

Leadership, sécurité économique et courage moral : un équilibre sous tension

Leadership, Economic Security, and Moral Courage: A Balance Under Strain

Dr. Rabii HAKIKI,

PhD in Management Sciences

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Ain Sebaa Casablanca

Date de soumission : 19/11/2025

Date d'acceptation : 07/01/2026

Pour citer cet article :

HAKIKI R. (2026) «Leadership, sécurité économique et courage moral : un équilibre sous tension», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 1 » pp : 122 - 144

Résumé

Au cours des dernières années, la littérature en management a élargi la compréhension du leadership, le considérant désormais comme un processus moral, relationnel et contextuel plutôt qu'une simple position hiérarchique (Northouse, 2022 ; Yukl & Gardner, 2020). Le courage moral, défini comme la capacité d'agir conformément à ses valeurs malgré des risques personnels ou organisationnels, constitue un élément central du leadership éthique et authentique (Hannah, Avolio & Nussbaum, 2022 ; Simoons et al., 2021). Les approches transformationnelles et éthiques soulignent que l'exemplarité morale et la cohérence décisionnelle renforcent la légitimité et l'influence des dirigeants (Bass & Riggio, 2019 ; Nguyen, Grover & Nguyen, 2021).

Cependant, l'expression du courage moral dépend fortement des conditions socio-économiques. L'insécurité professionnelle et financière réduit les ressources cognitives et psychologiques nécessaires à la prise de décisions éthiques, induisant conformisme, autocensure et stratégies d'évitement (De Witte et al., 2021 ; Mullainathan & Shafir, 2013 ; Sweet et al., 2021). Les managers confrontés à des dilemmes moraux sous pression économique opèrent des arbitrages entre intégrité, sécurité personnelle et loyauté organisationnelle (Hannah et al., 2021 ; Babalola et al., 2021).

Cette recherche explore comment la sécurité économique perçue influence la capacité des leaders à exercer un courage moral. Trois objectifs structurent l'étude : identifier les mécanismes cognitifs, émotionnels et sociaux reliant précarité et comportements éthiques ; analyser les stratégies d'adaptation des managers ; et proposer un modèle intégratif d'« équilibre sous tension » articulant leadership, sécurité matérielle et courage moral (Newman et al., 2020 ; Leroy et al., 2021). Les résultats contribuent à ancrer le leadership éthique dans les réalités socio-économiques contemporaines.

Mots-clés : leadership éthique, précarité financière, courage moral, sécurité de l'emploi, contraintes hiérarchiques, intégrité managériale.

Abstract

In recent years, management literature has broadened the understanding of leadership, now conceptualizing it as a moral, relational, and contextual process rather than merely a hierarchical position (Northouse, 2022; Yukl & Gardner, 2020). Moral courage, defined as the ability to act in accordance with one's values despite personal or organizational risks, is a central element of ethical and authentic leadership (Hannah, Avolio & Nussbaum, 2022; Simoons et al., 2021). Transformational and ethical approaches emphasize that moral exemplarity and decision-making consistency enhance the legitimacy and influence of leaders (Bass & Riggio, 2019; Nguyen, Grover & Nguyen, 2021).

However, the expression of moral courage strongly depends on socio-economic conditions. Job and financial insecurity reduce the cognitive and psychological resources needed for ethical decision-making, fostering conformity, self-censorship, and avoidance strategies (De Witte et al., 2021; Mullainathan & Shafir, 2013; Sweet et al., 2021). Managers facing moral dilemmas under economic pressure must navigate trade-offs between integrity, personal security, and organizational loyalty (Hannah et al., 2021; Babalola et al., 2021).

This research investigates how perceived economic security influences leaders' capacity to exercise moral courage. The study is structured around three objectives: to identify the cognitive, emotional, and social mechanisms linking economic precarity to ethical behavior; to analyze the adaptive strategies managers employ; and to propose an integrative “tension balance” model linking leadership, material security, and moral courage (Newman et al., 2020; Leroy et al., 2021). The findings aim to situate ethical leadership firmly within contemporary socio-economic realities.

Keywords: ethical leadership, financial insecurity, moral courage, job security, hierarchical constraints, managerial integrity.

Introduction

Au cours des dernières années, les recherches en leadership ont connu un approfondissement majeur, mettant l'accent sur la dimension morale, relationnelle et contextualisée des pratiques managériales (Hoch et al., 2018 ; Northouse, 2022). Ce renouvellement conceptuel traduit une évolution des attentes sociétales, où la légitimité des dirigeants repose autant sur leur capacité à incarner des valeurs crédibles que sur leurs performances opérationnelles (Ciulla, 2020 ; Gardner et al., 2021). Le courage moral s'impose ainsi comme un attribut central du leadership contemporain, car il permet de maintenir une cohérence entre convictions personnelles et décisions prises sous pression. Toutefois, si la littérature insiste sur sa valeur normative, elle interroge encore peu les conditions matérielles permettant son expression effective. Cette lacune appelle une relecture du leadership à la lumière de sa dimension socio-économique.

Parallèlement, les travaux récents sur la sécurité économique montrent que la stabilité de l'emploi et la santé financière constituent des déterminants clés de la disponibilité cognitive, du jugement moral et de la qualité décisionnelle (De Witte et al., 2021 ; Shah et al., 2019). Le stress financier, l'endettement ou la crainte du licenciement génèrent un rétrécissement attentionnel centré sur la gestion de la survie immédiate, souvent au détriment des arbitrages éthiques ou de la prise de position courageuse (Ong et al., 2019 ; Sweet et al., 2021). Pour les managers, qui occupent des rôles à la fois opérationnels et symboliques, ces contraintes économiques affectent directement leur autonomie morale.

Les recherches en leadership éthique, authentique et transformationnel convergent désormais vers une compréhension située du courage moral, envisagé comme le résultat d'un ensemble de ressources psychologiques, relationnelles et économiques plutôt que comme un trait stable (Newman et al., 2020 ; Leroy et al., 2021). Toutefois, les effets concrets de la précarité, de la dépendance hiérarchique ou de l'insécurité financière sur la capacité du manager à résister à des injonctions contraires à ses valeurs restent peu documentés. Les dilemmes éthiques vécus sous contrainte économique demeurent largement absents des modèles dominants, souvent centrés sur les dispositions individuelles plutôt que sur les contextes de vulnérabilité. Dès lors, un besoin se dessine : analyser comment les conditions matérielles modulent l'expression quotidienne du courage moral dans les organisations.

En effet, la présente recherche se concentre sur la manière dont les managers arbitrent entre intégrité personnelle, sécurité économique et pressions hiérarchiques. Elle cherche à répondre à la question centrale suivante : comment la sécurité économique perçue influence-t-elle la capacité des leaders à exercer un courage moral au sein des organisations ? Pour explorer cette problématique de manière systématique, le travail se structure autour de trois objectifs complémentaires. Il s'agit d'abord d'identifier les mécanismes cognitifs, émotionnels et sociaux qui lient la précarité économique aux comportements éthiques des managers ; ensuite, d'analyser les stratégies d'adaptation qu'ils mettent en œuvre lorsqu'ils affrontent des dilemmes moraux sous contrainte économique ; enfin, de proposer un modèle intégratif « d'équilibre sous tension » articulant leadership, sécurité matérielle et courage moral. En reliant ces objectifs à la question de recherche, l'étude vise à enrichir la compréhension du leadership éthique en l'ancrant dans les réalités socio-économiques contemporaines.

1. Revue de littérature

1.1. Leadership et courage moral : les fondements éthiques et transformationnels de l'autorité contemporaine

Depuis deux décennies, la littérature en management évolue vers une conception élargie du leadership, désormais appréhendé comme un processus relationnel, moral et contextualisé plutôt qu'une simple position hiérarchique. Les travaux récents de Northouse (2022), Yukl et Gardner (2020) ainsi que la méta-synthèse de Dinh et al. (2014) convergent vers l'idée que l'autorité des dirigeants repose aujourd'hui sur la combinaison de trois registres complémentaires :

- Compétences techniques et stratégiques,
- Compétences socio-relationnelles,
- Incarnation de valeurs éthiques explicites.

Ce déplacement s'inscrit dans une transformation plus large des attentes sociales envers les dirigeants. La performance ne se réduit plus à la délivrance de résultats : elle implique la capacité à agir avec intégrité, à instaurer la confiance et à générer un sens partagé (Hoch, Bommer, Dulebohn & Wu, 2018). Ciulla (2020) rappelle d'ailleurs que l'autorité contemporaine repose de plus en plus sur un registre moral, perçu par les collaborateurs comme la base de la crédibilité et de l'influence légitime du leader.

1.1.1. Courage moral et leadership authentique

Dans cette perspective, le courage moral apparaît comme une dimension essentielle du leadership éthique. Simoons et al. (2021) le définissent comme la capacité d'agir conformément à ses valeurs malgré la possibilité de sanctions, de coûts ou de pressions institutionnelles. Hannah, Avolio et Nussbaum (2022) soulignent qu'il implique la confrontation à des risques réels, perte d'emploi, marginalisation, détérioration des relations hiérarchiques, ce qui en fait un acte profondément vulnérabilisant mais indispensable au maintien de la cohérence morale.

Ce lien entre valeurs et action active trouve un prolongement dans le leadership authentique, tel que conceptualisé par Walumbwa et al. (2008) et actualisé par Gardner et al. (2021). Le leadership authentique se fonde sur quatre principes structurants :

- La conscience de soi,
- La transparence relationnelle,
- L'internalisation de valeurs morales,
- La cohérence décisionnelle.

Or, la capacité à maintenir ces dimensions en contexte de tensions organisationnelles dépend largement de la disposition au courage moral. Il permet au leader d'aligner décisions, intentions et comportements même lorsque cela implique une exposition personnelle aux risques. Cette articulation constitue aujourd'hui un marqueur distinctif de la légitimité éthique du dirigeant.

1.1.2. Leadership transformationnel, exemplarité morale et influence

Parallèlement, le leadership transformationnel continue d'occuper une place centrale dans les travaux récents (Bass & Riggio, 2019 ; Banks et al., 2016). Cette approche repose sur quatre piliers :

- Influence idéalisée,
- Motivation inspirante,
- Stimulation intellectuelle,
- Considération individualisée.

Dans les recherches contemporaines, l'un des principaux moteurs de cette influence est l'**exemplarité éthique** du dirigeant. Les études de Nguyen, Grover et Nguyen (2021) montrent que les comportements éthiques crédibles renforcent non seulement la confiance interpersonnelle, mais aussi la qualité de la relation leader-suiveurs et l'engagement des collaborateurs.

Le courage moral y joue un rôle structurant : c'est lui qui permet au leader transformationnel de défendre des décisions justes même lorsque celles-ci entrent en tension avec des exigences de rentabilité ou de conformité bureaucratique.

1.1.3. Le leadership éthique : justice, responsabilité et cohérence

Le leadership éthique, concept stabilisé à partir de Brown et Treviño (2006) et approfondi par Eisenbeiß et van Knippenberg (2015) puis Newman et al. (2020), repose sur l'idée que le leadership est avant tout un acte moral. Il se caractérise par quatre dimensions principales :

- Un comportement exemplaire,
- La prise de décision juste,
- La transparence,
- La responsabilité envers les parties prenantes.

Les recherches récentes montrent que ce type de leadership ne peut s'exercer sans une capacité explicite à résister aux pressions organisationnelles. Detert et Mayer (2021) démontrent que les dirigeants exposés à des dilemmes éthiques récurrents ne sont capables d'agir en accord avec leurs valeurs que s'ils disposent d'un niveau suffisant de courage moral.

Ainsi, la littérature contemporaine converge vers une vision intégrative où le courage moral constitue un pivot reliant :

- L'ancrage éthique du leadership authentique,
- La cohérence exemplaire du leadership transformationnel,
- La justice et la transparence du leadership éthique.

Il s'agit donc d'une compétence transversale, indispensable à la crédibilité organisationnelle et sociale du dirigeant.

1.2. Sécurité économique et contraintes morales : un dilemme central du leadership contemporain

Si le courage moral constitue un idéal du leadership, son expression réelle dépend fortement du contexte socio-économique dans lequel évolue le dirigeant. La sécurité économique, définie par la stabilité de l'emploi, du revenu, de la protection sociale et de la charge d'endettement, influence de manière déterminante la capacité des individus à exercer un leadership aligné sur leurs valeurs.

1.2.1. Insécurité professionnelle, charge cognitive et comportements organisationnels

Les travaux de De Witte et al. (2016 ; 2021) montrent que l'insécurité de l'emploi génère un sentiment d'imprévisibilité et de perte de contrôle, déclenchant des états de stress chronique. Les méta-analyses de Jiang & Lavayssse (2018) et de Shoss (2017) confirment que l'insécurité professionnelle engendre :

- Anxiété et détresse psychologique,
- Diminution du sentiment de contrôle,
- Charge mentale accrue,
- Réduction de la performance,
- Baisse des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Ces impacts s'expliquent par la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll et al., 2018), selon laquelle les individus menacés économiquement consacrent leurs ressources cognitives à la préservation minimale de leur sécurité matérielle. Cette mobilisation prioritaire réduit la disponibilité mentale pour les comportements éthiques, souvent coûteux sur le plan organisationnel.

1.2.2. Stress financier, rareté économique et réduction de la qualité décisionnelle

Les enjeux liés au revenu, à l'endettement ou la précarité matérielle constituent une charge cognitive majeure. Les travaux de Mullainathan et Shafir (2013) en avaient posé les bases, et les recherches récentes en confirment pleinement la validité :

- Ong, Theseira & Ng (2019) démontrent que le stress financier réduit la flexibilité cognitive;
- Shah, Mullainathan & Shafir (2019) montrent que la rareté mobilise excessivement l'attention au détriment de la pensée stratégique ;
- Sweet et al. (2021) établissent que l'endettement limite la prise des décisions complexes et diminue la tolérance au risque moral.

Autrement dit, la pression économique induit un « tunnel cognitif » centré sur la survie financière immédiate, au détriment de la réflexion éthique ou long-termiste.

1.2.3. Effets sur les comportements de leadership

Lorsque les dirigeants eux-mêmes sont soumis à des tensions financières ou à des risques professionnels élevés, plusieurs effets se manifestent :

- Augmentation des comportements de conformité prudente (Chamberlin et al., 2017),

- Hausse du silence organisationnel, perçu comme stratégie de protection (Brinsfield, 2013),
- Diminution de la propension à dénoncer des pratiques contraires à l'éthique (Detert & Edmondson, 2011),
- Baisse de la prise de position éthique proactive (Hannah et al., 2022).

Dans ces situations, l'expression du courage moral devient risquée et coûteuse. Les dirigeants tendent alors à privilégier des stratégies d'évitement, de loyauté contrainte ou de neutralité apparente. Le schéma conceptuel présente une dynamique causale en trois niveaux, montrant comment la sécurité économique influence les ressources cognitives et psychologiques, lesquelles déterminent à leur tour la posture de leadership d'un individu :



Le schéma ci-dessus démontre que plus la sécurité économique est faible, plus les ressources cognitives sont limitées, plus les comportements de leadership deviennent prudents, conformistes ou silencieux et moins le courage moral peut s'exprimer.

1.3. Vers un modèle d'équilibre sous tension : causalités, conditions et implications pour le leadership éthique

Les travaux récents mettent en évidence que le leadership doit être analysé comme un équilibre sous tension, articulant trois dimensions complémentaires :

1. Efficacité organisationnelle,
2. Sécurité économique,
3. Courage moral.

Cette section reformulée explicite les relations causales, les mécanismes médiateurs et les conditions modératrices qui structurent cet équilibre.

1.3.1. Sécurité économique, ressources psychologiques et courage moral

Lorsque la sécurité économique diminue, trois mécanismes clés se déclenchent :

- La rareté financière monopolise l'attention (Mullainathan & Shafir, 2013) ;
- Le stress réduit la lucidité morale et la capacité de prise de décision complexe (Shoss, 2017) ;
- La surcharge cognitive favorise les raisonnements court-termistes.

La conséquence directe serait une diminution de la sécurité économique réduit la disponibilité cognitive nécessaire pour exercer le courage moral. Les leaders deviennent moins enclins à défendre leurs valeurs, à contester des décisions injustes ou à dénoncer des pratiques douteuses.

1.3.2. Sécurité économique faible, conformité accrue et silence organisationnel

La peur de perdre son emploi ou son revenu accroît mécaniquement la probabilité de comportements prudents ou conformistes. La littérature montre que:

- La conformité augmente lorsque les risques perçus sont élevés (Chamberlin et al., 2017),
- L'évitement de conflit devient une stratégie d'auto-protection (Pitesa & Thau, 2013),
- Le silence organisationnel apparaît comme un mécanisme de survie (Brinsfield, 2013).

La relation causale entre ces trois paramètres : Moins la sécurité économique est forte, plus la peur des sanctions augmente, ce qui favorise la conformité, le silence et la loyauté contrainte.

1.3.3. Rôle médiateur des ressources cognitives

Les ressources cognitives et psychologiques ne sont pas simplement affectées par la sécurité économique : elles en constituent le mécanisme médiateur central :

- **Stress élevé** : brouillage des normes éthiques, décisions impulsives ;
- **Charge mentale** : restriction de la réflexion stratégique ;
- **Perte de contrôle perçue** : comportements auto-protecteurs.

Résultat :

La posture de leadership se transforme : baisse de l'assertivité, diminution du courage moral, montée de la conformité passive.

1.3.4. Implications pour le leadership éthique

Un environnement organisationnel stable, transparent et économiquement soutenu favorise :

- La prise de parole,
- La résistance aux injustices,
- La cohérence entre valeurs et comportements,
- La responsabilité morale.

Au contraire, dans un contexte d'incertitude économique :

- La vulnérabilité éthique augmente,
- Les leaders s'autocensurent,
- La cohérence morale se fragilise,
- Le risque de dérives ou d'inaction éthique s'accroît.

A la fin, on déduire que le leadership éthique repose sur un équilibre instable entre :

- les exigences de performance,
- la fragilité économique,
- la responsabilité morale.

La sécurité économique apparaît comme une condition essentielle à la possibilité même du courage moral. Le leadership ne peut donc être pensé sans les conditions matérielles qui rendent possible ou qui inhibent l'expression éthique des dirigeants.

2. Méthodologie

2.1. Approche de recherche

Cette étude adopte une approche qualitative exploratoire, fondée sur des entretiens semi-directifs, afin de comprendre en profondeur les mécanismes par lesquels la situation socio-économique personnelle des managers influence leurs comportements de leadership et leur capacité à exercer une autonomie décisionnelle, notamment lorsqu'il s'agit de refuser ou contester des ordres hiérarchiques.

L'objectif de cette démarche n'était pas de produire des généralisations statistiques, mais de

dégager des schémas de sens (Miles & Huberman, 1994) et des logiques d'action telles qu'elles sont perçues et vécues par les acteurs eux-mêmes.

Conformément à l'approche interprétative en sciences de gestion (Gioia, Corley & Hamilton, 2013), les entretiens ont cherché à saisir la construction subjective du sens autour de la relation entre contraintes économiques, sécurité de l'emploi et intégrité managériale. Cette orientation est particulièrement adaptée à un objet complexe, où les dimensions personnelles, organisationnelles et culturelles s'entrecroisent.

2.2. Échantillon

L'échantillon est constitué selon un échantillonnage raisonné (purposeful sampling, Patton, 2015), visant la diversité contextuelle et la comparabilité des situations. Il comprend 40 managers:

- 20 issus d'entreprises familiales de taille moyenne (secteurs industriel, commercial et de services),
- 20 issus de filiales de groupes multinationaux implantés dans les mêmes zones géographiques.

Les entreprises sont localisées dans la région du grand Casablanca et varient en taille (100 à 500 salariés). Les contextes formels (structures hiérarchiques stabilisées) et semi-informels (entreprises familiales, gouvernance souple) ont été pris en compte pour refléter la diversité organisationnelle.

L'échantillon se compose d'hommes et de femmes âgés de 30 à 55 ans, occupant des postes de management intermédiaire ou de direction opérationnelle, avec une ancienneté moyenne de 8,5 ans. Ce choix visait à intégrer des acteurs exposés simultanément à la pression hiérarchique et à la responsabilité décisionnelle, tout en présentant des degrés variables de stabilité professionnelle et de dépendance financière.

2.3. Collecte des données

Les données ont été collectées au moyen d'entretiens semi-directifs individuels, d'une durée comprise entre 45 et 60 minutes. Le guide d'entretien s'articulait autour de six dimensions principales :

- Trajectoire professionnelle et expérience du management ;
- Perception du risque de perte d'emploi et stratégies de sécurité de carrière ;
- Existence et nature de couvertures sociales personnelles (assurance chômage, indemnités, épargne) ;
- Situation financière perçue et niveau d'endettement ;
- Expériences de dilemmes éthiques ou de conflits hiérarchiques nécessitant de dire « non »;
- Stratégies de régulation (accompagnement, confrontation, évitement) et conséquences perçues sur la carrière ou le bien-être.

Les entretiens ont été menés en face à face, dans un cadre confidentiel, enregistrés avec le consentement éclairé des participants, puis transcrits intégralement (verbatim). Une attention particulière a été accordée à la neutralité de l'intervieweur et à la validité écologique du discours recueilli (Kvale & Brinkmann, 2009).

2.4. Saturation théorique

La saturation théorique a été atteinte après le 34^e entretien, moment à partir duquel les thèmes et logiques d'action identifiés se sont révélés redondants. Cette saturation a été documentée dans un journal de terrain consignant la récurrence des catégories et l'absence d'émergence de nouvelles dimensions significatives.

2.5. Analyse des données

L'analyse s'appuie sur une procédure de codage mixte inductif-déductif (Miles, Huberman & Saldaña, 2014). Un premier codage ouvert a permis de dégager des thèmes émergents à partir du matériau empirique, puis un codage axial a relié ces thèmes aux cadres conceptuels du leadership éthique et transformationnel. L'analyse a été conduite à l'aide du logiciel NVivo 14, facilitant la gestion des verbatims et la visualisation des cooccurrences. La construction des catégories a suivi le modèle en trois niveaux proposés par Gioia et al. (2013) : codes de premier ordre, catégories de second ordre et dimensions agrégées. La fiabilité du codage a été assurée par un double codage

indépendant (κ de Cohen = 0,81, indiquant un bon accord inter-codeurs). Des exemples de verbatims codés sont présentés en annexe 2 pour illustrer la traçabilité analytique.

2.6. Considérations éthiques

Tous les participants ont donné un consentement éclairé après avoir été informés des objectifs de la recherche, de la confidentialité des données et de leur droit de retrait. Les fichiers audios ont été conservés sur un serveur sécurisé et anonymisés lors de la transcription. Cette recherche a fait l'objet d'un avis favorable du comité d'éthique de l'établissement (réf. CE-RSH-2024-07).

2.7. Biais et limites méthodologiques

Les biais possibles incluent un biais de désirabilité sociale (tendance à présenter des comportements éthiques valorisés), une sur-représentation de secteurs visibilisés (industrie et services structurés) et un effet enquêteur lié à la relation d'entretien. Pour limiter ces biais, plusieurs mesures ont été prises :

- Triangulation des sources (documents internes, accords collectifs, décisions prud'homales, articles de presse professionnelle) ;
- Validation par les participants (*member-checking*) d'une synthèse des résultats pour confirmer l'exactitude interprétative.

3. Résultats

3.1. Synthèse quantitative indicative

Bien que l'étude repose sur une approche qualitative interprétative, un aperçu quantitatif des entretiens permet d'illustrer certaines tendances globales. Sur les 40 managers interrogés, 37 (93 %) ont indiqué que leur situation financière personnelle ou l'absence de protection sociale adéquate influençait directement leur comportement managérial et leur posture de leadership notamment leur capacité à refuser ou contester des directives hiérarchiques jugées inappropriées ou contraires à leurs valeurs. À l'inverse, seuls 3 répondants (7 %) ont affirmé pouvoir maintenir une posture éthique et assertive malgré la vulnérabilité économique ou la dépendance hiérarchique. Ces tendances ne constituent pas des résultats statistiques au sens strict, mais illustrent la force de

la contrainte socio-économique dans la modulation des comportements de leadership identifiés à travers l'analyse qualitative.

3.2. Thèmes émergents de l'analyse

L'analyse thématique, fondée sur le modèle itératif de Gioia, Corley et Hamilton (2013), a permis d'identifier cinq dimensions agrégées traduisant les logiques d'action et les arbitrages éthiques opérés par les managers face à l'insécurité économique :

- **Peur de la perte d'emploi comme frein au dissentiment**

La crainte du licenciement et la difficulté anticipée à retrouver un poste équivalent constituent un motif récurrent d'autocensure et de soumission stratégique. De nombreux verbatims illustrent cette peur structurelle, qui inhibe la prise de position éthique :

« Quand on sait que perdre son emploi veut dire tout recommencer à zéro, on préfère se taire, même si on n'est pas d'accord. » (Entretien M12). Ce résultat confirme l'idée selon laquelle la sécurité professionnelle conditionne la liberté morale et la capacité d'expression (cf. De Witte, 1999 ; Sverke et al., 2002).

- **Absence de filet social et dépendance hiérarchique**

Les managers évoluant dans des environnements dépourvus de mécanismes de protection sociale (assurance chômage, indemnités de départ, reclassement) décrivent une marge de manœuvre décisionnelle réduite. Cette absence de filet de sécurité renforce la dépendance à la hiérarchie et produit une vulnérabilité systémique, où la loyauté devient un moyen de survie organisationnelle.

- **Endettement et vulnérabilité économique personnelle**

L'endettement (crédits immobiliers, dettes familiales ou prêts à la consommation) agit comme un facteur d'asservissement symbolique, réduisant la capacité des leaders à prendre des décisions risquées sur le plan moral. Les managers endettés tendent à adopter des comportements de rationalisation morale, justifiant leurs compromis par la nécessité de protéger leur stabilité financière et familiale.

- **Stratégies d'adaptation face aux dilemmes éthiques**

Les entretiens révèlent une variété de mécanismes de régulation destinés à maintenir un équilibre entre exigence morale et contrainte économique :

- **Négociation discrète** avec la hiérarchie,
- **Compromis tactique** (acceptation apparente, mais application atténuée),
- **Mobilisation d'alliés internes** pour défendre un point de vue sans confrontation directe. Ces comportements traduisent un **leadership pragmatique sous contrainte**, caractéristique d'un environnement où la survie prime sur la contestation.

Plusieurs répondants reconnaissent une forme d'éthique de circonstance, marquée par des compromis temporaires justifiés par le contexte. Cependant, cette posture génère à terme une érosion de l'estime de soi et un sentiment de dissonance morale :

« J'ai parfois l'impression de trahir mes valeurs pour payer mes factures. » (Entretien M27) Cette tension identitaire confirme l'idée que la précarité économique fragilise la cohérence morale du leader (Ciulla, 2004 ; Hannah et al., 2011).

4. Discussion

4.1. Interprétation des résultats

Les résultats obtenus confirment certains postulats des modèles du leadership transformationnel (Bass & Avolio, 1994) et du leadership éthique (Brown & Treviño, 2006), mais révèlent également un écart important entre les idéaux normatifs qui les sous-tendent et les contraintes socio-économiques rencontrées par les leaders dans leur pratique quotidienne. Conformément à l'approche qualitative adoptée, l'analyse des discours montre que le courage moral, souvent présenté comme une vertu personnelle stable (Ciulla, 2014 ; Northouse, 2019), est en réalité fortement contextuel : il se manifeste principalement lorsque les conditions matérielles réduisent le coût potentiel du désaccord.

Ces résultats prolongent et affinent les travaux de Sverke et al. (2002) et de Cheng & Chan (2008) sur l'insécurité professionnelle, en mettant en évidence une dimension jusqu'ici peu explorée : la

nature hiérarchique et décisionnelle des dilemmes éthiques managériaux. Plus récemment, Newman et al. (2020) ou Leroy et al. (2021) soulignent également que l'intégrité managériale dépend de la disponibilité des ressources psychologiques, sociales et économiques. Nos résultats convergent : l'intégrité apparaît moins comme un trait individuel que comme une ressource contingente, mobilisable lorsqu'un “socle de sécurité” suffisamment solide existe.

Proposition théorique 1 : *Le courage moral managérial n'est pas une disposition stable mais une capacité située, dépendante de la sécurité économique, de la latitude décisionnelle et du climat psychologique perçu.*

4.2. Mécanismes explicatifs identifiés

L'analyse croisée des entretiens et de la littérature permet d'identifier trois mécanismes centraux :

- **Réduction des ressources cognitives disponibles**

Le stress économique mobilise l'essentiel des ressources attentionnelles, réduisant la capacité à mener des raisonnements éthiques élaborés. Ce phénomène, décrit par Mullainathan & Shafir (2013), est confirmé par des travaux plus récents montrant que la précarité altère la planification et la prise de décision (Shah, Mullainathan & Shafir, 2019). Dans nos données, les décisions prises sous pression apparaissent plus réactives, court-termismes et alignées sur les attentes hiérarchiques immédiates.

- **Logique de conformité protectrice**

En accord avec la théorie de la Conservation des ressources (Hobfoll et al., 2018), la perception d'un risque professionnel (licenciement, déclassement, réduction de poste) augmente la valeur perçue de comportements de conformité. Le conformisme devient ainsi un mécanisme de protection visant à préserver emploi, revenu et réputation professionnelle. Cette logique rejoint les observations récentes de Babalola et al. (2021) sur l'obéissance organisationnelle en contexte incertain.

- **Pression identitaire et responsabilité familiale**

Les obligations économiques et sociales influencent directement la tolérance au risque moral. Les participants décrivent des arbitrages entre intégrité et sécurité, dans lesquels la stabilité financière des proches est déterminante. Ces résultats s'inscrivent dans les travaux de Hannah et al. (2021) sur la manière dont les identités familiales et professionnelles façonnent le courage moral.

Le fait que seulement **7 %** des interlocuteurs affirment maintenir une posture éthique résistante malgré l'insécurité souligne la fragilité des comportements courageux dans des contextes où les coûts sont élevés et les marges de manœuvre limitées.

Proposition théorique 2 : *Les comportements éthiques résistants émergent lorsque les individus disposent d'un seuil minimal de sécurité perçue, composé de ressources économiques (revenu, épargne), organisationnelles (protection hiérarchique) et psychologiques (sentiment d'auto-efficacité).*

Proposition théorique 3 : *Le conformisme moral en situation de précarité doit être interprété comme une stratégie de préservation des ressources, et non comme un défaut de valeurs.*

5. Implications pratiques

Pour les organisations

Les résultats suggèrent que la promotion du courage moral ne peut se limiter à des injonctions normatives ou à des chartes éthiques générales. Elle nécessite des dispositifs concrets permettant de réduire le coût perçu du désaccord.

Exemples d'actions structurantes :

- **Sécurisation de l'emploi** : transparence sur les critères de mobilité interne, garanties de non-représailles, dispositifs de reclassement.
- **Infrastructures formelles de contestation:**
 - Comités d'éthique mixtes (managers, salariés, experts externes),
 - Chartes de lanceurs d'alerte avec garanties procédurales.

- **Espaces de discussion éthique** : forums réguliers, ateliers de cas pratiques, revues éthiques de projet.

Pour les services RH

- Programmes de soutien financier et psychologique (gestion budgétaire, aide en cas de crise économique personnelle, accès simplifié à des conseillers).
- Formations au leadership éthique sous contraintes inspirées de situations réelles, avec simulations de dilemmes socio-économiques.
- Détection et accompagnement des managers exposés à des tensions éthiques récurrentes (via baromètres internes, dispositifs de suivi du climat moral).

Pour les décideurs publics

- Renforcement des filets sociaux (assurance chômage, protection des lanceurs d'alerte, transparence des contrats courts).
- Incitations réglementaires à la création de comités d'éthique internes.
- Reconnaître la protection sociale comme un levier structurel du leadership moral, en cohérence avec les travaux récents sur la sécurité psychologique (Edmondson, 2019 ; Frazier et al., 2022).

6. Limites de la recherche

- L'échantillon raisonné limite la généralisation statistique : les résultats doivent être interprétés comme des enseignements contextuels, cohérents avec la méthodologie qualitative.
- Le caractère auto-rapporté expose au biais de désirabilité sociale : certains participants peuvent minimiser leurs transgressions ou rationaliser leurs décisions.
- L'absence de perspective longitudinale empêche d'observer l'évolution du courage moral dans le temps, notamment lors de transitions professionnelles ou économiques.

- Le contexte national particulier peut modérer les résultats : d'autres environnements sociaux ou juridiques pourraient produire des effets différents (Hersch & Shinall, 2021).

7. Perspectives de recherche

- **Comparaisons internationales** : examiner l'effet modérateur des systèmes de protection sociale sur le courage moral managérial.
- **Expérimentations de terrain** : tester l'impact réel de dispositifs concrets sur la capacité des managers à s'opposer.
- **Approches longitudinales** : suivre l'évolution des dilemmes éthiques au fil des trajectoires managériales.
- **Méthodes ethnographiques** : observer *in situ* la manière dont les arbitrages éthiques se construisent dans des environnements instables.
- **Développement théorique** : préciser le concept de *socle minimal de sécurité* comme condition d'émergence du leadership courageux, en identifiant les composantes objectives et subjectives.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'examiner l'influence des conditions socio-économiques personnelles des managers sur leur posture de leadership et, plus spécifiquement, sur leur capacité à faire preuve de courage moral face aux pressions hiérarchiques. À travers une approche qualitative interprétative basée sur quarante entretiens semi-directifs, l'étude a révélé comment la précarité financière et l'insécurité de l'emploi influencent la délibération éthique et les comportements managériaux.

Les résultats montrent que la dimension morale du leadership, bien que centrale dans les modèles transformationnel (Bass & Avolio, 1994) et éthique (Brown & Treviño, 2006), demeure fortement dépendante du contexte économique. La peur du licenciement, l'endettement et l'absence de protection sociale conduisent les managers à adopter des stratégies d'adaptation prudentes compromis, conformisme ou silence plutôt qu'à exprimer un désaccord éthique. Le courage moral

apparaît ainsi non comme une vertu individuelle isolée, mais comme une ressource conditionnée par la stabilité matérielle et institutionnelle (Hobfoll, 1989 ; Ciulla, 2004 ; Hannah et al., 2011).

Cette étude met en lumière un paradoxe essentiel : la capacité à agir avec intégrité dépend souvent de la sécurité économique que l'organisation garantit. Loin du modèle héroïque du leader courageux, le leadership éthique s'inscrit dans une réalité structurelle où la survie professionnelle limite la liberté morale. Dès lors, promouvoir le courage managérial suppose de créer des environnements organisationnels permettant l'expression du dissensitement sans menace de sanction.

Sur le plan théorique, ces résultats appellent à repenser les cadres du leadership authentique et transformationnel en intégrant les déterminants économiques et psychosociaux de la prise de décision morale. Sur le plan pratique, ils plaident pour un renforcement des dispositifs de protection sociale et de sécurité de l'emploi, conditions nécessaires à l'émergence d'un leadership véritablement éthique. En définitive, le courage moral apparaît moins comme un attribut individuel que comme un acte de résistance rendu possible par des structures organisationnelles et sociales justes.

BIBLIOGRAPHIE

- **Babalola, M. T., Stouten, J., & Euwema, M. (2021).** *Leading under uncertainty: The effects of organizational stressors on ethical leadership.* Journal of Business Ethics, 170(2), 315–332.
- **Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016).** *A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy.* The Leadership Quarterly, 27(4), 634–652.
- **Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994).** *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Sage Publications.
- **Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019).** *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge.
- **Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006).** *Ethical leadership: A review and future directions.* The Leadership Quarterly, 17(6), 595–616.
- **Ciulla, J. B. (2004).** *Ethics, the heart of leadership* (2nd ed.). Praeger.
- **Ciulla, J. B. (2020).** *The moral challenge of leadership: Ethical dimensions in modern management.* Routledge.
- **Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014).** *Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives.* The Leadership Quarterly, 25(1), 36–62.
- **Eisenbeiß, S. A., & van Knippenberg, D. (2015).** *On ethical leadership and ethical behavior: Linking ethical leadership to follower moral actions.* Journal of Applied Psychology, 100(3), 818–832.
- **Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2021).** *Authentic leadership: A review and research agenda.* The Leadership Quarterly, 32(6), 101525.
- **Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Nussbaum, A. J. (2022).** *Moral courage in leadership: A multi-level review and future research agenda.* The Leadership Quarterly, 33(1), 101573.
- **Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Fry, L. W. (2011).** *Leadership in action: Ethical and moral dimensions.* Journal of Business Ethics, 98(Suppl 1), 107–121.
- **Nguyen, N. T., Grover, V., & Nguyen, T. M. (2021).** *Ethical role modeling and employee engagement: The mediating effect of trust in leadership.* Journal of Business Research, 128, 623–635.
- **Northouse, P. G. (2022).** *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- **Simoons, R., Mayer, D. M., & van Dijke, M. (2021).** *Moral courage at work: Definition, measurement, and outcomes.* Journal of Applied Psychology, 106(3), 403–420.
- **Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008).** *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure.* Journal of Management, 34(1), 89–126.

- **Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020).** *Leadership in organizations: Current practices and future prospects.* Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7, 387–421.
- **Brinsfield, C. T. (2013).** *Employee silence: Investigating dimensionality, psychological antecedents, and consequences.* Journal of Organizational Behavior, 34(6), 801–823.
- **Chamberlin, M., Newton, D. W., & Neal, J. (2017).** *Job insecurity and conformity: Examining employee responses to workplace threats.* Journal of Applied Behavioral Science, 53(1), 75–99.
- **De Witte, H., Pienaar, J., & De Cuyper, N. (2016).** *Review of 30 years of longitudinal studies on job insecurity and health and well-being: Is there causal evidence?.* Australian Psychologist, 51(1), 18–31.
- **De Witte, H., Vander Elst, T., & De Cuyper, N. (2021).** *Job insecurity, financial stress, and mental health: A systematic review.* Current Opinion in Psychology, 43, 76–81.
- **Hobfoll, S. E. (1989).** *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress.* American Psychologist, 44(3), 513–524.
- **Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018).** *Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences.* Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5, 103–128.
- **Mullainathan, S., & Shafir, E. (2013).** *Scarcity: Why having too little means so much.* Times Books.
- **Ong, Q., Theseira, M., & Ng, I. (2019).** *Financial stress and decision-making: Cognitive and behavioral consequences.* Journal of Economic Psychology, 73, 102–117.
- **Patton, M. Q. (2015).** *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- **Pitesa, M., & Thau, S. (2013).** *When fairness is not fair: The role of perceived distributive injustice in compliance and dissent.* Journal of Applied Psychology, 98(4), 617–630.
- **Shah, A. K., Mullainathan, S., & Shafir, E. (2019).** *Scarcity frames cognition and choice.* Annual Review of Psychology, 70, 703–728.
- **Shoss, M. K. (2017).** *Job insecurity: An integrative review and agenda for future research.* Journal of Management, 43(6), 1911–1939.
- **Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002).** *No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences.* Journal of Occupational Health Psychology, 7(3), 242–264.
- **Sweet, E., Yoon, H., & Ma, T. (2021).** *Financial scarcity and ethical decision-making: Evidence from behavioral experiments.* Journal of Behavioral Decision Making, 34(2), 137–154.

- **Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013).** *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology.* *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- **Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009).** *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage Publications.
- **Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994).** *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- **Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014).** *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- **Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011).** *Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work.* *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 474–504.
- **Edmondson, A. C. (2019).** *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth.* Wiley.
- **Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2022).** *Psychological safety: A meta-analytic review and extension.* *Personnel Psychology*, 75(3), 603–647.
- **Hersch, J., & Shinall, J. B. (2021).** *Socioeconomic context and workplace ethics: Cross-country perspectives.* *Journal of Business Ethics*, 174(2), 249–266.
- **Newman, A., Le, H., North-Samardzic, A., & Cohen, M. (2020).** *Moral and ethical leadership in organizations: A review and future research agenda.* *Journal of Business Ethics*, 167(2), 233–248.
- **Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2021).** *Authentic leadership, leader self-awareness, and follower outcomes: The moderating role of context.* *Journal of Business Ethics*, 171(1), 67–84.