/mehc.38.3.01>
- Halliwell, P. R., Mitchell, R. J., & Boyle, B. (2023). Leadership effectiveness through coaching : Authentic and change-oriented leadership. *PLOS ONE*, 18(12), e0294953. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0294953>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2015). The relationships of character strengths with coping, work-related stress, and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 6. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2015.00165>
- Harzer, C., Bezuglova, N., & Weber, M. (2021). Incremental validity of character strengths as predictors of job performance beyond general mental ability and the big five. *Frontiers in Psychology*, 12, 518-369. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.518369>
- Heintz, S., & Ruch, W. (2021). Character strengths and job satisfaction : Differential relationships across occupational groups and adulthood. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), 503-527. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9691-3>
- Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1982). *Leader authenticity : The development and test of an operational measure*. <https://eric.ed.gov/?id=ED219408>
- Hodges, T. D., & Clifton, D. O. (2004). Strengths-based development in practice. Dans A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp. 256–268). John Wiley.
- Ilfeld, F. W. (1976). Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological Reports*, 39(3_suppl), 1215-1228. <https://doi.org/10.2466/pr0.1976.39.3f.1215>
- Jun, J., Ojemeni, M. M., Kalamani, R., Tong, J., & Crecelius, M. L. (2021). Relationship between nurse burnout, patient and organizational outcomes : Systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 119, 103933. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.103933>
- Kaiser, R. B., & Overfield, D. V. (2011). Strengths, strengths overused, and lopsided leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2), 89-109. <https://doi.org/10.1037/a0024470>
- Kernis, M. H. (2003). Target article: Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum : From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207. <https://doi.org/10.2307/3090197>
- Khalid, A., & Syed, J. (2024). Mental health and well-being at work : A systematic review of literature and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 34(1), 100998. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100998>

- Kuriakose, V., S., S., Wilson, P. R., & Mr, A. (2019). The differential association of workplace conflicts on employee well-being : The moderating role of perceived social support at work. *International Journal of Conflict Management*, 30(5), 680-705.
<https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2018-0063>
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Morin, A. J. S., & 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>
- Linley, P. A. (2008). *Average to A+: Realising strengths in yourself and others*. CAPP Press.
- Littman-Ovadia, H., Lavy, S., & Boiman-Meshita, M. (2017). When theory and research collide : Examining correlates of signature strengths use at work. *Journal of Happiness Studies*, 18(2), 527-548. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9739-8>
- Liu-Lastres, B., & Wen, H. (2021). How do ethnic minority foodservice workers perceive employee well-being? An exploratory study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 376-383. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.013>
- Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R. J., & Dickerson, M. S. (2018). Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 218–233. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0327>
- Long, T. (2020). Effect of authentic leadership on newly qualified nurses : A scoping review. *Nursing Management*, 27(3), 28-34. <https://doi.org/10.7748/nm.2020.e1901>
- Luan, Y., Zhao, G., Xu, L., & Ren, B. (2023). Strengths use in the workplace: A meta-analysis. *Journal of Psychology in Africa*, 33(6), 612–617.
<https://doi.org/10.1080/14330237.2023.2246274>
- Martela, F., Lehmus-Sun, A., Parker, P. D., Pessi, A. B., & Ryan, R. M. (2023). Needs and well-being across europe : Basic psychological needs are closely connected with well-being, meaning, and symptoms of depression in 27 european countries. *Social Psychological and Personality Science*, 14(5), 501-514. <https://doi.org/10.1177/19485506221113678>
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Be' lair, S., & Battaglini, A. (1998). The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, 45, 475–504.
- Matsuo, M. (2022). Linking the effects of mindfulness and strengths use on work engagement : Two three-wave longitudinal studies. *Current Psychology*, 41(7), 4942-4951.
<https://doi.org/10.1007/s12144-020-01000-y>
- Meunier, S., Coulombe, S., & Houle, J. (2018). Can strengths use at work reduce the deleterious effect of depressive and anxiety symptoms on work functioning. *European Journal of Applied Positive Psychology*, 2(7), 2397-7116.
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2017). Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being : The mediating role of positive affect. *Journal of Happiness Studies*, 18(3), 671-689. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9745-x>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: A meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 679–690.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2018-0066>
- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (2020). Strength use in the workplace: A literature review. *Journal of Happiness Studies*, 21(2), 737–764.
<https://doi.org/10.1007/s10902-019-00095-w>
- Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. *Employee*

Relations: The International Journal, 42(6), 1249-1269. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2019-0385>

- Munn, L. T., O'Connell, N., Huffman, C., McDonald, S., Gibbs, M., Miller, C., Danhauer, S. C., Reed, M., Mason, L., Foley, K. L., Stopyra, J., & Gesell, S. B. (2025). Job-related factors associated with burnout and work engagement in emergency nurses : Evidence to inform systems-focused interventions. *Journal of Emergency Nursing*, 51(2), 249-260. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2024.10.007>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., Nagesh, P., Bharath, S., & Vignesh, K. M. (2024). Leadership theories and styles—A systematic literature review and the narrative synthesis. *Human Resources Management and Services*, 6(3), 3477-3477. <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i3.3477>
- Niemiec, R. M. (2018). Character strengths interventions: A field-guide for practitioners. Hogrefe.
- Orr, T., Cheung, E., Saha, M., Balogun, T., Feng, C., & Farag, M. (2025). Identifying risk factors for burnout-driven turnover in Canadian healthcare workers during the Covid-19 pandemic. *BMC Health Services Research*, 25(1), 469. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12522-1>
- Patel, R. S., Bachu, R., Adikey, A., Malik, M., & Shah, M. (2018). Factors related to physician burnout and its consequences : A review. *Behavioral Sciences*, 8(11), 98. <https://doi.org/10.3390/bs8110098>
- Peláez, M. J., Coó, C., & Salanova, M. (2020). Facilitating work engagement and performance through strengths-based micro-coaching : A controlled trial study. *Journal of Happiness Studies*, 21(4), 1265-1284. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00127-5>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues : A handbook and classification*. American Psychological Association.
- Preville, J. R. (1991). Leo pfeffer and the american church-state debate : A confrontation with catholicism. *Journal of Church and State*, 33(1), 37-53. <https://doi.org/10.1093/jcs/33.1.37>
- Recherche en santé mentale Canada. (2024). *Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail : Mise à jour 2024*. Recherche en santé mentale Canada.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials : A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schutte, N. S., & Malouff, J. M. (2019). The impact of signature character strengths interventions: A meta-analysis. *Journal of Happiness Studies*, 20(4), 1179-1196. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9990-2>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology : An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism : A moderated mediation model. *Human Resource Management*, 52(3), 441-456. <https://doi.org/10.1002/hrm.21534>
- Spilg, E. G., McNeill, K., Dodd-Moher, M., Dobransky, J. S., Sabri, E., Maniate, J. M., & Gartke, K. A. (2025). Physician Leadership and Its Effect on Physician Burnout and Satisfaction During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Healthcare Leadership*, 17, 49-61. <https://doi.org/10.2147/JHL.S487849>

- Stander, M. W., & Coxen, L. (2017). A review of the relationship between positive leadership styles and psychological ownership. Dans C. Olckers, L. Van Zyl, & L. Van Der Vaart (Eds.), *Theoretical Orientations and Practical Applications of Psychological Ownership* (p. 37–60). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-70247-6_3
- Townsley, A. P., Li-Wang, J., & Katta, R. (2023). Healthcare workers' well-being : A systematic review of positive psychology interventions. *Cureus*. <https://doi.org/10.7759/cureus.34102>
- Van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., de Beer, L., & Rothmann Jr, S. (2016a). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 960–975. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1193010>
- Veit, C. T., & Ware, J. E. (1983). The structure of psychological distress and well-being in general populations. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, 730–742.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). « Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors ». *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1071–1072. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015>
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time : A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 15-19. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.08.004>
- Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X. et Newman, A. (2021). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1399-1435. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09762-0>

ANNEXE A : TABLEAU DE CLASSIFICATION DES FORCES

Classification des forces			
École de pensée	Gallup Organization	VIA Institute	CAPP
Instrument de mesure	StrengthsFinder	VIA-Survey	Strengths Profile
Liste des forces	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accomplisseur (achiever) 2. Amplificateur (Maximizer) 3. Analytique (Analytical) 4. Besoin de reconnaissance (Significance) 5. Cohérence (Consistency) 6. Collectionneur (Input) 7. Compétiteur (Competition) 8. Confiant (Self-assurance) 9. Connecté (Connectedness) 10. Convaincu (Belief) 11. Déclencheur (Activator) 12. Diplomate (Harmony) 13. Directif (Command) 14. Empathique (Empathy) 15. Engagé (Responsibility) 16. Étudiant (Learner) 17. Flexible (Adaptability) 18. Focalisation (Focus) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amour (Love) 2. Amour de l'apprentissage (Love of learning) 3. Appréciation de la beauté et de l'excellence (Appreciation of beauty and excellence) 4. Bravoure (Bravery) 5. Créativité (Creativity) 6. Curiosité (Curiosity) 7. Équité (Fairness) 8. Espoir (Hope) 9. Gentillesse (Kindness) 10. Gratitude (Gratitude) 11. Honnêteté (Honesty) 12. Humilité (Humility) 13. Humour (Humour) 14. Intelligence sociale (Social intelligence) 15. Leadership (Leadership) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceptation inconditionnelle (Acceptance) 2. Adaptabilité (Adaptability) 3. Adhésion (Adherence) 4. Agent de changement (Change driver) 5. Amélioration continue (Improver) 6. Authenticité (Authenticity) 7. Aventure (Adventure) 8. Bienveillance (Compassion) 9. Capacité à raconter (Narrator) 10. Catalyseur (Catalyst) 11. Collaborateur (Collaborator) 12. Compétitivité (Competitive) 13. Confiance en soi (Self-belief) 14. Conscience de soi (Self-awareness) 15. Contribution 16. Courage (Courage) 17. Créateur de liens (Connector)

	<p>19. Historien (Context) 20. Innovateur (Ideation) 21. Mondain (Woo) 22. Optimiste (Positivity) 23. Organisateur (Arranger) 24. Penseur (Intellection) 25. Présentateur (Communication) 26. Prudent (Deliberative) 27. Rassembleur (Include) 28. Relationnel (Relator) 29. Réparateur (Restorative) 30. Révélateur (Developer) 31. Rigoureux (Discipline) 32. Sélectionneur (Individualization) 33. Stratège (Strategic) 34. Visionnaire (Futuristic)</p>	<p>16. Ouverture d'esprit (Judgment) 17. Pardon (Forgiveness) 18. Persévérance (Perseverance) 19. Perspective (Perspective) 20. Prudence (Prudence) 21. Régulation de soi (Self-Regulation) 22. Spiritualité (Spirituality) 23. Travail d'équipe (Team Work) 24. Vitalité (Zest)</p>	<p>18. Créativité (Creativity) 19. Curiosité (Curiosity) 20. Délégation (Delegation) 21. Détermination (Drive) 22. Développement des autres (Developer) 23. Égalité (Equality) 24. Empathie (Empathic) 25. Équilibre vie professionnelle /personnelle (Balance) 26. Évaluateur (Evaluator) 27. Facilitateur (Enabler) 28. Fierté (Pride) 29. Gestion du temps (Time optimizer) 30. Gratitude (Gratitude) 31. Influence (Influencer) 32. Initiative (Action) 33. Innovation (Innovation) 34. Intégrité morale (Moral compass) 35. Jugement (Judgment) 36. Optimisme (Optimism) 37. Organisation (Organizer) 38. Orientation vers les résultats (Outcome focus) 39. Pensée critique (Critical thinking) 40. Persévérance (Persistence) 41. Persuasion (Persuasion) 42. Planification (Planner) 43. Précision (Precision)</p>
--	--	--	---

			<p>44. Prévention (Prevention) 45. Prise de décision (Decision maker) 46. Prise de risque (Risk-taking) 47. Réceptivité aux feedbacks (Feedback) 48. Réflexion (Reflective) 49. Résilience (Bounceback) 50. Résolution de problèmes (Resolver) 51. Sens de l'humour (Humour) 52. Sens de l'ordre (Order) 53. Sens de la mission (Mission) 54. Sens du détail (Detail) 55. Sens du service (Service) 56. Sens relationnel (Rapport builder) 57. Sens stratégique (Strategic awareness) 58. Sensibilité culturelle (Cultural awareness) 59. Vitalité (Energy) 60. Volonté d'apprendre (Learner)</p>
--	--	--	---

ANNEXE B : INSTRUMENT DE MESURE POUR LES GESTIONNAIRES

UTILISATION DES FORCES

Strengths use behaviour scale (Van Woerkom et al., 2016)

En pensant à votre travail, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants.

Pas du tout d'accord 1	Très peu d'accord 2	Légèrement d'accord 3	Moyennement d'accord 4	Assez d'accord 5	Fortement d'accord 6	Tout à fait d'accord 7
---------------------------	------------------------	--------------------------	---------------------------	---------------------	-------------------------	---------------------------

Dans mon travail, je tire le maximum de mes forces	1	2	3	4	5	6	7
J'organise mon travail de façon à ce qu'il corresponde à mes forces	1	2	3	4	5	6	7
Je capitalise sur mes forces au travail	1	2	3	4	5	6	7
Je cherche des opportunités de réaliser mon travail d'une manière qui corresponde le mieux à mes forces	1	2	3	4	5	6	7
Dans mon travail, je tente d'appliquer mes talents le plus possible	1	2	3	4	5	6	7
J'utilise mes forces au travail	1	2	3	4	5	6	7

BIEN-ÊTRE

Encerclez le chiffre qui correspond au nombre de fois où vous avez éprouvé ces sensations ou réactions personnelles au travail.

En utilisant l'échelle ci-dessous, indiquez à quelle fréquence AU COURS DU DERNIER MOIS vous avez eu ces différents sentiments.

Jamais 1	De temps en temps 2	Assez souvent 3	Souvent 4	Très souvent 5
-------------	------------------------	--------------------	--------------	-------------------

Je me suis senti(e) nerveux/nerveuse.	1	2	3	4	5
Je me suis senti(e) désespéré(e).	1	2	3	4	5
Je me suis senti(e) agité(e) ou ne tenant pas en place.	1	2	3	4	5
Je me suis senti(e) si déprimé(e) que plus rien ne pouvait me faire sourire.	1	2	3	4	5
J'ai senti que tout était un effort.	1	2	3	4	5
Je me suis senti(e) bon(ne) à rien.	1	2	3	4	5

DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE

À quelle fréquence ressentez-vous les sentiments suivants:

Jamais	De temps en temps	Moins de la moitié du temps	Plus de la moitié du temps	La plupart du temps	Tout le temps
0	1	2	3	4	5

Je me sens bien et de bonne humeur.	0	1	2	3	4	5
Je me sens calme et tranquille.	0	1	2	3	4	5
Je me sens plein(e) d'énergie.	0	1	2	3	4	5
Je me réveille en me sentant frais(che) et disposé(e).	0	1	2	3	4	5
Ma vie quotidienne est remplie de choses intéressantes.	0	1	2	3	4	5

ANNEXE C : INSTRUMENT DE MESURE POUR LES EMPLOYÉ.E.S

LEADERSHIP AUTHENTIQUE

Indiquez à quelle fréquence votre supérieur hiérarchique agit tel qu'il est décrit dans chacun des énoncés suivants :

Jamais	Rarement	Parfois	Assez souvent	Fréquemment voire toujours
1	2	3	4	5

Mon supérieur hiérarchique...

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

UTILISATION DES FORCES

Strengths use behaviour scale (Van Woerkom et al., 2016)

En pensant à votre travail, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants.

Pas du tout d'accord 1	Très peu d'accord 2	Légèrement d'accord 3	Moyennement d'accord 4	Assez d'accord 5	Fortement d'accord 6	Tout à fait d'accord 7
---------------------------	------------------------	--------------------------	---------------------------	---------------------	-------------------------	---------------------------

Dans mon travail, je tire le maximum de mes forces	1	2	3	4	5	6	7
J'organise mon travail de façon à ce qu'il corresponde à mes forces	1	2	3	4	5	6	7
Je capitalise sur mes forces au travail	1	2	3	4	5	6	7
Je cherche des opportunités de réaliser mon travail d'une manière qui corresponde le mieux à mes forces	1	2	3	4	5	6	7
Dans mon travail, je tente d'appliquer mes talents le plus possible	1	2	3	4	5	6	7
J'utilise mes forces au travail	1	2	3	4	5	6	7

BIEN-ÊTRE

Encerclez le chiffre qui correspond au nombre de fois où vous avez éprouvé ces sensations ou réactions personnelles au travail.

En utilisant l'échelle ci-dessous, indiquez à quelle fréquence AU COURS DU DERNIER MOIS vous avez eu ces différents sentiments.

Jamais 1	De temps en temps 2	Assez souvent 3	Souvent 4	Très souvent 5	
Je me suis senti(e) nerveux/nerveuse.	1	2	3	4	5
Je me suis senti(e) désespéré(e).	1	2	3	4	5
Je me suis senti(e) agité(e) ou ne tenant pas en place.	1	2	3	4	5
Je me suis senti(e) si déprimé(e) que plus rien ne pouvait me faire sourire.	1	2	3	4	5
J'ai senti que tout était un effort.	1	2	3	4	5
Je me suis senti(e) bon(ne) à rien.	1	2	3	4	5

DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE

À quelle fréquence ressentez-vous les sentiments suivants:

Jamais	De temps en temps	Moins de la moitié du temps	Plus de la moitié du temps	La plupart du temps	Tout le temps
0	1	2	3	4	5

Je me sens bien et de bonne humeur.	0	1	2	3	4	5
Je me sens calme et tranquille.	0	1	2	3	4	5
Je me sens plein(e) d'énergie.	0	1	2	3	4	5
Je me réveille en me sentant frais(che) et disposé(e).	0	1	2	3	4	5
Ma vie quotidienne est remplie de choses intéressantes.	0	1	2	3	4	5