

## **La relation entre la perception du leadership éthique et les comportements contre-productifs des salariés au travail**

### **The Relation between perception of ethical leadership and deviant work-place behavior**

**Nabil. BOUMESBAH**

Maitre de conférences.

Université Abderrahmane Mira - Bejaia, Algérie

b\_nabil30@hotmail.fr

**Ahmed Ramzi SIAGH**

Maitre de conférences.

Université de Kasdi Merbah Ouargla, Algérie

sicom.siagh@gmail.com

Date de soumission:2018-003-30, Date d'acceptation:2018-06-25

Date de publication:2018-08-18

#### **Résumé**

Ce travail vise à examiner les réactions comportementales et attitudinales contre-productifs des salariés suite à leurs perceptions du leadership éthique de la part de leurs responsables directs (managers). Pour ce faire, une étude a été menée auprès de 465 salariés réparties sur quatre (4) grandes entreprises algériennes dans deux régions Mascara (ouest) et Bejaia (est). Les résultats nous ont révélé des corrélations négativement significantes entre les deux variables.

**Mots clés :** éthique, leadership éthique, comportements contre-productifs

**Code JEL:** P4 P43

#### **Abstract:**

The aims of this work try to examine employee work place attitudes and behavior reactions to ethical leadership of their direct managers. The studies is focused on a sample of 465 employee segmented on four (4) Algerian firms over two (02) regions (Mascara & Bejaia). Results give negative influence correlation between these two variables

**Keywords:** ethics, ethical leadership, deviant work place behavior

**Jel Classification Codes:**P4 P43

Auteur Correspondant : **Nabil. BOUMESBAH.** b\_nabil30@hotmail.fr

### Introduction:

Les études portant sur le comportement éthique dans les organisations ont suscité un intérêt croissant, donnant une littérature abondante. Cet intérêt n'est pas l'ordre du jour, puisque Aristote fut le premier à initier la morale dans la gouvernance de la société. Au stade scientifique, les études restent encore fragmentées laissant des zones d'ombre dans la mesure où plusieurs domaines ont vu le jour, parmi lesquelles celles portant sur le leadership éthique. Butcher (1987) a argumenté que le leadership efficace (effective leadership) et l'éthique sont étroitement reliées à point qu'ils sont inséparables (Harold, B, Jones, Jr, 1995). Il est admis que les leaders des différents niveaux jouent un rôle important pour développer et soutenir la culture éthique et les conduites éthiques (Avey, J. B, & al, 2010, Grojean & al 2004).

#### 1. leadership éthique

Selon Eubanks & Brown (2012), le leadership est intrinsèquement lié aux questions éthiques, les aspirations des managers, les rapports avec les autres, les pratiques quotidiennes, les décisions, et les comportements ont tous démontrés d'avoir une composante morale (Eubanks, DL & Brown, AD, 2012). Quant à Ciulla (1995), quand les gens veulent savoir « c'est quoi le leadership » ils sont implicitement demandés « c'est qui le bon leadership » ou « c'est quoi le leadership éthique » (Toor, S & Ofori, G, 2009, Ciulla, 1995)

Théoriquement, le leadership éthique repose sur une relation bidirectionnelle entre éthique et leadership, d'abord l'éthique est considérée comme une condition a priori du leadership, et ce dernier façonne l'éthique des disciples et des organisations. (Eubanks, DL & Brown, AD, 2012).

Brown & al (2005) ont appris le leadership éthique par deux principaux aspects (Meyer, D. M, & al, 2010) : les composantes de la personne morale (The moral person component) comme intégrité, justice, fiabilité et les composantes du manager morale (The moral manager component) comme communicateur, enrichissant, éprouvant, insistant sur les valeurs morales,

De ce fait, Brown & al (2005) ont définis le leadership éthique comme « *une démonstration de conduite appropriée d'un point de vue normatif par le biais des actions personnelles et des relations interpersonnelles, et la promotion de telle conduite aux suiveurs à travers deux types de communication, le renfort et la prise de décisions* » (Meyer, DM, & al, 2010, Brown & al, 2005, p.120). Il concerne « *la création et la poursuite d'opportunités dignes d'être poursuivies, en usant des moyens honorables* » (Waxin, M.F & Barmeyer. C, 2008, p 465)

Selon Brown la première composante de leadership éthique réside dans l'éthique individuelle de leader. C'est l'une des approches les plus anciennes qui constituèrent les premiers courants en leadership éthique appelés aussi traits individuels (Lee, S.T, & Cheng, I.H, 2011, Craig & Gustafson, 1998; Posner & Schmidt, 1984, 1992). Craig & Gustafson ont trouvé que les leaders éthiques sont ceux qui font preuve d'un niveau d'intégrité consistant avec les attentes des subordonnés (Lee, S.T, Cheng, I. H, 2011). L'éthique personnelle au sens général renvoie aux « *attentes morales d'un individu, c'est l'ensemble de valeurs qui guident les actions d'un individu jours après jours dans son interaction avec autrui* » (ibid). A cet effet, un bon manager doit posséder un niveau élevé de

valeurs éthiques personnelles. Les valeurs les plus sollicitées sont l'intégrité, fiabilité, véracité (sincérité), courage et empathie.

Le leadership éthique ne se limite pas à l'éthique personnelle, elle la dépasse en éthique interpersonnelle (en acte) qui est la concrétisation des valeurs personnelles dans la conduite et relations avec les autres. Cela consistait les conclusions de Trevino & al (2003) qui ont adopté -suite aux résultats de leurs recherches empiriques- une approche combinatoire qui suggère que le leadership éthique nécessite plus que les traits et valeurs, et inclue la composante transactionnelle qui implique l'utilisation de la communication et le système de récompense pour guider le comportement éthique (Knights, D & O'Leary, M, 2006). Trevino & al (2000,2003) ont soutenu que le leader pour qu'il soit perçue comme un leader éthique, il a besoin d'être une personne morale, mais cela reste insuffisant dans la mesure où il a besoin d'être perçue comme un manager moral. Cela veut dire que le leader éthique doit servir des model pour des conduites éthiques dans la mesure qu'elles soient visibles pour les employés. Il doit ainsi communiquer régulièrement et d'une façon convaincante les standards éthiques, principes et les valeurs. Enfin il doit utiliser systématiquement le système de récompenses pour responsabiliser les employés à des normes éthiques. (Trevino, L, Hartman, LP & Brown, M, 2000).

**Tableau n °06** : Les deux piliers du leadership éthique selon Trevino & al (2000)

Une personne morale (Moral person)	Un manager moral (Moral manager)
<b>Trait :</b> intégrité, honnêteté, fiabilité <b>Comportement :</b> Faire la bonne chose Préoccupation des autres Être ouvert <b>Prise de décisions :</b> Détenir des valeurs Objectivité, justice Préoccupation de la société Suivre les règles de la décision éthique	Servir d'un model à travers des actions visibles Récompenses et discipline Communication sur l'éthique et les valeurs

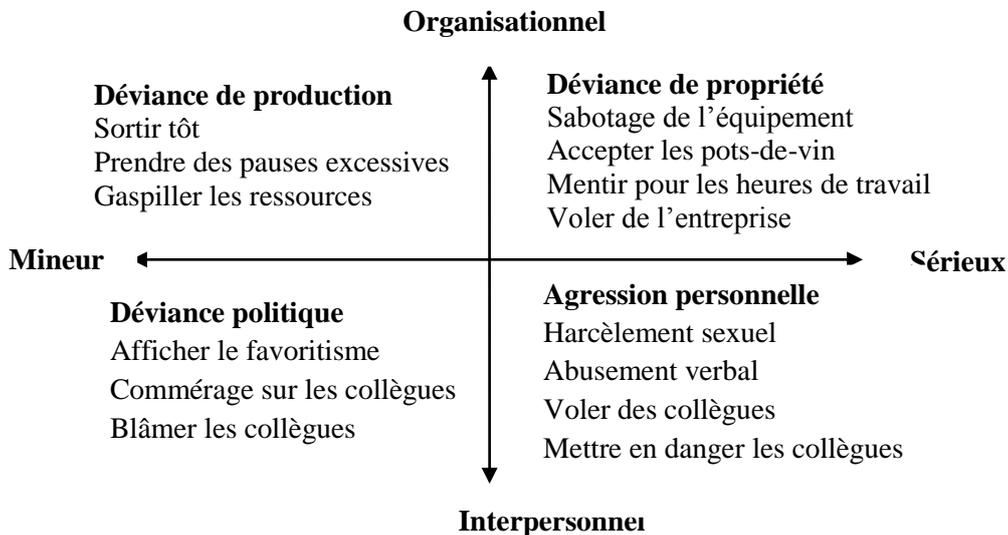
**Source** : Traduit d'après : Trevino, L, Hartman, LP & Brown, M, 2000

## 2. Les comportements contre-productifs

Les comportements contre-productifs ont été définies par Vardi & Wiener comme « *des action intentionnelles commises par les membres d'une organisation qui défie et viole les normes et attentes organisationnelle partagées, ou les valeurs social, les mœurs et les standard du bon déroulement* » (Vardi,Y, 2001)- voire la figure suivante. Dalal (2005) considère que les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements contre-productifs peuvent au regard de leurs définitions être considérés comme opposés. Le premier sert l'organisation, or que le deuxième lui nuit. (Pauvers-charles & al, 2006).

Taylor (1985), est considéré comme les premiers à signaler ce concept on parlant de la flânerie chez les ouvriers. Ensuite une attention prépondérante a été portée aux comportements contre-productifs tel que la violence, le vol, l'absentéisme. En ce qui concerne ses typologies, nous retiendrons celle de Robinson et Bennett (1995) qui constitue une référence pour plusieurs études ultérieures

**Figure n ° 06** : Typologie des comportements contre-productifs dans les entreprises selon Robinson & Bennett (1995)



Source : Traduit d'après Appelbaum, S. H & al 2005

### 3. L'effet de la perception du leadership éthique sur les comportements contre-productifs des salariés

Dans les écrits scientifiques, il est reconnu que les comportements des supérieurs immédiats ont une influence considérable sur les individus et les équipes de travail. Les recherches empiriques ont trouvé que le leadership éthique a des conséquences positives sur les employés et les organisations, par exemple il s'est avéré être lié à la volonté des employés à signaler des problèmes, (Resick C.J & al. 2011, Brown & al 2005), baisser les comportements contraire à l'éthique entre les unités au travail (Resick C.J & al. 2011, Mayer & al 2010). Quant à Butcher (1987), il a argumenté que le leadership efficace (effective leadership) et l'éthique sont étroitement reliées à point qu'ils sont inséparables (Harold, B, Jones, Jr, 1995). Kanungo (2001) a ajouté ainsi que le leadership éthique est censé de guider et de diriger les membres de l'organisation vers les buts et les objectifs qui vont bénéficier l'organisation, ses membres, d'autre partie prenantes, et la société (De Hoog, A. H. B, Hartog, D. N. D, 2008, Kanungo, 2001).

Mayer & al (2010) ont démontré que le leadership éthique peut influencer les comportements contre-productifs à travers l'intermédiaire de la création du climat éthique. Ils ont trouvé que quand le manager est une personne morale (moral person) disposant de qualité comme l'intégrité, soucie pour autrui et un manager moral (moral manager) à travers la communication, enrichissant, ..., il sera plus susceptibles de créer un environnement dont lequel les bonnes choses sont valorisé (Brown & al 2005). Cet environnement éthique comprend la prise en conscience des employés des questions éthiques, le désir de maintenir la hauteur des normes éthiques, et les conduisent après à être moins engagés dans des comportements contre-productifs (Mayer, DM & al 2009).

#### 4. Méthodologie

Notre évaluation du leadership éthique des managers consistait à évaluer l'éthique personnelle et interpersonnelle des managers vue par leurs salariés. Il est clair que ce sont des composantes difficilement dissociables car elle se manifeste conjointement dans la conduite de l'être humain. Pour l'éthique personnelle on a choisis les valeurs que nous jugeons importante suite à notre investigation théorique sur le leadership éthique. Cela nous a donné 6 items, cela correspond aux mêmes valeurs investiguées par Resick & al (2011). Pour l'éthique interpersonnelle, et pour arriver à une cohérence, les mêmes thèmes de Resick et al (2011) ont été repris à savoir ; la responsabilité, la justice, le respect, la considération, l'ouverture et la flexibilité. Pour cela nous avons généré 13 items relatifs à la perception de leadership éthique

Pour définir nos items de questionnaire, nous avons tous d'abord élaboré une liste des comportements contre-productifs les plus observés aux seins d'organisations. A la fin de cette phase nous avons pu sortir 17 items que nous jugeons les plus reconnus aux seins des organisations.

##### 4.1. La phase de purification de l'instrument de mesure

La phase de purification consiste à soumettre le questionnaire à un test de fiabilité de cohérence interne et de validité du construit (Roussel, P, Wacheux, F, 2005, p 256). Le test de fiabilité se fait à travers le coefficient d'Alpha de Cronbach, la validité du construit à travers une analyse factorielle.

A cet effet nous procédons au test de fiabilité interne à travers SPSS.20, nous commençons par la liste des items qui concerne le leadership éthique. Dans le questionnaire préliminaire on a généré treize item (13) le tableau suivant nous indique les items retenus suite à la purification a travers le coefficient d'Alpha.

**Tableau n° 14:** Résultats d'Alpha de Cronbach des items relatifs au leadership éthique

Item	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	33,20	84,458	,657	,782	,899
Q2	33,07	83,051	,802	,842	,893
Q3	32,98	84,697	,744	,787	,896
Q4	33,22	85,639	,725	,750	,897
Q5	32,93	84,917	,740	,713	,896
Q6	33,22	85,809	,716	,698	,897
Q7	33,08	84,204	,720	,672	,596
Q8	33,11	84,302	,749	,706	,895
Q9	33,08	82,827	,773	,777	,894
Q10	33,09	86,596	,644	,577	,900
Q11	33,15	87,367	,695	,618	,898
Q12	32,83	96,860	,141	,424	,920
Q13	32,88	97,624	,091	,446	,923

Donc suite à cette tableau et au tableau de signification de valeur d'Alpha, il nous semble que les items 07 ,12 et 13 (mis en gris) qui sont successivement : « Les

promesses et les engagements de mon supérieur sont tenus » « Mon supérieur se soucie uniquement de ses intérêts personnels » et « Mon supérieur se soucie seulement de son image avec la direction même si cela affecte ses subordonnés » qui ont les valeurs (0.596, 0.920, et 0.923) doivent être retiré du questionnaire. Le reste des items ont une très bonne cohérence interne .À cet effet nous retiendrons 10 items.

Quant à l'analyse factorielle, les résultats de l'analyse sont décrits dans le tableau suivant :

Matrice des composantes

	Composante	
	1	2
Q1	,733	,554
Q2	,844	,149
Q3	,794	-,371
Q4	,791	,337
Q5	,795	-,355
Q6	,792	,237
Q7	,779	-,293
Q8	,804	,286
Q9	,852	-,204
Q10	,714	-,112
Q11	,771	-,203

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,884
	Khi-deux approximé	3968,160
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	55
	Signification de Bartlett	,000

L'indice KMO 0.884 ainsi que la signification de Bartlett qui est inférieur à 0.001 permettent d'accepter préalablement les résultats de cette analyse. Au premier tableau, il est si remarquable que les facteurs 1 et 2 expliquent plus de 71 % de la variance initiale, elle est ainsi largement représentée par le premier facteur qui représente seul 62.25% par rapport au deuxième facteur avec 9.312 %. A cet effet, pour valider notre construit, nous procédons à vérifier les corrélations de la première composante à l'ensemble des items dans la matrice des composantes. Nous constatons que tous les items sont fortement corrélés, ce résultat rajouté à la première purification avec test de cohérence interne (Alpha de Crobach) nous amène à accepter tous les dix (10) items

Tableau n°20 : Résultats d'Alpha de Cronbach du facteur CCP

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q14	28,57	157,378	,610	,690	,841
Q15	28,58	151,404	,790	,802	,837
Q16	28,62	156,170	,583	,673	,842
Q17	28,54	158,670	,560	,643	,742
Q18	28,81	155,466	,768	,765	,838
Q19	28,80	154,480	,817	,811	,837
Q20	28,86	155,742	,807	,842	,738
Q21	28,77	156,399	,693	,736	,840
Q22	28,62	152,255	,749	,706	,838
Q23	28,69	154,707	,707	,684	,839
Q24	28,12	158,843	,469	,448	,845
Q25	28,53	157,663	,635	,564	,841
Q26	28,52	152,093	,802	,815	,837

Q27	28,61	154,059	,716	,774	,939
Q28	28,40	149,963	,772	,813	,938

Enfin, les comportements contre productifs occupe la position en tant que facteur à expliquer, tous les énoncés ont une valeur d'alpha satisfaisante sauf les items numéro 29-30-31 qui doivent être retiré car leurs valeurs dépassent 0.9 voire le tableau ci-dessous

Les items retirés sont

- Item 29 : Je traite mes affaires personnelles dans le lieu du travail
- Item 30 : Je dévalorise les produits de mon entreprise auprès des clients
- Item 31 : 86Si j'aurai l'occasion je prends quelques équipements de l'entreprise pour moi

L'alpha de Cronbach nous a permis d'éliminer l'item 29,30, 31 pour laisser une liste internement cohérente. Le construit est aussi valide puisque le premier facteur qui représente 56 % de la variance initiale est fortement corrélé avec tous les items restant après le test d'alpha.

#### 4.2. Résultats

L'évaluation de la perception du leadership éthique était opérationnalisé par la fréquence des réponses des 10 items retenus. Les fréquences obtenues nous donnent une image relativement claire sur les relations et les interactions interpersonnelles managers/salariés. Nous voulons évaluer le « capital éthique » des managers, cela consiste à évaluer leurs éthiques personnelles « traits de personnalité » ainsi leurs éthiques interpersonnelles

Il est préférable (dans le but d'avoir une image claire) de présenter chaque énoncé a part. L'une des valeurs les plus citées dans les publications scientifiques portant sur le leadership éthique était « l'honnêteté» (Resick, C.J & al 2011, Lee, S.T & Cheng, I.H, 2011, Rubin, R.S & al, 2010 Poff, D.C, 2010, D.M & Bazerman, M.H, 2001, Jeurissen, R.J.M & Van Luijk, H.J.L, 1998, , Mayer, D.M & al, Messick), pour cela cette valeur figure dans la première place des valeurs évaluées. Au niveau de cette qualité, les salariés questionnés nous ont révélé qu'elle fait défaut auprès de leurs managers, puisque 45.5 % (répartie : 23.2% pas du tout d'accord et 22.3 % pas d'accord) avec  $s^2=1.238$  expriment que leurs managers ne se comportent pas honnêtement avec eux. Ce jugement projette la lumière sur une dimension peu traitée de la conduite managériale dans les entreprises investiguées, et sert une base pour des recherches ultérieures.

Par ailleurs le même constat se répète avec plusieurs valeurs telles que le respect, intégrité, avec des pourcentages alarmantes (42.9%,41% pas du tout d'accord, et pas d'accord). Cela reste à confirmer pour un grand échantillon d'entreprise pour plus de fiabilité.

Quant à l'éthique interpersonnelle, un mécontentement semble dominer l'avis des salariés, c'est le reflet de l'éthique personnelle, puisque les mêmes pourcentages se manifestent avec 41%, 32 %, 44% 37.8%, pour les valeurs : soutien, ouverture et flexibilité, tenue de la parole.

Ces résultats significatifs nous ont révélé une carence et un mécontentement relativement important de l'éthique personnelle dans les pratiques managériales des managers, à cet effet, les managers doivent travailler d'avantage sur leurs conduites éthique avec leurs subordonnées.

En ce qui concerne l'influence de la perception du leadership éthique sur les comportements contre-productifs, et suite aux résultats obtenus, les CCP sont positivement et significativement corrélés (0.526) avec la perception du leadership éthique à l'égard du manager. Cette corrélation se traduit par la bonne qualité d'ajustement du model dont 63.3 % de CCO sont interprétées par la PLE. Le model dont  $R= 0.559$  et  $R^2=0.529$ , dispose d'une qualité d'ajustement suffisante ou la droite de régression peut expliquer plus de la moitié 52.9% de la distribution des points. Le signe (-) de coefficient de régression nous indique conformément aux résultats des recherches l'influence négative de la perception du leadership éthique sur les comportements contre-productifs. En guise de cette analyse on peut conclure par l'affirmation de notre hypothèse de départ.

La droite de régression est donnée comme suit :

$$CCP = -0.667 PLE + 4.254$$

## Conclusion

Avant de s'étaler sur les contributions de cette étude, il convient d'abord de signaler la difficulté et la sensibilité de traitement de ce sujet, et nous rejoignons le constat de Payne (1980) qui indique que l'éthique apparait comme le sujet le plus difficile à étudier et à évaluer dans les organisations (Cherré, B Payne, 1980).

Les résultats obtenus apportent une image claire que les réponses comportementales et attitudinales des salariés dépendent fortement de leurs perceptions de traitement non/éthique de leurs supérieurs hiérarchiques. Ces employés réagissent d'une manière réciproque à la qualité non/éthique du traitement de leurs partenaires organisationnels plus précisément leurs managers.

Influencer le comportement des salariés à travers un management éthique représente un défi actuel pour les entreprises. Malgré l'engouement actuel autour de l'éthique de/dans l'entreprise, son intégration est n'est présente que dans les codes de conduite ou d'une communication institutionnelle et ne fait rarement l'objet d'une démarche réelle qui touche tous les niveaux de l'organisation. Dans ce sens on s'inspire des conclusions de Mercier (2003) qui a finis à dire que la focalisation sur la dimension formelle ne reflet qu'une « *visions limitée* » de l'éthique en entreprise. C'est l'éthique informelle qui s'exprime dans les comportements qui est déterminante. (Mercier. S, 2003).

## Bibliographie

### Livres :

- Roussel, P, Wacheux, F. (2005), « Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociale» Ed de Boeck, Bruxelles
- Waxin, M.F & Barmeyer. C. (2008), «Gestion des ressources humaines internationales » Ed Liaison, Paris.

### Articles de revues :

- Appelbaum, S. H Deguire, K. J & Lay, M. (2005), « The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior, Corporate Governance » *The international journal of business in society*, Vol. 5 , pp. 43 – 55
- Avey, J. B, & al (2011), « When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship between Ethical Leadership and Follower Behavior» *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, No. 4 (February 2011), pp. 573-582
- De Hoog, A. H. B, Hartog, D. N. D. (2008), « Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study», *The Leadership Quarterly*, 19 (2008) 297–311
- Dionne, L. (2004/5), « La loyauté dans les relations hiérarchiques », *Revue française de gestion*, no 152, pp 67 -79
- Eubanks, D. L & Brown, AD, 2012 « Leadership, Identity, and Ethics » *Journal of Business Ethics*, (2012) 107:1–3
- Harold B. Jones, Jr. (1995), «The Ethical Leader: An Ascetic Construct», *Journal of Business Ethics* n°14: pp. 867-874
- Knights, D & O'Leary, M. (2006), « Leadership, Ethics and Responsibility to the Other” *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, No. 2 (Aug., 2006), pp. 125-137
- Lee, S. T, Cheng, I. H. (2011), « Characteristics and Dimensions of Ethical Leadership in Public Relations », *Journal of Public Relations Research*, n° 23(1), pp. 46–74.
- Mayer, D. M & al. (2009) «Antecedents and consequences of employee-supervisor agreement on ethical leadership» *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*
- Meyer, D. M, Kuenzi, M & Greenbaum, R. (2010), «Examining the link Between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate» *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, Supplement 1: Regulating ethical failures, insights from psychology (2010), pp 7-16
- Pauvers-charles & al. (2006), « Les déterminants psychologiques de la performance au travail. un bilan de connaissances et proposition de voies de recherche » Manuscrit soumise pour publication dans un ouvrage collectif « La gestion de la performance », Ed De Boeck
- Resick C. J & al. (2011), «What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives », *Journal of Business Ethics*, n°101, pp. 435–457
- Toor, S. U. R & Ofori, G. (2009), «Ethical leadership : examining the relationship with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture » *Journal of business ethics*, n°90, pp.533-547
- Trevino, L & Hartman, L. P & Brown, M. (2000), « Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership» *California management review*, Vo42, No 4.
- Vardi, Y. (2001), « The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work» *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, No. 4, Special Issue on Work (Feb., 2001), pp. 325-337