

Éthique managériale, les qualités d'une conduite éthique.

D :Boumesbah. Nabil Maitre de conférence « B » à l'université de Bejaia **b_nabil30@hotmail.fr**
Pr :ENABOU Djilali Professeur à l'université de Mascara-ALGERIE **djbenaou@yahoo.fr**

Résumé On veut par la présente étude investiguer sur les qualités et les valeurs qui constituent une relation dite éthique entre managers/salariés. L'étude a été menée sur deux phases, la première consiste à évaluer l'éthique individuelle des managers ainsi que leurs éthiques interpersonnelles. La deuxième partie veut s'interroger sur les valeurs les plus sollicitées par les salariés auprès de leurs managers. Cette étude a été réalisée dans une grande entreprise agroalimentaire dans la région de Bejaia (Algérie). Mots clés: Éthique, éthique relationnelle, valeurs, rapport managers/salariés	Abstract We aim with this study to investigate on the virtuous nature of relations between managers/employees. The study was conducted in two phases; the first is to assess individual and interpersonal managers' ethics. The second part is to wonder about the values most requested by employees with their managers. This study was conducted in a large agro-food company in the region of Bejaia (Algeria). Keywords: Ethics, relational ethics, values, managers / employees report
---	---

Introduction

Vus la place clé occupée par le manager comme interface entre les directives de la haute direction et les personnes qui les subissent (Cherré, B, 2011), ils entreprennent une relation directe et quotidienne avec les salariés ce qui pose la question de la qualité de ces rapport d'un point de vue éthique. Ils sont souvent confrontés à des situations et des questionnements ou leurs traits de personnalité, les finalités, les moyens, les règles et bien d'autres constituent autant de facteurs qui sont mis en jeu (Jonhson J & Coyle Th 2012). Ces situations ont besoin de prendre distance par rapport à la situation donnée, d'adopter un recul critique à l'égard des besoins et désirs les plus immédiats, le questionnement devient moral ou éthique (Prat, C, 2010).

Ce travail part du constat de Trevino (2006) l'un des pionniers en recherche en éthique qui a déclaré que « De plus en plus d'approches scientifiques descriptives et prédictives de l'éthique et le leadership sont restés moins développées et fragmentés, laissant les chercheurs et praticiens avec des questions, telle que : « c'est quoi le leadership éthique » (Lee, S.T, Cheng, I.H, 2011, Brown & Trivino 2006). En outre cette remarque a été signalé par Epitropaki & al (2002) « les termes comme la morale et le leadership éthique sont largement utilisés en théorie, mais jusqu'à maintenant, un nombre limité de recherches systématiques ont lié la dimension socio-morale à l'éthique ». (Lee, S.T, Cheng, I.H, 2011, Epistropaki & al 2002) De ce fait ce travail tente de mettre la lumière sur les qualités d'une conduite relationnelle des managers avec leurs subordonnés.

1. Éthique, moral, déontologie

D'abord, et pour relever une confusion conceptuelle, on sait que l'éthique est une question propre à l'individu (personne physique), et que l'entreprise est par nature une personne morale, donc elle ne peut en tant que telle exercer ce type de choix, en fait cela relève aux personnes qui sont censé de la gérer, et en particulier leurs managers. (Caner Ph, 2009). Donc pour éviter cette confusion conceptuelle nous nous intéressons au fils de ce travail à l'éthique des managers et les personnes d'encadrement appelées « éthique managériale ».

Faire une distinction entre ces trois termes éthique, morale, et déontologie, est une obligation pour un auteur français, un passage obligé, mais dans la littérature américaine ces trois mots se confondent, le même terme « ethics » recouvre ces trois notions (Mercier, S. 1999).

En français les deux mots éthique/morale sont interchangeables dans le langage commun ; elles se coïncident des fois dans les mêmes acceptations (Cristole, D. 2010). Les rapports entre morale et éthique sont donc délicats, cela peut être constaté lorsqu'on remonte aux racines des deux mots. D'abord du point de vue étymologique, Gauthier (2000) indique qu'il n'existe pas de différence entre éthique et morale qui renvoient à la notion du bien et du mal, le premier issu du grec et ce dernier de racines latines. Éthique provient du mot grec "éthos" qui fait référence aux mœurs, de même, moral provient du latin "mores" qui signifie ainsi les mœurs (Calvez, JY.2010).

Pour certains pays, le mot moral est de moins en moins employé dans un sens positif en contrepartie, ils préfèrent le substituer par l'éthique dans la mesure où il fait d'avantage appel à la responsabilité et à la conscience des gens (Fortin.P, 1995, p27). La morale est « impérative et absolue », elle distingue le bien et le mal en fonction de ce qui est conforme. Or l'éthique est « relative et hypothétique », elle est fondée sur la liberté de jugement et d'action qui résulte de l'expérience.

Si l'éthique est un questionnement moral, la déontologie serait une forme de réglementation de cette morale et du comportement humain dans le domaine des sciences de la vie. La démarche de l'éthique est plus abstraite, celle de la déontologie est plus concrète. Contrairement à la morale et à l'éthique la déontologie fait penser à des règles codifiées par une autorité.

2. L'éthique managériale

Puisque nous nous intéressons à l'éthique des managers, nous voulons tout d'abord parler de du manager et la délimitation de son rôle au sein de l'entreprise. Nous retiendrons la conception de Barabel et Meier (2010) qui ont fourni une distinction entre trois types de managers existant dans l'entreprise (Apatre, F & al, 2013, p 09) :

- un manager dirigeant : c'est celui qui dispose de la plus grande délégation d'autorité par rapport aux autres types de managers. il possède plus le pouvoir direct tel que : la signature, la décision d'embauche et de licenciement, le choix de l'organisation
- un manager intermédiaire : est responsable d'une partie de l'organisation, dont il gère les équipes et les moyens mis à sa disposition.
- un manager de proximité : c'est celui qui gère une équipe au quotidien, en traduisant les objectifs de la direction en consignes opérationnelles à son équipe.

L'éthique est une question qui touche tous les membres de l'entreprise, managers, salariés, Certains écrits n'ont pas fait la différence entre l'éthique des managers et celle des employés (Dupuich. F, 2012, p256). D'autre l'ont soulignée,¹ celle des dirigeants et qualifiée « éthique managériale », C'est « l'éthique de toute personne ayant une position hiérarchique d'encadrement et de management des hommes ». Paul Ricœur la définit comme " la façon dont un manager peut se construire une bonne conduite en situation professionnelle » (Hireche, L, 2004). Elle fait appel à des principes de gestion dont l'autorité joue un rôle transcendant. L'éthique des employés est qualifiée l'éthique occupationnelle ou professionnelle (Bernatchez. J.C, 2003, p 41).

¹ C'est l'approche retenue dans notre étude

3. Les caractéristiques d'une éthique managériale

Nous nous référons dans ce stade aux travaux portant sur le 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 demandé « 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 et 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 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 conduites 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). Il s'intéresse à : comment un leader utilise ces pouvoirs sociaux en étant à la fois une personne morale, et un manager morale (Resick, CJ & al, 2011, Brown and Trevino, 2006; Trevino et al, 2003).

La confusion autour de ce concept a motivé les recherches dont la plus marquante est celle Brown & al (2005) qui 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,

3.1. L'éthique personnelle (personal ethics)

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 renvoi 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.

Dans une méta-analyse qui a touché un ensemble de société : les états unis, Hong Kong, Irlande, Allemagne, Taiwan, Resick C.J & al (2011) ont investigué sur les thèmes les plus sollicités en leadership éthique dans les différentes cultures au monde (ethical leadership across cultures). Ils ont identifiés six principaux thèmes : la responsabilité, considération et respect aux autres, justice et non-discrimination, caractère, orientation collective vers la société et l'organisation et enfin l'ouverture et flexibilité. Ils ont trouvé que le thème le plus sollicité dans le leadership éthique est le caractère avec au moins 50 % parmi les autres thèmes investigués. Le caractère renvoie aux

valeurs possédées par un manager tel que honnêteté, fiabilité, intégrité, sincérité, avoir une morale personnelle et une conscience éthique, authenticité, courage, autodiscipline. (Resick C.J & al, 2011).

Une personne avec un caractère vertueux est une personne éthique, qui fait preuve régulièrement et systématiquement les traits de son caractère dans sa conduite en conformité avec les principes communs, disposant d'une honnêteté, justice, digne de confiance, et un sérieux engagement vers les autres (Chun, R, 2005, Paine, 1991)

3.2. L'éthique interpersonnelle (interpersonal ethics)

Le leadership éthique ne se limite pas à l'éthique personnelle, bien que cette dernière constitue le point de départ de la conduite éthique, 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, une 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 (voire tableau n° 01). Ce dernier doit faire d'effort proactif pour influencer le comportement éthique et non éthique des suiveurs et mettre l'éthique une part explicite de ses jours. (Stouten, J & al, 2010). Cela veut dire que le leader éthique doit servir des modèles 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 °01 : Les deux piliers du leadership éthique selon Trevino & al (2000)

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

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

Une autre analyse de leadership éthique a été proposée par Daniel Palmer (2009) et qui a développé un modèle de trois niveaux d'analyse appelé : l'éthique du leader, les moyens du leadership éthique et enfin le cœur du leadership éthique (Veveve, V, 2014, Palmer, D, 2009)

Le premier niveau repose sur le comportement éthique des leaders dont ils sont attendus à faire preuve d'un niveau élevé de normes morales personnelles. Le deuxième niveau porte sur les moyens du leadership éthique, ce qui peut être expliqué selon Palmer par le point de vue relatif aux actions spécifiques qui sont prise pour perfectionner les fonctions du leadership ou les styles du leadership (ibid.).

Le troisième niveau d'analyse de Palmer présuppose une combinaison entre « mission » qui représente le bien commun à rechercher et la « vision » ou la projection du comment ce bien sera atteint. (Ibid.). Selon Palmer, le leadership éthique peut échouer dans le cas où la vision du leader est en inhérente conflit avec la mission de l'organisation et vis versa.

4. Méthodologie

Afin d'arriver aux objectifs visés, l'étude s'est déroulée sur deux phases, la première consistait à évaluer l'éthique personnelle et interpersonnelle des managers à travers l'évaluation de leurs relations avec leurs salariés. Cela a été fait sur la base des items portant sur l'évaluation des différentes valeurs détenues par les managers et leurs conduites avec leurs salariés. À la suite de chaque item une case vide laissée au répondant pour clarifier sa réponse, cela a pour objectif de voir les motifs de chaque évaluation.

Dans la deuxième phase, nous voulons aussi questionner les salariés sur les qualités et valeurs les plus sollicitées auprès de leurs managers, pour cela une grille de valeurs a été donnée et une évaluation par ordre de priorité a été confiée à chacune des valeurs, le cumul de classement représente l'évaluation de l'importance de chaque valeur.

Notre questionnaire a été structuré comme suit :

- Caractéristiques personnelles
- Évaluation de l'éthique personnelle et interpersonnelle des managers vue par les salariés
- Évaluation sur une grille de valeurs le classement par ordre de priorité des valeurs les plus sollicitées par les salariés auprès de leurs managers

Pour le construit de 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), en guise de résultat. 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. D'après ces détails nous avons structuré les items comme suit :

Tableau n ° : Liste des items de l'enquête

Items de l'éthique personnelle du manager
Mon supérieur est une personne honnête
Mon supérieur fait preuve d'intégrité
mon supérieur est fiable à lui je peux compter
Mon supérieur est digne de confiance
Mon supérieur dispose d'une conscience morale et éthique
Mon supérieur sert un exemple avec son caractère éthique
Items de l'éthique interpersonnelle du manager
Mon supérieur me traite avec respect et considération
Mon supérieur est responsable de ses actes avec les salariés
Mon supérieur m'assure le soutien nécessaire dans mon travail
Mon supérieur est accessible et ouvert à nos idées et propositions
Mon supérieur est reconnaissant à propos de nos accomplissements
Les actes de mon supérieur sont conformes à ses paroles
Mon supérieur se soucie de nos intérêts et droits
Mon supérieur traite les salariés de la même manière

➤ **Description de l'échantillon**

- Plus que 2/3 de l'échantillon interrogé sont des hommes avec 70.5 %, contre 29.5% pour les femmes.
- Plus que 2/3 des interrogés ont un niveau universitaire, donc ils n'auront pas de difficultés de compréhension et de réponse au questionnaire. De même que leurs compétences au travail est théoriquement appréciables.
- Selon le niveau hiérarchique, la représentation n'est pas homogène, avec plus de 74 % est constitué par les cadre de maitrise, mais en contrepartie elle est représentative. Le niveau d'exécution occupe la deuxième place avec 20 % et enfin les ceux qui occupent les postes de responsabilité représentent 6 % de l'échantillon.

Résultats

Les fréquences obtenues nous donnent une image relativement claire sur les relations et les interactions interpersonnelles managers/salariés. 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 l'exemplarité, 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.

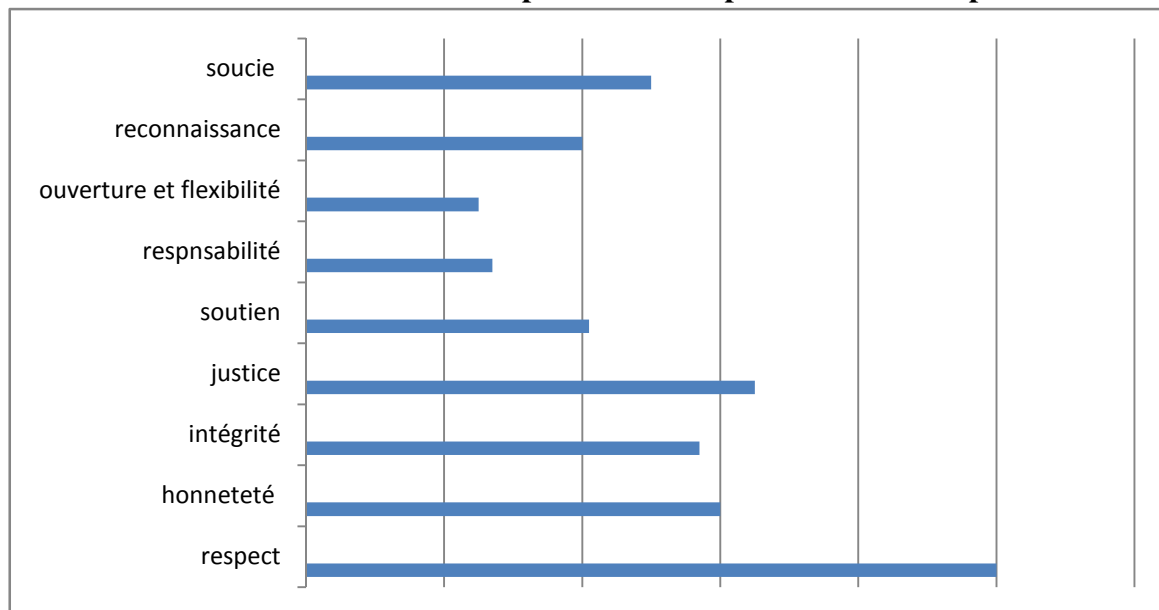
Quant à l'éthique interpersonnelle, un mécontentement semble dominer l'avis des salariés, c'est le reflet de l'éthique personnelle, puisque les mêmes pourcentages se manifestent avec 41%, 32 %, 44% 37.8%, pour les valeurs : soutien, ouverture et flexibilité, tenue de la parole.

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 éthiques avec leurs subordonnés. Il est remarquable aussi que l'éthique interpersonnelle soit le reflet direct de l'éthique personnelle puisque une boule de neige de réponse s'est manifestée auprès des mêmes répondants qui ont tous mis l'accent sur la qualité non éthique des relations interpersonnelles de leurs managers. Cette cohérence confirme l'indissociabilité de ces deux composantes, car elle se concrétise dans les actes de l'individu conjointement.

En outre, la justice interactionnelle des managers nous semble que c'est la qualité éthique interpersonnelle la plus critiquée par les salariés avec 234 salariés (75 %). Les réponses ouvertes nous ont révélées des explications plus profondes de ces évaluations. Cette injustice est surtout remarquable entre les salariés d'origine et autres de l'extérieur de la ville puisque selon les répondants, chaque manager exprime une discrimination remarquable entre les deux groupes en ce qui concerne le soutien, la reconnaissance, l'ouverture et la flexibilité.

En deuxième phase de ce travail, on a élaboré une grille de valeurs les plus citées dans les articles de recherches, et on a demandé aux salariés de les classer par ordre de priorité pour chacune. Les réponses sont schématisées dans la figure suivante :

Figure n ° 01 : Classement des valeurs les plus sollicitées par les salariés auprès des managers



Le respect constitue la valeur la plus attendue des salariés auprès de leurs managers avec un classement en première position de plus de 50 % des réponses. Il est d'autant plus constaté chez les femmes que les hommes puisque 70 % de femme ont classé le respect comme la première vertu attendue des managers. Le respect constitue pour les répondants la base d'une éthique relationnelle de bonne qualité, elle représente le signe le plus signifiant de la qualité de l'éthique relationnelle des managers. Donc un manager digne d'une éthique doit faire preuve d'un respect vis-à-vis ses subalternes.

Sur la base de ces réponses, il nous semble que l'éthique interpersonnelle prime dans l'importance sur l'éthique personnelle, puisque les deux premières positions de classement des valeurs sont occupées par des valeurs interpersonnelles. Cela affirme qu'il n'est pas signifiant pour un manager de se disposer d'une éthique personnelle, si elle ne concrétise aux actes et aux relations interpersonnelles.

La justice occupe selon les répondants la deuxième position, cela renvoie à une multitude de facette, distributive, procédurale et interactionnelle, suivie par l'honnêteté, intégrité, soucie, , la reconnaissance, le soutien et enfin la responsabilité.

Conclusion

Les mutations actuelles de l'environnement international poussent les entreprises à s'engager dans des démarches de compétence. A ce stade l'éthique peut être appréhendée comme une remise en cause de ce qui se manifeste quotidiennement dans les entreprises y compris l'algérienne. Le management éthique permettra de se progresser vers un humanisme organisationnel (Yanat, Z, Belet, D, 2006) qui fait défaut dans la majorité des entreprises en Algérie. L'obligation éthique des dirigeants vise donc à promouvoir les intérêts des salariés tels que le développement de leurs compétences, les opportunités de carrière, la sécurité de l'emploi, la sécurité et la salubrité du lieu de travail ainsi que le respect de la vie privée et la dignité auquel tout être humain a droit.

Bibliographie

- Apatre, F & al. (2013) « le manager éthique » Ed Novancia, Paris
- Bernantchez, JC. (2003), « L'appréciation des performances au travail 'de l'individu à l'équipe » Ed presse de l'université de Québec 'Québec
- Calvez J.Y . (2010) « Ethique, morale et déontologie : proches et différentes »Revue française de marketing- n°226 -1/5
- Cherré, B. (2011), « Décision éthique des managers et le sens du travail » Revue Sciences de Gestion, n° 83, p. 93 à 107
- Chun, R, 2005 « Ethical Character and Virtue of Organizations: An Empirical Assessment and Strategic Implications» Journal of Business Ethics, Vol. 57, No. 3 (Mar., 2005), pp. 269-284
- Cristol, D. (Juin 2010), « Rapport a soi et éthique managériale » revue française de gestion n° 227, 2/5 juin 2010 p63-75
- Dupuiche. F. (2012), « Regards croisés sur la responsabilité sociale des entreprises » Ed le Harmattan, Paris.
- Eubanks, D. L & Brown, AD, 2012 « Leadership, Identity, and Ethics » Journal of Business Ethics, (2012) 107:1-3
- Fortin, P. (1995) « Guide de déontologie en milieu communautaire » Ed Presses de l'université du Québec, Québec.

- Hireche, L. (2004), « L'influence de l'éthique de managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle conceptuel », Intervention dans le congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Tome 4.
- Johnson, J & Coyle, T. (2012) « Vers la compréhension de la décision éthique : une mesure redéfinie de l'intention d'agir de façon éthique » Vie & sciences de l'entreprise 2012/2 - N° 191 – 192 pages 165 à 191
- 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, 23(1):46–74, 2011
- Mercier S. (1999), « L'éthique dans les entreprise » Ed La Découverte, Paris.
- Prat, C. (2010), « Les décisions éthiques à la lumière du cadre conceptuel de Forsyth » Revue Management & avenir – 2010,N°33, p 367-373
- Resick C.J & al. (2011) «What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives », Journal of Business Ethics (2011) 101:435–457
- Stouten, J & al. (2010), « Discouraging Bullying: The Role of Ethical Leadership and its Effects on the Work Environment »Journal of Business Ethics, Vol. 95, Supplement 1: Regulating ethical failures, insights from psychology, pp 7-16
- 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.
- Vevere, V. (2014), « Ethical leadership: student perceptions of exercising ethical influence in organization», European integration studies. n° 8
- Waxin, M.F & Barmeyer. C. (2008), «Gestion des ressources humaines internationales » Ed Liaison, Paris.