

Auteurs: ALAOUI Lalla Amina et CHAOUKI Farid
Établissement d'attache : UNIVERSITÉ CADI
AYYAD, Faculté des sciences Juridiques Économiques
et Sociales, Marrakech.

Résumé

Dans cet article, nous allons nous attarder sur deux concepts qui ont fait l'objet d'importantes recherches en matière de développement organisationnel ces derniers temps. Le but de cette recherche théorique est d'identifier et d'examiner deux styles de leadership soit : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel et ce, tout en intégrant une dimension éthique à ces deux notions. L'étude commence par un aperçu du concept du leadership éthique, ses théories, ses principes et ses dimensions; et nous identifions par la suite le lien qui peut exister entre les dimensions du leadership éthique et les deux styles de leadership, soit le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Enfin, dans la dernière partie de cette étude, nous essayons de démontrer que le leadership éthique peut influencer non seulement le comportement des employés, mais également les croyances et les valeurs de ces derniers.

Mots clés: Leadership éthique, leadership transactionnel, leadership transformationnel.

Abstract

In this paper, we focus on two constructs that have been an important topic of research in organizational development in recent times. The purpose of this theoretical research is to identify and examine two leadership styles: transactional and transformational leadership while integrating an ethical dimension to both these notions. The study starts with an overview of ethical leadership, its theories, its principles and dimensions; we also identify the relationship between the two dimensions of ethical leadership and the two styles of leadership, which refer to transactional leadership and transformational leadership. Finally and in the last part of this study, we try to demonstrate that Ethical leadership may influence not only employee's but also employee's beliefs and values.

Keywords: Ethical leadership, transactional leadership, transformational leadership.

L'ÉTUDE DE LA DIMENSION ÉTHIQUE DES STYLES DE LEADERSHIP : LE LEADERSHIP TRANSACTIONNEL ET LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Introduction

Aujourd'hui, les organisations portent une attention particulière à l'éthique et ce, en raison des scandales financiers et politiques qui se produisent au sein de ces organisations et qui peuvent nuire à leur image et à leur réputation d'où, la rupture de la relation de confiance qui existe entre l'organisation et ses différentes parties prenantes (clients, investisseurs, fournisseurs, actionnaires ... etc.).

Afin d'éviter ou de remédier à la rupture de cette relation de confiance qui est essentielle et primordiale à la survie et à la continuité de l'organisation, les entreprises misent essentiellement sur l'éthique au niveau de leurs pratiques de gestion et par conséquent l'éthique de leurs leaders. Ainsi et quant on parle de pratiques de gestion, on parle également des leaders qui sont à la source de ces pratiques. Le 'Leadership' est donc un élément important car ce dernier a, probablement, la capacité d'influencer le comportement des individus au sein de l'organisation et spécifiquement, les comportements éthiques.

Dans cet article, nous allons donc nous attarder particulièrement sur deux styles de leadership soit: le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. En introduisant la dimension éthique à ces deux notions, nous allons tenter de mettre la lumière sur les deux dimensions du leadership éthique qui peuvent constituer un parallèles avec les deux styles de leadership transactionnel et transformationnel.

I. Le Leadership éthique

La question qu'on se pose ici est la suivante : qu'est-ce qu'un leadership éthique ? Certains auteurs se sont donc attardés sur la définition de la notion de 'leadership éthique', ainsi et selon Brown, Trevino et Harrison (2005), le leadership éthique est: « *la manifestation d'un comportement normatif approprié à travers des actions personnelles et des relations interpersonnelles, et la promotion d'une telle conduite aux subordonnés à travers deux voies de communication, de renforcement et de prise de décision* ». ¹ Selon les auteurs, la 1^{ère} partie de cette définition soutient que les leaders qui sont perçus comme étant éthique se trouvent être des modèles ou des exemples à suivre aux yeux de tous, car ces derniers adoptent un comportement normatif approprié tel que l'honnêteté, la loyauté, l'équité et l'attention envers les subordonnés. Ensuite, la 2^{ème} partie de la définition fait référence à l'importance

¹ Traduction libre. Texte original : « The demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making ». (p.120)

qu'accorde le leader à l'éthique en établissant une bonne communication avec ses subordonnés, en renforçant l'éthique par des normes éthiques, par des récompenses des comportements éthiques ou par des sanctions pour ceux qui ne respectent pas ces normes (Gini, 1998 ; Trevino et al., 2003). Finalement, les leaders éthiques intègrent la dimension éthique dans l'ensemble du processus de la prise de décision, ils prennent en considération les conséquences éthiques de leurs décisions et finalement ils essaient d'opter pour le choix le plus juste (Bass & Avolio, 2000 ; Burns, 1978 ; Howell & Avolio, 1992).

Un leader éthique a des principes de conduite qui lui sont importantes et qui sont ancrées et selon Thomas (2001), pour être un leader éthique, il faut adhérer à une norme plus universelle du comportement moral. Aussi, Guy (1990) soutient qu'un leader éthique doit suivre un processus d'enquête en posant des questions sur ce qui est juste et ce qui est faux ce qui lui permet d'être l'exemple à suivre aux yeux de ses subordonnées et à l'ensemble des membres de l'organisation et ce, en identifiant les actions qui sont favorisées de celles qui ne le sont pas. Pour Freeman et Stewart (2006): « *Les leaders éthiques nous parlent de notre identité, de ce que nous sommes et de ce que nous pouvons devenir, de comment nous vivons et de comment nous pourrions vivre mieux* ». ² Kanugo et Mendonca (1998) appuient le fait qu'un leader est éthique quand celui-ci est motivé par l'attention qu'il porte envers ses subordonnés et par ses actions qui ont tendance à favoriser les autres même si le résultat peut être désavantageux pour lui-même. Ainsi, l'ensemble de ces auteurs identifient un leader éthique comme étant un modèle pour les subordonnés et il donne l'exemple au niveau des comportements éthiques à adopter et des bonnes façons de faire.

Les traits de personnalité ou les caractéristiques personnelles qui sont généralement attribués aux leaders éthiques sont l'honnêteté, l'intégrité et la loyauté et selon, Trevino et al. (2000), l'honnêteté est un élément essentiel pour bâtir une relation qui se base sur la confiance. Mihelic & al. (2010) soutiennent qu'on peut identifier un leader honnête d'un leader malhonnête en observant les comportements du leader et la cohérence de ces comportements dans des situations similaires. Les auteurs soutiennent que : « *Si un leader change constamment son comportement, les subordonnés le perçoivent comme imprévisible, peu fiable, et donc indigne de confiance. Une autre chose qui détruit la confiance est si un dirigeant prône des valeurs (la façon dont il doit se comporter) et qu'il essaye de les promouvoir activement, alors que personnellement, il en pratique d'autres* ». ³ Les leaders ont donc une influence primordial et importante sur le comportement éthique au sein d'une organisation, ces derniers façonnent le comportement des employés (Hitt, 1990 ; Jansen & Vonglinow, 1985).

² Traduction libre. Texte original : « Ethical leaders speak to us about our identity, what we are and what we can become, how we live and how we could live better ».

³ Traduction libre. Texte original : « « If a leader constantly changes his behavior, followers perceive him as unpredictable, unreliable, and therefore unworthy of trusting. Another thing that undermines trust is if a leader espouses one set of values (the way he should behave) and actively promotes them, whereas personally practices another set ». (p. 36)

Selon Thomas d'Aquin⁴, on peut déterminer la nature éthique du comportement d'un individu selon trois facteurs : en retrouve d'abord (1) le motif ou la raison de l'individu qui peut être considérée comme étant l'origine ou la source du comportement en tant que tel. Ensuite, (2) le comportement manifesté et finalement (3) le contexte social dans lequel le comportement a eu lieu (Kreeft, 1990). Kanungo (2001) soutient que : « *Si nous prenons ces trois facteurs en considération, le leader, afin d'être éthique, doit se livrer à des actes ou des comportements vertueux dont les autres bénéficieront, et il doit s'abstenir des mauvaises actions ou des comportements qui nuisent aux autres* ». ⁵ L'auteur rajoute également que : « *Afin que ces trois facteurs soient moralement justes au niveau des actes de leadership, les dirigeants doivent prêter attention à leurs propres motivations, à leurs stratégies comportementales, à leurs tactiques d'influence, et à leurs visions du monde qui forment la base de l'interprétation des situations sociales avec lesquelles ils interagissent et des résultats qui en découlent* ». ⁶

En somme, un trait de caractère tel que l'intégrité en plus des valeurs du leader se trouvent être au cœur de la dimension éthique du leadership. D'ailleurs et afin de représenter un 'bon leadership', les chercheurs en leadership ont identifié des caractéristiques et des attributs positifs tels que : l'intégrité, l'honnêteté, le caractère, la loyauté, l'altruisme, la motivation collective et l'encouragement (Bass and Steidlmeier, 1999; Den Hartog et al., 1999; Palanski and Yammarino, 2007; Resick et al., 2006; Toor and Ogunlana, 2008). Brown et al. (2005) appuient le fait que le pivot du leadership éthique réside au niveau d'une combinaison de l'intégrité, des normes éthiques et du traitement équitable des employés. Aussi, toujours selon Brown et al. (2005), les leaders éthiques sont considérés comme étant justes et des décideurs avec des principes, ces derniers sont attentionnés et ils agissent en respectant l'éthique et ce, continuellement (que ce soit dans leurs vies personnelles ou professionnelles) en plus de leur honnêteté et de leur loyauté. Trevino et al. (2000) ont désigné cette façon d'être ou de faire, au niveau du leadership éthique, comme étant l'aspect de la personne morale. Les auteurs ont également identifié un autre aspect du leadership éthique, celui-ci fait référence à un leader qui communique éthiquement, ce dernier est considéré comme étant un modèle visible du comportement éthique et il utilise le système de récompenses afin de renforcer le comportement éthique chez ses subordonnés d'où l'aspect du gestionnaire moral.

Le 'gestionnaire moral' VS la 'personne morale'

- *Le 'gestionnaire moral'*

⁴ À partir de LAROUSSE : « Théologien italien et docteur de l'Église (château de Roccasecca, Aquino, province de Frosinone, 1225-abbaye de Fossanova 1274). »

⁵ Traduction libre. Texte original : « If we take these three factors into account, the leader, in order to be ethical, must engage in virtuous acts or behaviours that benefit others, and must refrain from evil acts or behaviours that harm other ». (p. 259)

⁶ Traduction libre. Texte original : « In order to get all three factors morally right in leadership acts, leaders must pay attention to their own motives, their behavioural strategies and tactics of influence, and their worldviews that form the basis of interpreting the social situations with which they interact and the resulting outcomes ». (p. 259)

Trevino et al. (2000) ont ressorti trois éléments caractérisant un gestionnaire moral : (1) Être un modèle par des actions visibles, (2) communiquer des valeurs éthiques et finalement (3) miser sur les systèmes de récompenses. Ainsi, les auteurs soutiennent que ces gestionnaires moraux : « *Ils servent de modèle pour le comportement éthique d'une manière qui est visible aux employés. Ils communiquent régulièrement et de manière convaincante avec les employés quant aux normes, aux principes et aux valeurs éthiques. Enfin, ils utilisent le système de récompense régulièrement pour tenir tous les employés responsables des normes éthiques* ». ⁷

Le fait d'être un modèle est surtout important en raison des actions visibles qu'un leader éthique entreprend. Ces actions sont observés par les employés et ils les considèrent comme étant des exemples à suivre. Trevino et al. (2000) soutiennent qu'à travers leurs actions, les leaders éthiques peuvent faire passer des messages importants à leurs subordonnés et à l'ensemble des employés. D'ailleurs les auteurs appuient le fait que : « *Un gestionnaire moral efficace comprend les mots et les actions qui sont remarqués et comment ils seront interprétés par les autres* ». ⁸

La communication des valeurs éthiques caractérise les gestionnaires moraux, ces derniers doivent bien expliquer les valeurs éthiques qui encadrent les décisions et les actions importantes. Ainsi, les employés doivent voir leurs dirigeants communiquer ces valeurs éthiques afin de réaliser l'importance de celles-ci au sein de leur organisation et de les adopter par la suite. Trevino et al. (2000) donnent l'exemple des parents qui veulent que leurs enfants adoptent des valeurs tels que l'amour, le respect et la responsabilité, pour ce faire et pour être efficaces, les parents doivent transmettre ces valeurs à travers leurs actions et leurs paroles, il doit donc y avoir une cohérence entre les deux.

Le système de récompense est le 3^{ème} et dernier élément qui caractérise le gestionnaire moral, c'est une façon de montrer qu'un comportement est plus apprécié qu'un autre (Trevino et al., 2000). Ce système de récompense peut également être considéré comme étant un moyen disciplinaire quant certaines normes ou règles sont brisées (Trevino et al., 2000). Selon Trevino et al. (2000) : « *Le gestionnaire moral récompense systématiquement une conduite éthique et il sanctionne une conduite contraire à l'éthique à tous les niveaux de l'organisation, et ces actions servent à faire respecter les normes et les règles* ». ⁹

En somme, les gestionnaires moraux communiquent continuellement et fortement les valeurs

⁷ Traduction libre. Texte original : « They serve as a role model for ethical conduct in a way that is visible to employees. They communicate regularly and persuasively with employees about ethical standards, principles, and values. Finally, they use the reward system consistently to hold all employees accountable to ethical standards ». (p. 134)

⁸ Traduction libre. Texte original : « The effective moral manager understands which words and actions are noticed and how they will be interpreted by others ». (p. 134)

⁹ Traduction libre. Texte original : « The moral manager consistently rewards ethical conduct and disciplines unethical conduct at all levels in the organization, and these actions serve to uphold the standards and rules ». (p. 136)

éthiques à leurs subordonnés et à l'ensemble des employés tout en utilisant des méthodes tels que les systèmes de récompenses et ce, pour renforcer ces valeurs éthiques qui guident les décisions et les actions.

○ *La 'personne morale'*

Trevino et al. (2000) identifient trois éléments qui caractérisent une personne morale : (1) les traits de personnalité ou de caractère, (2) les comportements et finalement (3) les prises de décisions. Ainsi et selon les auteurs : « *Être vu comme une personne éthique signifie que les gens pensent à vous comme ayant certains traits, s'engageant dans certains types de comportements, et prenant des décisions fondées sur des principes éthiques* ». ¹⁰

Selon Trevino et al. (2000), les traits de caractère sont des caractéristiques personnelles qui demeurent stables dans le temps, les comportements des individus deviennent donc prévisibles à travers le temps et dans les différentes situations. Comme on l'a déjà vu, les traits de caractère qu'on retrouve dans un leadership éthique sont l'honnêteté, la loyauté et l'intégrité.

Et Trevino et al. (2000) réaffirment cela en mettant l'accent sur l'intégrité, ces derniers appuient le fait que : « *L'intégrité est un attribut holistique qui englobe les autres traits d'honnêteté et de loyauté* ». ¹¹ La confiance, qui est le cœur de la loyauté, est également un élément très important, celle-ci reflète la cohérence, la crédibilité et la prévisibilité dans les relations (Trevino et al., 2000).

Les comportements sont aussi importants que les traits de caractère ou même plus et ce, selon Trevino et al. (2000). Les auteurs affirment que : « *Les comportements importants comprennent «faire la bonne chose», se montrant soucieux des personnes en les traitant de façon droite, ouverte et communicative et en démontrant de la moralité dans la vie personnelle* ». ¹² Ainsi, un leader éthique fait la bonne chose, il se préoccupe des autres en les traitant avec respect, dignité et confiance d'où l'exemple que donnent les auteurs en faisant référence à l'éducation des enfants, si on ne fait pas confiance aux enfants, ils peuvent faire n'importe quoi alors que s'il ressentent qu'on a confiance en eux, ils vont réfléchir longuement avant de briser cette confiance. Aussi, l'ouverture du leader éthique accentue la proximité ce qui lui permet d'être continuellement à l'écoute de ses subordonnés et de leurs problèmes. Finalement, la moralité dans la vie personnelle est un élément important, les auteurs ont donné l'exemple du scandale de Bill Clinton avec Monica Lewinsky pour démontrer que la moralité dans la vie personnelle est extrêmement relié avec le leadership éthique. En

¹⁰ Traduction libre. Texte original : « Being viewed as an ethical person means that people think of you as having certain traits, engaging in certain kinds of behaviors, and making decisions based upon ethical principles ». p. 130

¹¹ Traduction libre. Texte original : « Integrity is a holistic attribute that encompasses the other traits of honesty and trustworthiness ». (p. 130)

¹² Traduction libre. Texte original : « Important behaviors include "doing the right thing," showing concern for people and treating people right, being open and communicative, and demonstrating morality in one's personal life ». (p. 131)

questionnant des cadres, la réponse était qu'on ne pouvait pas être un leader éthique si la moralité personnelle était remise en question comme c'était le cas dans le scandale de Bill Clinton avec Monica Lewinsky (Trevino et al., 2000).

La prise de décision est le 3^{ème} et dernier élément que les auteurs ont cité pour caractériser 'la personne morale' (Trevino & al., 2000). Ainsi, un leader éthique se base sur ses propres valeurs et ses principes éthiques dans toute décision qu'il doit prendre et ce, en étant juste et objectif (Trevino & al., 2000). Un exemple intéressant qui est présenté par les auteurs est celui du Test du 'New York Times' qui fait référence à la sensibilité des leaders éthiques quant aux normes communautaires, ainsi et selon ce test : « *Lorsqu'ils prennent une décision, les dirigeants éthiques devraient se demander s'ils aimeraient voir l'action qu'ils envisagent sur la première page du lendemain matin* ». ¹³

En somme on peut dire que les personnes morales sont perçues comme étant des personnes qui prennent des décisions justes et équitables, celles-ci ont des principes et des valeurs éthiques et elles sont soucieuses des autres personnes (Trevino & al., 2000). Comme on vient de le voir, le leadership éthique a deux dimensions : 'le gestionnaire moral' et 'la personne morale'. Ainsi et selon Trevino et al. (2000), pour développer un leadership éthique au sein d'une organisation, il faut que le leader soit à la fois un gestionnaire moral et une personne morale. Les deux dimensions sont donc essentielles pour bâtir un fort leadership éthique. Trevino et al. (2000) soutiennent donc que : « *Le leader éthique a la réputation d'être à la fois une personne pratiquement éthique et un leader qui fait de l'éthique et des valeurs une partie importante du programme de leadership* ». ¹⁴

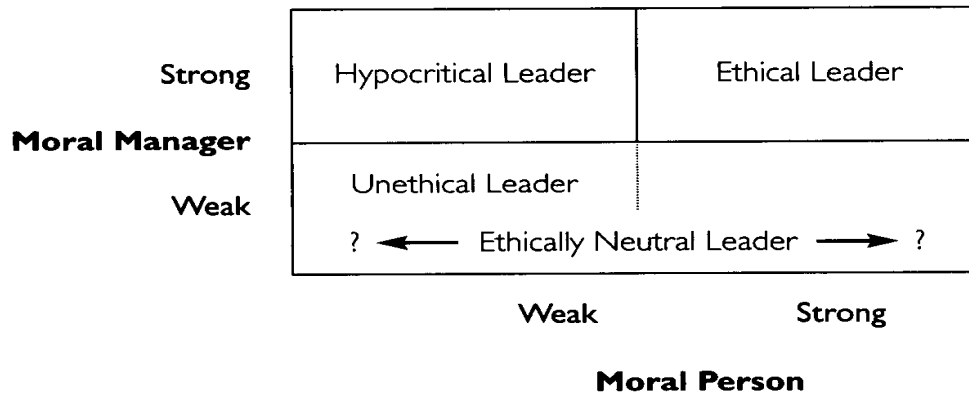
Dans une figure représentative de Trevino et al. (2000) (Voir ci-dessous), les auteurs ont voulu connaître les types de réputations qu'un dirigeant/cadre peut développer. Ainsi, une combinaison entre les deux dimensions du leadership éthique, c'est à dire la dimension d'un gestionnaire moral fort et celle d'une personne morale forte, mènent à une réputation d'un leader éthique fort. Ceci étant dit, les auteurs soutiennent que si la dimension de la personne morale est faible en plus de la dimension du gestionnaire moral, le leader sera non-éthique. On retrouve également un leader hypocrite quand la dimension du gestionnaire moral est forte alors que la dimension de la personne morale est faible. Finalement, le leader éthiquement neutre est un gestionnaire moral faible, par contre il se retrouve dans une zone neutre quant à la dimension de la personne morale.

¹³ Traduction libre. Texte original : « when making a decision, ethical leaders should ask themselves whether they would like to see the action they are contemplating on tomorrow morning's front page ». (p. 133)

¹⁴ Traduction libre. Texte original : « The ethical leader has a reputation for being both a substantively ethical person and a leader who makes ethics and values a prominent part of the leadership agenda ». (p. 136)

FIGURE 1: Gestionnaire moral VS Personne morale

Selon Trevino et al. (2000)



Maintenant qu'on a présenté les dimensions du leadership éthique (Gestionnaire moral VS Personne morale), nous allons nous attarder sur la dimension éthique des styles de leadership (le style transactionnel et le style transformationnel) et ce, afin de mieux comprendre le lien entre chaque style de leadership et l'éthique.

II. La dimension éthique des styles de leadership: le leadership transactionnel et le leadership transformationnel

Le leadership transactionnel influence le comportement des subordonnés par les récompenses et les sanctions. Selon Kanungo et Mendonca (1996), le leadership transactionnel est incompatible avec le leadership moral (contrairement au leadership transformationnel) car ce dernier ne prend pas en considération les besoins des subordonnés et il ne s'appuie pas sur une vision inspirante de l'avenir. Aussi, un leader transactionnel n'est motivé que par ses propres accomplissements ainsi que par le pouvoir. Brown et Trevino (2006) soutiennent que : « *Les leaders éthiques tentent d'influencer la conduite éthique des subordonnés en définissant explicitement les normes éthiques et en tenant les subordonnés responsables envers ces normes par l'utilisation des récompenses et des sanctions. Ainsi, le leadership éthique tel que défini ici comprend un processus d'influence transactionnel qui le distingue du leadership transformationnel* ». ¹⁵

Quant au leadership transformationnel et selon Burns (1978), celui-ci est un leadership moral car il mobilise les subordonnés pour travailler pour le bien-être collectif et non pas le bien être individuel. Le leadership transformationnel et le leadership éthique se rejoignent au niveau des caractéristiques

¹⁵ Traduction libre. Texte original : « Ethical leaders attempt to influence followers' ethical conduct by explicitly setting ethical standards and holding followers' accountable to those standards by the use of rewards and discipline. Thus, ethical leadership as defined here includes a transactional influence process that distinguishes it from transformational leadership ». (p. 599)

individuelles d'un leader éthique ainsi et selon Brown et Trevino (2006) : « *Les leaders éthiques et transformationnels se préoccupent des autres, ils agissent en conformité avec leurs principes moraux (intégrité par exemple), ils prennent en considération les conséquences éthiques de leurs décisions, et ils sont des modèles éthiques pour les autres* ». ¹⁶ Kanungo et Mendonca (1996) ont appuyé le fait que les leaders transformationnels démontrent un leadership éthique quant ils ont des valeurs altruistes et ils se basent donc sur l'autonomisation pour influencer leurs subordonnés et non pas sur le contrôle (contrairement aux leaders transactionnels). Plusieurs éléments ont été reliés positivement au leadership transformationnel, on retrouve d'abord la satisfaction des employés par rapport à leur travail et à leur leader, l'engagement organisationnel, les comportements de citoyenneté et finalement le rendement au travail (Fuller, Patterson, Hester, & Stringer, 1996; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Yukl, 2002).

On peut donc voir que chaque style de leadership (que ce soit le leadership transactionnel ou le leadership transformationnel) peut avoir une dimension éthique. Chaque style tend vers une dimension plutôt qu'une autre. Nous allons traiter de cela en profondeur dans la 3^{ème} partie de cet essai et ce dans le but d'établir des liens et des parallèles entre les dimensions du leadership éthique (gestionnaire moral vs personne morale) et les styles de gestion.

III. Liens et parallèles entre les différentes théories

Le tableau ci-dessous rassemble les théories qu'on a vu au niveau du leadership éthique, du leadership transactionnel et du leadership transformationnel, ce qui va nous permettre de faire des liens et des parallèles entre ces différentes théories.

FIGURE 2: Le lien entre les différentes théories

<i>Les styles de leadership selon : Bass (1985, 1990) et Burns (1978)</i>	<i>Les dimensions du leadership éthique selon : Trevino et al. (2000)</i>
Leadership transactionnel	Le gestionnaire moral
Leadership transformationnel	La personne morale

¹⁶ Traduction libre. Texte original : « Ethical and transformational leaders care about others, act consistently with their moral principles (i.e. integrity), consider the ethical consequences of their decisions, and are ethical role models for others. » (p. 599)

LIEN 1 : Le ‘leadership transactionnel’ et le ‘gestionnaire moral’

Comme on l’a déjà vu dans la revue de littérature (Bass, 1985, 1990 et Burns, 1978), le leadership transactionnel se caractérise par ses récompenses contingentes, ses normes, ses procédures et ses règles à suivre, ses sanctions quand il y a une violation des règles ... etc. Les employés ont donc des tâches préétablies, des objectifs fixés et des résultats à atteindre. Les leaders transactionnels ont tendance à influencer le comportement des subordonnés en les encadrant par des règles, des normes et des systèmes de performances ; ils n’essayent donc pas de changer leurs valeurs ou de les mobiliser autour d’une mission organisationnelle. Par exemple, un leader transactionnel qui croit que le fait d’agir éthiquement peut probablement mener au succès de l’organisation va mettre en place des codes de conduite, des règles et des programmes éthiques et toute violation de ces codes de conduite et de ces règles va mener à des sanctions.

Ainsi et dans le style transactionnel, on guide les comportements des employés, on veut que ces derniers agissent de telle ou telle façon. On peut donc dire que le leadership transactionnel peut influencer et favoriser les comportements des individus sans, toutefois, influencer les valeurs et les croyances partagées des employés.

Trevino et al. (2000) ont caractérisé le ‘gestionnaire moral’ par trois éléments : le fait d’être un modèle par des actions visibles, le fait de communiquer des valeurs éthiques et finalement, le fait de miser sur les systèmes de récompenses/sanctions. On peut mettre l’accent dans cette dimension éthique sur les actions visibles du leader qui visent les comportements des employés. Par exemple, un leader qui encourage les interactions avec ses subordonnés, viendra les voir souvent à leur bureau pour partager ses idées ou autres. En ce faisant, il encourage les subordonnés à venir le voir et partager leurs idées, il influence donc leurs comportements par des actions visibles. On peut également mettre l’accent dans cette dimension éthique, sur le système de récompense/sanction qui peut être considéré comme étant un moyen disciplinaire. Les individus n’agiront donc plus éthiquement parce qu’ils sont inspirés par des valeurs éthiques mais parce qu’ils veulent tout simplement obtenir une récompense ou éviter une sanction d’où ‘la motivation contrôlée’ qui peut caractériser un gestionnaire moral.

Ainsi, le ‘gestionnaire moral’ peut influencer les comportements des individus. Dans ce sens et selon nous, un leader transactionnel est un ‘gestionnaire moral’ car les deux ne cherchent pas à inspirer les employés mais plutôt à les convaincre en communiquant les règles et les lois à respecter et en misant sur les récompenses et les sanctions.

LIEN 2: Le ‘leadership transformationnel’ et la ‘personne morale’

Pour que les employés adhèrent volontairement à une valeur plutôt qu’une autre, il faut que le leadership les inspirent d’où le leadership transformationnel. Ainsi, et comme on l’a déjà vu dans la revue de littérature et selon Bass (1990), un leader transformationnel peut être charismatique, il a le pouvoir d’inspirer et de stimuler intellectuellement ses subordonnés et il leur porte une attention particulière. Ainsi, quand un leader a le pouvoir de mobiliser ses

subordonnés autour d'une vision commune et des objectifs communs, quand il les inspire en donnant l'exemple à suivre et en étant un modèle, quand il établit des relations basé sur la confiance et le respect mutuel, quand il mise sur les capacités intellectuelles de ses subordonnés et quand il joue le rôle de coach en encadrant ses subordonnés et en les soutenant pour qu'ils puissent se développer ; on peut dans ce cas, parler d'un leader qui a la capacité d'agir directement sur les valeurs de ses subordonnés et des employés en général. Par exemple, un leader transformationnel peut inspirer à agir éthiquement en maintenant un discours qui vise à inciter les employés à agir de façon éthique et à les mobiliser autour d'une vision commune qui implique que : « le fait d'agir éthiquement peut probablement mener au succès de l'organisation ». Cependant, le discours du leader à lui seul n'est pas suffisant pour que les employés puissent adopter un comportement plutôt qu'un autre.

En somme, on peut dire qu'un leader transformationnel peut influencer les valeurs et les croyances partagées des employés en les modifiant ou en les changeant.

En nous appuyant sur les propos de Trevino et al. (2000), une personne morale se démarque par ses caractéristiques personnelles tel que l'honnêteté et l'intégrité, par ses comportements éthiques que ce soit dans sa vie personnelle ou dans sa vie professionnelle et finalement par ses prises de décisions qui se basent, généralement, sur ses valeurs et ses principes éthiques. Ainsi, la personne morale a plus tendance à agir au niveau des valeurs et ce, en raison de sa façon de 'faire' et 'd'être' qui la rend un modèle aux yeux des employés, ces derniers sont donc inspirés par cette personne morale et ils adhèrent volontairement à ses valeurs éthiques.

Par exemple, un leader pour qui 'le respect' est une valeur importante et qui la transmet dans ses interactions avec ses subordonnés, dans ses prises de décisions et autant dans sa vie personnelle que dans sa vie professionnelle; pourra voir cette valeur partagée par tous ses subordonnés vu qu'ils ont été inspiré par cette façon de 'faire' et 'd'être' à tel point qu'ils ont voulu, par eux-mêmes, adhérer à cette valeur qu'est le 'respect'.

Ainsi, la personne morale peut influencer les valeurs et dans ce sens, nous appuyons le fait qu'un leader transformationnel peut être considéré comme étant une personne morale, car tous les deux favorisent les valeurs, de plus, on retrouve certaines caractéristiques personnelles qui sont similaire telles que : le fait d'inspirer, le fait de se soucier des autres, l'honnêteté et l'intégrité ... etc. En somme, on peut dire que le 'leadership transformationnel' et la 'personne morale' favorisent les valeurs.

CONCLUSION

Pour conclure, on peut dire qu'il existe des liens et des parallèles entre les deux styles de leadership et les deux dimensions du leadership éthique.

Dans ce sens, le leadership transactionnel représente la dimension du gestionnaire moral qui a tendance à influencer les comportements individuels dans le milieu organisationnel, et le leadership transformationnel représente la dimension de la personne morale qui a tendance à

influencer les valeurs individuelles dans le milieu organisationnel d'où la complémentarité des deux concepts.

Ainsi, on peut dire que l'aspect éthique au niveau du leadership en particulier, et dans un milieu de travail en général, est important d'où l'attention qui lui est attribué actuellement au sein des organisations.

Selon nous, le pivot de l'entreprise réside au niveau des acteurs organisationnels et de l'éthique au niveau des pratiques de gestion en particulier le leadership qui a la capacité d'influencer les comportements et les valeurs des individus eu sein de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Bass, B. M. & P. Steidlmeier (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly* 10, 181–217.
- Bass, B. & Avolio, B. (2000). Multifactor leadership questionnaire (2nd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York : Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Academic Journal, Organizational Dynamics*, 18 (3) : 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5): 21–27.
- Brown, Michael E. & Treviño Linda K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17, 595–616.
- Brown, M. E., Trevino L. K. & Harrison D. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, 117–134.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York : Harper & Row.
- Den Hartog, D. N., R. J. House, P. J. Hanges, S. A. Ruiz-Quintanilla & P. W. Dorfman, et al. (1999). Culturally Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed? *The Leadership Quarterly* 10, 219–256.
- Fuller, J. B., Patterson, C. E., Hester, K., & Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78, 271–287.
- Gini, A. (1998). Moral leadership and business ethics. In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership*, Westport, CT: Quorum Books, p. 27–45.
- Guy, M. E. (1990). Ethical decision making in everyday work situations. Greenwood Publishing Group.
- Hitt, W. D. (1990). Ethics and leadership : Putting theory into practice. Columbus : Battelle Press.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation. *Academy of Management Executive*, 6, 43–54.
- Jansen, E. & Von Glinow, M. A. (1985). Ethical ambivalence and organizational reward systems. *Academy of Management Review*, 814-822.
- Kanungo, Rabindra N. & Mendonca Manuel (1998). Ethical dimensions of leadership. *Leadership quarterly*, 9 (2) : 234-238.
- Kanungo, Rabindra N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18 (4) : 257-265.

- Kanungo, R. N. & Mendonca, M. (1996). Ethical dimensions of leadership. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Kreeft, P. (1990). A Summa of the Summa : The essential philosophical passages of St. Thomas Aquinas Summa Theologica. San Francisco : Ignatius Press.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385–425.
- Mihelic, Katarina Katja ; Lipicnik, Bogdan & Tekavcic, Metka (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management and Information Systems*, 14 (5) : 31-41.
- Palanski, M. E. & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and Leadership: Clearing the Conceptual Confusion. *European Management Journal* 25(3), 171–184.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. & Mitchelson J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics* 63, 345–359.
- Thomas, C. (2001). The ethical leader, Executive Excellence. Executive Excellence Publishing, Vol. 18, pp. 15.
- Toor, S. R. & Ogunlana, S. O. (2008). Leadership Skills and Competencies for Cross-Cultural Construction Projects. *International Journal of Human Resources Development and Management* 8 (3), 192–215.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 55, 5– 37.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M. E. (2000). Moral person and moral manager : How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management review*, 42 (4) : 128-142.
- Yukl, G. A. (2002). Leadership in organizations (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.