

## **L'impact du leadership éthique sur le comportement des employés: une revue théorique de la littérature**

### **The Impact of Ethical Leadership on Employees' Behavior: A Theoretical Review of Literature**

**Najoua EL ABBAS EL GHALEB, (Docteure)**

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger  
Université Abdelmalek Essaadi, Tétouan, Maroc*

**Fadoua LAGHZAOU, (Enseignant-Chercheur)**

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger  
Université Abdelmalek Essaadi, Tétouan, Maroc*

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse de correspondance :</b>  | Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger<br>BP. 1373, Poste principale, Tanger, Maroc<br>+212539393932<br>contact@fsjest.ma                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Déclaration de divulgation :</b> | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.                                                                  |
| <b>Conflit d'intérêts :</b>         | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Citer cet article</b>            | EL ABBAS EL GHALEB, N., & LAGHZAOU, F. (2026). L'impact du leadership éthique sur le comportement des employés : une revue théorique de la littérature. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(12), 410–424.<br><a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.23048961">https://doi.org/10.5281/zenodo.23048961</a> |
| <b>Licence</b>                      | <b>Cet article est publié en open Access sous licence<br/>CC BY-NC-ND</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 7, Issue 12 (2026)**

## L'impact du leadership éthique sur le comportement des employés : une revue théorique de la littérature

### Résumé :

Le leadership éthique s'est imposé depuis deux décennies comme un construit autonome de la recherche en comportement organisationnel. Si plusieurs méta-analyses ont établi l'intensité de sa relation avec les résultats observés chez les employés, la littérature demeure fragmentée quant aux cadres théoriques et aux mécanismes qui expliquent cette relation. Cet article répond dès lors à la problématique suivante : dans quelle mesure la conduite éthique d'un supérieur hiérarchique influence-t-elle les attitudes et les comportements de ses collaborateurs, et par quels mécanismes cette influence s'exerce-t-elle ? Pour y répondre, l'article mène une revue systématisée à protocole explicite. Sept bases éditoriales et bases de citations ont été interrogées à l'aide d'une équation associant le construit aux comportements observables des employés. Une sélection raisonnée des travaux les plus centraux du champ, soumise à quatre critères d'inclusion cumulatifs dont la vérification des références à la source, a permis de retenir vingt-deux travaux, parmi lesquels treize études empiriques primaires et trois méta-analyses. Chaque travail a ensuite été codé selon quatre dimensions : type de travail, cadre théorique, niveau d'analyse et classe de comportements. Les résultats montrent que l'apprentissage social, l'échange social et l'identité sociale expliquent cette influence, qui se transmet par le climat éthique, la confiance envers le supérieur et l'identité morale jusqu'aux comportements et à l'implication organisationnelle des employés. La littérature converge sur l'existence d'une relation positive, mais demeure fragilisée par quatre limites : la difficulté de l'inférence causale, la prédominance de mesures auto-rapportées transversales, un chevauchement conceptuel avec les styles de leadership voisins et une validité interculturelle insuffisamment établie. L'article propose un modèle intégrateur et un agenda de recherche.

**Mots clés :** leadership éthique ; comportement des employés ; implication organisationnelle ; climat éthique ; revue systématisée.

**JEL Classification :** M12 ; M14 ; M54 ; D23.

**Type du papier :** Recherche théorique.

### Abstract:

Ethical leadership has emerged over the past two decades as an autonomous construct in organizational behavior research. While several meta-analyses have established the strength of its relationship with employee outcomes, the literature remains fragmented regarding the theoretical frameworks and mechanisms that explain this relationship. This article therefore addresses the following research question: to what extent does a supervisor's ethical conduct influence employees' attitudes and behaviors, and through which mechanisms does this influence operate? To answer it, the article conducts a systematized review following an explicit protocol. Seven publisher and citation databases were searched using a query combining the construct with employees' observable behaviors. A purposive selection of the most central works in the field, subject to four cumulative inclusion criteria including the verification of references at the source, led to twenty-two works, including thirteen primary empirical studies and three meta-analyses. Each work was then coded along four dimensions: type of work, theoretical framework, level of analysis, and class of behavior. The results show that Social Learning Theory, Social Exchange Theory, and Social Identity Theory explain this influence, which is transmitted through ethical climate, trust in the supervisor, and moral identity to employees' behaviors and organizational commitment. The literature converges on the existence of a positive relationship but remains constrained by four limitations: challenges of causal inference, the predominance of cross-sectional self-reported measures, conceptual overlap with related leadership styles, and insufficiently established cross-cultural validity. The article proposes an integrative model and a research agenda.

**Keywords:** Ethical leadership; employee behavior; organizational commitment; ethical climate; systematized review.

**Classification JEL :** M12 ; M14 ; M54 ; D23.

**Paper Type :** Theoretical research.

## 1. Introduction

Le leadership éthique s'est imposé en deux décennies comme l'un des construits majeurs du comportement organisationnel. La succession de scandales financiers et de défaillances de gouvernance survenus depuis le début des années 2000 a durablement modifié la perception de la fonction dirigeante : l'attention s'est progressivement détournée de la seule efficacité économique du leader pour se porter sur la dimension morale de sa conduite et sur les effets qu'elle produit au sein de l'organisation. Les transformations économiques, sociales et organisationnelles ont par ailleurs conduit les entreprises à accorder une attention accrue aux questions d'éthique et de responsabilité managériale. De cette évolution est né un champ de recherche spécifique, qui a acquis en quelques années une autonomie théorique reconnue et donné lieu à un corpus croissant de travaux consacrés aux effets du leadership éthique sur les attitudes et les comportements des employés.

Défini comme la démonstration de comportements moralement appropriés ainsi que la promotion de ces comportements auprès des collaborateurs à travers la communication, le renforcement et la prise de décision, le leadership éthique constitue un mécanisme essentiel de régulation des comportements au sein des organisations. En incarnant des valeurs telles que l'intégrité, l'équité, la transparence et le respect, les leaders éthiques influencent les perceptions, les attitudes et les comportements de leurs employés.

Ce champ de recherche s'est construit autour d'une question simple dans sa formulation, mais complexe dans son traitement empirique, qui guide le présent travail :

*Dans quelle mesure la conduite éthique d'un supérieur hiérarchique influence-t-elle les attitudes et les comportements de ses collaborateurs, et par quels mécanismes cette influence s'exerce-t-elle ?*

Cette problématique présente un intérêt particulier pour les sciences de gestion et le comportement organisationnel pour au moins trois raisons. Premièrement, elle concerne la production de comportements coopératifs non contractualisables, dont la littérature a démontré l'importance pour la performance collective. Deuxièmement, elle met en lumière une forme de régulation interne susceptible de compléter les mécanismes formels de contrôle, souvent coûteux et partiellement efficaces. Troisièmement, elle permet d'articuler une dimension normative, relative à ce que devrait être la conduite d'un dirigeant, à une dimension positive portant sur les effets réels de cette conduite au sein des organisations.

Cette question n'est pas nouvelle, et la littérature dispose déjà de plusieurs synthèses quantitatives. Les méta-analyses de Ng et Feldman (2015), de Bedi, Alpaslan et Green (2016) et d'Amory et al. (2024) ont estimé l'intensité des relations entre leadership éthique et résultats observés chez les employés. Leur objet est la magnitude moyenne de ces relations : elles n'ont pas pour vocation d'organiser les cadres théoriques mobilisés pour les expliquer, ni d'établir à quel niveau d'analyse et sur quelles classes de comportements opère chacun des mécanismes identifiés. C'est ce manque de structuration conceptuelle que la présente revue se propose de combler, en complément et non en substitut des synthèses statistiques disponibles.

Dans cette perspective, le présent article propose une revue théorique de la littérature consacrée à l'influence du leadership éthique sur le comportement des employés. Il ne s'agit pas d'une méta-analyse, mais d'un travail de clarification conceptuelle et de structuration des principaux cadres explicatifs développés dans la littérature. Trois objectifs guident cette démarche. Le premier consiste à délimiter le construit du leadership éthique en présentant son évolution conceptuelle, sa définition de référence et les frontières qui le distinguent des styles de leadership voisins. Le deuxième vise à exposer les principaux fondements théoriques mobilisés pour expliquer son influence, notamment la théorie de l'apprentissage social, la théorie de l'échange social et la théorie de l'identité sociale, tout en montrant leur complémentarité. Enfin, le troisième objectif consiste à identifier les mécanismes par lesquels cette influence se transmet

aux employés, en distinguant ses effets sur les attitudes, les comportements et l'implication organisationnelle.

L'article est organisé comme suit. La section 2 expose la méthode de constitution et de codage du corpus. La section 3 présente les résultats : la délimitation du construit, la synthèse analytique des cadres et des mécanismes, le rôle du leadership éthique dans l'implication organisationnelle, puis le modèle conceptuel intégrateur qui en découle. La section 4 discute ces résultats et en précise les limites, qu'elles tiennent à la littérature examinée ou à la présente revue. La section 5 conclut et propose un agenda de recherche.

## 2. Méthode

Le présent travail relève de la catégorie des revues systématisées, c'est-à-dire des revues théoriques conduites selon une procédure explicite. Il se distingue d'une revue narrative par le caractère spécifié et reproductible de ses opérations de sélection et de codage, et d'une méta-analyse par le fait qu'il ne procède pas à l'agrégation statistique des tailles d'effet. Ce positionnement découle de la nature de l'objet : les objectifs formulés en introduction portent sur l'organisation théorique du champ, c'est-à-dire sur ses cadres, ses mécanismes et leurs articulations, et non sur l'estimation de la magnitude d'une relation moyenne, déjà traitée par les synthèses quantitatives présentées en introduction.

La stratégie de sélection privilégie les travaux présentant une forte centralité dans le champ : travaux fondateurs ayant défini ou opérationnalisé le construit, synthèses méta-analytiques, revues de référence, et études empiriques primaires ayant établi les principaux mécanismes médiateurs ou documenté une classe de comportements distincte. La sélection relève ainsi d'une logique raisonnée et non d'un recensement exhaustif : elle vise à couvrir les travaux qui ont établi les mécanismes du champ, plutôt que l'ensemble de sa production.

### 2.1. Sources et équations de recherche

Sept bases éditoriales et bases de citations ont été interrogées : ScienceDirect, SpringerLink, Wiley Online Library, SAGE Journals, APA PsycNet, Annual Reviews et RePEc. L'équation de recherche associe le terme désignant le construit aux termes désignant les conduites observables : « ethical leadership » ET (« employee behavior » OU « citizenship behavior » OU « workplace deviance » OU « misconduct » OU « voice » OU « job performance »). L'interrogation a porté sur les champs titre, résumé et mots-clés. Aucune restriction de période n'a été appliquée, le champ ne s'étant constitué qu'à partir de l'an 2000.

Le choix de ces sept bases tient à la structure éditoriale du champ. Les revues dans lesquelles paraissent les travaux centraux du corpus, notamment le Journal of Business Ethics, The Leadership Quarterly, Organizational Behavior and Human Decision Processes, le Journal of Applied Psychology et le Journal of Organizational Behavior, relèvent des éditeurs couverts par ScienceDirect, SpringerLink, Wiley Online Library, SAGE Journals et APA PsycNet ; Annual Reviews donne accès aux synthèses de référence et RePEc aux documents de travail en économie et en gestion. Les bases de référencement multidisciplinaires telles que Scopus et Web of Science, qui indexent pour l'essentiel ces mêmes éditeurs, n'ont pas été interrogées : ce choix limite le risque d'omission des travaux centraux sans l'annuler, et il est discuté parmi les limites de la revue (section 4.2). Google Scholar a également été écarté : son algorithme de classement n'est pas documenté et ses résultats varient d'une interrogation à l'autre, ce qui ne permet pas de reproduire la recherche.

La recherche documentaire a été conduite entre juillet et septembre 2026. Le travail empirique primaire le plus récent retenu date de 2019 : les études postérieures n'ont pas été intégrées individuellement, la production de la période étant prise en compte de manière agrégée par la méta-analyse d'Amory et al. (2024), qui couvre quinze années de travaux.

## 2.2. Critères d'inclusion et d'exclusion

Quatre critères d'inclusion cumulatifs ont été appliqués : publication dans une revue à comité de lecture ou ouvrage théorique de référence ; traitement du leadership éthique en qualité de variable explicative centrale, et non de variable de contrôle ; présence d'un comportement de l'employé constitué en variable expliquée, mesurée ou théorisée ; vérification de la référence à la source, incluant la confirmation des auteurs, du titre, de la revue et de l'année de publication.

Trois critères d'exclusion ont été retenus symétriquement : travaux situés hors du champ du construit ; travaux dont les seuls résultats sont attitudinaux, sans mesure comportementale associée ; références dont l'existence n'a pu être confirmée auprès de l'éditeur ou d'une base de citations. Ce dernier critère appelle une précision : toute référence non vérifiable a été écartée, indépendamment de sa pertinence apparente pour l'argumentation.

Le corpus intègre en outre trois travaux théoriques fondateurs, Blau (1964), Bandura (1986) et Meyer et Allen (1991), bien qu'ils ne relèvent pas du champ du leadership éthique. Leur inclusion se justifie par le fait qu'ils constituent les cadres explicatifs mobilisés par la littérature examinée ; ils sont traités séparément dans les analyses descriptives.

## 2.3. Processus de sélection

Le corpus analytique retenu comprend vingt-deux travaux, répartis en treize études empiriques primaires, trois méta-analyses, deux revues de littérature, une étude qualitative exploratoire et trois travaux théoriques fondateurs.

La procédure a suivi les étapes présentées dans la figure 1 : interrogation des bases, application des critères d'inclusion et d'exclusion, puis vérification des références à la source. S'agissant d'une sélection raisonnée et non d'un recensement exhaustif, elle ne visait pas à dénombrer l'ensemble des résultats produits par l'équation de recherche, mais à identifier les travaux centraux du champ.

**Figure 1 : Diagramme de flux de constitution du corpus analytique**

| Étape                        | Contenu                                                                                                                                                                                                                                       | Exclusions                                                                              |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Identification</b>        | Sept bases éditoriales et bases de citations : ScienceDirect, SpringerLink, Wiley Online Library, SAGE Journals, APA PsycNet, Annual Reviews, RePEc.                                                                                          |                                                                                         |
| <b>Équation de recherche</b> | « ethical leadership » ET (« employee behavior » OU « citizenship behavior » OU « workplace deviance » OU « misconduct » OU « voice » OU « job performance ») ; champs titre, résumé et mots-clés.                                            |                                                                                         |
| <b>Sélection</b>             | Critères d'inclusion cumulatifs : revue à comité de lecture ou ouvrage théorique de référence ; leadership éthique comme variable explicative centrale ; comportement de l'employé comme variable expliquée ; référence vérifiée à la source. | Hors champ du construit ; résultats purement attitudinaux ; références non vérifiables. |
| <b>Corpus final</b>          | <b>n = 22 travaux vérifiés à la source</b>                                                                                                                                                                                                    |                                                                                         |
| <b>Composition</b>           | 13 études empiriques primaires ; 3 méta-analyses ; 2 revues de littérature ; 1 étude qualitative exploratoire ; 3 travaux théoriques fondateurs.                                                                                              |                                                                                         |

*Source : Conception personnelle*

Chaque travail a été codé selon les quatre dimensions présentées dans le tableau 1. Le codage procède de la lecture des travaux et de leurs résumés vérifiés à la source ; lorsque la classe de comportements n'était pas explicitement désignée dans le titre ou le résumé, la modalité retenue a été formulée au niveau de généralité autorisé par les informations disponibles.

**Tableau 1 : Grille de codage du corpus**

| Dimension                | Modalités                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Type de travail          | Étude empirique primaire ; méta-analyse ; revue de littérature ; étude qualitative exploratoire ; travail théorique fondateur                                                                      |
| Cadre théorique mobilisé | Théorie de l'apprentissage social ; théorie de l'échange social ; théorie de l'identité sociale ; climat éthique ; caractéristiques du travail ; approche inductive ; cadre intégratif ou multiple |
| Niveau d'analyse         | Dyadique ; collectif ou groupal ; organisationnel ; multiniveaux                                                                                                                                   |
| Classe de comportements  | Citoyenneté organisationnelle ; déviance et mauvaise conduite ; prise de parole ; performance dans le rôle et effort ; comportements non éthiques pro-organisationnels                             |

*Source : Conception personnelle*

### 3. Résultats

Le leadership éthique constitue une facette concrète des principes éthiques dans le domaine du management contemporain fondé sur les valeurs morales et les principes de responsabilité. Son émergence répond aux mutations de l'environnement organisationnel et à la nécessité de concilier performance économique et responsabilité sociale. Dans ce contexte, le leadership éthique contribue à orienter les comportements individuels et collectifs vers des objectifs qui concilient performance, justice organisationnelle et bien-être au travail. Cette approche confère ainsi une place centrale à l'éthique dans la conduite et la gestion des organisations.

Cette section présente successivement la délimitation du construit et la composition du corpus (3.1), la synthèse analytique des cadres théoriques et des mécanismes (3.2), le rôle du leadership éthique dans l'implication organisationnelle (3.3), puis le modèle conceptuel intégrateur qui en découle (3.4).

La répartition temporelle des dix-neuf travaux relevant du champ du leadership éthique est présentée dans le tableau 2 ; les trois travaux théoriques fondateurs, antérieurs et extérieurs au champ, sont écartés de cette analyse.

**Tableau 2 : Répartition temporelle des travaux du champ (n = 19)**

| Période de publication | Effectif  | Part (%)     |
|------------------------|-----------|--------------|
| 2000-2005              | 2         | 10,5         |
| 2006-2010              | 6         | 31,6         |
| 2011-2015              | 7         | 36,8         |
| 2016-2024              | 4         | 21,1         |
| <b>Total</b>           | <b>19</b> | <b>100,0</b> |

*Source : Conception personnelle*

Plus des deux tiers des travaux du champ (treize sur dix-neuf) ont été publiés entre 2006 et 2015 ; seuls quatre sont postérieurs à 2015. Compte tenu des faibles effectifs, les proportions présentées dans les tableaux 2 à 4 sont indicatives : elles décrivent la composition du corpus retenu et ne sauraient être extrapolées à l'ensemble de la littérature.

#### 3.1. Délimitation du construit

La formalisation du construit est intervenue avec les travaux de Brown, Treviño et Harrison (2005), qui en proposent la définition demeurée dominante : le leadership éthique y est conçu comme la manifestation d'une conduite normativement appropriée à travers les actions personnelles et les relations interpersonnelles du leader, conjuguée à la promotion de cette conduite auprès des subordonnés par la communication bidirectionnelle, le renforcement et la prise de décision.

Cette définition prolonge le résultat établi par l'étude qualitative de Treviño, Hartman et Brown (2000), selon lequel une réputation de leadership éthique repose sur deux piliers distincts. Le premier, désigné comme « personne morale », renvoie aux traits, aux comportements et aux

modes de décision du dirigeant considéré en tant qu'individu. Le second, désigné comme « manager moral », renvoie à l'action délibérée par laquelle celui-ci constitue l'éthique en enjeu organisationnel explicite : exemplarité assumée, communication sur les valeurs, mobilisation du système de récompenses et de sanctions. Un dirigeant intègre mais silencieux ne produit pas, selon ce cadre, de leadership éthique perçu.

Trois propriétés de cette définition doivent être soulignées, dès lors qu'elles conditionnent l'interprétation des résultats empiriques. Elle est relative, en ce que la conduite « normativement appropriée » renvoie aux normes du contexte social considéré plutôt qu'à un référentiel universel. Elle est perceptuelle, le leadership éthique constituant une attribution formée par les subordonnés à partir des signaux observés, et non une propriété objective du dirigeant. Elle est enfin transactionnelle dans sa seconde composante, ce qui la distingue des conceptions purement dispositionnelles de la moralité managériale.

La délimitation par rapport aux construits adjacents a été conduite par Brown et Treviño (2006). Le leadership transformationnel partage avec le leadership éthique la dimension d'exemplarité, mais s'organise autour de la vision, du charisme et de la stimulation intellectuelle, dimensions absentes du second. Le leadership authentique se définit par la cohérence entre valeurs intériorisées et conduite, sans qu'une promotion normative explicite auprès des subordonnés soit requise. Le leadership serviteur privilégie le service rendu aux collaborateurs, là où le leadership éthique accorde une place centrale à la gestion de la norme. Le trait distinctif réside donc dans l'articulation d'une exemplarité personnelle et d'une administration active de la norme morale au sein de l'unité de travail.

Sur le plan de la mesure, deux instruments structurent la recherche empirique. L'échelle développée par Brown, Treviño et Harrison (2005) propose une mesure unidimensionnelle dont la concision explique la diffusion, mais qui agrège en un score unique des dimensions conceptuellement distinctes. Le questionnaire élaboré par Kalshoven, Den Hartog et De Hoogh (2011) répond à cette limite en proposant une mesure multidimensionnelle distinguant notamment l'équité, l'intégrité, l'orientation vers les personnes, le partage du pouvoir, la clarification des rôles et le souci de durabilité. Ce déplacement de la mesure agrégée vers la mesure désagrégée demeure toutefois faiblement exploité dans la littérature empirique consacrée aux comportements.

La distribution des cadres théoriques mobilisés par les travaux du champ est présentée dans le tableau 3.

**Tableau 3 : Cadres théoriques mobilisés dans le corpus (n = 19)**

| Cadre théorique                   | Effectif  | Part (%)               |
|-----------------------------------|-----------|------------------------|
| Cadre intégratif ou multiple      | 6         | 31,6                   |
| Théorie de l'apprentissage social | 5         | 26,3                   |
| Climat éthique                    | 3         | 15,8                   |
| Théorie de l'échange social       | 2         | 10,5                   |
| Théorie de l'identité sociale     | 1         | 5,3                    |
| Caractéristiques du travail       | 1         | 5,3                    |
| Approche inductive                | 1         | 5,3                    |
| <b>Total</b>                      | <b>19</b> | <b>100,0 (arrondi)</b> |

*Source : Conception personnelle*

Deux observations se dégagent de cette distribution. D'une part, les cadres intégratifs constituent la modalité la plus fréquente (six travaux sur dix-neuf), ce qui reflète la composition du corpus, riche en revues et en synthèses méta-analytiques dont la vocation est précisément de mobiliser plusieurs perspectives. D'autre part, parmi les travaux adoptant un cadre unique, la théorie de l'apprentissage social occupe une position dominante (cinq travaux).

Cette dernière observation appelle une réserve interprétative. La prédominance de l'apprentissage social ne saurait être tenue pour l'indice d'une supériorité explicative établie :

elle traduit la position historique de ce cadre, premier mobilisé et constitutif de la formulation initiale du construit. La théorie de l'échange social, bien que fréquemment invoquée dans la discussion des résultats, n'est adoptée comme cadre principal explicitement testé que dans deux travaux du corpus. La théorie de l'identité sociale, dont la pertinence théorique pour expliquer les conduites discrétionnaires est considérable, n'apparaît quant à elle qu'une fois, et tardivement.

Huit des treize études empiriques primaires du corpus mesurent un comportement constitué en variable expliquée. Le tableau 4 présente la distribution des classes de comportements examinées par ces travaux ; le décompte procède par réponses multiples, plusieurs études portant simultanément sur plus d'une classe.

**Tableau 4 : Classes de comportements étudiées (8 études empiriques, réponses multiples)**

| <b>Classe de comportements</b>                  | <b>Effectif</b> | <b>Part (%)</b>          |
|-------------------------------------------------|-----------------|--------------------------|
| Comportements de citoyenneté organisationnelle  | 4               | 50,0                     |
| Déviance et mauvaise conduite                   | 4               | 50,0                     |
| Performance dans le rôle et effort              | 2               | 25,0                     |
| Prise de parole                                 | 1               | 12,5                     |
| Comportements non éthiques pro-organisationnels | 1               | 12,5                     |
| <b>Nombre d'études</b>                          | <b>8</b>        | <b>Part des 8 études</b> |

*Source : Conception personnelle*

La distribution révèle un déséquilibre marqué. Les comportements de citoyenneté organisationnelle et les conduites déviantes concentrent l'essentiel de l'attention empirique, avec quatre études chacune sur les huit considérées, tandis que la prise de parole et les comportements non éthiques pro-organisationnels ne sont documentés que par un travail chacun. Ce déséquilibre n'est pas sans conséquence théorique : les mécanismes établis l'ont été principalement sur des conduites discrétionnaires positives et sur leur symétrique négatif, de sorte que leur généralisation aux autres classes demeure conjecturale.

### 3.2. Synthèse analytique du corpus

Le tableau 5 ci-dessous présente le codage détaillé des vingt-deux travaux selon les dimensions de la grille.

La théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1986) constitue l'ancrage explicite retenu par Brown, Treviño et Harrison (2005). Son principe établit que les individus acquièrent des comportements par observation et imitation de modèles, et que cette acquisition se trouve facilitée lorsque le modèle dispose d'attributs conférant crédibilité et saillance : statut, pouvoir, compétence perçue. Le supérieur hiérarchique réunit ces attributs dans le contexte organisationnel, où il occupe une position d'autorité, contrôle des ressources valorisées et constitue une source d'information privilégiée sur ce qui est attendu et toléré.

Le codage montre que ce cadre est principalement mobilisé par les travaux portant sur la transmission comportementale. Le modèle de ruissellement testé par Mayer et ses coauteurs (2009) en constitue l'illustration la plus achevée : le leadership éthique de la direction générale y influence celui des encadrants de proximité, lequel affecte à son tour les comportements de citoyenneté et de déviance des employés de premier niveau. Ce résultat déplace la portée théorique du construit, qui cesse d'être un phénomène dyadique localisé pour devenir un processus de diffusion organisationnelle dont la source se situe au sommet de la hiérarchie.

La théorie de l'échange social (Blau, 1964) propose une logique explicative distincte, fondée non sur l'apprentissage mais sur la norme de réciprocité. Les relations de travail y sont conçues comme des échanges dont les termes ne sont pas intégralement spécifiés par le contrat et dans lesquels un traitement favorable engendre une obligation diffuse de restitution. Appliqué au leadership éthique, ce cadre rend compte de contributions excédant les obligations formelles du poste.

**Tableau 5 : Codage analytique du corpus (n = 22)**

| Travail                                 | Type                 | Cadre théorique               | Objet étudié                                    |
|-----------------------------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------|
| Treviño, Hartman & Brown (2000)         | Étude qualitative    | Approche inductive            | Définition du construit                         |
| Brown, Treviño & Harrison (2005)        | Empirique primaire   | Apprentissage social          | Construit et mesure                             |
| Brown & Treviño (2006)                  | Revue de littérature | Intégratif                    | Synthèse multi-résultats                        |
| Neubert et al. (2009)                   | Empirique primaire   | Climat éthique                | Climat éthique et attitudes                     |
| Mayer et al. (2009)                     | Empirique primaire   | Apprentissage social          | Citoyenneté ; déviance                          |
| Walumbwa & Schaubroeck (2009)           | Empirique primaire   | Apprentissage social          | Prise de parole                                 |
| Mayer, Kuenzi & Greenbaum (2010)        | Empirique primaire   | Climat éthique                | Mauvaise conduite                               |
| Piccolo et al. (2010)                   | Empirique primaire   | Caractéristiques du travail   | Effort ; performance ; citoyenneté              |
| Avey, Palanski & Walumbwa (2011)        | Empirique primaire   | Apprentissage social          | Citoyenneté ; déviance                          |
| Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh (2011) | Empirique primaire   | Intégratif                    | Construit et mesure                             |
| Hansen et al. (2013)                    | Empirique primaire   | Échange social                | Relations d'échange multifocales                |
| Miao, Newman, Yu & Xu (2013)            | Empirique primaire   | Apprentissage social          | Comportements non éthiques pro-organisationnels |
| Demirtas & Akdogan (2015)               | Empirique primaire   | Climat éthique                | Intention de départ ; implication affective     |
| Den Hartog (2015)                       | Revue de littérature | Intégratif                    | Synthèse multi-résultats                        |
| Ng & Feldman (2015)                     | Méta-analyse         | Intégratif                    | Synthèse multi-résultats                        |
| Bedi, Alpaslan & Green (2016)           | Méta-analyse         | Intégratif                    | Synthèse multi-résultats                        |
| Mo & Shi (2017)                         | Empirique primaire   | Échange social                | Déviance ; performance ; épuisement             |
| Gerpott et al. (2019)                   | Empirique primaire   | Identité sociale              | Citoyenneté organisationnelle                   |
| Amory et al. (2024)                     | Méta-analyse         | Intégratif                    | Synthèse multi-résultats                        |
| Bandura (1986)                          | Théorique fondateur  | Apprentissage social          | Cadre mobilisé                                  |
| Blau (1964)                             | Théorique fondateur  | Échange social                | Cadre mobilisé                                  |
| Meyer & Allen (1991)                    | Théorique fondateur  | Implication organisationnelle | Cadre mobilisé                                  |

**Source : Conception personnelle**

Hansen et ses coauteurs (2013) mobilisent cette perspective dans une acception multifocale, distinguant l'échange noué avec le supérieur de celui noué avec l'organisation. Mo et Shi (2017) en proposent une application comportementale en établissant que la confiance envers le supérieur constitue un mécanisme de transmission vers la déviance et la performance. La confiance occupe ainsi une position de médiateur dyadique central : la cohérence observée entre principes annoncés et conduite effective réduit l'incertitude associée au comportement futur du supérieur, autorisant une vulnérabilité relationnelle qui conditionne la coopération.

Le climat éthique, soit la perception partagée par les membres d'une unité des pratiques et procédures à contenu moral, constitue le médiateur le plus fréquemment mobilisé du corpus. Sa position théorique mérite d'être soulignée : il situe l'influence du leadership éthique à un niveau collectif et non strictement dyadique, le supérieur modifiant l'environnement normatif dans lequel opère l'ensemble de l'unité. Mayer, Kuenzi et Greenbaum (2010) établissent que la relation entre leadership éthique et mauvaise conduite des employés transite par ce mécanisme ; Neubert et ses coauteurs (2009) et Demirtas et Akdogan (2015) documentent son rôle de transmission vers les attitudes et l'intention de départ.

La théorie de l'identité sociale propose une troisième logique explicative, fondée ni sur l'imitation ni sur la réciprocité, mais sur l'identification. Le collaborateur n'y reproduit pas une

conduite observée et ne s'acquitte pas d'une dette relationnelle : il intègre à sa propre définition de soi les valeurs morales incarnées par le supérieur, puis agit en cohérence avec cette identité. Gerpott et ses coauteurs (2019), seul travail du corpus à adopter explicitement ce cadre, montrent que le leadership éthique perçu favorise les comportements de citoyenneté organisationnelle par l'intermédiaire de l'identité morale des collaborateurs, mais uniquement lorsque le supérieur est perçu comme prototypique du groupe, c'est-à-dire comme représentatif de ce qui le caractérise. Ce résultat précise la condition sous laquelle l'influence identitaire s'exerce : l'exemplarité morale ne produit cet effet que si le leader est reconnu comme membre représentatif du collectif. Il fonde la place de l'identité morale comme médiateur de niveau identitaire dans le modèle intégrateur, tout en rappelant qu'elle ne repose, dans le corpus, que sur une seule étude.

### 3.3. Leadership éthique et implication organisationnelle

L'implication organisationnelle, que Meyer et Allen (1991) décomposent en trois composantes, affective, normative et de continuité, constitue le principal résultat attitudinal associé au leadership éthique dans le corpus. Sa composante affective, qui désigne l'attachement émotionnel du collaborateur à l'organisation, y occupe une place centrale. Neubert et ses coauteurs (2009) établissent que le leadership éthique agit sur la perception du climat éthique, laquelle favorise en retour la satisfaction au travail et l'implication affective. Demirtas et Akdogan (2015) retrouvent ce mécanisme et montrent que l'effet du leadership éthique sur l'implication affective et sur l'intention de départ est à la fois direct et indirect, la part indirecte transitant par le climat éthique.

Hansen et ses coauteurs (2013) apportent une précision décisive sur la cible de cette implication. Dans une perspective d'échange social multifocale, ils distinguent le leadership éthique exercé par le supérieur direct de celui exercé au niveau de l'organisation, et montrent que les effets sont plus forts lorsque la source et la cible coïncident : le leadership éthique organisationnel est plus fortement associé à l'implication envers l'organisation que ne l'est le leadership éthique du supérieur direct. L'implication produite tend ainsi à se porter prioritairement sur l'entité dont émane le leadership éthique. Ce résultat invite à ne pas confondre l'implication envers le supérieur et l'implication envers l'organisation, et à préciser, dans les recherches futures, la cible de l'implication mesurée.

### 3.4. Modèle conceptuel intégrateur

**Figure 2 : Modèle conceptuel intégrateur de l'influence du leadership éthique sur le comportement des employés**

| <b>Leadership éthique</b> (personne morale et manager moral)                                                                                                                                                                     |                                                                |                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <i>Mécanismes théoriques mobilisés</i>                                                                                                                                                                                           |                                                                |                                                     |
| <b>Apprentissage social</b><br><i>modélisation</i>                                                                                                                                                                               | <b>Échange social</b><br><i>réciprocité</i>                    | <b>Identité sociale</b><br><i>identification</i>    |
| <i>Médiateurs</i>                                                                                                                                                                                                                |                                                                |                                                     |
| <b>Climat éthique</b><br><i>niveau collectif</i>                                                                                                                                                                                 | <b>Confiance envers le supérieur</b><br><i>niveau dyadique</i> | <b>Identité morale</b><br><i>niveau identitaire</i> |
| <i>Comportements des employés</i>                                                                                                                                                                                                |                                                                |                                                     |
| Citoyenneté organisationnelle ; prise de parole ; performance dans le rôle et effort ; déviance et mauvaise conduite (relation négative) ; comportements non éthiques pro-organisationnels (relation curvilinéaire)              |                                                                |                                                     |
| <b>Modérateurs</b> : estime de soi, culture nationale, niveau hiérarchique, intensité du contrôle                                                                                                                                |                                                                |                                                     |
| <i>Lecture de haut en bas : le leadership éthique agit par trois mécanismes, chacun associé à un médiateur de niveau distinct, sur les comportements des employés ; les modérateurs conditionnent l'ensemble de la relation.</i> |                                                                |                                                     |

**Source : Conception personnelle**

La synthèse des mécanismes et des effets documentés autorise la formulation du modèle présenté dans la figure 2 ci-dessus. Ce modèle articule les trois cadres théoriques non comme

des explications concurrentes, mais comme des mécanismes opérant à des niveaux distincts et se traduisant par des médiateurs spécifiques : le climat éthique au niveau collectif, la confiance au niveau dyadique et l'identité morale au niveau identitaire.

La proposition centrale de ce modèle est que les trois cadres rendent compte de mécanismes opérant à des horizons temporels différents et sur des classes de comportements différentes. La modélisation rend compte de l'acquisition relativement rapide de conduites observables, et se prête à la transmission hiérarchique établie par le modèle de ruissellement. La réciprocité rend compte de l'effort discrétionnaire et de son ajustement au traitement reçu. L'identification rend compte des conduites dont la motivation excède le calcul d'échange, au premier rang desquelles la citoyenneté organisationnelle durable.

#### 4. Discussion

Le premier objectif portait sur la délimitation du construit. L'examen conduit établit que le leadership éthique se distingue des styles adjacents par l'articulation d'une exemplarité personnelle et d'une administration active de la norme morale. Cette distinction conceptuelle demeure toutefois empiriquement fragile, ainsi que l'établissent Den Hartog (2015) et Ng et Feldman (2015).

Le deuxième objectif portait sur les cadres explicatifs. Le codage montre que trois cadres structurent la littérature et que leur mobilisation est inégale, l'apprentissage social bénéficiant d'une antériorité historique plutôt que d'une supériorité démontrée. Le présent travail propose de les traiter comme complémentaires, chacun rendant compte d'un registre de conduites spécifique.

Le troisième objectif portait sur les mécanismes et sur leur généralité. Quatre médiateurs ont été identifiés : le climat éthique, le mieux établi, dont la position collective déplace l'analyse à un niveau supra-dyadique ; la confiance envers le supérieur, opérant sur un registre dyadique ; l'identité morale, théoriquement décisive mais empiriquement sous-documentée ; et les caractéristiques perçues du travail, dont la mobilisation demeure isolée. La généralité de ces mécanismes n'est pas établie : ils ont été majoritairement testés sur les comportements de citoyenneté et de déviance, de sorte que leur extension aux autres classes relève de la conjecture. Quatre apports se dégagent du présent travail. Le premier tient à l'articulation des cadres selon leur horizon temporel et leur domaine de conduites, qui offre une alternative à leur mise en concurrence. Le deuxième tient à la lecture multiniveaux qu'impose le corpus : dès lors que le principal médiateur opère au niveau collectif et que l'influence se diffuse le long de la ligne hiérarchique, les devis dyadiques qui dominent la littérature ne captent qu'une partie du phénomène. Cette lecture appelle des modèles emboîtés, distinguant l'effet du supérieur direct de celui de l'environnement normatif de l'unité.

Le troisième apport consiste dans la mise en évidence d'une asymétrie de documentation empirique entre classes de comportements. Le déséquilibre relevé constitue un résultat en soi : la littérature a privilégié les conduites discrétionnaires positives et leur symétrique négatif, délaissant la prise de parole et les comportements non éthiques pro-organisationnels, dont l'intérêt théorique est pourtant considérable.

Le quatrième apport concerne la question de la monotonie. La mise en évidence d'effets curvilinéaires par Miao et ses coauteurs (2013) constitue une objection sérieuse à l'hypothèse implicite selon laquelle une intensification du leadership éthique produirait invariablement des bénéfices accrus. Un contrôle normatif très intense pourrait être perçu comme un moralisme intrusif, restreindre l'autonomie et susciter des réactions de retrait, hypothèse que le corpus ne permet ni d'établir ni d'écarter.

#### **4.1. Limites de la littérature examinée**

Quatre limites traversent le champ. La première concerne l'inférence causale. La majorité des travaux empiriques du corpus repose sur des devis transversaux, exposés à deux menaces distinctes. La causalité inverse constitue la première : des employés adoptant des conduites coopératives peuvent susciter chez leur supérieur un traitement plus attentif, ou évaluer plus favorablement son éthique. Le biais de variable omise constitue la seconde : la qualité générale de la gestion des ressources humaines, la performance économique de l'unité ou sa culture peuvent déterminer conjointement la perception du leadership et les conduites mesurées. Peu de travaux mobilisent des stratégies d'identification permettant de traiter ces menaces.

La deuxième limite concerne le biais de méthode commune. Lorsque la variable explicative et les variables expliquées procèdent du même répondant, au même moment, par questionnaire auto-administré, les associations observées sont susceptibles d'être artificiellement majorées. Cette menace revêt une acuité particulière pour les conduites déviantes, dont l'auto-déclaration soulève en outre un problème de désirabilité sociale. Les travaux les plus rigoureux du corpus atténuent ce risque par le recours à des sources multiples ou à des décalages temporels entre mesures ; ces précautions demeurent minoritaires.

La troisième limite, la plus débattue, est de nature conceptuelle. Le leadership éthique entretient des corrélations élevées avec les leaderships transformationnel, authentique et serviteur, au point que la question de sa distinction empirique effective se pose. L'enjeu excède la querelle terminologique : en l'absence de validité incrémentale établie, la prolifération des styles de leadership conduit à une fragmentation du champ sans gain explicatif correspondant.

La quatrième limite concerne la validité interculturelle. La définition dominante reposant sur la notion de conduite « normativement appropriée », dont le contenu est explicitement relatif au contexte, une même mesure appliquée dans des environnements normatifs distincts ne capte pas nécessairement le même objet. Cette question revêt une importance particulière pour les recherches conduites hors des contextes anglo-saxons, où la majorité des instruments ont été développés et validés. La synthèse transculturelle et transtemporelle conduite par Amory et ses coauteurs (2024) constitue une contribution récente à son traitement.

#### **4.2. Limites de la présente revue**

Les résultats de la présente revue doivent être lus à la lumière de trois limites propres à sa démarche, distinctes de celles de la littérature examinée.

La première tient à la taille du corpus. Treize études empiriques primaires ont été retenues, là où les méta-analyses de Ng et Feldman (2015) et de Bedi, Alpaslan et Green (2016) portent sur des effectifs sensiblement supérieurs. Ce resserrement découle du critère de centralité, cohérent avec un objectif de structuration conceptuelle ; il expose néanmoins au risque que les mécanismes dégagés reposent sur un sous-ensemble de travaux non représentatif de l'ensemble de la production. Les proportions présentées dans les tableaux 2 à 4 décrivent en conséquence le corpus retenu, et non la littérature dans son ensemble.

La deuxième tient au périmètre documentaire. Les sept bases interrogées couvrent les principaux éditeurs du champ, mais n'incluent ni Scopus, ni Web of Science, ni Google Scholar ; des travaux pertinents publiés hors de ces éditeurs ont pu échapper à la sélection.

La troisième tient au bornage temporel. Le travail empirique primaire le plus récent du corpus date de 2019 ; la production ultérieure n'est prise en compte que de manière agrégée, à travers la méta-analyse d'Amory et al. (2024). Les mécanismes documentés depuis, notamment dans des contextes non occidentaux, restent à intégrer.

## 5. Conclusion

Cette revue théorique a examiné l'influence du leadership éthique sur les employés en articulant trois niveaux d'analyse : la délimitation du construit, les cadres théoriques mobilisés pour expliquer son influence, et les mécanismes par lesquels celle-ci se transmet aux attitudes, aux comportements et à l'implication organisationnelle.

Trois conclusions se dégagent. Sur le plan conceptuel, le leadership éthique se distingue des styles voisins par l'articulation d'une exemplarité personnelle et d'une gestion active de la norme morale, mais cette distinction demeure empiriquement fragile et constitue l'enjeu théorique central du champ. Sur le plan explicatif, les trois cadres mobilisés, à savoir l'apprentissage social, l'échange social et l'identité sociale, gagnent à être considérés comme complémentaires, chacun rendant compte d'un registre d'effets et d'un horizon temporel spécifiques. Sur le plan empirique, la littérature converge sur l'existence d'associations positives entre leadership éthique et résultats favorables chez les employés, avec un effet particulièrement net sur l'implication affective, mais la nature causale de ces associations demeure insuffisamment établie.

Ces conclusions doivent être tempérées par les limites propres à la présente revue, discutées en section 4.2 : un corpus resserré par un critère de centralité, un périmètre documentaire limité aux bases éditoriales et un bornage empirique à 2019. Elles ouvrent néanmoins un agenda de recherche que l'on peut formuler en quatre questions. La première est causale : le leadership éthique d'un supérieur modifie-t-il la fréquence des comportements de citoyenneté de ses collaborateurs, indépendamment de la qualité générale de la gestion de l'unité ? Un devis quasi expérimental exploitant un changement de supérieur, suivi par mesures répétées, permettrait d'y répondre. La deuxième porte sur la dynamique de la confiance : comment une transgression éthique du supérieur affecte-t-elle la confiance et la déviance des collaborateurs, et en combien de temps la confiance se rétablit-elle ? Une étude longitudinale à mesures fréquentes, de type journal de bord, est adaptée à cette question. La troisième concerne les effets non linéaires : à partir de quel niveau d'intensité le contrôle normatif exercé par le supérieur cesse-t-il de produire des effets favorables ? Elle appelle des données issues de sources multiples et une modélisation polynomiale. La quatrième est interculturelle : la structure du construit est-elle invariante d'un contexte culturel à l'autre, notamment dans les organisations marocaines ? Des tests d'invariance de mesure par analyse factorielle confirmatoire multigroupe permettraient de la trancher.

Si l'efficacité managériale du leadership éthique est largement corroborée par la littérature, sa mobilisation pratique gagne à s'appuyer sur une compréhension fine des mécanismes qui la sous-tendent plutôt que sur une application uniforme et décontextualisée. Sur le plan théorique, cette revue plaide pour une clarification continue des frontières conceptuelles du construit et pour un dialogue plus soutenu entre les traditions de recherche qui l'étudient. Sur le plan pratique, elle invite les organisations à investir dans le développement du leadership éthique dès les premiers échelons hiérarchiques, tout en restant attentives aux effets potentiellement contre-productifs d'une éthique perçue comme excessive ou performative.

La contribution principale de cette revue réside dans la proposition d'articulation des cadres théoriques selon leur horizon temporel et dans l'identification des angles morts de la littérature, en particulier la question de la cible de l'implication produite et celle des effets non linéaires. Le champ paraît aujourd'hui avoir accumulé un volume important de résultats corrélationnels convergents ; son développement futur dépendra de sa capacité à produire des démonstrations causales crédibles et à résoudre la question de sa spécificité conceptuelle.

## Références :

- (1). Amory, J., Wille, B., Wiernik, B. M., & Dupré, S. (2024). Ethical leadership on the rise? A cross-temporal and cross-cultural meta-analysis of its means, variability, and relationships with follower outcomes across 15 years. *Journal of Business Ethics*, 194(2), 455-483. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05632-z>
- (2). Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (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*, 98(4), 573-582. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0610-2>
- (3). Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- (4). Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- (5). Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- (6). 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>
- (7). Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- (8). Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- (9). Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409-434. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>
- (10). Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S., & Voelpel, S. C. (2019). An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behavior: The interplay of follower moral identity and leader group prototypicality. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1063-1078. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3625-0>
- (11). Hansen, S. D., Alge, B. J., Brown, M. E., Jackson, C. L., & Dunford, B. B. (2013). Ethical leadership: Assessing the value of a multifoci social exchange perspective. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 435-449. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1408-1>
- (12). Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- (13). Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(Suppl. 1), 7-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0794-0>
- (14). Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>

- (15). Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- (16). Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 641-653. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1504-2>
- (17). Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 293-303. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2821-z>
- (18). Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9>
- (19). Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948-965. <https://doi.org/10.1037/a0038246>
- (20). Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278. <https://doi.org/10.1002/job.627>
- (21). Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142. <https://doi.org/10.2307/41166057>
- (22). Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>