

Le leadership éthique : clé de la transformation durable des services publics

The Ethical Leadership: A Key Driver of Sustainable Transformation in Public Services

TIJAH I Siham

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG)
Université Abdelmalek ESSAADI- Maroc
Laboratoire Gouvernance et performance des organisations

CHETOUANI Sarah

Enseignante chercheuse

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Abdelmalek ESSAADI- Maroc
Laboratoire Gouvernance et performance des organisations

Date de soumission : 15/02/2026

Date d'acceptation : 31/03/2026

Pour citer cet article :

TIJAH I. S. & CHETOUANI. S. (2026) « Le leadership éthique : clé de la transformation durable des services publics », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 67- 86.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article examine la relation entre le leadership éthique et la transformation durable dans le secteur public, en mettant l'accent sur le contexte marocain. L'objectif de cette recherche est d'analyser comment le leadership éthique peut contribuer à l'émergence d'une culture organisationnelle orientée vers la durabilité. La méthodologie repose sur une revue de littérature fondée sur l'analyse de 11 articles scientifiques issus de la littérature anglophone et francophone portant sur le leadership éthique et la durabilité organisationnelle. Les résultats de cette analyse montrent que le leadership éthique constitue un levier important pour renforcer l'engagement des agents publics, favoriser la confiance organisationnelle et orienter les pratiques managériales vers des objectifs de transformation durable. L'étude met également en évidence le rôle médiateur de la culture organisationnelle dans la traduction des valeurs éthiques en pratiques durables au sein des institutions publiques. La contribution principale de cette recherche réside dans la proposition d'un modèle conceptuel adapté au contexte du secteur public marocain, en tenant compte des orientations stratégiques nationales. Ces résultats ouvrent des perspectives pour de futures recherches empiriques visant à tester les relations proposées et à approfondir l'analyse du rôle du leadership éthique dans les dynamiques de transformation durable.

Mots clés : Leadership éthique, transformation durable, services publics, culture organisationnelle, engagement des agents publics.

Abstract

This article examines the relationship between ethical leadership and sustainable transformation in the public sector, with a particular focus on the Moroccan context. The objective of this research is to analyze how ethical leadership can contribute to the emergence of an organizational culture oriented toward sustainability. The methodology is based on a literature review involving the analysis of 11 scientific articles drawn from both Anglophone and Francophone literature addressing ethical leadership and organizational sustainability. The results of this analysis indicate that ethical leadership constitutes an important lever for strengthening public employees' engagement, fostering organizational trust, and guiding managerial practices toward sustainable transformation objectives. The study also highlights the mediating role of organizational culture in translating ethical values into sustainable practices within public institutions. The main contribution of this research lies in the proposal of a conceptual model adapted to the Moroccan public sector context, taking into account national strategic orientations. These findings open avenues for future empirical research aimed at testing the proposed relationships and further deepening the analysis of the role of ethical leadership in sustainable transformation dynamics.

Keywords: Ethical leadership, sustainable transformation, public services, organizational culture, engagement of public agents.

Introduction

Le secteur public connaît aujourd'hui des transformations profondes sous l'effet des mutations économiques, sociales et technologiques qui redéfinissent ses priorités et ses modes de fonctionnement. Dans ce contexte, les travaux récents en management public ont proposé de nouvelles perspectives visant à améliorer la performance et la gouvernance des administrations. Ces recherches mettent notamment en lumière des thématiques telles que les réformes administratives, la gestion par résultats et le rôle du gestionnaire public en tant que porteur de valeurs. Elles soulignent également l'importance croissante de l'éthique et de la durabilité face à l'évolution des attentes citoyennes et à la complexification des défis sociétaux (Denhardt & Denhardt, 2015 ; Hood, 1991).

Au Maroc, cette dynamique de transformation s'inscrit dans un cadre institutionnel marqué par deux orientations stratégiques majeures : la Charte nationale de réforme de l'administration publique (2018) et le Nouveau Modèle de Développement (NMD, 2021). La Charte nationale constitue une étape importante dans le processus de modernisation de l'administration publique. Elle met en avant la promotion de la transparence et de la responsabilité comme fondements d'une gestion publique éthique. Elle insiste également sur l'intégrité des fonctionnaires et sur leur rôle dans la consolidation d'une culture organisationnelle fondée sur des valeurs partagées telles que la loyauté, la probité et le respect. Dans cette perspective, elle préconise également le développement d'actions de sensibilisation et de formation visant à intégrer les principes éthiques dans les pratiques professionnelles des agents publics.

Dans la même logique, le Nouveau Modèle de Développement adopté en 2021 propose une vision stratégique visant à instaurer une gouvernance publique plus durable et inclusive. Il met l'accent sur la construction d'une administration publique exemplaire, capable de renforcer la transparence, la confiance des citoyens et l'efficacité institutionnelle. Cette orientation accorde une place importante aux principes d'équité, d'inclusion et de responsabilité, tout en intégrant des considérations éthiques et environnementales dans les processus de décision publique afin de garantir la durabilité des politiques et des institutions.

Ainsi, les administrations publiques sont aujourd'hui engagées dans des processus de modernisation et de transformation organisationnelle impulsés par ces réformes. Toutefois, ces dynamiques soulèvent une tension croissante entre les exigences de transformation administrative et la nécessité de préserver des pratiques managériales fondées sur l'éthique, l'intégrité et la responsabilité dans l'action publique. Dans ce contexte, la question suivante se

pose : Dans quelle mesure le leadership éthique peut-il constituer un levier favorisant l'émergence d'une culture durable capable d'accompagner la transformation du secteur public ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, cet article propose une analyse théorique fondée sur une revue structurée de la littérature scientifique. L'objectif est d'identifier les principaux mécanismes par lesquels le leadership éthique peut contribuer à la construction d'une culture durable au sein des organisations publiques et de proposer un modèle conceptuel permettant d'éclairer cette relation.

Pour ce faire, l'article s'organise en plusieurs parties. Dans un premier temps, une revue de la littérature est consacrée à la présentation des concepts de leadership éthique et de transformation durable dans le secteur public. Dans un second temps, les relations théoriques entre ces concepts sont analysées afin de mettre en évidence leurs interactions et les cadres explicatifs mobilisés dans la littérature. Enfin, un modèle conceptuel est proposé, ouvrant des perspectives de validation empirique dans de futures recherches.

1. Revue de littérature

1.1. Leadership éthique au secteur public

1.1.1. Le Leadership

Le leadership, défini comme la capacité à influencer un groupe pour atteindre des objectifs communs (Bass, 1990), prend une signification particulière dans le secteur public. Contrairement au secteur privé, où l'accent est mis sur le profit et l'efficacité, le leadership public cherche à concilier performance, service à la collectivité et respect des valeurs d'intérêt général (Van Wart, 2003 ; Rinfret, 2008). Les leaders publics doivent maîtriser des compétences techniques tout en intégrant des principes d'éthique et de responsabilité sociale. Momeau, de sa part, souligne que bien qu'un leader soit fondamentalement le même dans les deux secteurs, les objectifs diffèrent. Dans le secteur public, l'objectif est de servir les citoyens et d'évaluer l'impact des actions sur eux (Rinfret, 2008 : 18). Le leadership public est lié à la bonne gouvernance, reposant sur l'intégrité, l'impartialité et la prise de décision participative (OCDE, 2001). Ce type de leadership ne se limite pas à la gestion administrative, mais inclut l'orientation des institutions vers des transformations nécessaires et l'inspiration des équipes dans un environnement complexe. Les leaders doivent incarner des valeurs morales et mobiliser leurs équipes pour répondre aux besoins collectifs, surtout dans un contexte de mutations sociétales (OCDE, 2019). Le leadership dans le secteur public, selon nous, ne se limite pas à la gestion des ressources, mais implique plutôt une vision stratégique

qui répond aux besoins des citoyens et renforce la confiance dans les institutions. Un leader efficace dans ce domaine doit incarner des valeurs d'intégrité et de transparence, devenant ainsi un modèle pour ses collaborateurs.

1.1.2. L'éthique

L'éthique, en tant que réflexion critique sur les actions et comportements, joue un rôle central dans le secteur public, où elle s'articule autour de principes fondamentaux comme le bien commun, la justice, et l'équité. Dérivée du grec *ethos*, signifiant l'habitat intérieur de l'être, elle reflète non seulement les valeurs personnelles mais également les normes sociales et institutionnelles (Ricoeur, 1991). L'éthique est une quête de la « *vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes* » (Ricoeur, 1993), qui transcende la simple morale prescriptive pour incarner une régulation fondée sur les valeurs partagées en société. L'éthique publique, telle que définie par Legault (2003), ne se limite pas à des règles unilatérales mais favorise une relation intersubjective, centrée sur le dialogue et la recherche d'un objectif commun harmonieux. Elle dépasse le cadre individuel pour devenir collective, visant à instaurer un « nous » où les valeurs démocratiques comme l'équité et la justice orientent les décisions publiques (Boisvert et al., 2005).

Dans le secteur public, l'éthique est inséparable des notions de service public et d'intérêt général, faisant d'elle un pilier essentiel pour garantir la légitimité des actions publiques. Les administrations, par leur finalité liée au bien-être des citoyens, sont appelées à respecter des valeurs comme la probité, la neutralité, l'objectivité et la responsabilité (Bartoli et al., 2011). Ces principes, inscrits dans des cadres institutionnels spécifiques, visent à renforcer la confiance entre l'État, les agents publics et les citoyens. L'éthique publique peut être examinée sur deux niveaux distincts : au niveau institutionnel, où elle guide l'action de l'administration dans son ensemble, et au niveau individuel, où elle influence les comportements des agents publics dans leurs interactions avec les citoyens. Ces deux dimensions peuvent parfois entrer en conflit, notamment lorsque les valeurs personnelles des fonctionnaires divergent de celles véhiculées par l'institution (Audria, 2004). L'importance de l'éthique dans le secteur public s'est intensifiée dans le contexte des réformes administratives contemporaines, visant à moderniser les pratiques et à accroître la performance. La Charte nationale de réforme de l'administration publique au Maroc (2018) illustre cette tendance en mettant l'accent sur des valeurs comme la transparence, l'intégrité et la reddition des comptes. Ces principes, en plus de promouvoir une gestion responsable, renforcent la légitimité des institutions publiques et leur capacité à répondre efficacement aux besoins des citoyens.

D'après l'ensemble des définitions des auteurs, nous considérons l'éthique comme la fondation de toute action dans le secteur public. Elle ne doit pas seulement être une obligation légale, mais un véritable engagement moral des agents publics. Selon nous, une culture éthique est cruciale pour promouvoir des pratiques responsables, reflétant ainsi les valeurs démocratiques et le respect des droits des agents et citoyens.

1.1.3. Leadership éthique

Le leadership éthique, défini comme l'adoption et la promotion de comportements normativement appropriés au sein des organisations (Brown et al., 2005), occupe une place essentielle dans le secteur public, où les valeurs telles que la moralité, l'intégrité et la justice sont primordiales. Inspiré de la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977, 1986), ce style de leadership repose sur la démonstration de comportements exemplaires et sur leur communication explicite aux subordonnés (Bedi et al., 2016).

Dans le secteur public, le leadership éthique se distingue par sa capacité à clarifier les attentes et responsabilités, tout en renforçant les normes éthiques organisationnelles. Les leaders éthiques adoptent des comportements tels que l'honnêteté, la compassion et l'équité, qui servent de modèles pour les employés (Brown et Treviño, 2006). Ils créent également un environnement de travail favorable en fournissant un soutien émotionnel, en valorisant les opinions des collaborateurs et en aidant à résoudre les dilemmes complexes (Kalshoven et al., 2011; Bhatti et al., 2020).

Tableau N°1 : Critères d'évaluation des comportements éthiques et non éthiques.

Critères	Leadership éthique	Leadership non éthique
Utilisation du pouvoir et de l'influence du leader	Sert les subordonnés et l'organisation	Satisfait ses besoins personnels et ses objectifs de carrière
Gestion des intérêts divers des parties prenantes	S'efforce de les équilibrer et de les intégrer	Favorise les partenaires de coalition qui offrent le plus d'avantages
Intégrité dans le comportement du leader	Agit en cohérence avec les valeurs proclamées	Fait ce qui est opportun pour atteindre des objectifs personnels
Prise de risques dans les décisions et actions du leader	Est prêt à prendre des risques personnels et à prendre les décisions nécessaires	Évite les décisions ou actions nécessaires qui impliquent un risque personnel pour le leader
Développement des compétences et de la confiance des subordonnés	Utilise le coaching, le mentorat et la formation pour développer les subordonnés	Minimiser le développement pour maintenir les subordonnés faibles et dépendants du leader

Source : (Yukl et Yukl cité par Mihelic et al., 2010).

Le leadership éthique dans le secteur public contribue directement à des résultats organisationnels positifs, notamment une meilleure performance, un engagement accru des employés et une satisfaction au travail plus élevée (Bedi et al., 2016). Par ailleurs, il réduit les

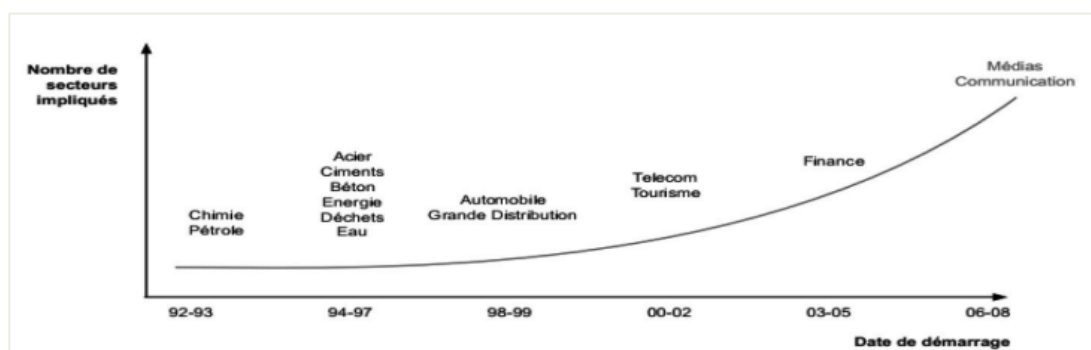
comportements déviants et les actes non éthiques au sein des organisations (Mayer et al., 2012; Schaubroeck et al., 2012). Nous ne pouvons pas conclure ce tour d'horizon sans partager notre propre perspective sur le leadership éthique. D'après l'ensemble des définitions des auteurs, nous le définissons comme l'adoption et la promotion de comportements appropriés au sein des organisations, en particulier dans le secteur public ; Cela implique de mettre en avant des valeurs telles que la moralité et l'intégrité, et qu'un leader éthique serve d'exemple tout en favorisant la participation de ses collaborateurs, créant ainsi un environnement où chaque agent public se sent valorisé et soutenu.

1.2. Transformation durable au secteur public

1.2.1. La culture durable

Le développement durable (DD), ou soutenabilité, tel que défini par le rapport Brundtland (1987) comme la capacité à répondre aux besoins du présent sans compromettre ceux des générations futures, s'est progressivement intégré dans les discours et les pratiques des entreprises depuis le début des années 1990 (Bansal, 2002 ; Mathieu et Soparnot, 2009). Deux conceptions principales du DD émergent. La première, d'inspiration néoclassique, assimile le DD à une croissance économique pérenne. La seconde privilégie un développement respectueux de l'environnement, sans nécessairement remettre en cause la croissance. Cette dualité se retrouve dans les définitions des concepts associés et soulève une distinction ontologique et stratégique importante. Une troisième approche, plus consensuelle, prône la conciliation des objectifs environnementaux, économiques et sociaux (les trois piliers du DD), mais elle est moins souvent adoptée par les entreprises privées dont la priorité reste la maximisation du profit.

Figure N°1 : Progression globale de l'intégration du DD dans les secteurs économiques.



Source : PWC, consultant (2010), p. 31.

1.2.2. Création d'une culture durable au secteur public

La culture organisationnelle durable repose sur des valeurs telles que l'équité, la transparence et la responsabilité, servant de levier stratégique pour établir des pratiques durables, selon

Schein (1992). Dans le secteur public marocain, intégrer la durabilité nécessite la formation des agents, la modernisation des processus et un leadership exemplaire. En 2002, un colloque national a été organisé pour traiter de l'éthique dans l'administration publique, mettant en lumière la corruption et ses causes, qui incluent des comportements incriminés comme le détournement de fonds et l'abus de pouvoir, ainsi que des causes administratives et culturelles. L'éthique est devenue centrale dans le plan national de réforme de l'administration pour 2018-2021, visant à restaurer la confiance des citoyens par des transformations organisationnelles et managériales. Ce plan ambitionne de créer une administration au service des citoyens, avec un accent sur la qualité des services publics et la préservation de l'intérêt général. Il inclut des objectifs de diversification des services pour lutter contre l'exclusion sociale et des mesures spécifiques pour renforcer l'éthique, comme le suivi des projets anticorruption et la gestion du temps administratif. Le programme « Éthique et déontologie » s'articule autour d'objectifs à court, moyen et long termes, visant à promouvoir l'intégrité et l'égalité des chances dans la fonction publique. Les leviers d'action comprennent l'amélioration de la formation des agents, l'intégration de l'éthique dans le Statut Général de la Fonction Publique, et la collaboration avec l'OCDE pour évaluer l'intégrité du pays.

Tableau N°2 : Le plan national de réforme de l'administration marocaine en faveur de l'éthique et la et la transformation durable.

Élément	Descriptif	Objectifs
Suivi de la mise en œuvre des projets de la stratégie nationale de lutte contre la corruption	Mettre en place des projets pour renforcer l'intégrité, la transparence et la bonne gouvernance dans l'Administration.	Améliorer la performance publique et consolider le système national d'intégrité.
Gestion du temps administratif dans les départements et services administratifs	Définir et optimiser la gestion du temps administratif pour réduire les gaspillages et améliorer l'efficacité des services administratifs.	Promouvoir la bonne gouvernance et renforcer l'efficacité des administrations publiques.
Mise en œuvre de la loi sur le droit d'accès à l'information	Renforcer la transparence et l'accès à l'information pour améliorer la confiance entre l'Administration et les citoyens.	Renforcer la transparence et l'accès à l'information pour améliorer la confiance entre l'Administration et les citoyens.
Plan d'action national du Gouvernement Ouvert	Favoriser la transparence et la participation citoyenne dans la gouvernance publique par l'ouverture de l'Administration.	Favoriser la transparence et la participation citoyenne dans la gouvernance publique par l'ouverture de l'Administration.
Charte nationale de réforme administrative	Adopte des principes d'éthique et de transparence, incluant la reddition des comptes (Article 4), la gestion participative (Article 7) et un contrôle interne rigoureux (Article 12).	Renforcer la transparence, la collaboration et la durabilité dans la mise en œuvre des réformes administratives.

Source : Plan national de réforme de l'administration 2018-2021, Ministère de la réforme de l'administration publique et de la fonction publique. Maroc.

1.3. Le leadership éthique comme outil pour créer une culture durable dans le secteur public

1.3.1. Théories mobilisées pour l'explication de la relation

La relation entre le leadership éthique et la transformation durable dans le secteur public s'explique par des cadres théoriques variés, issus des sciences de gestion et des approches institutionnelles. Ces théories mettent en lumière les rôles des dirigeants dans l'adoption de pratiques éthiques et dans la diffusion de valeurs favorisant une culture organisationnelle durable. Elles permettent d'articuler les dimensions éthiques, culturelle et organisationnelle, tout en soulignant l'impact des comportements des leaders sur les processus de transformation.

Tableau N°3 : Synthèse des théories du leadership éthique et organisationnel dans le contexte de la durabilité et de la gouvernance responsable.

Catégorie	Théorie	Description
I. Théories du Leadership Éthique	Leadership Serviteur (Greenleaf, 1977)	Un leader serviteur éthique se soucie du bien-être de ses subordonnés, les aide à grandir et à se développer, et cherche à créer un environnement de travail positif et inclusif.
	Leadership Transformationnel (Burns, 1978; Bass, 1985)	Cette théorie met l'accent sur la capacité du leader à inspirer et à motiver ses subordonnés en transcendant leurs intérêts personnels pour atteindre des objectifs communs et nobles.
	Leadership Authentique (Avolio et al., 2004)	Un leader authentique éthique se caractérise par son intégrité, sa transparence, sa confiance en soi et son équilibre émotionnel.
	Leadership Éthique (Brown et al., 2005)	Définit le leadership éthique comme la démonstration de comportements normativement appropriés par des actions personnelles et des relations interpersonnelles, et la promotion de ces comportements auprès des subordonnés à travers une communication claire, le renforcement et la prise de décision éthique.
II. Théories de la Culture Organisationnelle	Modèle des Valeurs Concurrentes (Cameron & Quinn, 2011)	Propose quatre types de cultures organisationnelles. Un leadership éthique peut influencer la culture organisationnelle en favorisant des valeurs comme la confiance, l'intégrité, et la collaboration, tout en orientant l'organisation vers le bien commun et la durabilité.
III. Théories de la Durabilité et de la Responsabilité Sociale des Organisations (RSO)	Triple Bottom Line (Elkington, 1997)	Met l'accent sur la performance des organisations selon trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Un leadership éthique dans les services publics est essentiel pour intégrer les principes de durabilité dans la stratégie et les opérations.
IV. Théories Complémentaires	Gouvernance Responsable (Denhardt & Denhardt, 2000)	Met en avant le rôle du leadership éthique dans la promotion de la transparence, de l'équité et de la responsabilité, des éléments essentiels pour garantir la durabilité dans les institutions publiques.

	<p>Justice Organisationnelle (Colquitt et al., 2001)</p>	<p>Cette théorie apporte un éclairage complémentaire en insistant sur l'équité perçue dans les processus de prise de décision et sur son impact sur la satisfaction et la performance des membres d'une organisation. Elle met en avant le rôle du leadership éthique dans la promotion de la transparence, de l'équité et de la responsabilité, des éléments essentiels pour garantir la durabilité dans les institutions publiques.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : Auteurs.

1.3.2. Études examinant la relation entre le leadership éthique et la transformation durable

La relation entre le leadership éthique et la transformation durable a suscité un intérêt croissant dans la littérature scientifique. De nombreuses études empiriques et conceptuelles ont exploré les mécanismes par lesquels un leadership fondé sur des valeurs éthiques peut favoriser l'adoption de pratiques durables et la transformation des organisations. Ces recherches mettent en évidence le rôle des leaders éthiques dans la promotion de comportements responsables, le renforcement de la culture organisationnelle et l'intégration des dimensions sociales, économiques et environnementales au sein des stratégies organisationnelles. Les résultats obtenus soulignent également la manière dont ces leaders influencent la gouvernance, la transparence et la responsabilisation, notamment dans des contextes complexes tels que celui du secteur public.

Tableau N°4 : Analyse comparative des études examinant la relation entre leadership éthique et transformation durable.

Auteur(s)	Contexte / Échantillon	Cadre théorique	Méthodologie	Principaux résultats	Contribution à la relation leadership éthique – durabilité
Maak & Ulrich (2007)	Organisations privées	Leadership responsable	Conceptuelle	Le leadership responsable favorise l'intégration des attentes des parties prenantes	Met en évidence le rôle du leadership dans la gouvernance durable
Laszlo (2008)	Études de cas d'entreprises	Création de valeur durable	Étude qualitative	Le leadership influence l'intégration des stratégies de durabilité	Montre le lien entre vision stratégique et transformation durable
Epstein (2008)	Organisations internationales	Management de la durabilité	Études de cas	Les dirigeants jouent un rôle clé dans l'intégration des objectifs sociaux et environnementaux	Renforce l'idée d'un leadership orienté durabilité
Robertson &	141 organisations	Leadership transformatif	Quantitative	Le leadership influence les	Montre l'impact comportemental du

Barling (2016)	s	onnel durable		comportements pro-environnementaux	leadership
Voegtlin (2011)	Organisations internationales	Leadership responsable	Conceptuelle	Le leadership éthique renforce la prise en compte des parties prenantes	Relie leadership et gouvernance responsable
Brown & Treviño (2006)	Organisations publiques	Leadership éthique	Études de cas	Les leaders éthiques influencent les comportements organisationnels	Base théorique du leadership éthique
Banerjee (2008)	Organisations publiques et privées	Responsabilité sociale	Analyse critique	Les pratiques de durabilité dépendent de la gouvernance organisationnelle	Lien entre gouvernance et durabilité
Pless & Maak (2011)	Entreprises sociales	Leadership responsable	Conceptuelle	Leadership orienté valeurs favorise la transformation durable	Renforce l'approche normative du leadership
Groves & LaRocca (2011)	303 managers	Leadership éthique	Quantitative	Corrélation positive entre leadership éthique et innovation durable	Lien entre leadership et innovation durable
Metcalf & Benn (2013)	Organisations internationales	Leadership pour la durabilité	Analyse comparative	Leadership favorise l'intégration de pratiques durables	Lien entre culture organisationnelle et durabilité
Freeman & Auster (2011)	Analyse conceptuelle	Théorie des parties prenantes	Conceptuelle	Valeurs éthiques favorisent la transformation organisationnelle	Intégration des parties prenantes dans la durabilité

Source : Auteurs.

L'analyse comparative des travaux présentés dans le tableau ci-dessus met en évidence une convergence des résultats soulignant le rôle central du leadership dans l'orientation des organisations vers des pratiques durables. Toutefois, la littérature montre que la majorité des études examine ces relations dans le contexte des organisations privées, tandis que les recherches portant spécifiquement sur le rôle du leadership éthique dans la transformation durable du secteur public restent limitées. Cette lacune justifie l'intérêt d'un cadre conceptuel permettant d'expliquer le rôle du leadership éthique dans la construction d'une culture organisationnelle durable au sein des services publics.

1.3.3. Synthèse théorique et mécanisme explicatif de la relation

L'analyse de la littérature met en évidence une convergence théorique autour du rôle déterminant du leadership dans les processus de transformation organisationnelle. Dans le secteur public, cette transformation ne repose pas uniquement sur des réformes structurelles

ou réglementaires, mais également sur l'évolution des valeurs, des comportements et des pratiques managériales au sein des institutions. Dans cette perspective, le leadership éthique apparaît comme un levier central permettant d'orienter les organisations publiques vers des dynamiques de transformation durable. En s'appuyant sur la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977), les leaders agissent comme des modèles dont les comportements influencent les normes et les pratiques organisationnelles. Par la promotion explicite de valeurs telles que l'intégrité, l'équité et la responsabilité, ils contribuent à structurer les attentes comportementales au sein de l'organisation. Par ailleurs, les approches du leadership transformationnel et du leadership serviteur soulignent la capacité des dirigeants à mobiliser les individus autour d'une vision collective orientée vers le bien commun et la création de valeur durable (Burns, 1978 ; Greenleaf, 1977). Dans le contexte du secteur public, cette mobilisation se traduit par l'émergence d'une culture organisationnelle fondée sur la transparence, la responsabilité et l'engagement envers les citoyens.

La culture organisationnelle constitue ainsi un mécanisme intermédiaire essentiel dans le processus de transformation durable. Selon les travaux de Schein (1992), les valeurs partagées, les normes et les pratiques institutionnalisées influencent durablement les comportements organisationnels. Lorsque ces valeurs intègrent des principes éthiques et des objectifs de durabilité, elles favorisent l'adoption de pratiques responsables et contribuent à l'alignement des actions organisationnelles avec les exigences du développement durable.

De ce point de vue, les approches de la responsabilité sociale des organisations et du *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997) permettent d'élargir la compréhension de la transformation durable en intégrant simultanément les dimensions sociales, organisationnelles et environnementales. Dans le secteur public, cette transformation implique notamment le renforcement de la gouvernance responsable, de la transparence institutionnelle et de la participation des parties prenantes.

Ainsi, l'intégration de ces différents cadres théoriques suggère que le leadership éthique agit comme un facteur déclencheur capable d'orienter les valeurs organisationnelles et de favoriser l'émergence d'une culture durable au sein des institutions publiques. Cette culture constitue à son tour un vecteur de transformation organisationnelle, en facilitant l'adoption de pratiques administratives plus responsables, transparentes et orientées vers l'intérêt général.

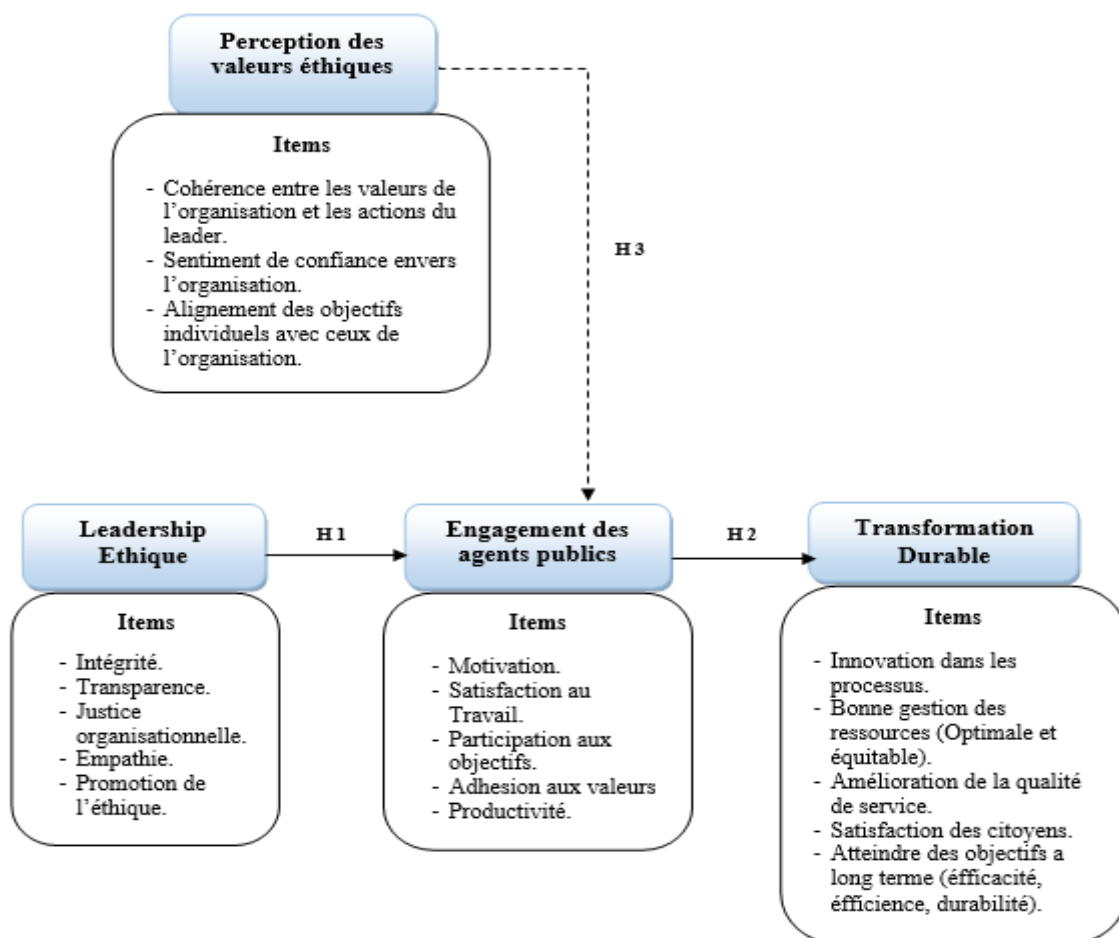
Dans cette optique, le leadership éthique peut être considéré comme un mécanisme structurant reliant les valeurs individuelles des dirigeants aux dynamiques collectives de transformation durable du secteur public. Sur la base de cette synthèse théorique, il devient pertinent de

proposer un modèle conceptuel visant à analyser les relations entre leadership éthique, culture durable et transformation des organisations publiques.

2. Modèle de recherche et hypothèses

Cette étude propose un modèle conceptuel visant à explorer le lien entre le leadership éthique et la transformation durable dans le secteur public. Ce modèle part du postulat que le leadership éthique, incarné par des dimensions telles que l'intégrité (Brown & Treviño, 2006), la transparence (Beauchamp & Bowie, 2004), la justice organisationnelle (Colquitt et al., 2001), et la promotion de l'éthique et de la responsabilisation (Van Wart, 2003), constitue un levier stratégique pour favoriser la transformation durable des organisations publiques. Cette transformation s'opère par le biais de la création et du maintien d'une culture organisationnelle durable, caractérisée par la pérennisation des valeurs fondamentales du secteur public (Porter & Kramer, 2011), la durabilité des processus administratifs (Brundtland, 1987), et l'intégration de pratiques axées sur le long terme (Schein, 1992).

Figure N°2 : Modèle de recherche examinant la relation entre le leadership éthique et la transformation durable.



Source : Auteurs.

Hypothèses de recherche :

En préparation de l'étude empirique à venir, nous formulons les hypothèses suivantes pour tester l'impact du leadership éthique sur la création d'une culture durable dans les organisations publiques :

H1 : La transparence et la justice organisationnelle des leaders sont positivement liées à l'engagement des agents publics.

H2 : Les agents publics engagés sont plus susceptibles de s'investir dans les projets visant à améliorer la durabilité des services publics.

H3 : Plus la perception des valeurs éthiques est positive et partagée, plus la relation entre l'engagement des agents publics et la transformation durable est forte.

3. Méthodologie

Afin d'examiner les contributions scientifiques relatives au rôle du leadership éthique dans la transformation durable du secteur public, cette recherche adopte une méthodologie fondée sur une revue structurée de la littérature. Cette approche vise à identifier, analyser et synthétiser les travaux existants afin de mettre en évidence les principaux cadres théoriques et résultats empiriques relatifs à la relation entre leadership éthique, culture organisationnelle et transformation durable. La démarche méthodologique s'est déroulée en deux phases principales. La première phase a consisté à élaborer une stratégie systématique de collecte des publications scientifiques à partir de plusieurs bases de données académiques. La seconde phase a porté sur la définition de critères d'inclusion et d'exclusion permettant de sélectionner les travaux les plus pertinents, suivie d'une analyse approfondie des publications retenues.

3.1. Stratégie de recueil des publications scientifiques

La recherche documentaire a été effectuée à partir de plusieurs bases de données académiques reconnues dans les domaines des sciences de gestion et de l'administration publique, notamment Cairn.info, ScienceDirect, Scopus, Web of Science et Google Scholar. La période étudiée couvre les années 2004 à 2024, afin de prendre en compte les évolutions récentes de la littérature relative au leadership éthique et aux enjeux de durabilité dans le secteur public. L'utilisation combinée de mots-clés en français et en anglais a permis d'identifier un total de 2 238 publications scientifiques. Toutefois, une grande partie de ces publications abordait séparément les thématiques du leadership ou de la durabilité, sans examiner explicitement leur articulation dans le contexte du secteur public. Après application des critères de sélection, seules 11 publications ont été retenues pour une analyse approfondie, celles-ci traitant

directement la relation entre leadership éthique et dynamiques de transformation ou de durabilité organisationnelle.

Tableau N°5 : Répartition du nombre de publications scientifiques recueillies en fonction des moteurs de recherche exploités.

Moteurs de recherches exploités	KEYS WORDS : <i>Ethical leadership, sustainable transformation, public services, organizational culture, commitment of public agents.</i>	Mots clés : <i>leadership éthique, transformation durable, services publics, culture organisationnelle, engagement des agents publiques.</i>
Cairn Info	121	714
Web of science	34	0
Scopus	32	0
ScienceDirect	1316	21
Total	1503	735

Source : Auteurs.

3.2. Définition des critères d'inclusion/exclusion et analyse des publications scientifiques sélectionnées

Parmi l'ensemble des publications initialement recensées, le choix a tout d'abord été fait de sélectionner celles assimilables à des «revues de littérature» ou comportant une mise en perspective historique des travaux réalisés dans le domaine, pour les autres publications, une sélection a été réalisée, à partir de l'exploitation de critères d'inclusion et d'exclusion établis en fonction de l'objectif de notre revue de littérature. Afin de renforcer la rigueur de l'analyse, les publications sélectionnées ont fait l'objet d'une évaluation qualitative comparative. Cette analyse a porté sur plusieurs dimensions, notamment le cadre théorique mobilisé, la méthodologie utilisée, le contexte d'étude ainsi que les principaux résultats relatifs au rôle du leadership éthique dans les processus de transformation organisationnelle. Cette étape a permis d'identifier les convergences et divergences entre les travaux existants, tout en mettant en évidence les mécanismes théoriques susceptibles d'expliquer la relation entre leadership éthique et transformation durable.

Tableau N°6 : Critères d'inclusion et d'exclusion des publications scientifiques initialement recueillies.

Critères d'inclusion	Critères d'exclusion
<ul style="list-style-type: none"> Articles traitant directement du leadership éthique dans le secteur public ou privé. Études explorant le lien entre éthique et durabilité dans la gestion ou la gouvernance publique. Recherches sur la transformation durable des services publics. Publications réalisées entre 2004 et 2024 (sauf pour les théories fondatrices). 	<ul style="list-style-type: none"> Articles traitant exclusivement du leadership éthique dans le secteur privé, sans lien explicite avec le secteur public. Publications qui ne mentionnent pas la durabilité des services publics. Articles purement descriptifs sans analyse théorique ou empirique approfondie. Publications payantes sans possibilité légale d'accès ou articles incomplets.

Source : Auteurs.

Pour sélectionner les publications conformément aux critères d'inclusion et d'exclusion établis, une lecture attentive des résumés (ou abstracts) a été réalisée dans un premier temps. Parmi l'ensemble des publications initialement recensées, seules 11 ont été retenues pour une analyse approfondie. Compte tenu du nombre limité d'études examinant simultanément les concepts de leadership éthique et de transformation durable dans le secteur public, cette revue s'inscrit dans une démarche exploratoire structurée. Elle vise principalement à identifier les principaux apports théoriques existants et à proposer un modèle conceptuel susceptible d'orienter de futures recherches empiriques.

4. Discussion

Dans le cadre de notre travail, nous avons examiné la relation entre le leadership éthique et la transformation durable au sein du secteur public à travers une revue de littérature approfondie et l'élaboration d'un modèle conceptuel structuré. Notre analyse des études antérieures a révélé que le leadership éthique, caractérisé par des valeurs telles que l'intégrité, la transparence et la justice organisationnelle, constitue un levier essentiel pour renforcer la durabilité organisationnelle dans le contexte public. Notre revue a confirmé le rôle déterminant des leaders éthiques dans la création et la pérennisation d'une culture organisationnelle axée sur la durabilité. Nous avons constaté que ces leaders inspirent la confiance et favorisent une adhésion collective aux valeurs fondamentales du service public, particulièrement dans des environnements complexes et en constante transformation. Par leurs comportements exemplaires, ils influencent directement l'engagement des agents publics, leur motivation et leur adhésion aux objectifs stratégiques liés à la durabilité (Bedi et al., 2016 ; Brown et Treviño, 2006).

Cependant, notre analyse a également mis en évidence des limites dans la littérature existante. Nous avons observé que les études empiriques traitant spécifiquement de la relation entre le leadership éthique et la transformation durable dans le secteur public restent rares et fragmentées. De plus, nous avons noté que les travaux existants se concentrent principalement sur des secteurs ou des contextes spécifiques, ce qui limite la généralisation des résultats. Cette situation souligne la nécessité de développer davantage d'analyses empiriques permettant d'examiner les mécanismes organisationnels à travers lesquels le leadership éthique influence concrètement les dynamiques de transformation durable dans les organisations publiques. En ce qui concerne le contexte marocain, nous avons relevé que des initiatives telles que la Charte nationale de réforme administrative (2018) et le Nouveau Modèle de Développement (2021) témoignent de l'importance croissante accordée au

leadership éthique pour promouvoir la transparence, l'inclusion et la durabilité dans les services publics. Nous considérons que ces cadres stratégiques offrent une base solide pour l'intégration des principes éthiques dans la gestion publique, bien que leur mise en œuvre représente un défi. En effet, la transformation durable des organisations publiques marocaines s'inscrit dans un environnement institutionnel marqué par certaines rigidités administratives, des structures hiérarchiques fortement centralisées et des procédures formelles parfois peu flexibles, ce qui peut ralentir l'adoption de pratiques organisationnelles innovantes. De plus, le poids des normes institutionnelles et des routines administratives peut limiter la capacité des acteurs publics à traduire les principes éthiques en pratiques managériales effectives. Ces contraintes structurelles peuvent ainsi atténuer l'impact direct du leadership éthique sur les processus de transformation organisationnelle, en particulier dans les contextes où les marges de manœuvre décisionnelles restent relativement restreintes.

Notre étude aboutit à la proposition d'un modèle conceptuel qui offre un cadre analytique pertinent pour explorer les interactions complexes entre le leadership éthique et la transformation durable. Ce modèle permet notamment d'analyser le rôle médiateur de la culture organisationnelle et de l'engagement des agents publics dans la traduction des valeurs éthiques en pratiques organisationnelles orientées vers la durabilité. Ce modèle ouvre des perspectives pour de futures recherches empiriques, notamment la validation de nos hypothèses et l'approfondissement des dimensions théoriques du lien entre éthique et durabilité dans le secteur public. En outre, nos résultats peuvent contribuer à orienter les réformes en cours en suggérant des pistes pour renforcer le rôle des leaders éthiques dans les processus de transformation. Toutefois, l'efficacité de ces dynamiques dépendra également de la capacité des organisations publiques à adapter leurs structures, leurs modes de gouvernance et leurs pratiques managériales afin de créer un environnement institutionnel favorable à l'émergence d'un leadership éthique réellement transformateur.

Conclusion

En somme, à travers cette revue de littérature, nous avons mis en lumière le rôle crucial du leadership éthique dans la transformation durable des services publics. Les concepts de transparence, d'intégrité et de responsabilité se révèlent être des piliers essentiels pour établir une culture organisationnelle durable et résiliente face aux défis contemporains. En interrogeant la relation entre le leadership éthique et la durabilité, nous avons identifié plusieurs dimensions qui nécessitent une exploration plus approfondie, tant sur le plan théorique que pratique. L'un des principaux apports de cet article réside dans l'adaptation des cadres théoriques du leadership éthique au contexte des organisations publiques marocaines, en mettant en évidence les interactions entre leadership, culture organisationnelle et engagement des agents publics dans les processus de transformation durable. Dans cette perspective, notre prochaine étape consistera en une étude empirique visant à tester les hypothèses formulées tout au long de cet article. Cette recherche, qui combinera des méthodes qualitatives et quantitatives, nous permettra de valider les liens entre les pratiques de leadership éthique et les résultats en matière de durabilité dans le secteur public. En recueillant des données variées, nous espérons éclairer davantage la dynamique entre ces deux concepts, tout en identifiant les mécanismes qui facilitent ou entravent leur interaction. L'objectif de cette étude est double : d'une part, fournir des preuves empiriques qui soutiennent l'importance du leadership éthique dans la promotion de pratiques durables, et d'autre part, élaborer des recommandations pratiques pour les décideurs et les gestionnaires publics. Le modèle conceptuel proposé dans cet article constitue ainsi un cadre analytique permettant de structurer l'analyse des relations entre leadership éthique, culture organisationnelle, engagement des agents et transformation durable au sein du secteur public. Malgré ses contributions, cette recherche présente certaines limites. Tout d'abord, la revue de littérature s'appuie sur un corpus relativement restreint d'articles scientifiques, ce qui peut limiter la portée de la synthèse théorique proposée. Ensuite, la nature essentiellement conceptuelle de cette étude ne permet pas de tester empiriquement les relations hypothétiques identifiées entre le leadership éthique et la transformation durable. Par conséquent, la généralisation des résultats doit être interprétée avec prudence. Dans cette perspective, de futures recherches pourraient viser la validation empirique du modèle conceptuel proposé à travers des études quantitatives menées auprès des agents publics. Des analyses comparatives entre différentes institutions publiques ou entre différents niveaux administratifs pourraient également permettre de mieux comprendre les conditions organisationnelles favorisant

l'émergence d'un leadership éthique et son influence sur les processus de transformation durable.

En intégrant le leadership éthique dans le processus de changement organisationnel, nous sommes convaincus que nous pouvons jouer un rôle significatif dans l'amélioration de la qualité des services publics, tout en respectant les valeurs fondamentales qui sous-tendent une gouvernance responsable et éthique. Cette approche holistique pourrait également servir de modèle pour d'autres secteurs, enrichissant le discours sur le management public et la durabilité à l'échelle mondiale.

BIBLIOGRAPHIE

- Asencio, H. D. (2019).** The effect of ethical leadership on bribing and favoritism : a field research study . *Public integr*, 263-285.
- Banerjee, S. (2008).** Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical sociology*, 51-79.
- Bartoli, A. e. (2011).** Vers un management public éthique et performant. *Revue française d'administration publique*, 629-639.
- Brown, M. &. (2006).** Socialized charismatic leadership, values congruence, follower ethical behavior. *Journal of Applied Psychology*, 954-962.
- Brown, M. E. (2005).** Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117-134.
- Chongrui, L. C. (2020).** How daily FSSB and ethical leadership affect work stress for Chinese public servants . *E3S Web of Conferences*, 1-5.
- Demirtas, O. &. (2015).** The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment . *Journal of Business Ethics*, 59-67.
- Elçi, M. S. (2012).** The impact of Ethical leadership and Leadership effectiveness on employees Turnover intention : The Mediating Role of work Related Stress. *Social and Behavioral Sciences*, 289-297.
- Epstein, M. J. (2008).** Implementing sustainability: The central role of leadership. *Greenleaf Publishing*.
- Erakovich, R. &. (2016).** Analysis of ethical leadership and integrity development in local government: The united states, The netherlands, Montenegro and Serbia. *Int. J. Public Adm*, 872-882.
- Freeman, R. E. (2011).** Values, authenticity, and responsible leadership . *Journal of Business Ethics*, 15-23.
- Freeman, R. E. (2011).** Values, ethics, and strategy : Toward a stakeholder theory. *Routledge*.

Groves, K. &. (511-528). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 2011.

Laszlo, C. (2008). Sustainable value: How the world's leading companies are doing well by doing good. *Stanford University Press*.

Maak, T. &. (2007). Integrative ethical leadership. in ethical leadership : Global challenges . *Springer* , 91-112.

Metayer, M. (2002). La philosophie éthique, Enjeux et débats actuels. *ERPI*.

Metcalf, G. &. (2013). Leadership for sustainability: An evolution of leadership competencies. *Journal of Business Ethics*, 379-392.

Pless, N. &. (3-13). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 2011.

Pupion, P.-C. (2015). NPM ou bonne administration: le rôle de l'éthique . *Gestion et management public*.

Rawls, J. C. (1987). *Théorie de la justice*.

Ricoeur, P. (1991). *Ethique et morale*.

Ricoeur, P. (1993). *Morale, éthique et politique*.

Robertson, J. &. (2016). Leading for sustainability: How leadership approaches influence sustainability performance. *Business Strategy and the Environment*, 465-480.

Schwartz, S. (2006). Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 929-968.

Schwepker, C. H. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94.

Stouten, J. B. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics*, 17-27.

Voegtlin, C. (125-144). Developing ethical leadership for sustainable business: An integrative framework. *Journal of Business Ethics*.

Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 57-73.

Zhou, H. J. (2015). Remedy for Work Stress: The Impact and Mechanism of Ethical Leadership. *Central European Journal of Public Health*, 176-180.

Ministère de la réforme de l'administration publique et de la fonction publique. Maroc. (2015). *La présentation de la stratégie de lutte contre la corruption, comité de suivi, Rabat 28 Décembre 2015*.

Ministère de la réforme de l'administration publique et de la fonction publique. Maroc. (date à compléter). *Plan national de réforme de l'administration 2018-2021*.