

**Valorisation de l'éthique professionnelle comme habilité
managériale du leader : Etude de l'impact sur la performance
organisationnelle à travers une étude empirique plurisectorielle**

**Valuing professional ethics as a leader managerial skill : Study of
the impact on organizational performance through a multi-sector
empirical study**

AIT SOUDANE Mohammed

Doctorant en sciences de gestion des organisations à l'ENCG Kenitra
Université Ibn Tofail – Maroc
Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations (LRSGO)

LALAOUI Siham

Enseignant chercheur à l'ENCG Kenitra, directrice de thèse
Université Ibn Tofail – Maroc
Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations (LRSGO)

Date de soumission : 31/05/2024

Date d'acceptation : 09/07/2024

Pour citer cet article :

AIT SOUDANE.M & LALAOUI.S. (2024) «Valorisation de l'éthique professionnelle comme habilité managériale du leader : Etude de l'impact sur la performance organisationnelle à travers une étude empirique plurisectorielle », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 5 : Numéro 7 » pp : 473 – 494.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Malgré l'intérêt persistant porté à l'éthique partout dans le monde et particulièrement à celui des leaderships, des scandales provoqués par les leaders de grandes structures continuent de marquer les esprits des citoyens. En effet, le comportement éthique ou non éthique du leadership pourrait avoir un impact direct sur ses suiveurs et sur la performance organisationnelle dans sa globalité. A travers ce papier, nous traitons la notion de l'éthique comme qualité déterminante du leadership, au passage d'un survol de l'évolution du concept du leadership lui-même. Le but est de ramener le débat sur la dissonance souvent relevée sur le plan opérationnelle entre l'exercice de la fonction d'encadrement, la compréhension des attributions d'un manager « leader » et de l'autre côté une non assimilation des fondamentaux de l'éthique professionnelle comme pivot de la réussite ou d'échec peu importe le niveau d'exercice. Le deuxième volet de notre travail repose sur une étude empirique menée auprès d'un échantillon restreint des acteurs publics qui exercent des fonctions à différents niveaux hiérarchique, à prédominance des fonctions managériales. Plus précisément, l'étude quantitative a été utilisée dans le but d'identifier la connaissance des principes du leadership et de l'éthique par les salariés et fonctionnaires marocains quelque soit leur rang hiérarchique. Les résultats montrent que la quasi-totalité des personnes questionnées sont familiers avec le concept de l'éthique et la majorité associe le leadership à ses savoirs relationnel et décisionnel.

Mots clés : Leadership, éthique, sens de l'éthique, comportement éthique, comportement non éthique, performance organisationnelle.

Summary

Despite the persistent interest in ethics worldwide, particularly in the realm of leadership, scandals caused by leaders of large organizations continue to make an impact on the minds of citizens. Indeed, the ethical or unethical behavior of leadership can have a direct impact on their followers and on organizational performance as a whole. In this paper, we address the notion of ethics as a critical quality of leadership, while also giving a brief overview of the evolution of the concept of leadership itself. The goal is to bring the debate back to the often-noted dissonance at the operational level between the exercise of managerial roles, the understanding of the attributes of a "leader," and the lack of assimilation of the foundational principles of professional ethics as a pivot for success or failure, regardless of the level of leadership. The second part of our work is based on an empirical study conducted among a limited sample of public actors who hold positions at various hierarchical levels, predominantly managerial positions. Specifically, a quantitative study was used to identify the knowledge of leadership and ethics principles among Moroccan employees and civil servants at all hierarchical levels. The results show that almost all of the individuals surveyed are familiar with the concept of ethics, and the majority associate leadership with relational and decision-making skills.

Keywords: Leadership, ethics, sense of ethics, ethical behavior, unethical behavior, organizational performance.

Introduction

Ces dernières années les scandales provoqués par des leaders de grandes structures et organisations internationales ont marqué l'histoire et resteront gravés à jamais dans l'esprit des citoyens à travers le monde (Giovanni, 2020). Ça concerne souvent des transactions financières douteuses (Lokanan & Sharma, 2023), des violations de données (Martin, 2023) ou tout ce qui porte atteinte à l'environnement (Voss, Carter, & Warren, A car wash: post-truth politics, Petrobras and ethics of the real, 2023). Ces scandales se produisent une fois qu'un comportement non éthique est détecté et prouvé, et portent gravement atteinte non seulement à l'image de marque de l'entreprise, mais surtout à celle des leaders, touchés et accusés de manquements à l'éthique (Gentilin, 2022).

Ces scandales provoqués souvent par des leaders de grandes organisations, remettent en cause la perception de l'éthique et du leadership tel qu'il est exercé au sein de ces structures.

Lorsqu'une personne exerce un leadership, la question de son éthique est importante en raison de son influence (Ogunfowora, Andiappan, Stackhouse, & Varty, 2023), et réciproquement l'étude de l'éthique est fondamentale pour comprendre le leadership.

Sans prétendre, dans le cadre de ce travail, être exhaustif, ces questions qui reviennent souvent sont notamment les deux suivantes :

- Qu'est-ce que le leadership?
- Qu'est-ce qu'un bon leadership?

La première question est descriptive, la seconde est normative car elle implique de définir comment le leadership devrait être. Ces deux questions sont souvent utilisées de façon non distincte au niveau de la revue de la littérature (Dinibutun, 2020). Or l'objectif de cette recherche est de définir et de décrire le leadership tel qu'il est, tout en y relevant la place de l'éthique, dans la perspective de mesurer par la suite le degré de connaissance de ces concepts par les acteurs marocains (M'HAMDI I. , 2019).

Afin de répondre à ces questions, nous proposons dans un premier niveau de présenter l'histoire et l'évolution des concepts de leadership et d'éthique, pour mieux comprendre ce phénomène. L'objectif de notre travail est de questionner ce lien indéniable entre le leadership et l'impact du cadre multidimensionnel du travail : relations humaines/intégrité des processus/crédibilité/influence sur les suiveurs.

A cette fin ce papier s'articule autour de trois axes :

- 1- La définition des concepts du leadership et de l'éthique.
- 2-La connaissance des notions de leadership et d'éthique par les salariés et fonctionnaires marocains.
- 3- Présentation des résultats de notre étude empirique exploratoire qui porte sur la vision des acteurs de l'importance de la notion de l'éthique et du leadership professionnel.

I. Leadership

1. Définition & histoire

Il est certain que la définition littéraire de la terminologie managériale puisse être peu valorisée dans un travail scientifique, or dans certains cas nous relevons une forte fidélité dans la sommation des actions ou des attributions sur le plan opérationnel managérial. Ici, nous nous arrêtons sur le concept du « Leadership » qui se présente comme une habilité à diriger ou à conduire d'autres individus dans le but d'atteindre certains objectifs (Kangas, 2023). Ainsi le manager est appelé à endosser sa fonction au travers une démonstration de ses talents de leader ; soit un guide, un fédérateur et une source d'inspiration (Bakker, Hetland, Olsen, & Espevik, 2022). En dépit du retard dans l'adoption terminologique du concept de leadership, on ne peut nier que le manager public marocain a démontré ses talents depuis l'indépendance du pays ; Faute de quoi on aurait jamais assisté à l'apogée d'une démocratie, et floraison de l'administration publique dans les décennies qui ont suivi l'indépendance du Royaume (BARODI & LALAOUI, 2022).

Or dans le contexte actuel, l'organisation publique marocaine entame un virage important de transition structurelle vers un système d'agence qui va requérir une présence plus accentuée de managers publics conscient que le leadership et l'intégrité moral sont indissociables. L'organisation publique marocaine a dû se battre pour se défaire des pratiques de corruption (Sadok, 2023). Or l'enjeu actuel se place à un autre niveau d'exigence ce qui est l'assimilation des mécanismes d'autorégulation dans la pratique managériale dans globalité.

Si on revient à cet étalage historique de l'évolution du concept, nous relevons que dès le Moyen-âge, le terme « leader » a désigné les chefs de troupes, les meneurs d'hommes, ceux qui sont à la tête de groupes puis ce terme a désigné aussi les chefs de partis (Williams, Grande, Nakamura, Pyle, & Shaw, 2022).

Le concept du leadership reste l'un des concepts les plus enracinés dans l'histoire d'humanité. Si on se réfère à l'histoire de l'Europe de l'Ouest, le traçage de son portrait type s'est révélé une pratique très caractéristique du 17^{ème} siècle (Michaelson, 2022).

L'allégeance aux monarques européens ou leurs destitutions s'est fondée sur leur capacité à rassembler ou pas.

La compréhension du concept de leadership a fait l'objet de plusieurs travaux de recherches depuis le siècle dernier, aboutissant à des conclusions variées liées à la complexité du phénomène étudié, notamment au niveau des sciences de gestion. D'après Burns, « *le leadership est l'un des phénomènes les plus observés et les moins compris* » (Amaladas, 2019). Le concept de leadership a eu différentes définitions, à l'opposé les unes des autres, l'associant à la personnalité et plus particulièrement au charisme et le définissant comme une capacité apprise, fruit de l'expérience et liée à des contextes spécifiques, le réduisant ainsi à un comportement et/ou à une habilité que pourrait développer tout individu (Ernst, Banks, Loignon, Frear, & Williams, 2022).

Dans la section ci-dessous, nous allons découvrir la notion de leadership à travers les différentes approches et différents angles qui ont fait l'objet de recherche. Il est important de rappeler que le leadership a fait l'objet d'une recherche intensive présentant le leadership dans différentes perspectives. Il convient de rappeler que le but encore est de faire une transposition sur l'évolution historique du concept de leadership au Maroc, selon nos standards locaux et dans un second niveau en tentant de faire une comparaison avec les concepts communément étudiés ou adoptés au niveau international.

Ce travail d'étude approfondie et comparative fera l'objet d'étude ultérieure dans une perspective d'approfondissement qui précède notre cadrage épistémologique propre à l'organisation marocaine.

2. Leadership contemporain

Selon Rost (Israel, 2023), il existerait autant de définitions du leadership que ceux ayant tenté de le définir. Malgré la difficulté liée à sa définition, une évolution du concept a fait l'objet de recherche par Rost. En effet, Rost présente une synthèse des études et recherches réalisées sur le leadership avec une évaluation de plus de 450 ouvrages, articles académiques où il a étudié les différentes définitions données au concept de leadership de 1900 à 1978. Il a également analysé comment ces concepts ont été utilisés dans la littérature au cours des années 1980 puis comment les concepts de management et d'éthique ont été associés au leadership pendant les années 1990.

Cette évolution permet de dresser un concept général où le leadership est défini comme étant « une relation entretenue entre un leader et des suiveurs, qui donne lieu à une action » (George, George, E. Nicole, Scott, & Haley, 2022).

Toutes ces définitions adaptées à une période précise, définissent la compréhension du leadership qui est passée par plusieurs interprétations. En partant, d'un leader présenté comme étant un individu doté d'une capacité à imposer sa volonté (années 1920), doté d'une capacité de persuasion (années 1940) et d'une influence reprise dans le contexte des années 1960 pour aboutir aux années 1990 à une influence réciproque entre les leaders et les suiveurs, et mettent en avant une relation ou une nature de relation réciproque entre le leader et ses suiveurs.

Par ailleurs, Rost met en avant la notion d'éthique dans la définition du leadership en précisant que le processus du leadership est éthique, si les personnes concernées par la relation ont d'un commun accord décidé librement que les changements qui pourraient découler représentent leurs objectifs mutuels. La notion de consensus est importante dans l'éthique du leadership, dans la mesure où elle prend appui sur l'autorité du leader.

Dans notre étude empirique nous nous attendons à identifier la connaissance des principes et notions du leadership et de l'éthique par les salariés et fonctionnaires marocains quel que soit leur rang hiérarchique, avant de déterminer si les organisations auxquelles ils appartiennent adoptent ou non une charte d'éthique professionnelle.

Tableau N°1 : Tableau récapitulatif de l'évolution du leadership (synthèse de Joseph Rost)

1920	Individu doté d'une capacité à imposer sa volonté
1940	Individu doté d'une capacité de persuasion
1960	Individu doté d'une capacité d'influence
1990	Pour aboutir à une influence réciproque entre les leaders et les suiveurs

Source : composé par nos soins

3. Théories du leadership

Le fait que le leadership n'ait pas de définition commune et standard, tel que vu précédemment via la recherche de Joseph Rost, est dû à la perception et la compréhension de ce concept. Ce concept est, en effet, compris de différentes manières et pourrait avoir autant de définitions que de personnes qui le définiraient. C'est pourquoi dans notre travail empirique nous pensons que ceci pourrait référer à ce que nous avons intégré comme variables de mesure de la vision des auteurs publics marocains.

Néanmoins, certaines approches ou définitions mises en évidence depuis le début de XX^{ème} siècle sont toujours d'actualités et d'autres ont évolué pour aboutir à de nouvelles définitions.

Nous présenterons brièvement ci-dessous les approches et théories les plus répandues dans la littérature, chose que nous avons tenté de cerner à travers notre étude empirique.

3.1.Approche par les traits de caractère

Issue de recherches datant des années 1920 et considérée comme l'une des théories originelles du leadership, l'approche par les traits de caractère est basée sur des aptitudes innées et non acquises pour dresser un portrait-robot du leader. Cette théorie met en avant l'importance des traits non seulement personnels mais également physiques dans le profil du leader, qui lui permettent de se différencier des suiveurs.

Même si cette approche a été rejetée depuis, certaines caractéristiques identifiées demeurent liées au leadership jusqu'à nos jours : la confiance en soi, l'honnêteté, l'empathie, la prise d'initiative, l'intelligence et l'impulsion (Zammar & Lahbous, 2013).

3.2.Approche par les comportements

Les années 1950 ont abordé le leadership d'un point de vue « Attitude / Comportement » et tiennent compte de la conduite du leader sur le terrain et avec son environnement. Cette approche a permis d'ouvrir le leadership à tout le monde en véhiculant l'idée que toute personne qui parvient à adopter le comportement approprié pourrait devenir leader (Blake, 1960). Les pratiques comportementales du leader seraient, selon les tenants de cette approche, plus faciles à acquérir et à mettre en œuvre qu'avoir les traits d'un leader dans le sens physique du terme. Il ne faut pas négliger que d'autres facteurs interfèrent dans la consolidation de la figure du leader dans l'équipe, soit son mode de gestion de la compétence collective ou organisationnelle. Le modèle de Bargach (Bargach, 2021) ressort la qualité de l'interaction à l'intérieur de l'équipe comme déterminant dans la préservation des enjeux collectifs.

3.3.Approche situationnelle

L'approche situationnelle souligne l'importance du contexte et du cadre global dans sa conception du leadership. La nature du travail, l'environnement externe et les caractéristiques des suiveurs auraient un impact dans le style de leadership. Cette approche a permis de créer plusieurs courants de recherche :

- Approche de la contingence, pour définir la relation entre le comportement et la performance d'un leader.
- La théorie situationnelle développée par Hersey et Blanchard (Hersey & Blanchard, 1979) qui considère les caractéristiques des suiveurs comme un élément essentiel.

En d'autres termes, les collaborateurs aux compétences faibles auraient besoin d'un style de leadership différent de ceux aux compétences élevées.

3.4.L'approche transactionnelle et transformationnelle

Au cours des 20 dernières années, les recherches se sont essentiellement dirigées vers les théories du leadership transactionnel et transformationnel. Burns (Burns, Leadership, 1978) a été le premier à introduire les concepts de transactionnel et transformationnel. Pour ce dernier, la différence entre ces deux concepts est liée à ce que le leader et ses suiveurs offrent l'un à l'autre. Dans l'approche transactionnelle, l'échange est limité aux ressources alors que dans l'approche transformationnelle, le leader offre une vision avec un objectif décliné en plan à court terme et qui focalise sur les besoins intrinsèques des membres de sa structure. Notre but est de nous arrêter sur les multiples formes de mutation de la pratique managériale au Maroc, sans la dissocier de notre souci d'appréciation et d'orientation vers une pratique éthique.

II. Le leadership éthique

Depuis la fin des années 1970, une multitude d'études a été réalisée sur le leadership. La majorité des études réalisées insistent sur la notion d'influence du leader sur ses suiveurs pour atteindre les objectifs fixés.

C'est cette notion d'influence qui met en avant la notion d'éthique et ce concept acquiert beaucoup plus de sens dans le leadership étant donné l'impact et l'influence exercés sur les suiveurs et donc sur l'organisation.

L'histoire à travers les frasques financières a démontré que les leaders peuvent entraîner leurs suiveurs dans des actes immoraux.

C'est à la suite de ces frasques que la recherche a commencé à tenir compte de l'éthique dans le leadership avec la réintroduction de l'éthique dans la problématique du leadership.

Pour mieux comprendre l'importance de la notion de l'éthique dans le leadership, il serait judicieux d'une part d'en connaître l'origine et les différents courants de cette notion qui prend de plus en plus de place aussi bien dans la société que dans les organisations et d'autre part d'avoir une approche pratique et concrète et existante permettant de faire effectivement le lien entre l'éthique et le leadership.

Tableau N°2 : Tableau récapitulatif des théories du leadership

Approche par les traits de caractère	Cette théorie met en avant l'importance des traits physiques dans le profil du leader.
Approche par les comportements	Cette théorie tient compte de la conduite du leader sur le terrain et avec son environnement.
Approche situationnelle	Cette approche souligne les caractéristiques des suiveurs qui auraient un impact dans le style du leadership
Approche transactionnelle et transformationnelle	Cette approche est liée à ce que le leader et ses suiveurs offrent l'un à l'autre

Source : composé par nos soins d'après la littérature

III. Ethique

1. Définition

Comme nous l'avons relevé plus haut la réforme publique marocaine ne peut atteindre sa visée stratégique que par l'assimilation de la notion de l'éthique non pas aux guides des managers ; mais au-delà de cela une adoption de comportements guidés par l'inclinaison devant l'intégrité des processus.

Dans cette section nous ne prétendons pas définir la notion de l'éthique professionnelle. Mais nous mettons en avant certaines références conceptuelles que nous allons utiliser ultérieurement dans notre étude empirique.

L'éthique est la science de la morale et des mœurs. C'est une discipline philosophique qui réfléchit sur les finalités, sur les valeurs de l'existence, sur les conditions d'une vie heureuse, sur la notion de "bien" ou sur des questions de mœurs ou de morale. »¹

Cette discipline a pour objectif de mener une réflexion sur les comportements à adopter pour humaniser le monde. En d'autres termes, l'éthique est une quête d'une société idéale associée à une conduite idéale.

¹ www.toupie.org/Dictionnaire/Ethique.org

Depuis l'Antiquité, avec Aristote et Platon, plusieurs grands courants ont marqué l'éthique. Certains courants viennent en opposition à d'autres, les remettant en question, et d'autres courants développent d'anciennes théories afin de converger vers un seul et même objectif : un monde meilleur.

2. Courants éthiques : histoire et évolution

Plusieurs courants ont vu le jour au fil du temps et ont été mis en avant par plusieurs philosophes, donnant ainsi une nouvelle définition à l'éthique, selon le contexte, la communauté et les besoins. Parmi les grands courants qui se distinguent, on trouve :

- L'éthique des vertus ou le perfectionnisme ;
- L'éthique du devoir ou le déontologique ;
- L'éthique utilitariste ou le conséquentialisme.

2.1 L'éthique des vertus ou le perfectionnisme

❖ Histoire

L'éthique de la vertu a été mise en avant au IV^{ème} siècle par Aristote, qui s'intéressait à l'homme et orientait ses réflexions vers les hommes et plus précisément vers l'action humaine.

En effet, Aristote considérait que le but de toute action est le Bien, et que le but de l'être humain est le bonheur. « Comment être heureux ? »

Pour Aristote, la philosophie est conçue à partir d'une reconstruction mentale basée sur la réalité du monde et d'observations, et non pas sur des idées. De plus, selon le philosophe, l'éthique porte sur le contingent : ce qui est vrai pour l'un ne l'est pas pour l'autre. Ainsi, il n'existe pas de vérité éthique, mais seulement des approximations.

Etant donné que l'éthique n'est ni une science, ni une technique et ne se traduit pas par un produit, il nous est impossible de nous baser sur elle pour juger de sa qualité. Cependant, nous pouvons la juger en nous basant sur celui qui la produit. C'est pour ces raisons que, pour Aristote, l'éthique est concentrée sur l'action.

C'est ainsi qu'est né l'Aristotélisme ou l'éthique de la vertu. La vertu selon Aristote émane de la virtuosité, et constitue l'excellence (Tricot, 1997).

❖ Ethique des vertus contemporaines

Le modèle de la pensée d'Aristote a été appliqué sans aucune remise en cause jusqu'à la fin du Moyen Âge. Au 19^{ème} siècle, Nietzsche (Albert, 1903) a complété la pensée Aristotélisme en précisant que l'Homme souhaitait être conforté sans effort et voir le monde répondre à ses attentes et combler ses vœux. Des vœux, dont la qualité dépend de la capacité de l'individu à affronter la vie. Cependant, la tendance d'une volonté faible se généralise et l'Homme souhaite

que le monde soit adapté à ses attentes spontanées tout en lui garantissant une protection maximale, pour jouir sans peine.

C'est ainsi que Nietzsche a mis en avant une nouvelle notion considérée comme une maladie : l'« incapacité de vouloir ». Or, une authentique morale consiste à être capable de créer une table des valeurs, avec une exigence à l'égard de soi-même, ainsi qu'une affirmation au milieu des autres d'une posture originale et porteuse d'un sens présent.

2.1 L'éthique du devoir (Déontologisme)

❖ 2.2.1 Emmanuel Kant

Ce philosophe du XVIII^{ème} siècle est à l'origine d'une révolution philosophique et éthique, en mettant en avant la notion de « pouvoir de la raison. »

Pour Kant, la réalité est perçue à travers soi, et répond à trois questions qui résument les intérêts :

- Que puis-je savoir ?
- Que dois-je faire ?
- Que m'est-il permis d'espérer ?

Kant a développé le concept intitulé « Le fait de la raison » qui implique que nous ne sommes pas des êtres théoriques mais des êtres à vocation à agir dans un sens éthique et que la volonté de chacun qui prescrit la volonté éthique.

❖ L'éthique de la responsabilité

Le Kantisme renvoie dans sa continuité indirectement vers l'éthique de responsabilité, celle-ci dans un premier abord a été mise en parallèle par Max Weber (Hottois, 1996) avec l'éthique de conviction, mais à travers les écrits de Hans Jonas, on découvre un nouvel aspect du Kantisme, plus moderne et qui fait également ressortir la notion de responsabilité.

En mettant en parallèle l'éthique de la conviction et l'éthique de responsabilité, Max Weber compare l'attitude adoptée. Pour ce philosophe, l'attitude de celui qui agit selon les principes de l'éthique de conviction est à l'opposé de celui qui agit selon l'éthique de responsabilité.

La différence émane du comportement adopté face à un échec à la suite d'une action.

Avec une éthique de conviction, la personne concernée remettra la responsabilité du résultat « au monde, à la sottise des hommes ou encore à la volonté de Dieu qui a créé les hommes ainsi. ». Au contraire avec une éthique de responsabilité, une personne ne mettra pas sur le compte des autres les conséquences de son action. « Ces conséquences sont imputables à ma propre action. »

3. Ethiques contemporaines du devoir

La filiation kantienne repose sur le fait que rien ne doit être admis sans argument, tout en mettant en avant l'importance de l'autonomie. Il s'agit d'idées et de pensées caractérisant la philosophie des lumières en général et Kant en particulier.

La rationalité scientifique va disqualifier toute prétention qui ne soit pas fondée sur une prétention scientifique, contrairement à Kant qui voulait une éthique universelle et contraignante.

Aujourd'hui, l'éthique personnelle est confrontée aux défis communs à tout le monde. Les défis mondiaux partagés par tous auxquels ne correspondent aucune responsabilité fondée sur la liberté et l'intentionnalité. Aujourd'hui l'éthique est fragile. L'ensemble des personnes concernées devraient se mettre d'accord pour définir cette nouvelle conception de la responsabilité. L'Ecole de Francfort a œuvré dans cet objectif en pensant à l'éthique différemment, ce qui a consisté à définir ce qui est moral et ce qui est immoral.

4. L'éthique utilitariste ou le conséquentialisme

L'utilitarisme est un courant où l'on s'intéresse aux conséquences souhaitables des actions avec l'observation des comportements humains et comment les gens se comportent pour viser et atteindre leur bien. Il s'agit d'être téléologique mais sans adhérer aux éthiques des vertus.

5. Jeremy Bentham

Considéré comme le fondateur de l'utilitarisme, Jeremy Bentham est un homme des lumières ayant vécu à la même période qu'Emmanuel Kant mais dans un contexte et un environnement différents : l'Angleterre.

Dans son approche, Bentham rejette l'approche rationaliste de Kant. Il considère que la valeur morale découle de l'utilité d'un acte c'est-à-dire de ses conséquences avantageuses. Un comportement moralement juste produit le plus grand bonheur des membres de la société. Selon lui, le bonheur est basé sur l'observation, et tous les hommes agissent de la même manière, recherchent leur plaisir et souhaitent échapper à la peine et à la douleur.

L'objectif de Bentham est de « Regarder l'homme tel qu'il est. » (Bentham, 2001).

6. Ethique utilitariste contemporaine

John Stuart Mill va indirectement et en amont critiquer la pensée de Nietzsche (XIXème siècle) La pensée de Mill, étant plus nuancée que celle de Bentham, maintient l'idée que l'utilitarisme est un empirisme éloigné de Kant, mais celui-ci insiste sur la notion de bonheur.

Ainsi, Mill veut réintroduire la notion de vertu qu'il distingue du bonheur, qu'il souhaite réintégrer au bonheur. Pour lui, la vertu est un moyen en vue d'une fin. Mill a même hiérarchisé les vertus et considère que le plaisir d'être vertueux est supérieur au plaisir d'être riche.

IV. Etude empirique

1. Objectifs de l'étude

Notre étude empirique a eu comme objectif l'évaluation du degré de conscience concernant l'importance de la notion de l'éthique et de la qualité du leadership chez les acteurs dans les différents milieux professionnels. Cela en essayant d'explorer l'existence de corrélation possible entre la qualité du leadership et son impact sur le cadre multidimensionnel de l'organisation : relations humaines /intégrité des processus/ crédibilité /influence sur les destinataires.

L'étude qu'on a mené s'inscrit dans un cadre exploratoire, vu qu'on a essayé de valider certaines hypothèses. En d'autre part, l'échantillon choisi pour cette étude empirique a été composé d'individus issus du secteur public et privé à la fois, sans faire de distinction entre les niveaux hiérarchiques des répondants : managers et subalternes.

Notre étude constitue un premier pas vers l'exploration du rôle du leadership et des valeurs de l'éthique dans l'engagement des collaborateurs et la réussite de la réforme. Pour cela nous avons choisi l'approche quantitative pour mener notre étude, dans l'espoir de mener une autre étude qualitative au futur pour aller plus loin dans l'analyse de ce phénomène dans le contexte marocain.

2. Collecte et analyse des données

Les données ont été collectées grâce à un questionnaire sous forme de QCM, envoyé aux répondants grâce à un lien de Google Forms. Ce questionnaire a été composé principalement de deux parties organisées comme suit :

- 1- Des questions pour identifier le profil du répondant.
- 2- Des questions pour évaluer le niveau de conscience des collaborateurs, quant à la notion de l'éthique et du leadership.

Tableau N°3 : Questionnaire de l'Enquête

Variables	Modalités de réponse
Sexe du répondant	Homme
	Femme
Age du répondant	18-24
	25-34
	35-49
	50-64
	65+
Type d'organisation	Publique
	Privée
Rang hiérarchique	Responsable-Manager
	Subalterne
Qualités d'un bon leader	Relationnelle
	Informationnelle
	Décisionnelle
	Respect des règles
	Application des lois
	Respect du code déontologique
	Autre
Conscience concernant les valeurs éthiques	Oui
	Non
Conscience du rôle des valeurs éthiques dans la réforme publique	Oui
	Non
Disponibilité d'une charte éthique	Oui
	Non

Source : composé par nos soins

L'option d'un questionnaire sous format QCM, a été l'outil le plus adéquat pour collecter les données dans le cadre de notre étude quantitative. En effet, il permet d'atteindre le maximum de répondants, tout en économisant le temps et les moyens. Ce questionnaire a été transmis aux répondants soit par courriel ou via l'application Whatsapp.

Les données collectées ont été importées via le logiciel Microsoft Office Excel 2019, puis traitées sur le logiciel SPSS 20.0, sur lequel on a préparé les matrices des données avant de procéder aux tests statistiques.

3. Echantillon

Cette étude a été réalisée le mois d'Août 2023 par un questionnaire distribué sur 115 salariés et fonctionnaires exerçant dans divers secteurs d'activité (Sécuritaire/bancaire/ Enseignement

supérieur/Transport et logistique/BTP/...). L'échantillon est composé de 30% de femmes et 70% d'hommes. Près de 30% des répondants appartiennent à la tranche d'âge 25-34 ans et 50% à la tranche d'âge 35-49 ans. Parmi les répondants, près de 60% appartiennent au secteur privé et 40% au secteur public. 76,5% occupent des postes de responsabilité et 23,5% sont subalternes.

Tableau N°4 : La structure de l'échantillon

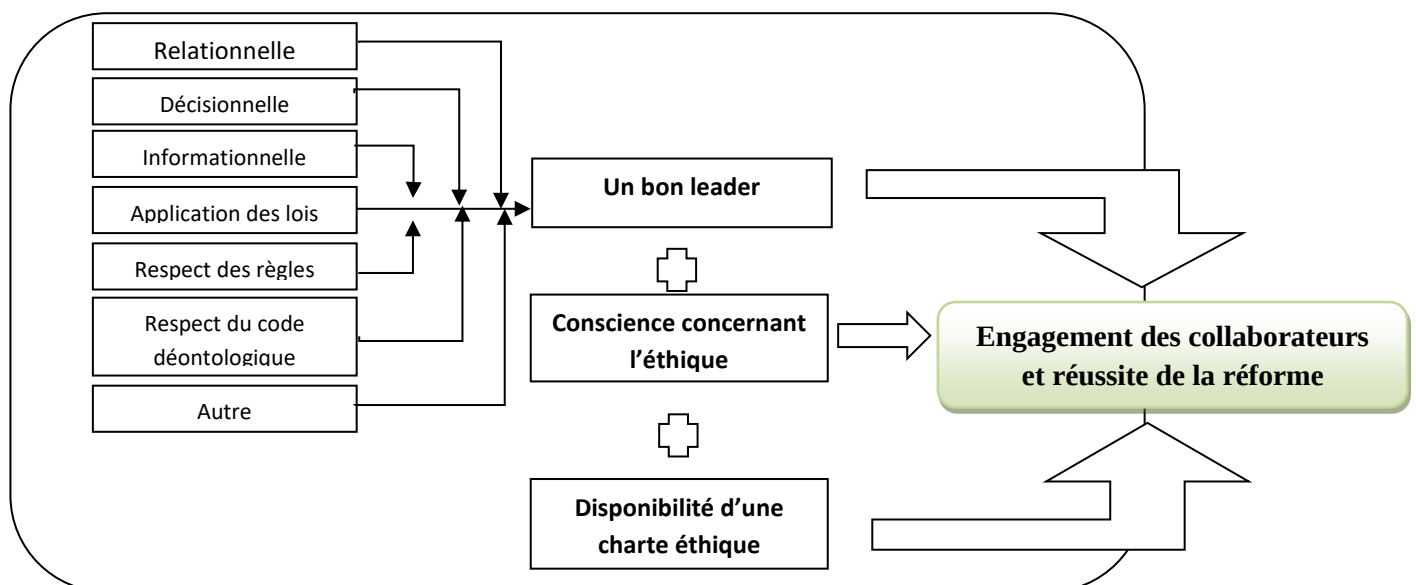
Type d'organisation	Sexe	Age				Total
		18-24	25-34	35-49	50-64	
Privée	Femme	4	12	2	2	20
	Homme	2	10	27	8	47
	Total	6	22	29	10	67
Publique	Femme	1	4	7	2	14
	Homme	2	9	18	5	34
	Total	3	13	25	7	48
Total	Femme	5	16	9	4	34
	Homme	4	19	45	13	81
	Total	9	35	54	17	115

Source : composé par nos soins

4. Hypothèses de l'étude

Notre enquête a supposé quelques hypothèses qui ont constitué la référence et le point de départ, pour chercher à les valider ou non suite à l'analyse des données collectées en appliquant des tests statistiques.

Figure N°1 : Les Hypothèses de l'Etude



Source : composé par nos soins

H1 : Il existe une corrélation entre les qualités d'un bon leader et l'engagement de ses suiveurs vis-à-vis de leurs organisations.

H2 : Il existe une corrélation entre la conscience à propos des valeurs éthiques et la réussite d'une réforme publique.

H3 : Il existe une corrélation entre la disponibilité d'une charte éthique et le succès d'une réforme publique.

5. Résultats de l'étude

5.1 Les qualités d'un bon leader (Croisement : Rang hiérarchique & qualité d'un bon leader)

86.95% des répondants ont affirmé qu'un bon leader doit disposer des qualités relationnelles afin de mieux gérer son organisation et les équipes qui exercent sous son autorité. Cette qualité a été suivie par la qualité décisionnelle. En effet, 64.34% des contributeurs à l'étude ont confirmé que les leaders doivent également disposer d'une capacité décisionnelle qui va leur permettre de prendre les bonnes décisions au bon moment.

Tableau N°5 : Les qualités d'un bon leader

			Rang hiérarchique		Total
			Manager/ Responsable	Subalterne	
Les qualités d'un bon leader selon les répondants ^a	Informationnelle	Count	37	12	49
		% within Rang	42.0%	44.4%	
	Relationnelle	Count	76	24	100
		% within Rang	86.4%	88.9%	
	Décisionnelle	Count	57	17	74
		% within Rang	64.8%	63.0%	
	Respect des règles	Count	49	9	58
		% within Rang	55.7%	33.3%	
	Application des lois	Count	32	6	38
		% within Rang	36.4%	22.2%	
	Respect du code déontologique	Count	43	7	50
		% within Rang	48.9%	25.9%	
	Justice du processus	Count	37	10	47
		% within Rang	42.0%	37.0%	
	Autre	Count	3	0	3
		% within Rang	3.4%	0.0%	
Total		Count	88	27	115

Source : le logiciel Sphinx

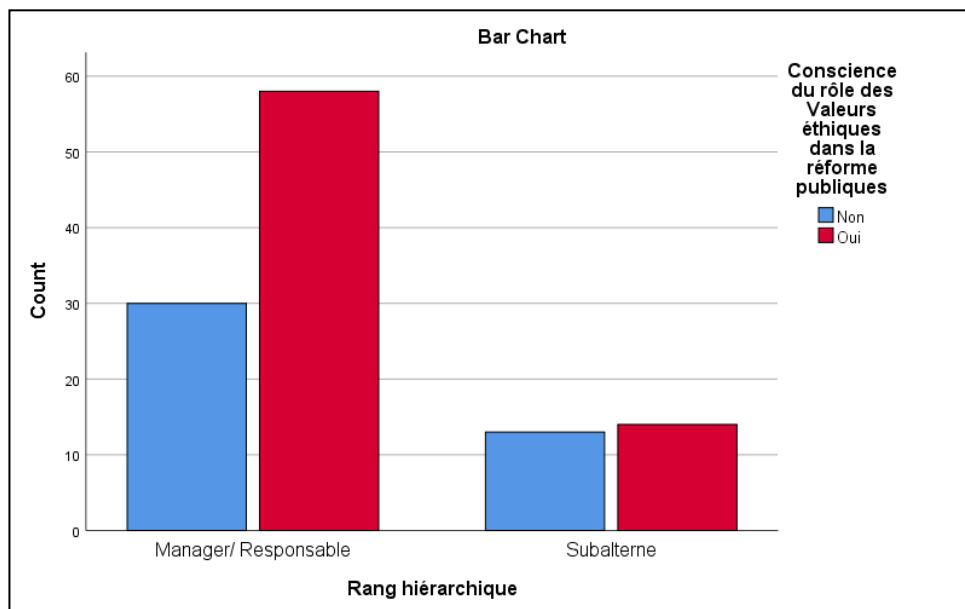
5.2 La conscience de l'importance des éthiques (croisement : rang hiérarchique et la conscience concernant l'importance des éthiques)

Plus de 60% des répondants, avec tous leurs niveaux hiérarchiques d'appartenance, sont conscients du rôle des éthiques dans la réforme publique.

Figure N°2 : La conscience de l'importance des éthiques dans la réforme publique

		Conscience de l'importance des éthiques dans la réforme publique		Total
		Non	Oui	
Rang_Hiérarchique	Manager/ Responsable	30	58	88
	Subalterne	13	14	27
Total		43	72	115

Source : le logiciel Sphinx



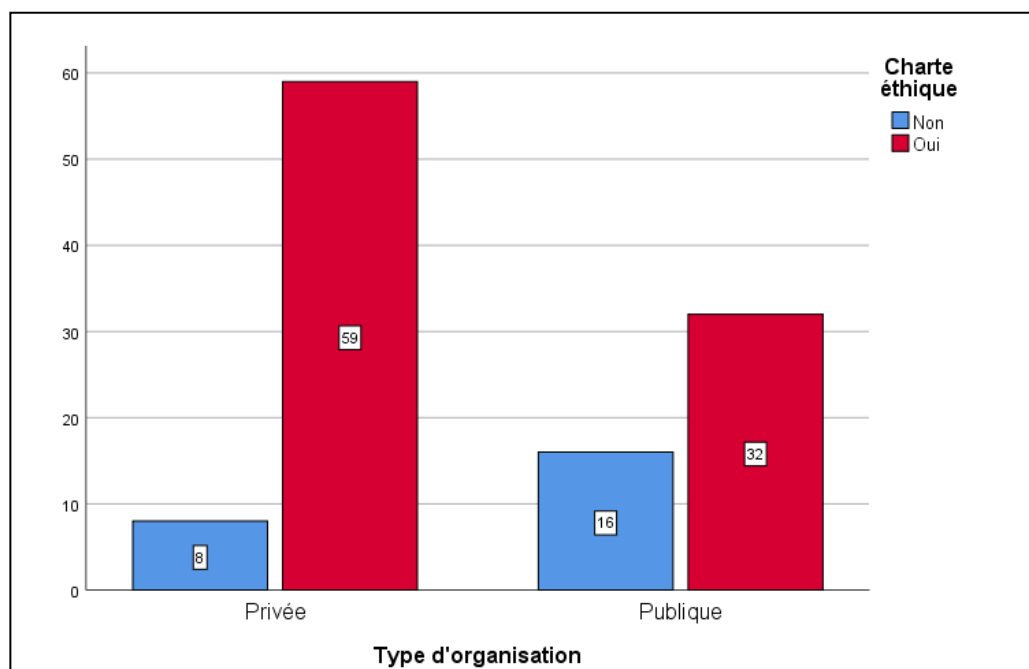
Source : le logiciel Sphinx

5.3 La disponibilité d'une charte éthique (croisement : type d'organisation et disponibilité d'une carte d'éthique)

Les organisations appartenant au secteur privé disposent d'un pas d'avance par rapport aux organisations publiques concernant la disponibilité d'une charte éthique. En effet, 51.30 % des répondants œuvrant dans le secteur privé ont confirmé la disponibilité d'une charte d'éthique au sein de leurs structures, contre 27.82% seulement pour le secteur public.

Figure N°3 : La disponibilité d'une charte d'éthique

		Disponibilité d'une charte éthique		Total
		Non	Oui	
Type_Organiaation	Privée	8	59	67
	Publique	16	32	48
Total		24	91	115



Source : le logiciel Sphinx

5.4 Test d'indépendance Khi-deux (corrélation) : type d'organisation et la disponibilité d'une charte éthique (la disponibilité d'une charte éthique en fonction du type d'organisation)

Nous avons opté pour le test d'indépendance Khi-deux (corrélation) pour valider l'existence d'une corrélation entre les deux variables : type d'organisation et disponibilité d'une charte éthique (la disponibilité d'une charte éthique en fonction du type d'organisation) :

H0 : si le résultat du test est supérieur à 0.05, donc il y'a aucune association entre les deux variables.

H1 : si le résultat du test est inférieur à 0.05, donc il y'a une association entre les deux variables.

Tableau N°6 : Résultats du Test Chi-Square

Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.750 ^a	1	.005	
Continuity Correction ^b	6.509	1	.011	
Likelihood Ratio	7.698	1	.006	
Fisher's Exact Test				.009
N of Valid Cases	115			

Source : le logiciel Sphinx

Tableau N°7 : Résultats du Test Symmetric Measures

Symmetric Measures		
	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal		
Phi	-.260-	.005
Cramer's V	.260	.005
N of Valid Cases	115	

Source : le logiciel Sphinx

Vu que le résultat du test est largement inférieur à 0.05, donc les deux variables sont fortement associées.

6. Discussion et conclusion

Notre étude du concept de leadership n'est pas restreinte à une superposition de concepts seulement. Il s'agit plutôt des premiers pas vers la conception de notre modèle qui met en relation trois principaux aspects: 1- Les attributs du leadership marocain « ses caractéristiques, son schémas de valeurs, ses forces et ses faiblesses » ; 2- La compréhension des défis des acteurs publics en tant qu'acteurs du changement, mais immanquablement appelés à modifier leur comportement en tant que leaders responsables de la gestion de la transition au niveau local, mais aussi en tant qu'acteur contribuant dans les projets de développement commun au niveau de la zone MENA et 3- Quelle définition nos acteurs publics vont adopter pour aboutir enfin à construire des outils de veille ou d'enrichissement du sens de l'éthique professionnelle dans la nouvelle vision de la pratique managériale.

En d'autre part, les résultats de notre étude ont révélé que la majorité des acteurs, qu'ils appartiennent au secteur public ou privé, sont conscients de l'importance des valeurs éthiques et de la qualité du leadership dans la réussite du projet de la réforme au Maroc.

En définitif, notre étude exploratoire nous a ouvert les voies à suivre pour la suite de notre travail de recherche, à savoir le choix du secteur (privé ou public) et éventuellement la sélection d'un domaine d'activité précis afin de cerner nos résultats et apporter une contribution scientifique significative sur les inférences causales entre les comportements éthiques ou non éthiques du leadership et la performance organisationnelle, l'engagement des collaborateurs, la réussite ou l'échec de la réforme publique. A cet égard, une deuxième étude qualitative s'avère nécessaire pour approfondir et renforcer nos hypothèses et aller plus loin dans l'analyse de ce phénomène dans le contexte marocain.

Bibliographie

- Albert, H. (1903). *Friedrich Nietzsche : Ainsi parlait Zarathoustra*. Paris: Mercure de France.
- Amaladas, S. (2019). Leadership effectiveness and the problem of social action: Continuing the conversation between Burns and Rost. *Leadership* , 15 (5), 517-534.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*
- Bargach, k. (2021, 03 21). Analyse de la jonction compétences individuelles et compétences collectives : Proposition d'un plan mitigation des impacts Covid-19. *Revue Internationale du Chercheur* , pp. 368-389.
- BARODI, M., & LALAOUI, S. (2022). Le management du changement : un levier de la réforme publique au Maroc. *Revue Internationale du Chercheur* , 3 (2), 1-18.
- Bentham, J. (2001). *INTRODUCTION AUX PRINCIPES DE LA MORALE ET DE LA LÉGISLATION*. Paris: Vrin.
- Blake, R. R. (1960). Blake & Mouton. *La grille managériale de Blake et Mouton* .
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chemers, M., & Ayman, R. (1993, Mars 22). Leadership Theory and Research: Perspectives and Qualities. *Academic Press, San Diego, CA* , pp. 49-80.
- Dinibutun, S. (2020, janvier 17). Leadership: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework. *Journal of Economics and Business* , pp. 44-64.
- Équipe Perspective monde. (1945). *Perspective Monde*. Retrieved 2022, from École de politique appliquée Faculté des lettres et sciences humaines Université de Sherbrooke, Québec, Canada: <https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire/1619>
- Ernst, B., Banks, G., Loignon, A., Frear, K., & Williams, C. (2022). Virtual charismatic leadership and signaling theory: A prospective meta-analysis in five countries. *Leadership Quarterly* , 33 (5).

- Gentilin, D. (2022). *The Origins of Ethical Failures: Lessons for Leaders*. (T. a. Francis, Ed.) Australie: The Origins of Ethical Failures: Lessons for Leaders.
- George, S., George, B., E. Nicole, V., Scott, T., & Haley, W. (2022, Juillet 22). Putting leader (follower) behavior back into transformational leadership: A theoretical and empirical course correction. *The Leadership Quarterly* , 1-17.
- Giovanni, J.-L. D. (2020). *Lutter contre la fraude en entreprise, une bataille sans fin....* Paris: PricewaterhouseCoopers (PWC).
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1979, décembre 4). Situational leadership perception and the impact of power. *Group & Organization Studies* , pp. 418-428.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H., & NATEMEYER, W. E.
- Hottois, G. (1996). Éthique de la responsabilité et éthique de la conviction. *Laval théologique et philosophique* , pp. 489-498.
- <https://www.letemps.checonomieuber-menage-parmi-dirigeants>. (n.d.). Retrieved Mars 5, 2023, from <https://www.letemps.checonomieuber-menage-parmi-dirigeants>
- Israel, R. D. (2023). Nondualistic Thinking in Leadership: An American Perspective. In D. Satinder, M. Joan, S.-R. June, & M. Petros (Eds.), *Handbook of Global Leadership and Followership* (pp. 845-873). USA: Springer Cham.
- Kangas, S. (2023). Leadership on Crusade: Military Excellence, Physical Action and Gender in the Twelfth-Century Chronicles of the First Crusade and the Latin Kingdom of Jerusalem. *Religions* .
- Lokanan, M. E., & Sharma, P. (2023). Two Decades of Accounting Fraud Research: The Missing Meso-Level Analysis. *SAGE Open* , 1-20.
- Machiavel, N. (1553). *Le Prince*. Florence: Enguilbert de Marnef.
- Martin, E. (2023). Article III Standing but Add a Little Bit of 21st Century Spice: How Data Breaches Illuminate the Continuously Contradictory Rulings of the Supreme Court. *Louisiana Law Review* , 703–745.
- M'HAMDI, I. (2019, Octobre 30). PERCEPTION DE L'ETHIQUE PAR LES LEADERS DANS L'ENTREPRISE MAROCAINE. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique* , pp. 163-184.
- M'HAMDI, I. (2021, Mars 12). PERCEPTION DE L'ETHIQUE PAR LES LEADERS DANS L'ENTREPRISE MAROCAINE. *REVUE INTERNATIONALE DU MARKETING ET MANAGEMENT STRATEGIQUE* , p. 171.

Michaelson, C. (2022). Leadership and Character(s): Behavioral Business Ethics in 'War and Peace'. *Journal of Business Ethics* , 177 (1), 31-47.

Ogunfowora, B., Andiappan, M., Stackhouse, M. R., & Varty, C. (2023). CEO ethical leadership as a unique source of substantive and rhetorical ethical signals for attracting job seekers: The moderating role of job seekers' moral identity. *Journal of Organizational Behavior* .

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New york: Praeger.

ROST, J. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New york : Praeger.

Sadok, H. (2023). Fight against corruption through technology: The case of Morocco. In R. Abdul, *Concepts, Cases, and Regulations in Financial Fraud and Corruption* (pp. 302-316). IGI Global.

Sullivan, J. (2017, 06 13). *Le Temps*. Retrieved 07 04, 2022, from Le Temps:

<httpswww.letemps.checonomieuber-menage-parmi-dirigeants>

Sullivan, J. (2017, 06 13). *Le Temps*. Retrieved 05 01, 2023, from Le Temps:

<httpswww.letemps.checonomieuber-menage-parmi-dirigeants>

Tricot, J. (1997). *Aristote : Ethique à Nicomaque*. Paris: Librairie Philosophique J. Vrin.

Tzu, S. (1078). *L'Art de la guerre*. Han.

Voss, B., Carter, D. B., & Warren, R. (2023). A car wash: post-truth politics, Petrobras and ethics of the real. (E. P. Publishing, Ed.) *Accounting, Auditing and Accountability Journal* , 36 (2), 437-463.

Voss, B., Carter, D. B., & Warren, R. (2023). A car wash: post-truth politics, Petrobras and ethics of the real. (E. Publishing, Ed.) *Accounting, Auditing and Accountability Journal* , 36 (2), 437-463.

Williams, E. N., Grande, S., Nakamura, Y. T., Pyle, L., & Shaw, G. (2022). The development and practice of authentic leadership: a cultural lens. *European Journal of Training and Development* , 46 (9), 937 - 952.

Zammar, R., & Lahbous, M. (2013). *Management d'équipe : mode d'emploi*. Rabat: Dar Al Kalam.