

REVUE ECONOMIE & SOCIÉTÉ

E- ISSN: 2820-6991
P- ISSN: 2820-7211



REVUE SCIENTIFIQUE À COMITÉ DE LECTURE CONSACRÉE AUX ÉTUDES DANS LES DOMAINES DE L'ÉCONOMIE, DE LA GESTION ET DES SCIENCES SOCIALES

DIRECTRICE DE PUBLICATION: DR. SANAA HAOUATA - REDACTEUR EN CHEF: DR BRAHIM MEDDEB

N°4 Vol 4
OCTOBRE/ DECEMBRE 2025

LA PLACE ET LE RÔLE DU LEADERSHIP ETHIQUE AU SEIN DE LA GOUVERNANCE ETHIQUE ET MORALE

ANNOUAR Yassir



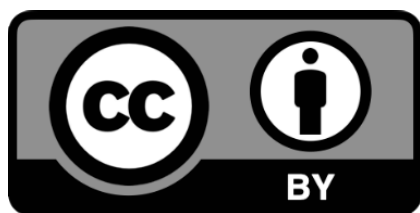
LA PLACE ET LE ROLE DU LEADERSHIP ETHIQUE AU SEIN DE LA GOUVERNANCE ETHIQUE ET MORALE

THE PLACE AND ROLE OF ETHICAL LEADERSHIP WITHIN ETHICAL AND MORAL GOVERNANCE

ANNOUAR Yassir

Laboratoire Langue, Communication, Pédagogie – Valeurs
(LCP-V)

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines-Université
Cadi Ayyad, Marrakech



Citation:

ANNOUAR, Y. (2025). LA PLACE ET LE ROLE DU
LEADERSHIP ETHIQUE AU SEIN DE LA
GOUVERNANCE ETHIQUE ET MORALE. REVUE
ECONOMIE ET SOCIETE, 4(4), 7-21.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.18314830>



LA PLACE ET LE ROLE DU LEADERSHIP ETHIQUE AU SEIN DE LA GOUVERNANCE ETHIQUE ET MORALE

Résumé

La fin du XXème siècle a été marquée par l'éclatement de nombreux scandales financiers mondiaux, démontrant ainsi l'obsolescence des systèmes traditionnels de management et de gouvernance. Pour comprendre l'origine des fraudes fiscales observées à l'échelle internationale et nationale, deux dimensions majeures doivent être interrogées : l'opacité des modèles économiques adoptés et l'éthique des actions, tant individuelles que collectives, des dirigeants. Cet article examine la place du leadership éthique au sein d'un système de régulation axé sur le civisme, défini ici comme une "gouvernance éthique et morale". Pour ce faire, nous avons adopté une approche qualitative reposant sur des entretiens semi-directifs menés auprès de personnes ressources issues du secteur privé (aéronautique, hôtellerie, industrie phosphatière, finance, agroalimentaire, etc.). Nos principaux résultats indiquent que le leadership éthique constitue non seulement un pilier fondamental pour instaurer un cadre managérial intègre, mais qu'il représente également une résultante favorisant la pérennisation des bonnes pratiques de gouvernance.

Mots-clés : *Gouvernance, Leadership, Morale, Ethique, Performance*

ANNOUAR Yassir

Doctorant

Université Cadi Ayyad, Marrakech,
Maroc

THE PLACE AND ROLE OF ETHICAL LEADERSHIP WITHIN ETHICAL AND MORAL GOVERNANCE

ABSTRACT

The end of the 20th century was marked by the outbreak of numerous global financial scandals, demonstrating the obsolescence of traditional management and governance systems. To understand the origin of the international and national tax frauds observed, two major dimensions must be examined: the opacity of the adopted business models and the ethics of both individual and collective actions of leaders. This article examines the place of ethical leadership within a regulation system focused on civic-mindedness, defined here as 'ethical and moral governance'. To this end, a qualitative approach was adopted, relying on semi-structured interviews with resource persons from the private sector (aeronautics, hospitality, phosphate industry, finance, agri-food, etc.). Our main results indicate that ethical leadership serves not only as a fundamental pillar for establishing

ANNOUAR Yassir

PhD Student

Cadi Ayyad University,
Marrakech, Morocco

an upright managerial framework but also represents a result that promotes the sustainability of good governance practices.

Key words : Governance, Leadership, Morality, Ethics, Performance

INTRODUCTION

La fin du XXème siècle a été marquée par l'éclatement de scandales financiers mondiaux d'une ampleur inédite. Des affaires emblématiques telles qu'Enron aux États-Unis, France Télécom et Vivendi Universal en France, ou plus récemment la fintech allemande Wirecard, ont agi comme des révélateurs de l'obsolescence des systèmes de management traditionnels. Si la finance a longtemps joui d'un statut de figure de proue grâce à un arsenal technologique et réglementaire croissant, ces crises ont mis en lumière deux failles majeures : l'opacité des modèles économiques fondés sur le maquillage comptable et, plus fondamentalement, la défaillance éthique des leaders. Cette situation a engendré une crise de confiance profonde entre les parties prenantes, exigeant une "réhumanisation" des rapports organisationnels autour de valeurs morales.

Face à ce besoin de redéfinir l'économie vers une tendance plus responsable et vertueuse, la question centrale de cette recherche est la suivante : Quelle est la place et l'influence réelle du leadership éthique au sein d'un système de gouvernance qualifié d'éthique et de morale ? Il s'agit de comprendre si ce style de direction est le moteur de la transformation ou s'il n'est qu'une simple émanation des structures réglementaires mises en place.

Pour approfondir cette problématique, notre analyse s'articule autour des interrogations suivantes :

- Dans quelle mesure le mode de fonctionnement des organes de gouvernance au Maroc est-il imprégné par l'éthique, conformément aux recommandations du Code de 2005 ?
- Quelles sont les compétences spécifiques et les atouts qui permettent au leader de faire preuve d'un véritable « entrepreneuriat éthique » ?
- Quelle est l'articulation entre la gouvernance éthique et les concepts de management par les valeurs ou de climat éthique ?
- Le leadership éthique doit-il être défini comme un outil opérationnel de la gouvernance ou comme une conséquence directe des structures formelles ?

Afin d'apporter des réponses à ces questionnements, nous formulons les deux hypothèses suivantes :

- H1 : Le leadership éthique est une condition élémentaire et un outil indispensable ; c'est un tremplin proactif dont les traits et comportements individuels façonnent la culture de gouvernance.
- H2 : Le leadership éthique est une résultante des bonnes pratiques de gouvernance ; sa force coercitive découle principalement des textes, des chartes et des référentiels éthiques préétablis par l'organisation.

La formulation de ces hypothèses nous conduit à adopter une approche qualitative. Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de décideurs issus de secteurs variés (aéronautique, finance, industrie) pour confronter ces théories à la réalité du terrain. L'article démontrera dans un premier temps les fondements de la gouvernance morale avant d'analyser,

dans un second temps, l'interdépendance entre les compétences du leader et l'efficacité des dispositifs éthiques.

Recension des écrits :

1. Leadership :

L'omniprésence du leadership dans tout type d'organisation lui a prévalu un fort intérêt de la part des différents chercheurs en sciences de gestion. Son essence et ses différents styles depuis les Grecs ont longtemps encensé les débats traitant de la performance organisationnelle. Dès lors, le fonctionnement de chacune d'elles dépendrait du leadership déterminant son action et son inscription dans son écosystème (Chader et al., 2021). La nature prolifique de ce champ d'étude est mise en avant par Stogdill (1974) considérant qu'il y a « de nombreuses définitions du leadership, presque autant que de chercheurs qui travaillent sur le concept. » (Stogdill, 1974, p. 259). En raison de son ancrage dans l'action humaine, dont la nature est fondamentalement complexe, le leadership se caractérise par une pluralité d'interprétations qui en rendent la définition délicate. Cette complexité a conduit à une évolution progressive du concept passant d'une conception initiale centrée sur la figure du "leader-dirigeant" à des approches théoriques et scientifiques plus élaborées (Pesqueux, 2021). Néanmoins, il convient de dire que le croisement de toutes ces définitions montre la redondance de certains éléments qui semblent inhérents au leadership.

Abraham Zaleznik (1977, 2004), fondateur et auteur prolifique dont les recherches constituent une contribution centrale à l'analyse du leadership, considère que ce dernier repose essentiellement sur la capacité de l'individu de créativité et son intuition pour surmonter les épreuves difficiles par « l'utilisation du pouvoir pour influencer les pensées et les actions d'autres personnes » (Zaleznik, 2004, p. 2). Kouzes et Posner (1995) lui confèrent une portée artistique en stipulant qu'il est « l'art de mobiliser les autres pour qu'ils se battent en faveur d'aspirations communes » (Kouzes & Posner, 2023, p. 18). De leur part, Greenberg et Baron (1997) proposent une dimension cybernétique du leadership le définissant comme étant « un processus par lequel une personne influence ses collègues de travail en vue d'atteindre des objectifs communs » (Greenberg & Baron, 1995, p. 498).

En somme, le concept de leadership a connu diverses mutations depuis son apparition, allant d'un rôle essentiellement fédérateur vers une fonction stratégique plus centrale, au sein de laquelle le leader est le pivot autour duquel s'active une communauté en vue d'atteindre des objectifs prédéfinis par la mobilisation d'une pléthore de compétences.

2. Morale, Ethique et déontologie :

Morale :

Selon Pierre Bonfils « elle serait l'ensemble des valeurs supérieures qui conduisent chacun à différencier le bien du mal et qui devraient fonder les conduites humaines, tout au moins pour les individus conscients de leurs devoirs et responsables de leurs actes » (Bonfils, 1996, p. 5). Dans ce sens, la morale serait la règle morale définissant tout comportement humain. Elle garantit sa constance, « ce qui n'est peut-être pas le cas de l'Ethique et de la Déontologie qui présentent des caractéristiques beaucoup plus immédiates et moins élevées » (Bonfils, 1996, p. 5).

Ethique :

Dans un sens moins philosophique et plus pratique, on peut mieux comprendre l'Ethique en examinant certains comportements de la vie quotidienne, lorsqu'on se réfère par exemple, au comportement de certains professionnels tels que médecin, journaliste, avocat, homme d'affaires, homme politique et même enseignant, dans chacune de ces professions, il y a un code de bonne conduite à suivre. On parlera alors de l'éthique médicale, de l'éthique journalistique, de l'éthique des affaires et de l'éthique publique (Définitions360.com, 2025). Autrement dit, l'Ethique ne serait alors qu'une version modeste, restreinte ou relative de la morale. Elle ne serait que l'application de certains principes moraux en un temps et dans des circonstances données. Visiblement, l'Ethique peut être confondue avec la loi, même si, assez souvent, la loi est basée sur des principes éthiques. Néanmoins, aucun individu ne peut être contraint par l'État ou par d'autres personnes à se conformer à des normes éthiques, ni encourir des sanctions pour avoir transgressé à celles-ci.

Déontologie :

La déontologie est « l'ensemble des règles morales qui régissent l'exercice d'une profession ou les rapports sociaux de ses membres » (CNRTL, 2025). Qu'elle soit imposée ou non par la loi, elle constitue la morale d'une profession. C'est le cas par exemple pour les professions médicales (serment d'Hippocrate), les journalistes (Charte de Munich), les avocats... Un code de déontologie professionnelle est ce qui réglemente l'exercice d'une profession, décrit son Ethique ainsi et institue les droits et les devoirs de ceux qui l'exercent et *a fortiori* les rapports entre ceux-ci et leurs clients ou le public.

3. Leadership éthique :

Depuis Barnard (1938), étant le premier à étudier le leader face à des dilemmes éthiques, maints chercheurs se sont penchés sur l'Ethique du leadership vers la fin du XX^{ème} siècle (Mazouz & Maltais, 2015). Brown, Treviño et Harisson (2005), Kanungo et Mendonca (1998), se présentent comme des chercheurs affirmés dans l'esquisse du leadership éthique de par leur enclin au sujet, et les modèles qu'ils ont conçus sont incontournables dans la littérature du leadership éthique.

Pour Kanungo et Mendonca (1998), il existe deux types de leaders : éthique et non éthique. Si le premier est d'ordre positif, altruiste et autosuffisant ayant une grande capacité à influencer les croyances et attitudes des suiveurs ; le deuxième est plutôt négatif, narcissique et recourt à des pratiques manipulatrices (Kanungo & Mendonca, 1998). Dans ses travaux, Dion (2012) examine les liens entre les diverses approches théoriques de l'Ethique et du leadership. Ses conclusions mettent en exergue l'absence de corrélation entre ces théories nécessairement philosophiques et les multiples styles de leadership. Cependant, il considère que ces derniers incorporent une certaine plasticité morale s'expliquant par les fondements axiologiques qui découlent des théories célèbres en traitant (Dion, 2009). Aronson (2001) souligne que les approches éthiques classiques sont à même de rimer avec le leadership, notamment ceux faisant de l'éthique un impératif (Aronson, 2001).

Brown et Trevino (2006a) de leur part, privilégient plutôt d'aborder le leadership éthique aux bords des approches empirico-descriptives (Brown & Treviño, 2006). Brown et Mitchel (2010) préconisent l'adoption d'une perspective scientifique faisant appel à une pluralité des champs

d'étude (Psychologie, Sociologie et les Science des organisations) dans l'esquisse du leadership éthique (Brown & Mitchell, 2010).

Kaptein (2019) appelle à différencier les leaders faisant preuve d'Ethique des personnes qui deviennent des leaders en faisant preuve d'Ethique (Kaptein, 2019).

Le modèle de Brown et *al*, fut ardemment critiqué donnant *de facto* naissance à d'autres dimensions du leadership éthique. Ainsi, selon Eisenbeiß (2012), le modèle tire sa légitimité du bon sens permettant de différencier ce qui est éthique du contraire. Il lui reproche son adoption exclusive des valeurs occidentales, ce qui dépourvoit leur conception de l'Ethique de l'universalité et de la congruence culturelle (Eisenbeiß, 2012). L'auteur alloue ainsi quatre facettes au leadership éthique :

- L'humain
- La justice
- La responsabilité et la durabilité
- La modération

Resick et al, (2011) se basant sur l'éventuelle commodité culturelles des organisations, à l'issue d'une recherche menée dans six pays (Hong Kong, Irlande, Etats unis d'Amérique, Allemagne, Taïwan et en Chine), ont observé que le leadership éthique se fonde sur deux attributs : le caractère (honnêteté, intégrité et confiance d'autrui) et la considération et le respect d'autrui (Resick et al., 2011).

Kaptein (2019) récusant la nature interpersonnelle de l'Ethique telle définie par Brown et al, (2005), conceptualise le concept de « l'entrepreneur éthique à même de créer de nouvelles normes éthiques » (Kaptein, 2019, p. 1136). Dès lors, l'action du leader dépasserait la simple conformité à des normes formalisées en référentiels éthiques pour inclure l'anticipation de ces normes.

Frisch et Huppenbauer (2014) mobilisent la notion de parties prenantes de Freedman (1984) pour analyser son articulation avec le leadership éthique. Ils stipulent que le leadership éthique ne se limite pas à la mise en œuvre d'action éthiquement responsables, mais implique également un engagement réel et pérenne envers, témoignant ainsi d'une attitude proactive (Frisch & Huppenbauer, 2014).

4. Gouvernance éthique et morale :

La gouvernance éthique et morale s'inspire à la fois des préceptes théoriques et des préceptes pratiques de la "Corporate Governance". Nous en proposerons quelques-uns ci-après.

Application de l'Ethique de la discussion de Habermas (2003) :

Les travaux de Habermas (2003) mettent l'accent sur l'implication de tous les acteurs concernés afin de parvenir à un consensus accepté de tout le monde. Or, la réalité managériale met plutôt l'accent sur deux instances majeures concernées par la discussion et par conséquent l'implication autour de l'Ethique. Il s'agit bien des actionnaires et de la direction sans pour autant impliquer les salariés. Pour ce faire, l'Ethique de la discussion insiste sur "l'impératif applicable aux acteurs". Dans ce sens, Hebermas stipule que « la volonté d'une personne se trouve ainsi déterminée par des raisons qui doivent également valoir pour toutes les autres

personnes (pour autant qu'elles soient considérées comme étant membres d'une même communauté morale) » (Habermas, 2003) cité par (Francois, 2014a, p. 5).

Ainsi, la volonté libre et la raison sont fortement liées laissant envisager l'organisation comme une communauté inclusive, auto-législative et auto-directoire par ses acteurs libres et raisonnables. Pour ce faire, Habermas insiste sur deux conditions (Habermas, 2003, P.p. 26-27) cité par (Francois, 2014a) :

- Chaque personne dispose d'une autonomie épistémique guidant sa prise de position. Or, cette autonomie est souvent apposée à un certain diktat organisationnel et environnemental.
- Cette autonomie épistémique devrait tendre vers la réalisation d'un accord raisonné et fondé sur des solutions rationnelles et concertées.

L'auteur explique en reprenant une citation de Durkheim (2004) que la "communauté morale" est un système de règles de conduite accepté par toute la communauté (Coenen-Huther, 2010). L'organisation est alors amenée à diluer les démarches hiérarchiques hautement coercitive afin de mettre en place une gouvernance éthique et morale qui s'articule sur la liberté et l'égalité.

De surcroît, en s'inspirant d'une définition de François Perroux (1944), Habermas explique comment mettre en place un système de gouvernance éthique et moral efficace. L'auteur insiste sur les conditions de pratique de discussion qui sont d'ordre économique, social et culturel favorisant la participation active des acteurs à la discussion pratique dans un climat de démocratie et de liberté, donnant naissance aux normes morales organisationnelles consenties et reconnues par tout acteur. Ainsi établies, ces normes disposent de légitimité et deviennent alors contraignantes dans une logique constructive (Francois, 2014a).

Le principe de responsabilité de Jonas (2005) :

Jonas affirme que la transformation de l'agir humain « rend également nécessaire une transformation de l'éthique » (Jonas, 2005, p. 21) cité par (Francois, 2014a, p. 8). Il prend à contre-pied les limites des anciennes éthiques et invite à aimer l'autre comme on l'aime soi-même donnant lieu à une nouvelle dimension de l'éthique centrée sur la responsabilité.

La gouvernance éthique et morale est amenée à rendre compte des effets non voulus, d'actes bien intentionnés, bien réfléchis et bien exécutés. Le schéma causes-effets semble avoir sa place en ce sens que, lorsque les mobiles de l'action ne sont pas délibérés, ou qu'ils sont nés d'une intention intéressée, les résultats de l'action s'en retrouvent ainsi porteurs de l'ineffaçable marque de négativité. Il s'agirait d'une prise de conscience des « conséquences de l'agir humain » (Francois, 2014a, p. 9).

Dans une démarche anticipative de la part de l'organisation, un schéma causes-effets est un incitant au changement de l'ampleur et la répercussion de son action (mise en place d'une éthique) au moyen de diagnostics sur sa nature, son but, ses moyens de réalisation et sa visée.

Il va sans dire que les performances économique et sociale de l'organisation dépendent de la gouvernance éthique et morale, traduisant ainsi la cohésion et le bien-être de l'ensemble des acteurs, et non pas l'inverse. Jonas (2005) explique que l'agir relevant du présent, est régi par

l'Ethique alors que ses conséquences relèvent du futur. Ainsi définies, les acteurs doivent faire preuve de responsabilité au gré de concrétiser les attentes de tout le monde (Francois, 2014a).

L'Ethique comme mode de vie individuelle (Wittgenstein, 1890) :

Wittgenstein (1980) pense que l'Ethique est raison des circonstances, chaque individu finit par céder sous l'influence du monde extérieur (Comtois, 2024). La prise de décision dans le cadre de la gouvernance est soumise à des exigences d'où le dilemme de comment être libre face à des contraintes organisationnelles et environnementales.

Ainsi l'Ethique selon Wittgenstein serait un mode de vie qui ne saurait se réaliser dans une organisation, où évoluent et interagissent différentes personnes, qu'à travers la conciliation des différentes éthiques individuelles, ce qui n'est pas souvent évident. Ce faisant, l'Ethique objet de consensus sera perçue comme celle d'une seule personne (l'organisation est donnée ici à voir comme une personne morale) (Francois, 2014b).

En guise de synthèse, il est important de rappeler qu'un glissement sémantique du substantif "Ethique" en entreprise impliquant une certaine confusion du sens. Si l'acception propre la définit comme la manifestation (outil) de la morale qui règle le rapport entre les hommes, l'Ethique en entreprise est plutôt un outil de régulation de rapport entre les acteurs moyennant un code, une déontologie ou une charte.

Il en résulte que la gouvernance éthique et morale revête un statut bien particulier avec une Ethique qui lui est propre. Outre qu'une simple charte éthique, la gouvernance éthique touche aussi la stratégie, le management et le leadership.

Cadre empirique :

1. Méthodologie :

Ce travail de recherche s'inscrit épistémologiquement dans le courant "Interprétativiste" afin d'explorer les différentes perceptions des acteurs entretenus, des différentes entreprises, au sujet du leadership éthique et de sa capacité à promouvoir ou à nuire à la dimension éthique et morale de la Corporate *governance*. Nous avouons aussi que ce choix épistémique s'est imposé avec les différents entretiens semi-directifs menés auprès des différents profils de managers et présidents rencontrés, et qui nous ont amenés à constater l'existence de différentes perceptions des phénomènes en question, à savoir le leadership éthique et la gouvernance éthique et morale, et par ailleurs le recours à différents styles managériaux en vue de répondre aux exigences éthiques de toute organisation visitée.

Ce faisant, notre recherche adopte, en concomitance, un raisonnement inductif qui se veut comme une opération mentale partant du singulier en général et du simple au complexe, permettant ainsi de formuler des lois à des cas particuliers, des causes à des effets, des principes à des conséquences et globalement une théorie à une expérience.

Notre choix de mener une enquête basée sur une approche qualitative est tributaire de la nature des variantes objet de recherche (celles du leadership éthique et de la gouvernance éthique et morale) considérées par beaucoup de spécialistes comme concepts purement philosophiques et revêtant une dimension individuelle propre à l'Ethique.

Composé de vingt (20) questions, le guide d'entretien semi-directif fut subdivisé en quatre grands axes précédés par une partie introductive dédiée à la prise de contact où sont portées des informations relatives à l'identité du genre, l'âge, le statut professionnel, le parcours académique et enfin l'ancienneté et la carrière professionnelles.

- **1^{er} axe** : contenant des questions d'ordre général visant à esquisser la conception des interviewés autour des concepts clés tels que la Morale, l'Ethique, le Leadership, la Gouvernance et la Gouvernance éthique et morale.
- **2^{ème} axe** : imparti à la gouvernance éthique et morale
- **3^{ème} axe** : affilié au concept du leadership éthique
- **4^{ème} axe** : réservé à l'articulation du leadership éthique et la gouvernance éthique et morale

Pour le compte du présent travail, et contraintes du contexte géographique dans lequel fut menée la recherche marqué par la rareté des activités se limitant aux fabriques de conserverie, de redistribution et l'OCP, nous avons été amenés à opter pour une prospection outre que locale afin de varier les profils, les activités et par ailleurs les perceptions et les visions. Ainsi, nous avons mené des entrevues auprès de certains acteurs dans les domaines de la finance, de l'aéronautique et du tourisme où la dimension éthique et en perpétuelle sollicitation. La situation pandémique nous a obligés aussi à opter, pour certains interviewés, à procéder par des entrevues à distance à travers la plateforme Google Meet.

En somme, onze (11) personnes ont été interrogées, dont trois femmes, ayant pour points communs et essentiels d'occuper un poste de responsabilité leur garantissant de prendre part aux instances de gouvernance ou de gestion stratégique de leurs organisations, et ayant dix (10) ans d'expérience professionnelle au minimum. Le tableau ci-après présente les différents profils des répondants ainsi que le nombre de chacun.

INTERVIEWES	SEXE	AGE	STATUT PROF.	ANCIENNETE
R1	Homme	50	PDG	30
R2	Homme	51	Directeur	21
R3	Homme	35	Resp. Maintenance	14
R4	Homme	48	PDG	27
R5	Homme	55	Directeur	31
R6	Homme	35	Directeur	10
R7	Femme	41	DRH	16
R8	Femme	36	Resp. Qualité	13
R9	Femme	52	DRH	27
R10	Homme	34	Resp. Qualité	10
R11	Homme	51	PDG	26

Tableau représentatif des personnes ressources

2. Discussion des résultats :

Les réponses recueillies auprès des personnes ressources ont permis d'enrichir les fondements théoriques portés à la première partie de ce travail. Ce recueil des conceptions des acteurs rencontrés offre une opérationnalisation des préceptes relatifs au leadership éthique et la gouvernance éthique et morale.

Gouvernance et gouvernance éthique et morale :

L'analyse de données a déterminé que presque la moitié des répondants nie la présence de tout organe de gouvernance au sein de leurs organisations, ce qui va à l'encontre des orientations du royaume marocain, qui a mis la question de gouvernance au centre de ses recommandations aux pratiques managériales et administratives marocaines, en mettant en place une Commission Nationale de Gouvernance d'Entreprise en 2007 dont les travaux, fruit de la collaboration de plusieurs acteurs-clés de la gouvernance d'entreprise et de la gouvernance publique, représentent une feuille de route pour la sphère privée marocaine en vue de contribuer à la performance des organisations y évoluant.

Ainsi, suite aux nombreuses réformes lancées par le royaume et les états des lieux élaborés par l'étude ROSC alias RRNC de la Banque Mondiale en 2005, le Code Marocain des Bonnes Pratiques de Gouvernance vit le jour afin d'instaurer un climat de confiance indispensable aux pratiques au sein de la communauté des affaires et concourir à la création de la richesse et la maximisation du profit des organisations ainsi que de l'ensemble des parties prenantes.

Toutefois, l'application des recommandations de cette commission peine à se voir érigée sur le terrain. Notre étude a permis de relever un constat attestant que seules les organisations de grande taille, avec des structures administratives solides et un vécu professionnel favorisant une culture organisationnelle centrée sur la nécessité de capitaliser sur l'apprentissage organisationnel et la mise en place des mécanismes de veille stratégique conjointement aux systèmes de contrôle, disposent d'instances de gouvernance basées sur la transparence ; l'autonomie des acteurs ; le partage de l'information ; la reddition des comptes ; la multiplication des instances de contrôle ; la prise en considération des intérêts professionnels, cognitifs, sociaux et éthiques des collaborateurs ...

Bien que le concept de gouvernance éthique et morale soit récent d'apparition et peine encore à se faire une place au sein des grandes questions relatives à la gouvernance d'entreprise, les réponses des interviewés, dans leur majorité, approuvent plus ou moins sa connaissance.

Les répondants ont aussi exprimé l'omniprésence de l'Ethique dans leurs codes, chartes ou règlements visant à réguler et moraliser les pratiques et les relations au sein de leurs organisations. Les réponses mettent en avant le besoin d'aborder ces mécanismes de fonctionnement dans une approche participative qualifiée comme seul garant de leur efficacité répondant ainsi à l'ensemble des attentes des acteurs traduites dans des consensus éthiques et réalisés dans un esprit d'ouverture et de flexibilité réglementaire et managériale. Cela va sans dire que ces chartes et codes éthiques doivent faire objet de mises à jour ponctuelles en réponse aux variations des contextes (politique, juridique, économique, social, environnemental...).

Cette insistance sur l'Ethique doit aussi découler des instances de gouvernance et esthétiser l'ensemble de leurs actions et recommandations en figurant dans les politiques, les notes, les circulaires, les rapports d'audit etc., de manière à sacraliser l'Ethique.

L'action éthique individuelle de chaque collaborateur et notamment celle d'un responsable, peu importe son rang hiérarchique, est donnée à voir de deux façons distinctes :

- Une condition inhérente ou un outil substantiel à l'instauration de la gouvernance.
- Une résultante de l'ensemble des pratiques manifestant un fort enclin pour l'Ethique.

Cela dit, un fervent questionnement s'impose quant à la place de l'humain dans le processus de gouvernance et à la capacité du comportement humain à influencer et à affecter les autres en termes d'Ethique. C'est dans cette trajectoire que nous avons choisi de focaliser notre étude de recherche sur le concept du leadership éthique, considéré comme le style managérial disposant d'importants atouts à favoriser les bonnes pratiques de la gouvernance dans sa dimension éthique et morale, et ce à travers ses traits de personnalité, sa capacité à fédérer les autres et son habileté à combiner différents styles de leadership (transformationnel, transactionnel, authentique, serviteur...) au gré du déblocage des situations jugées "critiques".

Leadership éthique :

Les réponses des interviewés se sont articulées autour des traits et qualités de ce style de leadership et sur sa capacité à opérer les changements à différentes échelles hiérarchiques (y incluses les instances de gouvernance). La totalité des réponses ne déroge pas à celles fournies par les recherches ayant traité du leadership éthique. Ses traits distinctifs, toujours selon les interviewés, riment avec ceux théorisés par les principaux modèles conceptuels abordés dans la partie théorique. Ainsi, les traits de personnalité, les attitudes et comportements et les situations dans lesquelles est plongé un leader déterminent sa nature "assez charismatique".

La requête lexicale avec le logiciel de traitement de données NVivo a permis de relever des occurrences significatives que nous avons regroupées sous les trois classes suivantes :

- **Traits de personnalité** : humilité, intégrité, exemplarité, confiance en soi, lucidité, générosité ...
- **Comportements et attitudes** : capacité à influencer les autres, à mener les changements et à poser des stratégies et leur mise en route ; parfaite connaissance et maîtrise des tâches, polyvalence ...
- **Situationnel** : intelligence émotionnelle et sociale, courage managérial, esprit d'initiative, accompagnement des équipes ...

L'une des questions-objectifs comprise dans notre guide d'entretien semi-directif avait pour but de mesurer la fiabilité de certains modèles conceptuels célèbres dans la littérature de leadership éthique. Pour ce faire, nous avons demandé aux acteurs du terrain quel serait le style approprié pour mettre en place ou être un leadership éthique. La majorité des réponses avance que ce type de leadership est un style-carrefour avec un outillage polyvalent mariant différents styles managériaux, auxquels les classes regroupant les occurrences relevées ci-avant viennent prêter main-forte.

Il convient de dire que nous avons limité le choix des styles de leader, pour le compte de cette question, dans deux styles dominants dans l'ensemble des théories du leadership à savoir les styles transformationnel et transactionnel. Ce choix est motivé par la volonté d'approcher l'action des leaders sur le terrain et la définition des visées se profilant derrière celle-ci.

Notre but fut de mettre en exergue deux profils de leadership éthique face à des situations de manquement à l'Ethique au sein des organisations :

- Un leadership éthique dont l'action entreprise émane du respect des référentiels éthiques mis en place et régulant les actions individuelles, collectives et organisationnelles. L'évaluation de tout comportement est soumise aux textes préétablis dans le but de préserver le climat éthique et les valeurs y régnants.

- Un leadership éthique, aux côtés de son action d'évaluation de l'Ethique des comportements au sein d'une entreprise, à même de créer de nouvelles valeurs autour desquelles il serait susceptible de fédérer ses suiveurs (nous faisons ici allusion à la notion d'entrepreneuriat éthique du leadership de Koptein).

La quasi-totalité des répondants alloue au leadership éthique une image charismatique qui va au-delà de la normalité des actions coutumières d'un manager. Cela dit, le leadership éthique devrait faire preuve de capacité à défaire les situations de blocage, face auxquelles les référentiels éthiques semblent inappropriés ou inefficaces.

Dès lors, le leadership éthique serait un "entrepreneur" éthique en créant de nouvelles valeurs inexistantes dans la culture éthique de son entreprise jusqu'alors. Cependant, et en démarche proactive à toute déviance éthique et morale de la part du leadership éthique, et qui pourrait infester le climat éthique de l'organisation, certains répondants préfèrent limiter son action au recours au référentiel éthique issu des consensus éthiques ayant été le fruit de l'implication et la coopération de l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Leadership éthique et Gouvernance éthique et morale :

La relation entre les deux concepts est une relation d'interdépendance bien que la majorité des réponses des interviewés définit le leadership éthique comme condition inhérente et outil incontestable de la gouvernance éthique et morale. Pour examiner de plus près cette relation, nous avons inspecté le lien entre la gouvernance et les concepts-clés perçus comme tremplin à la gouvernance et à la manifestation de ses bonnes pratiques à l'image du "Management par les valeurs", le "Climat éthique", la "Sensibilité éthique" et le "Comportement éthique" :

- Le **management par les valeurs** est défini comme l'art d'assurer des dynamiques dans une organisation donnée aboutissant à une force collective qui dépasse l'addition des seules capacités individuelles. Ainsi décrit, ce mode de gestion est capable d'assurer l'engagement de l'ensemble des collaborateurs au gré de la maximisation de la richesse et la création de la valeur comme préconisé par la gouvernance.
- Le **climat éthique** quant à lui, est l'ensemble des perceptions partagées de ce qui définit un comportement éthiquement correct et de la manière dont les problèmes éthiques devraient être traités dans une organisation. Cette atmosphère puise son énergie dans les référentiels éthiques élaborés en conformité avec les recommandations de la gouvernance dans sa dimension éthique.
- La **sensibilité éthique** se traduit dans la capacité à percevoir, dans une situation donnée, la présence d'un enjeu éthique s'apparentant ainsi à l'aspiration à moraliser les pratiques managériales, tout en préconisant un degré rationnel à l'encontre des abus auxquels les collaborateurs pourraient être confrontés éventuellement.
- Le **comportement éthique**, en parfaite harmonie avec les codes et chartes éthiques quelles que soient leurs formes (explicite ou implicite), est la devise de la gouvernance éthique et morale. Il transcende un trait affilié aux individus pour toucher celui de l'organisation lui permettant de redorer son image et de s'adjuger la notoriété et la confiance auprès des différentes parties prenantes actant dans son environnement.

L'ultime question de notre guide d'entretien a ciblé les opinions des interviewés au sujet de la tendance mondiale vers la recentralisation de l'Ethique dans la sphère privée. La majorité des

réponses témoigne de la nécessité de l'Ethique dans cette optique et dans ce type de relations. Cependant, certaines réponses manifestent l'hésitation à croire en une variante qui, selon les dires des répondants, requiert toute une dynamique pour aboutir à un "construit" onéreux en temps et en moyens.

En définitive, le leadership éthique serait un moyen pour favoriser la gouvernance éthique et morale en jouant le rôle de médiation entre les collaborateurs, en donnant l'exemple en intégrité et respect des valeurs et en tirant ses suiveurs vers d'autres cieux à forte sensibilité éthique.

3. Apports et limites de la recherche :

Apports :

Notre choix épistémologique interprétativiste, optant pour une approche inductive, fut dans le but de déconstruire une réalité conceptuelle et la mettre en examen puis l'interpréter à l'aune du vécu de certains acteurs occupant des postes de responsabilité où la Morale et l'Ethique sont de mise face à un ensemble d'enjeux itératifs et complexes. Nous tenons à dire que nous avons structuré notre guide d'entretien à la lumière du contenu théorique relevé lors de la revue de littérature autour des deux concepts objet de notre travail de recherche à savoir la "Gouvernance éthique et morale" et le "Leadership éthique". Et puisqu'il était question d'interroger la place du leadership éthique et son rôle au sein de la gouvernance de manière globale, et spécialement dans sa dimension éthique et morale, nous avons opté alors pour un croisement du modèle Trévino et *al*, en 2005 ainsi que de récents travaux notamment ceux de Koptein en 2019, en vue de dresser un référentiel qui saurait guider notre enquête et nous aider à l'aboutissement à nos objectifs souhaités.

Le premier apport de ce présent travail réside dans la mise en exergue des différences de styles de leadership empruntés par notre population cible, partant du style transformationnel pour arriver au style transactionnel, en passant par les styles spirituel, serviteur ou authentique.

Un autre élément constaté émane de la relativité des valeurs chez les leaders face à des situations dilemmatiques générées par les mutations dans lesquelles évolue l'organisation. Les interviewés affirment avec regret que "l'avidité l'emporte souvent sur l'Ethique". En guise d'illustration de cette "contrainte-alibi", la hausse vertigineuse des prix du matériel sanitaire sollicité pendant la pandémie du COVID-19, faisant ainsi fi de l'Ethique et des valeurs universelles qui étaient censées unifier les êtres humains face à cette crise.

Limites :

Nous avons beau essayé d'explorer l'Ethique à travers la gouvernance et le leadership dans différentes organisations, notamment celles d'ordre multinational où l'Ethique est un réel vecteur de dynamisme et de management culturel favorisant l'engagement des différents profils, avec bien entendu différentes valeurs et croyances, et la bienséance des rapports entre les différents acteurs. En revanche, il s'est avéré quasi impossible de réaliser des entretiens étant donné que l'ensemble des profils ciblés par notre travail de recherche opèrent par télétravail et leurs engagements professionnels sont peu permmissibles pour des entretiens d'enquête.

Rappelons-le encore une fois, l'Ethique est un concept qui est apparu pour la première fois dans la Philosophie hellénistique pour désigner la manière de mettre en action la Morale par un individu ou un groupement d'individus. En revanche, l'action humaine revêt une relativité qui nuit à notre sens à la validité et l'exemplarité de ses manifestations. Il faut donc rappeler que, comme tout concept philosophique, l'Ethique demeure un concept métaphysique fuyant difficile à circonscrire et à décrire de manière précise et objective loin de toute influence.

Conclusion :

L'ambition du présent travail de recherche fut de mettre en avant l'apport du leadership éthique aux bonnes pratiques de la gouvernance notamment dans sa dimension éthique et morale. Nos principaux aboutissements stipulent que le leadership éthique concourt, en tant que tremplin, à l'instauration d'un cadre fertile à l'activité managériale dans le respect de l'Ethique d'une part, et de l'autre une résultante favorisant par ailleurs les bonnes pratiques de gouvernance. Pour ce faire, il est impératif de moraliser les attitudes les comportements de l'ensemble des acteurs d'une organisation sur la base d'un référentiel éthique issu, en amont, d'une réelle conviction de répondre aux attentes éthiques des collaborateurs, et mettant en pratique des modes d'analyse et de recueil de besoins éthiques aboutissant à des consensus éthiques à même de contribuer à l'adhésion collective et limitant les abus comportementaux et les manquements à l'Ethique.

Ce faisant, l'action du leadership éthique marquée par l'enclin à la Morale ; la transparence, l'intégrité, le devoir d'être au service et à l'écoute des autres, la force de caractère, le respect des valeurs, etc., ; œuvre dans l'instauration des bases saines de tout type de relation dans une organisation donnée aux niveaux interne et externe conduisant ipso facto à moraliser les conduites des parties prenantes dans le cadre de la gouvernance éthique et morale. Cette relation d'interdépendance, que les résultats de notre enquête ont mise en avant, n'entrave nullement la visée générale de création de valeur escomptée par la gouvernance, bien au contraire et ce en lui conférant une "conscience comportementale" imprégnée par des valeurs universelles, sociales, sociétales et organisationnelles.

En revanche, nous tenons à préciser que les résultats issus de ce travail doivent être interprétés dans le cadre des limites de notre recherche exploratoire. Rappelons-le encore une fois, que différents facteurs liés à la situation pandémique, la restriction des activités dans un cadre géographique contraignant et les profils des responsables interviewés ont influencé les résultats obtenus. Notre question de recherche a tenté d'examiner la place et le rôle du leadership éthique dans la gouvernance éthique et morale. Il n'en demeure pas moins pertinent, en tant que champ de future recherche, de mener une étude comparative de l'action de certains leaderships éthiques dans des contextes géographiques différents, où la prise en considération des différences ethniques, spirituelles, culturelles et managériales serait fortement sollicitée et énormément significative.

Bibliographie

Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives.

Bonfils, P. (1996). Morale, éthique et déontologie dans la communication. LEGICOM, 11(1), 4–12. <https://doi.org/10.3917/LEGI.011.0004>

- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership : Exploring New Avenues for Future Research.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2006.10.004>
- Chader, A., Pijoan, N., & Plane, J.-M. (2021). Leadership et émotions : le pouvoir des compétences émotionnelles. *Question(s) de Management*, 34(4), 19–33. <https://doi.org/10.3917/QDM.214.0019>
- CNRTL. (2025). DÉONTOLOGIE : Définition de DÉONTOLOGIE. <https://www.cnrtl.fr/definition/d%C3%A9ontologie>
- Coenen-Huther, Jacques. (2010). Chapitre 4. Du fait social au fait moral. *Lire et Comprendre*, 95–121. <https://shs.cairn.info/comprendre-durkheim--9782200354589-page-95?lang=fr&tab=texte-integral>
- Comtois, N. (2024). [Sans Titre - No Title] Martin Arriola, L'éthique comme manière de vivre. Wittgenstein et Hadot, Paris : Vrin, coll. « La vie morale », 2022, 238 pages. *Philosophiques*, 50(2), 412. <https://doi.org/10.7202/1111086ar>
- Définitions360.com. (2025). Éthique et morale: définitions et différences - Définitions360. <https://www.definitions360.com/ethique-et-morale/>
- Dion, M. (2009). Les confusions entourant le « leadership éthique » dans les organisations. *Http://Journals.Openedition.Org/Ethiquepublique*, (vol. 11, n° 2), 111–128. <https://doi.org/10.4000/ETHIQUEPUBLIQUE.117>
- Eisenbeiß, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791–808. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2012.03.001>
- Francois, Y. (2014a). Le système de Gouvernance Ethique et Morale des Entreprises : principes et actions. <https://hal-univ-lyon3.archives-ouvertes.fr/hal-01072539>
- Francois, Y. (2014b). Le système de Gouvernance Ethique et Morale des Entreprises : principes et actions. <https://hal-univ-lyon3.archives-ouvertes.fr/hal-01072539>
- Frisch, C., & Huppenbauer, M. (2014). New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 23–43. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1797-9>
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1995). BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1998). Ethical leadership in three dimensions. *Journal of Human Values*, 4(2), 133–148. <https://doi.org/10.1177/097168589800400202>
- Kaptein, M. (2019). The Moral Entrepreneur: A New Component of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1135–1150. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3641-0>

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023).

James_M_Kouzes,_Barry_Z_Posner_The_Leadership_Challenge_How_to_Make.

Mazouz, B., & Maltais, D. (2015). Un praticien créateur de connaissance : Chester Irving Barnard. In *La création de connaissance par les managers* (p. 89). EMS Editions.

<https://doi.org/10.3917/ems.beaul.2015.01.0089>

Pesqueux, Y. (2021). A propos des théories du leadership. <https://shs.hal.science/halshs-02524246v3>

Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., & Peng, C. (2011). What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 435–457. <https://doi.org/10.1007/S10551-010-0730-8>

Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. <https://psycnet.apa.org/record/1974-22876-000>

Zaleznik, A. (2004). *Managers and Leaders_ Are They Different_*.