



Si le patron ne vole pas de stylo, l'employé non plus

Selon une nouvelle recherche, les employés dont le patron montre l'exemple sont davantage susceptibles d'adopter des comportements éthiques. La recherche, publiée dans le *Academy of Management Journal*, montre que les employés de gestionnaires qui manifestent et exigent des comportements éthiques ont tendance à agir de même.

David Mayer et ses collègues de l'Université du Michigan ont étudié l'influence qu'ont les gestionnaires sur leurs employés au sein de leurs unités de travail. Ils ont mené une enquête auprès des employés et de leurs superviseurs dans différentes entreprises du sud des États-Unis dans les domaines de la technologie, de l'administration publique, des finances, du droit, du commerce de détail, de la fabrication et de la médecine.

Les employés ont répondu à des questionnaires anonymes destinés à évaluer le leadership de leur superviseur. Ils se sont prononcés sur des affirmations telles que : « Le directeur de mon service discipline les employés qui enfreignent les normes éthiques » et « Le directeur de mon service est digne de confiance ». Les superviseurs ont répondu à des questions telles que : « Dans quelle mesure les employés de votre service subtilisent-ils du matériel et des fournitures appartenant à l'entreprise? Acceptent-ils des cadeaux ou des faveurs en échange de traitements préférentiels? Gonflent-ils un compte de dépenses? Divulguent-ils des renseignements confidentiels? ».

Les chercheurs ont constaté une corrélation directe entre le comportement éthique des superviseurs et celui de leurs employés. Ils ont également constaté que les services qui avaient déclaré être dirigés par un gestionnaire « éthique » subissaient moins de conflits internes et entretenaient de meilleures relations interpersonnelles entre collègues : les employés des dirigeants éthiques étaient davantage susceptibles de faire montre de soutien, de respect et d'équité les uns envers les autres.

Comment se comportent les dirigeants éthiques

Les dirigeants éthiques partagent des caractéristiques similaires dans la façon dont ils mettent en œuvre et renforcent les comportements éthiques. Ils communiquent leurs attentes de façon explicite, discutent de l'éthique et des valeurs de l'entreprise avec les membres du personnel et sanctionnent les employés qui ne respectent pas ces valeurs. Les dirigeants

communiquent également leurs attentes de façon implicite : leur vie personnelle est régie par de fortes valeurs morales et ils ne définissent pas simplement le succès au travail en termes de résultats, mais aussi de la façon dont ces résultats sont atteints.

En résumé, ces dirigeants expliquent à leurs employés les comportements qu'ils attendent d'eux et adoptent eux-mêmes ces comportements à titre de modèle.

Bien que ces conclusions puissent sembler intuitives, elles comportent des implications claires pour les entreprises. La diminution de la productivité provoquée par les activités personnelles effectuées pendant le temps de travail des employés ou l'augmentation des coûts associés au vol de fournitures par les membres du personnel s'additionnent rapidement et finissent par représenter des pertes appréciables pour l'entreprise. Et les réactions négatives du marché lorsque les employés divulguent des renseignements sensibles concernant l'entreprise sont parfois irréversibles.

Créer une base d'employés éthiques

Pour créer une base de dirigeants et d'employés éthiques, les chercheurs recommandent de faire appel à votre équipe des ressources humaines. Demandez-leur d'établir des méthodes de sélection permettant d'évaluer l'intégrité ou le développement moral des candidats à des postes de gestion pendant le processus de recrutement. Et collaborez avec les ressources humaines après l'embauche du gestionnaire afin de lui procurer une formation sur les comportements éthiques. Par exemple, la Society for Human Resources distribue gratuitement des trousseaux à outils dans ce domaine.

Vous pouvez également chercher d'autres façons de renforcer les identités morales des dirigeants et des employés, comme par exemple poser des affiches dans leur environnement de travail. Cela peut sembler banal, mais un rappel quotidien dans son milieu de travail suffit parfois pour dissuader un employé de subtiliser des fournitures ou de falsifier un rapport.

Futures recherches

Les chercheurs ont constaté que les répercussions d'un leadership éthique vont sans doute au-delà de la loyauté des employés. Ils recommandent d'étudier les répercussions du leadership éthique sur d'autres résultats, tels que la volonté des employés à exprimer leur opinion et à aider l'entreprise.