



HAL
open science

Influence du leadership éthique sur l'engagement affectif et l'épanouissement psychologique : le rôle médiateur de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie

L. Guilbert, L. Auzoult, Daniel Gilibert, L. Sovet, Grégoire Bosselut

► To cite this version:

L. Guilbert, L. Auzoult, Daniel Gilibert, L. Sovet, Grégoire Bosselut. Influence du leadership éthique sur l'engagement affectif et l'épanouissement psychologique : le rôle médiateur de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. *Psychologie du travail et des organisations*, 2019, 25, pp.127 - 139. 10.1016/j.pto.2018.11.004 . hal-03484928

HAL Id: hal-03484928

<https://hal.science/hal-03484928>

Submitted on 20 Dec 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

**Influence du leadership éthique sur l'engagement affectif et l'épanouissement
psychologique : le rôle médiateur de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre
domaines de vie**

**Influence of ethical leadership on affective commitment and psychological flourishing:
the moderating role of satisfaction with work-life balance**

Laure Guilbert*

Univ Paul Valéry Montpellier 3, Univ. Montpellier, EPSYLON EA 4556, 34000,
Montpellier, France

Laurent Auzoult

Univ Paul Valéry Montpellier 3, Univ. Montpellier, EPSYLON EA 4556, 34000,
Montpellier, France

Daniel Gilibert

Univ Paul Valéry Montpellier 3, Univ. Montpellier, EPSYLON EA 4556, 34000,
Montpellier, France

Lauret Sovet

Université Paris Descartes, Laboratoire Adaptations Travail-Individu, 92 100, Boulogne-
Billancourt

Grégoire Bosselut

Univ. Montpellier, Univ Paul Valéry Montpellier 3, EPSYLON EA 4556, 34000,
Montpellier, France

** Auteur correspondant*

Univ. Paul Valéry Montpellier 3, Univ. Montpellier, EPSYLON EA 4556, F34000,
Montpellier, France

04.67.14.20.00

laure.guilbert@univ-montp3.fr

Les auteurs déclarent ne pas avoir de lien d'intérêts.

Résumé

L'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 souligne le rôle des managers dans la promotion de la qualité de vie au travail. Celle-ci vise conjointement la santé des salariés et la performance de l'entreprise liée à l'engagement. Notre recherche teste l'effet indirect du leadership éthique sur l'engagement affectif et l'épanouissement psychologique via la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. 221 salariés ont répondu à un questionnaire. Les résultats indiquent d'une part des liens positifs entre le leadership éthique et l'engagement affectif et l'épanouissement psychologique, et d'autre part le rôle médiateur de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie dans ces deux relations. Nous fournissons des recommandations en vue d'améliorer la qualité de vie au travail.

Mots-clés : Leadership éthique ; Engagement affectif ; Epanouissement psychologique ; Satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie

Abstract

The inter-professional national agreement of 19 June 2013 emphasizes the role of managers in promoting quality of work life. The latter aims jointly at employees' health and company performance due to commitment. In the present study we tested the indirect effect of ethical leadership on affective commitment and psychological flourishing via satisfaction with work-life balance. 221 employees filled out a questionnaire. The results indicate, on the one hand, the positive links between ethical leadership and affective commitment and psychological flourishing, and on the other hand the mediating role of satisfaction with work-life balance in these two relationships. We provide recommendations to improve quality of work life.

Key-words: Ethical leadership; Affective commitment; Psychological flourishing; Satisfaction with work-life balance

1. Introduction

Le contexte économique concurrentiel lié à la globalisation de l'économie se traduit par des restructurations de plus en plus fréquentes pesant lourdement sur le moral et l'implication des salariés (ex. burnout, rupture du contrat psychologique avec l'employeur) dans une société où les repères sociaux et familiaux évoluent eux-mêmes (ex. évolution des structures familiales et des formes de parentalité, féminisation du personnel). Dans ce contexte, la qualité de vie au travail est considérée depuis une dizaine d'années comme une donnée incontournable du maintien de la performance des entreprises et de la santé des travailleurs (Accord National Interprofessionnel (A.N.I.), 2013¹ ; Lachman, Larose, & Penicaud, 2010² ; Warr & Nielsen, 2018). Notamment, le management se doit d'avoir un rôle actif dans la construction de la qualité de vie au travail selon l'A.N.I. (2013, p. 5).

L'objectif de cette recherche empirique est ainsi d'explorer le rôle que peut avoir le management dans l'épanouissement des salariés et dans leur engagement à l'égard de leur organisation de travail, en préservant la satisfaction quant à leur équilibre de vie, parfois malmené. Quelques recherches ont exploré le rôle du leadership et la contribution des managers à l'équilibre de vie et à l'engagement des salariés (ex. Gillet, Fouquereau, Huyghebaert, & Vandenberghe, 2016). Néanmoins, aucune à notre connaissance ne s'est penchée sur la dimension « éthique » du management. Le leadership éthique, en vogue dans les discours managériaux, est très proche des préconisations de l'A.N.I. (2013) en matière de gestion de la qualité de vie au travail des salariés. Il se caractérise par la prise en compte du point de vue des salariés, de leur singularité, ainsi que par des prises de décisions plus équitables et négociées, dans le respect « éthique » d'une responsabilité sociale et environnementale. À ce titre, un style de leadership éthique paraît particulièrement susceptible

¹ http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2013/0041/boc_20130041_0000_0011.pdf

² Lachmann, H., Larose, C., & Pénicaud, M. (2010). Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. *Rapport fait à la demande du Premier ministre français.*

de favoriser une satisfaction des collaborateurs quant à leur équilibre de vie, et par suite impacter leur épanouissement psychologique et leur engagement organisationnel.

2. Le leadership éthique

Le leadership éthique peut être défini comme « la démonstration de la conduite normativement appropriée (i.e. éthique) et la promotion de cette conduite auprès des subordonnés à travers la communication bidirectionnelle, le renforcement et la prise de décision » (Brown, Treviño, & Harrison, 2005, p. 120). À partir d'une revue de la littérature, Kalshoven, Den Hartog et De Hoogh (2011) distinguent sept dimensions du leadership éthique : la justice (i.e., traiter les personnes de manière juste et équitable), le partage du pouvoir (i.e., faire participer les subordonnés à la prise de décision, écouter leurs idées et préoccupations), la clarification de rôle (i.e., clarifier les responsabilités, les attentes et les objectifs de performance), l'orientation vers les personnes (i.e., respecter et soutenir les subordonnés), l'intégrité (i.e., mettre en adéquation ses propos et ses actes, tenir ses promesses), la conduite éthique (i.e., communiquer sur l'éthique, promouvoir et récompenser les comportements éthiques) et la préoccupation pour l'environnement (i.e., respecter l'environnement et encourager le recyclage).

Les chercheurs ont investigué les effets du leadership éthique sur les attitudes et comportements professionnels. En effet, d'après la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977 ; Brown et al., 2005), le leader éthique influence ses subordonnés en agissant comme un modèle. En parlant de l'éthique, en encourageant et en récompensant l'intégrité, les leaders incitent les suiveurs à s'engager dans des comportements éthiques (Brown et al., 2005). Les chercheurs expliquent également les effets du leadership éthique par la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Brown et al., 2005). Les leaders éthiques génèrent des sentiments de confiance et de justice chez leurs subordonnés et créent un contexte organisationnel dans

lequel ces derniers vont avoir tendance à leur « rendre la pareille » en adoptant des comportements organisationnels bénéfiques selon la norme de réciprocité (Gouldner, 1960).

Les recherches confirment la pertinence de ces deux modèles théoriques. En effet, dans leur méta-analyse, Bedi, Alpaslan et Green (2016) rapportent que le leadership éthique est positivement associé à l'auto-efficacité, aux comportements éthiques, à la satisfaction au travail, à l'engagement (organisationnel, affectif et normatif), aux comportements de citoyenneté organisationnelle, à la performance au travail, à l'identification à l'organisation, à l'effort au travail ou encore au bien-être psychologique des subordonnés. Il est négativement associé aux intentions de quitter l'organisation, aux comportements contreproductifs au travail et au stress au travail des subordonnés. Par ailleurs, les subordonnés percevant leur leader comme éthique ont confiance en lui, le pensent honnête, juste, efficace et en sont satisfaits.

Nous allons à présent nous intéresser au rôle des leaders en termes d'engagement et d'épanouissement des travailleurs.

3. L'engagement organisationnel et l'épanouissement psychologique : deux objectifs de la qualité de vie au travail

3.1. L'engagement organisationnel affectif

Selon le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991), l'engagement organisationnel peut prendre différentes formes, chacune se caractérisant par un état psychologique différent. Ces auteurs définissent l'engagement affectif comme un attachement émotionnel se traduisant par le désir de rester dans l'organisation, l'engagement normatif comme une obligation morale d'y rester et l'engagement de continuité comme la conscience des coûts associés au fait de la quitter (décomposé en sacrifices/coûts perçus et manque perçu d'alternatives d'emploi, McGee & Ford, 1987).

Nous avons choisi de nous intéresser à l'engagement affectif. En effet, les recherches antérieures ont montré qu'il avait des conséquences positives tant pour les personnes (ex. stress, santé, bien-être, réussite de carrière) que pour les organisations (ex. turnover, performance, absentéisme) (ex. Meyer & Maltin, 2010 ; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002 ; Ng & Feldman, 2015a ; Panaccio & Vandenberghe, 2009 ; Vandenberghe, Bentein, & Panaccio, 2017).

La théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Brown et al., 2005) permet de supposer un lien positif entre le leadership éthique et l'engagement affectif. **En effet, l'adoption d'un leadership éthique devrait permettre de développer des relations de qualité entre les différents acteurs de l'organisation. Cela générerait des conduites de réciprocité et par la suite améliorerait l'engagement volontaire des salariés.** Au niveau empirique, ce lien positif a été recensé dans les méta-analyses de Ng et Feldman (2015a) et de Bedi et al. (2016).

Par conséquent, nous posons l'hypothèse suivante.

Hypothèse 1 : Plus les travailleurs perçoivent leur leader comme éthique, plus ils sont engagés affectivement envers leur organisation.

3.2. L'épanouissement psychologique

D'un point de vue théorique, le bien-être est généralement appréhendé à travers deux grandes approches : le bien-être subjectif et le bien-être psychologique (Deci & Ryan, 2008 ; Sovet, Carrein, Jung, & Tak, 2014). Selon Diener, Suh, Lucas et Smith (1999), le bien-être subjectif peut se définir comme « une catégorie large de phénomènes qui incluent les réponses émotionnelles, la satisfaction vis-à-vis des domaines de vie et les jugements globaux portés par l'individu sur sa satisfaction de vie » (p. 277). Ces auteurs proposent un modèle tripartite qui rassemble une dimension cognitive (i.e. la satisfaction générale) et deux dimensions affectives (i.e. les émotions positives et négatives). Si cette première approche fait l'objet

d'un large consensus dans la littérature scientifique (Rolland, 2000), le bien-être psychologique semble plus complexe à définir. Puisant ses sources dans la philosophie eudémoniste, il se conçoit non pas comme une finalité mais comme un processus visant à permettre à l'individu de se réaliser, d'explorer ses potentialités et de vivre en accord avec ses valeurs (Deci & Ryan, 2008).

Plusieurs études ont montré des liens étroits entre ces deux approches du bien-être et suggéré l'existence de mécanismes communs (Kashdan, Biswas-Diener, & King, 2008 ; Kopperud & Vittersø, 2008 ; Waterman, Schwartz, & Conti, 2008). Au regard de ces résultats, plusieurs auteurs ont proposé une vision intégrative du bien-être (Henderson & Knight, 2012 ; Kashdan et al., 2008 ; Lent, 2004 ; Seligman, 2011 ; Villieux, Sovet, Jung, & Guilbert, 2016). Dans cette perspective, Huppert et So (2013) ont choisi le terme d'épanouissement psychologique pour décrire l'état souhaitable où les composantes du bien-être subjectif et psychologique sont simultanément présentes chez un individu. Les recherches antérieures montrent que l'épanouissement psychologique des travailleurs est associé à de nombreux bénéfices aussi bien au niveau individuel qu'au niveau organisationnel (Arnold, 2017 ; George & Brief, 1992 ; Yang, 2014 ; Zelenski, Murphy, & Jenkins, 2008). Ainsi, ces travaux étayent l'intérêt de saisir la notion de bien-être dans **une vision intégrative qui rassemble le bien-être subjectif et psychologique.**

Sur le plan empirique, Arnold (2017) et Bedi et al. (2016) rapportent que les leaders éthiques génèrent du bien-être psychologique chez leurs subordonnés. Yang (2014) trouve quant à lui en Chine une relation négative entre le leadership éthique et le bien-être subjectif, qu'il explique de deux façons. De hautes attentes de conduite éthique pourraient générer de la pression chez les subordonnés. Ces derniers pourraient relever des divergences éthiques avec leurs leaders sans oser les remettre en cause. Sur la base de ces différents travaux, nous notons une divergence de résultats entre bien-être psychologique et bien-être subjectif et nous nous

interrogeons sur la répliquabilité des résultats obtenus par Yang (2014) dans un contexte occidental. Sur un plan théorique, en nous basant sur la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977 ; Brown et al., 2005), nous pouvons supposer que les leaders éthiques encouragent les comportements éthiques, promeuvent une atmosphère conviviale et de partage, et construisent des relations de qualité basées sur la justice et l'honnêteté, autant de comportements favorables à l'épanouissement psychologique des subordonnés.

Compte tenu de ces éléments empiriques et théoriques, nous posons l'hypothèse suivante.

Hypothèse 2 : Plus les travailleurs perçoivent leur leader comme éthique, plus ils ressentent d'épanouissement psychologique.

Ng et Feldman (2015a) soulignent à l'issue de leur méta-analyse que les théories de l'apprentissage social et de l'échange social permettent d'expliquer les dynamiques générales qui sous-tendent les effets du leadership éthique sur les subordonnés. En revanche, il y a peu de connaissances sur les processus psychologiques de médiation à travers lesquels le leadership éthique génère ces effets. Par ailleurs, Li, McCauley et Shaffer (2017) remarquent dans leur revue de question que les effets du leadership sur l'articulation entre domaines de vie sont méconnus. En effet, de nombreux chercheurs affirment que les comportements du leader ont des effets qui dépassent les frontières du travail même si ce n'est pas intentionnel (Hammond, Cleveland, O'Neill, Stawski, & Jones Tate, 2015 ; Li et al., 2017 ; Yang, 2014). Li et al. (2017) recommandent en particulier de cibler les comportements éthiques vs. non éthiques, les moins étudiés à l'heure actuelle. Les rares études sont contrastées, certaines suggérant que les comportements éthiques peuvent réduire le conflit entre travail et hors travail (Prottas, 2013), d'autres que des leaders ayant une haute exigence éthique peuvent générer de la pression auprès de leurs subordonnés (Yang, 2014). Nous proposons par conséquent de nous intéresser à la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaine de vie

comme médiateur entre le leadership éthique et l'engagement et l'épanouissement des salariés.

4. Le rôle médiateur de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie

4.1. La satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie

Les dernières décennies ont été marquées par d'importants changements dans le monde du travail (ex. féminisation, évolution des modes d'organisation du travail, brouillage des frontières spatio-temporelles avec l'avènement des technologies) (Guilbert & Lancry, 2009). L'articulation entre domaines de vie est alors devenue un défi pour nombre de personnes.

La notion de conflit (Greenhaus & Beutell, 1985), issue de la théorie des rôles (Goode, 1960), a longtemps dominé le champ conceptuel des interactions entre domaines de vie. Ensuite se sont développées les approches en termes d'enrichissement (ex. Greenhaus & Powell, 2006), qui le définissent comme la mesure selon laquelle les expériences dans un rôle améliorent la qualité de vie dans un autre rôle par le transfert de ressources. Plus récemment a été conceptualisée la notion d'équilibre entre domaines de vie (Carlson, Grzywacz, & Zivnuska, 2009 ; Valcour, 2007 ; Wayne, Butts, Casper, & Allen, 2017) qui présente l'intérêt d'être non directionnelle et donc de dépasser l'opposition entre sphères de vie. Valcour (2007) définit la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie comme « un niveau global de contentement résultant d'une évaluation de son degré de succès à satisfaire les demandes des rôles professionnel et familial » (p. 1512). Selon la théorie de l'équilibre des rôles (Marks & MacDermis, 1996), les personnes endossent des responsabilités de rôle qui sont intégrées dans un système de rôles global. Celles qui ont un engagement équilibré dans ce système (i.e., qui abordent chaque rôle avec attention et engagement) saisissent mieux les opportunités,

expérimentent plus d'expériences positives et perçoivent les rôles comme s'aidant plutôt que comme s'entravant les uns les autres. Il en résulte une meilleure estime de soi, du bien-être et un moindre sentiment de surcharge de rôle. De même, Casper, Vaziri, Wayne, DeHauw et Greenhaus (2018) et Wayne et al. (2017) ont montré que la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie est reliée à l'engagement affectif, à la satisfaction au travail, à la satisfaction de vie et à la satisfaction familiale.

Les résultats des travaux sur l'articulation entre domaines de vie ont incité les organisations à adopter un rôle actif pour aider leurs employés à trouver un équilibre travail-hors travail. Ont ainsi vu le jour des aménagements horaires, des conseils personnalisés ou encore des services à la personne (garde d'enfants, salle de sport, conciergerie...). Toutefois, d'après Li et al. (2017), les recherches empiriques suggèrent que les comportements des leaders **auraient un rôle plus prédictif sur la façon dont** les employés gèrent leur articulation de vie que ces programmes d'aide.

4.2. La satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie comme médiateur de la relation entre le leadership éthique et l'engagement affectif

Notre étude répond aux recommandations de Ng et Feldman (2015a) d'examiner les processus de médiation par lesquels le leadership éthique exerce ses effets et à celles de Li et al. (2017) d'examiner l'impact du leadership éthique sur l'articulation entre domaines de vie.

D'un point de vue empirique, à notre connaissance il n'existe pas à ce jour de travaux ayant précisément étudié l'influence du leadership éthique sur l'engagement affectif via la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. Toutefois, certaines recherches ont étudié les relations entre le leadership transformationnel et différentes variables d'articulation. Ainsi, le leadership transformationnel est négativement relié au conflit travail famille (Gillet et al., 2016 ; Hammond et al., 2015 ; Munir, Nielsen, Garde, Albertsen, & Carneiro, 2012),

positivement à l'enrichissement travail famille (Gillet et al., 2016 ; Hammond et al., 2015) et positivement à la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre de vie (Syrek, Apostel, & Antoni, 2013). Par ailleurs, des travaux ont démontré le rôle médiateur du conflit travail-famille (Gillet et al., 2016) et de l'enrichissement travail-famille (Baral & Bhargava, 2010 ; Gillet et al., 2016) entre le leadership transformationnel et l'engagement affectif.

D'un point de vue théorique, nous avons vu que les leaders éthiques traitaient les personnes de manière juste, écoutaient leurs préoccupations, les respectaient et les soutenaient. Ils sont donc plus susceptibles d'être ouverts aux sollicitations en vue d'un meilleur équilibre de vie et de faire preuve de souplesse. Si l'on considère que le leader éthique apporte du soutien aux personnes en matière d'articulation, alors selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964), cela renforcera leur attachement affectif à l'organisation. En outre, d'après la théorie de l'équilibre des rôles (Marks & MacDermis, 1996), les personnes encouragées par leur leader éthique à accorder de l'importance à leurs différents rôles en retireront plus de conséquences positives tant au niveau professionnel que personnel. C'est dans cette perspective que Wayne et al. (2017) ont montré un impact positif de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie sur l'engagement affectif.

Nous posons par conséquent l'hypothèse de médiation ci-dessous.

Hypothèse 3 : La satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie est un médiateur de la relation entre le leadership éthique et l'engagement affectif.

4.3. La satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie comme médiateur de la relation entre le leadership éthique et l'épanouissement psychologique

Notre étude suit les suggestions d'Arnold (2017) d'étudier comment le leadership influence le bien-être et celles de Kossek, Valcour, Lirio, & Cooper (2014) d'analyser les liens entre l'articulation des domaines de vie et le bien-être.

Nous n'avons pas connaissance de recherches portant précisément sur le style de leadership éthique en lien avec la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie comme variable d'articulation et avec l'épanouissement psychologique. Toutefois, Munir et al. (2012) ont démontré que le conflit travail-famille est un médiateur de la relation entre le leadership transformationnel et le bien-être psychologique. Par ailleurs, Ballesteros Leiva, Poilpot-Rocaboy et St-Onge (2016) observent que les conflits travail-famille et famille-travail sont liés négativement au bien-être psychologique et au bien-être subjectif. L'enrichissement travail-famille est lié positivement au bien-être psychologique et au bien-être subjectif. Par contre, l'enrichissement famille-travail n'est lié qu'au bien-être subjectif. Enfin, Marks et MacDermis (1996) montrent que l'équilibre entre domaines de vie est positivement lié à différents indicateurs de bien-être.

Au niveau théorique, le leader éthique, de par son orientation vers les personnes, les encourage à recourir aux pratiques organisationnelles d'articulation. D'après la théorie de l'équilibre des rôles (Marks & MacDermis, 1996), cela aura comme conséquence d'améliorer leur satisfaction vis-à-vis de leur équilibre entre domaines de vie et par suite leur épanouissement psychologique.

Les apports empiriques et théoriques suggèrent l'hypothèse suivante.

Hypothèse 4 : La satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie est un médiateur de la relation entre le leadership éthique et l'épanouissement psychologique.

5. Méthode

5.1. Population et procédure

Pour réaliser cette étude, nous avons interrogé 221 salariés. Parmi eux, il y a 73% de femmes (n = 162) et de 27% d'hommes (n = 59) âgés de 18 à 61 ans ($M = 32.39$; $ET = 12.11$). Dans cet échantillon, 78 personnes vivent seules et 132 en couple. Par ailleurs, 153

personnes n'ont pas d'enfant, 40 ont un enfant et 28 ont deux enfants ou plus. L'échantillon est composé majoritairement d'employés (53,4%), de cadres intermédiaires (19,5%) et de cadres supérieurs (13,6%). Enfin, les secteurs les plus représentés sont l'enseignement, la santé et l'action sociale (31,7%) et le commerce (15%).

L'ensemble des participants a été contacté par différents réseaux sociaux professionnels. Il leur a été demandé de répondre sur la base du volontariat à un questionnaire anonyme permettant de mesurer le leadership éthique, la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie, l'engagement affectif, l'épanouissement psychologique et des variables socio-biographiques. Nous avons également mesuré la santé perçue à l'aide d'un item unique conformément aux recommandations de Schnittker et Bacak (2014) : « D'une manière générale, comment évaluez-vous votre état de santé actuel ? » (échelle en 6 points allant de « très mauvais » à « très bon »). Nous avons enfin proposé aux participants de leur envoyer les résultats de l'étude à l'issue de celle-ci.

5.2. Mesures

Le leadership éthique a été mesuré par l'échelle de leadership éthique au travail de Kalshoven et al. (2011). Cette échelle se compose de 38 items se divisant en 7 dimensions. Tous les items sont mesurables à l'aide d'une échelle de Likert en 5 points allant de 1 « tout à fait en désaccord » à 5 « tout à fait d'accord ». L'orientation vers les personnes est mesurée en 7 items tels que « Mon manager prend du temps pour des conversations personnelles » ($\alpha = .94$), la justice en 6 items comme « Mon manager me tient responsable de choses qui ne sont pas de mon ressort » ($\alpha = .85$), le partage du pouvoir en 6 items comme « Mon manager délègue des responsabilités stimulantes à ses subordonnés » ($\alpha = .90$), la préoccupation pour l'environnement en 3 items comme « Mon manager se montre concerné par le développement durable » ($\alpha = .85$), la conduite éthique en 7 items comme « Mon manager explique ce qui est

attendu des collaborateurs en termes de comportements intègres » ($\alpha = .92$), la clarification des rôles en 5 items tels que « Mon manager clarifie les priorités » ($\alpha = .88$) et enfin l'intégrité en 4 items comme « Mon manager tient toujours ses promesses » ($\alpha = .94$). Au vu des fortes corrélations entre ces 7 dimensions, nous avons supposé l'existence d'une dimension du leadership éthique d'ordre supérieur intégrant l'ensemble des comportements du leadership éthique. Nous avons réalisé une analyse factorielle confirmatoire (AFC) dans le but de tester l'ajustement des données avec ce modèle. Cette conceptualisation est cohérente avec différentes études antérieures (ex. Kalshoven et al., 2011 ; Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2013). Les indices indiquent un bon ajustement des données au modèle : $\chi^2/dof = 1.78$; CFI = .91 ; TLI = .91 ; RMSEA = .06 [90% intervalle de confiance = .05 - .06] ; SRMR = .06.

La satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie a été mesurée grâce à l'échelle de Valcour (2007) en 5 items. Cette échelle a fait l'objet d'une traduction transculturelle en suivant la méthodologie de Vallerand (1989) avec la participation de Valcour. Les personnes devaient se prononcer sur une échelle de Likert allant de « très insatisfait(e) » à « très satisfait(e) » sur des items tels que « Etes-vous satisfait(e) de la manière dont s'ajustent votre vie au travail et votre vie personnelle ou familiale ? » ($\alpha = .95$). Les indices témoignent d'un bon ajustement des données au modèle : $\chi^2/dof = 1.44$; CFI = .99 ; TLI = .99 ; RMSEA = .04 [90% intervalle de confiance = .00 - .11] ; SRMR = .01.

L'engagement affectif a été évalué à partir de l'échelle en 6 items d'Allen et Meyer (1996), traduite et validée en français par Belghiti-mahut et Briole (2004). Il a été mesuré grâce à une échelle de Likert en 5 points allant de « pas du tout » à « tout à fait » sur des items comme « Cette organisation a une grande signification pour moi ». La fiabilité interne de l'échelle n'étant pas satisfaisante ($\alpha = .66$), nous avons enlevé l'item 5 de l'analyse : « Je ne me sens pas attaché(-e) affectivement à cette organisation » (nouvel $\alpha = .71$). Sans l'item 5,

les indices indiquent un bon ajustement des données au modèle : $\chi^2/ddl = .49$; CFI = 1.00 ; TLI = 1.02 ; RMSEA = .00 [90% intervalle de confiance = .00 - .10] ; SRMR = .01.

L'épanouissement psychologique a été mesuré avec l'échelle de Diener et al. (2009), traduite et validée par Villieux et al. (2016). Les personnes étaient invitées à répondre à 8 items à l'aide d'une échelle de Likert en 7 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Exemple d'item : « Je mène une vie qui a un but et du sens » ($\alpha = .91$). Les indices témoignent d'un bon ajustement des données au modèle : $\chi^2/ddl = 3.59$; CFI = .91 ; TLI = .88 ; RMSEA = .10 [90% intervalle de confiance = .08 - .13] ; SRMR = .05.

6. Résultats

Les statistiques descriptives sont détaillées dans le tableau 1. Conformément à nos attentes, toutes les corrélations sont positives, comprises entre .33 et .52 et significatives au seuil $p < .01$.

Insérer le tableau 1 ici

Les analyses inférentielles ont été menées à l'aide du logiciel Mplus. Les scores factoriels de chaque dimension du modèle ont été sauvegardés afin de mener des analyses en piste causale. Ensuite, un modèle de médiation a été testé avec comme estimateur le maximum de vraisemblance. Les effets indirects ont été testés à l'aide des intervalles de confiance produits suite à 10 000 ré-échantillonnages par procédure de bootstrap. L'effet indirect (médiation) est considéré comme significatif quand p est inférieur à .05 et que l'intervalle de confiance (95%) ne comprend pas 0. En raison de leurs potentiels effets sur l'articulation entre domaines de vie (Li et al., 2017) et sur l'engagement affectif (Ng & Feldman, 2015b), nous avons contrôlé le sexe, l'âge et la santé perçue des participants dans les analyses suivantes. Les indices indiquent un bon ajustement des données au modèle testé

(Figure 1) : $\chi^2/dof = 1,87$; CFI = .99 ; TLI = .96 ; RMSEA = .06 [90% intervalle de confiance = .00 - .14] ; SRMR = .02.

Insérer la figure 1 ici

En contrôlant le genre, l'âge et la santé perçue, le leadership éthique explique 39% de la variance de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre de vie. Par ailleurs, en excluant la part des variables contrôles, le leadership éthique et la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre de vie expliquent 40% de la variance de l'épanouissement psychologique et 49% de la variance de l'engagement affectif.

L'hypothèse 1 qui stipule une relation positive entre le leadership éthique et l'engagement affectif est validée ($\beta = .59, p < .0001$). L'hypothèse 2 supposant une relation positive entre le leadership éthique et l'épanouissement psychologique est également validée ($\beta = .15, p = .02$). L'hypothèse 3 qui stipule que la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre de vie serait un médiateur de la relation entre le leadership éthique et l'engagement affectif est elle aussi validée ($\beta = .09, p = .02$ [95% IC = .02 - .16]). Enfin, l'hypothèse 4 supposant l'effet médiateur de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre de vie dans la relation entre le leadership éthique et l'épanouissement psychologique est également validée ($\beta = .27, p < .0001$ [95% IC = .19 - .37]).

7. Discussion

7.1. Discussion des résultats

Cette recherche avait comme objectif de déterminer si un style de leadership éthique, par le respect de l'équilibre de vie des salariés, favoriserait à la fois leur engagement vis-à-vis de l'organisation et leur épanouissement. Les résultats de notre recherche vont dans le sens de nos différentes hypothèses.

En ce qui concerne le lien positif entre leadership éthique et engagement affectif, il est cohérent avec les méta-analyses de Ng et Feldman (2015a) et de Bedi et al. (2016) et avec la théorie de l'échange social. En effet, les subordonnés ont tendance à restituer le soutien, le respect et autres retours positifs de leur leader éthique en manifestant des attitudes et comportements professionnels positifs comme l'engagement organisationnel.

Nous observons par ailleurs une relation positive entre leadership éthique et épanouissement psychologique, conformément aux résultats d'Arnold (2017) et de Bedi et al. (2016). En effet, les comportements inhérents au leadership éthique (justice, partage du pouvoir, clarification de rôle, orientation vers les personnes, intégrité, conduite éthique et préoccupation pour l'environnement) sont favorables à l'épanouissement des salariés. Et si les exigences éthiques sont susceptibles de générer une certaine pression (Yang, 2014), la façon dont le leader gère cette dernière peut être imitée par les subordonnés, conformément à la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977 ; Brown et al., 2005).

Ensuite, il s'avère que la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie est bien un médiateur de la relation entre leadership éthique et engagement affectif. Ces résultats sont en concordance avec ceux de Baral et Bhargava (2010) et de Gillet et al. (2016). Cela suggère que les leaders éthiques ne se focalisent pas exclusivement sur le travail. Ils s'intéressent aux personnes dans leur globalité, prenant ainsi en considération l'articulation entre leurs différentes sphères de vie. Cette attention du leader est perçue par les salariés, qui par réciprocité témoignent d'un engagement affectif envers l'organisation (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960).

Enfin, nos résultats indiquent que la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie est également un médiateur de la relation entre leadership éthique et épanouissement psychologique. Ces résultats sont en adéquation avec ceux de Munir et al. (2012) et de Ballesteros Leiva et al. (2016). Les leaders éthiques sont à l'origine d'un climat de travail

juste et intègre, basé sur l'écoute et le respect. Ils peuvent ainsi contribuer à donner du sens au travail et accompagner les personnes vers une meilleure articulation entre domaines de vie.

Selon la théorie de l'équilibre des rôles (Marks & MacDermis, 1996), les personnes ayant un engagement équilibré dans leurs différents domaines de vie expérimentent plus d'expériences positives, considèrent que leurs domaines de vie peuvent être une aide les uns pour les autres et par suite sont plus épanouies dans leur vie en général.

Ainsi, notre étude contribue à augmenter les connaissances scientifiques de plusieurs façons. Nos résultats vont dans le sens des travaux qui soulignent l'importance du rôle des managers dans l'articulation des domaines de vie (Li et al., 2017 ; Munir et al., 2012). Plus précisément, l'adoption d'un style de leadership éthique s'avère bénéfique tant pour les organisations que pour les employés. Ainsi, le lien entre le leadership éthique et la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie et ses conséquences en termes d'engagement et d'épanouissement n'avait pas encore été démontré. Par ailleurs, nous nous sommes intéressés à la satisfaction globale qu'une personne retire de l'articulation entre ses différents domaines de vie plutôt que de considérer des sphères distinctes exclusivement antagonistes (i.e., conflit) ou aidantes (i.e., enrichissement). Enfin, les études précédentes se sont le plus souvent intéressées soit au bien-être subjectif soit au bien-être psychologique, tandis que le bien-être dans sa perspective intégrative a été peu étudié.

7.2. Limites de l'étude et perspectives méthodologiques et théoriques

Cette étude présente plusieurs limites, qui fournissent autant de pistes intéressantes pour poursuivre notre réflexion. Premièrement, il s'agit d'une étude transversale. Une étude longitudinale serait nécessaire pour fournir une meilleure compréhension des liens **de nature causale et dynamique** entre les variables. **Par exemple, Lingard, Francis et Turner (2010) ont pu mettre en évidence des fluctuations importantes de la satisfaction vis-à-vis des domaines**

de vie sur une période de 21 semaines. Ces variations sont susceptibles d'impacter les résultats de manière conséquente. De même, des changements notables au sein de l'organisation comme l'arrivée d'un nouvel collègue, l'augmentation de la charge de travail ou encore la réorganisation d'un service peuvent amener le manager à développer de nouvelles postures qui auront des répercussions plus ou moins favorables sur les employés (Pirola-Merlo, Härtel, Mann, & Hirst, 2002).

Deuxièmement, le nombre de personnes sans enfant est surreprésenté dans notre échantillon. Il pourrait donc être pertinent de mener une étude auprès d'un échantillon plus représentatif des salariés français. Par la suite, des comparaisons multi-niveaux (équipes, secteurs d'activités, entreprises) et interculturelles permettraient d'interroger la généralisation des processus mis en évidence. Troisièmement, nous avons seulement mesuré la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. L'efficacité de l'équilibre entre domaines de vie serait également pertinente à mesurer pour avoir une meilleure compréhension des processus en jeu (Wayne et al., 2017). De même, il serait intéressant de voir si la capacité du leader à gérer son équilibre de vie impacte la satisfaction vis-à-vis de cet équilibre rapportée par ses subordonnés. Quatrièmement, nous avons étudié comment le leadership pouvait agir sur la qualité de vie au travail et hors travail. Il serait intéressant de poursuivre nos recherches pour voir sous quelles conditions le leadership éthique exerce son influence. Ainsi, la prise en compte de certains modérateurs (i.e., le sentiment d'appartenance psychologique, la centralité du travail, le soutien, une culture favorable à l'articulation) permettrait d'améliorer notre connaissance des phénomènes étudiés (cf. Arnold, 2017 ; Bedi et al., 2016).

7.3. Implications pratiques

Globalement, l'objectif de toutes les pratiques orientées vers la qualité de vie au travail serait d'augmenter les ressources disponibles pour les salariés (Nielsen et al., 2017). Par

« ressources » on entend ici tout ce qui permet aux individus d'atteindre les buts qu'ils se fixent au travail. Nielsen et al. (2017) proposent le modèle IGLO (individuel, groupal, leadership, organisation) pour rendre compte de ces ressources. Précisément, l'atteinte conjointe d'un épanouissement psychologique et d'une performance passerait par le développement des ressources individuelles, à savoir l'estime de soi, l'auto-efficacité ou les compétences effectives. Au niveau groupal, les ressources s'appuieraient sur la qualité des relations, notamment au niveau du soutien social ou du partage d'informations. Le troisième niveau de ressources concerne le leadership et ses modalités de mise en œuvre. La qualité des échanges, les conduites et le soutien social fournis par le leader seraient prépondérants pour favoriser la performance et le bien-être. Enfin, le niveau organisationnel rend compte des modalités de management et de conception de l'activité (polyvalence, autonomie).

Les résultats de notre étude permettent d'affiner les préconisations pour le développement des ressources. Cette étude met effectivement en évidence l'impact du leadership éthique sur l'engagement affectif et l'épanouissement psychologique des subordonnés. De ce point de vue, tout ce qui contribue au développement du leadership éthique serait susceptible de produire des effets positifs sur l'organisation. Ainsi, le partage du pouvoir, le souci de développer de la justice organisationnelle et la promotion des valeurs éthiques pourraient être des leviers de développement de la qualité de vie au travail. On rejoint ici les propositions émises par Kelloway et Barling (2010) à propos de la formation au leadership. Enfin, Stinglhamber, Marique, Caesens, Hanin et De Zanet (2015) recommandent de fournir un feed-back aux leaders sur leur capacité à mettre en place un style de leadership éthique. Toutefois, comme le soulignent Munir et al. (2012), le leadership éthique ne doit pas être utilisé pour « rattraper » ou « compenser » les dysfonctionnements organisationnels. La mise en place d'échanges autour de l'activité (Sarnin, Caroly, & Douillet, 2011) et de l'organisation du travail (Petit & Dugué, 2013) contribuerait à travailler à un niveau de

prévention primaire en matière de santé au travail. Si l'implication des managers de première ligne au niveau de la discussion collective est primordiale (Detchessahar, 2013 ; Levet, 2013 ; Payre, 2014), il faudrait ensuite mettre en place un dialogue « vers le haut » et une confrontation autour du « travail bien fait », en remontant progressivement au sein de la hiérarchie de l'organisation. Plusieurs techniques comme l'analyse de l'activité, l'auto-confrontation ou l'instruction au sosie peuvent concourir à cet objectif (Clot & Quillerou-Grivot, 2014). Cet échange qualitatif impliquant les différents niveaux hiérarchiques permettrait de développer des ressources organisationnelles.

Cette étude a également mis en évidence le rôle médiateur de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. La satisfaction dans ce domaine peut passer par la mise à disposition des salariés de pratiques d'articulation **organisationnelles** : horaires flexibles, crèches, télétravail, aide à la prise en charge de personnes dépendantes, etc. Toutefois ces dispositifs et ces mesures ne sont susceptibles d'être efficaces que dans le contexte d'une culture organisationnelle favorable à une bonne articulation (Beauregard, 2011) et à une forme de leadership que notre étude qualifie d'éthique. En effet, **d'une part il faut** rendre saillante auprès des salariés l'importance de l'articulation entre les sphères de vie pour eux-mêmes. **D'autre part, il faut également que l'entreprise montre son intérêt pour une bonne articulation, notamment en mettant en place des espaces de réflexion collectifs** autour de « bonnes pratiques ». **Ces dernières pourraient porter sur la définition d'objectifs professionnels atteignables, sur la mise en place d'horaires flexibles ou encore sur un usage restreint des technologies les soirs et les week-ends** (cf. loi sur la déconnexion³). De même, il peut s'avérer propice de **sensibiliser** les acteurs de l'entreprise au fait que l'exigence de

³ La loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels incite à « la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale » ou à élaborer une charte pour définir les « modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques ».

présentéisme et de disponibilité permanente à l'entreprise est délétère sur le plan de la performance (Simpson, 2002 ; in Beauregard, 2011). **Des actions de sensibilisation et de formation régulières auprès des managers et des subordonnés pourraient sur le long terme permettre de prendre conscience que la parentalité et la vie personnelle en général sont des déterminants du bien-être susceptibles de contribuer à la performance organisationnelle** (Ballesteros Leiva et al., 2016 ; Burke et al., 2004).

8. Conclusion

Cette recherche s'est attachée à approfondir les connaissances concernant deux concepts relativement récents : le leadership éthique et la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. Notre étude met en évidence la nécessité d'activer conjointement l'ensemble des leviers de la qualité de vie au travail. Il apparaît en effet que c'est à travers une action coordonnée entre les différents acteurs (salariés, management) autour d'un objectif tourné vers l'articulation des sphères de vie (Li et al., 2017) que l'organisation est susceptible de favoriser la qualité de vie au travail. Nous espérons que ces résultats inciteront les chercheurs à poursuivre l'étude des déterminants et conséquences du leadership éthique et la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. Par ailleurs, ils devraient permettre un meilleur accompagnement des organisations vers davantage d'éthique tant chez les leaders que chez les subordonnés, et vers davantage de qualité de vie au travail chez les salariés.

Les auteurs déclarent ne pas avoir de lien d'intérêts.

Les auteurs remercient les étudiants de l'Université Paul Valéry Montpellier ayant participé au recueil des données de l'étude.

Références

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Organizational Behavior*, 49, 252–276.

Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 381.

Ballesteros-Leiva, F., Poilpot-Rocaboy, G., & St-Onge, S. (2016). Les relations entre les perceptions des conflits et des enrichissements travail-famille et le bien-être. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2, 5-20.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

Baral, R., & Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274-300.

Beauregard, T. A. (2011b). Corporate work-life balance initiatives: Use and effectiveness. In S. Kaiser, M. Ringlstetter, M. Pina e Cunha, & D. R. Eikhof (Eds.), *Creating balance? International perspectives on the work-life integration of professionals* (pp. 193-208). Berlin, Germany: Springer.

Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.

Belghiti-mahut, S., & Briole, A. (2004). L'implication organisationnelle et les femmes cadres : Une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996). *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, 145-164.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.

Burke, R. J., Oberklaid, F., & Burgess, Z. (2005). Organizational values, job experiences and satisfactions among female and male psychologists. *Community, Work and Family*, 8(1), 53-68.

Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10), 1459-1486.

Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182-214.

~~Clot, Y., & Quillerou-Grivot, E., (2014). La qualité du travail : Un problème avant d'être une solution. In D. Lhuillier (Ed.), *Qualité du travail, qualité au travail* (p. 140-159), Paris : Octarès éditions.~~

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 1-11.

Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : Quelques éléments d'un management par la discussion, *Négociations*, 19, 57-80.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.

Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., ... Biswas-Diener, R. (2010). New wellbeing measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143-156.

George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, *112*(2), 310-329.

Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Vandenberghe, C. (2016). Transformational leadership, work-family conflict and enrichment, and commitment. *Le travail humain*, *79*(4), 339-362.

Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American sociological review*, 483-496.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, *25*(2), 161-178.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, *10*(1), 76-88.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, *31*(1), 72-92.

Guilbert, L., & Lancry, A. (2009). L'articulation des activités de vie des cadres au regard d'études de cas. *Pratiques psychologiques*, *15*(2), 271-285.

Hammond, M., Cleveland, J. N., O'Neill, J. W., Stawski, R. S., & Jones Tate, A. (2015). Mediators of transformational leadership and the work-family relationship. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(4), 454-469.

Henderson, L. W., & Knight, T. (2012). Integrating the hedonic and eudaimonic perspectives to more comprehensively understand wellbeing and pathways to wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, *2*(3), 196-221.

Huppert, F. A., & So, T. T. C. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, *110*(3), 837-861.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2013). Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and empathic concern as moderators. *Applied Psychology*, 62(2), 211-235.

Kashdan, T. B., Biswas-Diener, R., & King, L. A. (2008). Reconsidering happiness: The costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *Journal of Positive Psychology*, 3(4), 219-233.

Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.

Kopperud, K. H., & Vittersø, J. (2008). Distinctions between hedonic and eudaimonic well-being: Results from a day reconstruction study among Norwegian jobholders. *The Journal of Positive Psychology*, 3(3), 174-181.

Kossek, E. E., Valcour, M., Lirio, P., & Cooper, C. (2014). The sustainable workforce: Organizational strategies for promoting work-life balance and well-being. In C. Cooper & C. Peter (Eds.) *Work and well-being* (pp. 295-318). Oxford, UK: Wiley-Blackwell.

Lent, R. W. (2004). Toward a unifying theoretical and practical perspective on well-being and psychosocial adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51(4), 482-509.

Levet, P. (2013). Des risques psychosociaux à la Qualité de Vie au Travail. Équiper les acteurs pour négocier le travail, l'expérience de l'ANACT. *Négociations*, 19, 97-111.

Li, A., McCauley, K. D., & Shaffer, J. A. (2017). The influence of leadership behavior on employee work-family outcomes: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(3), 458-472.

Linglard, H. C., Francis, V., & Turner, M. (2010). The rhythms of project life: A longitudinal analysis of work hours and work–life experiences in construction. *Construction Management and Economics*, 28(10), 1085-1098.

Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58(2), 417-432.

McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-641.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 323-337.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K., & Carneiro, I. G. (2012). Mediating the effects of work–life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 512-521.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015a). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948-965.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015b). The moderating effects of age in the relationships of job autonomy to work outcomes. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 64-78.

- Nielsen, K., Nielsen, M.B., Ogonnaya, C., K ns l , M., Saari, E., & Isaksson, K., (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Payre, S. (2014). Quand la qualité du management contribue au développement du stress : Analyse des défauts de la fonction hiérarchique et des pratiques d'encadrement. *Recherches en Sciences de gestion*, 100(1), 173-191.
- Petit, J., & Dugué, B. (2013). Quand l'organisation empêche un travail de qualité :  tude de cas. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 15(2), 1-21.
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 561-581.
- Prottas, D. J. (2013). Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being. *Journal of Business Ethics*, 113(1), 51-60.
- Rolland, J.-P. (2000). Le bien-être subjectif : Revue de question. *Pratiques Psychologiques*, 1(1), 5-21.
- Sarnin, P., Caroly, S., & Douillet, P. (2011). Contre les « risques » psychosociaux, quel débat sur l'activité ? *Le Travail Humain*, 74(4), 309-320.
- Schnittker, J., & Bacak, V. (2014). The increasing predictive validity of self-rated health. *PloS one*, 9(1), e84933.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY: Free Press.

Sovet, L., Carrein, C., Jung, S., & Tak, J. (2014). Rôle médiateur du bien-être dans la relation entre le sentiment d'efficacité vocationnelle et l'indécision vocationnelle chez des lycéens coréens. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 43(1), 27-52.

Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Hanin, D., & De Zanet, F. (2015). The influence of transformational leadership on followers' affective commitment: The role of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Career Development International*, 20(6), 583-603.

Syrek, C. J., Apostel, E., & Antoni, C. H. (2013). Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work-life balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 252-261.

~~Turban, D. B., & Yan, W. (2016). Relationship of eudaimonia and hedonia with work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1006-1020.~~

Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *The Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1512-1523.

Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : Implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 30(4), 662-680.

Vandenberghe, C., Bentein, K., & Panaccio, A. (2017). Affective commitment to organizations and supervisors and turnover: A role theory perspective. *Journal of Management*, 43(7), 2090-2117.

Villieux, A., Sovet, L., Jung, S.-C., & Guilbert, L. (2016). Psychological flourishing: Validation of the French version of the Flourishing Scale and exploration of its relationships with personality traits. *Personality and Individual Differences*, 88(1), 1-5.

Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.

Waterman, A. S., Schwartz, S. J., & Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 41-79.

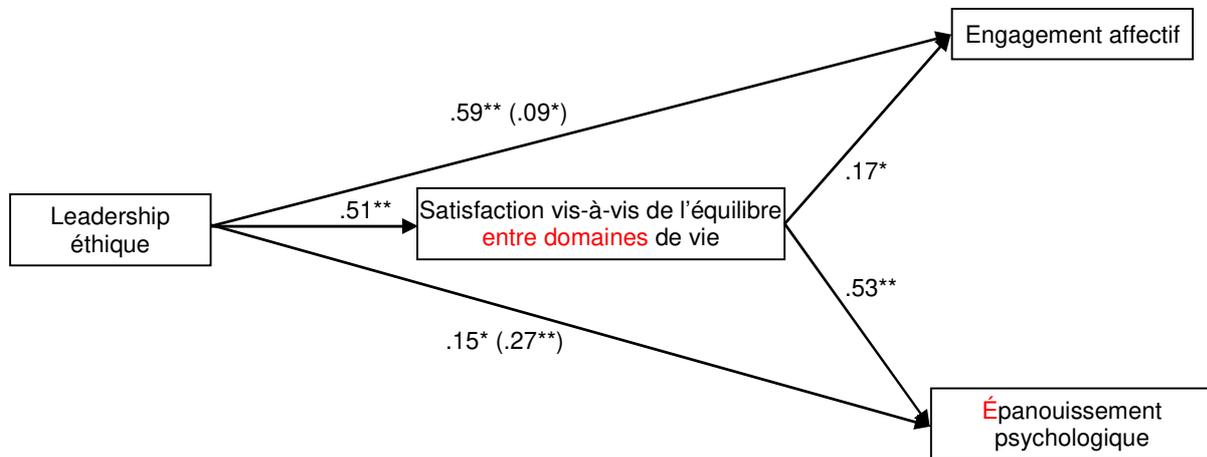
Wayne, J. H., Butts, M. M., Casper, W. J., & Allen, T. D. (2017). In Search of Balance: A Conceptual and Empirical Integration of Multiple Meanings of Work–Family Balance. *Personnel Psychology*, 70(1), 167-210.

Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 513-525.

Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537.

Figure 1

Effet indirect du leadership éthique sur l'engagement affectif et l'épanouissement psychologique via la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie



Note : * $p < .05$; ** $p < .001$; Entre parenthèses : effet indirect

Tableau 1

Corrélations et statistiques descriptives

	<i>M</i>	<i>ET</i>	1	2	3	4
1 Leadership éthique	3,09	0,93	-			
2 Satisfaction équilibre domaines de vie	3,17	1,05	.49**	-		
3 Engagement affectif	3,06	0,94	.52**	.37**	-	
4 Epanouissement psychologique	5,29	1,23	.38**	.51**	.33**	-

M : moyenne ; *ET* : écart-type. ** $p < .01$