

## L'impact du leadership éthique sur la créativité des employés : Rôle médiateur de la sécurité psychologique

The impact of ethical leadership on employee creativity: Mediating role of psychological safety.

Auteur 1 : BOUHOULI Imane.

Auteur 2 : CHAOUKI Farid.

---

**BOUHOULI Imane**, (0009-0009-3950-6440, Doctorante)  
Laboratoire Nouvelles Pratique de Gestion (NPG), FSJES, Université Cadi Ayyad, Maroc,

**CHAOUKI Farid**, (Professeur d'Enseignement Supérieur)  
Laboratoire Nouvelles Pratique de Gestion (NPG), FSJES, Université Cadi Ayyad, Maroc,

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : BOUHOULI .I & CHAOUKI .F (2025). « L'impact du leadership éthique sur la créativité des employés : Rôle médiateur de la sécurité psychologique », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 31 » pp: 1866 – 1881.



DOI : 10.5281/zenodo.17140898  
Copyright © 2025 – ASJ



## Résumé

Dans un environnement économique marqué par l'incertitude et la compétitivité, la créativité des employés est un facteur stratégique essentiel pour la performance organisationnelle et l'innovation. La créativité des employés se définit par la génération, la promotion et la mise en œuvre d'idées nouvelles et utiles sur les produits, les pratiques, les services ou les procédures. Elle s'épanouit via plusieurs facteurs. En l'occurrence, le style de leadership, représentant un facteur situationnel important qui impacte les comportements des employés au milieu du travail. Lorsqu'une personne exerce un leadership, la question de son éthique est importante en raison de son influence. Le leadership éthique, caractérisé par l'intégrité, l'équité et la considération pour les autres, est un style de leadership susceptible de favoriser un comportement créatif au sein des organisations. Cependant, les mécanismes expliquant cette relation restent largement inexplorés. Cette recherche se concentre sur la sécurité psychologique en tant que médiateur entre le leadership éthique et la créativité des employés. Elle se définit comme le sentiment des employés qu'ils peuvent prendre des risques interpersonnels sans craindre des conséquences négatives pour leurs images ou carrières. Afin d'expliquer ces relations d'impact et de médiation, nous avons mobilisé la théorie de l'apprentissage social. Cette dernière stipule que les comportements des employés sont acquis par le biais de l'observation et de l'imitation des attitudes de leurs leaders éthiques. Les résultats théoriques tirés de ce travail ont débouché sur la présentation d'une ébauche de modèle conceptuel dont laquelle nous présentons le leadership éthique comme antécédent de la créativité des employés et de la sécurité psychologique.

## Mots clés

Leadership éthique, créativité des employés, sécurité psychologique des employés, théorie de l'apprentissage social.

## **Abstract**

In an economic environment marked by uncertainty and competitiveness, employee creativity is a key strategic factor for organizational performance and innovation. Employee creativity is defined as the generation, promotion, and implementation of new and useful ideas about products, practices, services, or procedures. It flourishes through several factors. In this case, leadership style is an important situational factor that impacts employee behavior in the workplace. When a person exercises leadership, the question of their ethics is important because of their influence. Ethical leadership, characterized by integrity, fairness, and consideration for others, is a leadership style that can promote creative behavior within organizations. However, the mechanisms explaining this relationship remain largely unexplored. This research focuses on psychological safety as a mediator between ethical leadership and employee creativity. It is defined as the feeling among employees that they can take interpersonal risks without fear of negative consequences for their image or career. To explain these impact and mediation relationships, we drew on social learning theory. This theory states that employee behavior is acquired through observation and imitation of the attitudes of their ethical leaders. The theoretical results drawn from this work led to the presentation of a draft conceptual model in which we present ethical leadership as a precursor to employee creativity and psychological safety.

## **Keywords**

Ethical leadership, employee creativity, employee psychological safety, social learning theory.

## Introduction

Dans le monde des affaires rapide d'aujourd'hui, la créativité des employés représente un facteur clé pour la survie et l'innovation des entreprises. Elle peut être stimulée par les leaders grâce à la mise à disposition de ressources et à la création d'un climat émotionnel et social favorable. Selon Brown, Treviño et Harrison (2005) le leader éthique joue un rôle important dans la promotion de l'amélioration des comportements et des attitudes des employés. L'impact du leadership éthique sur les résultats est généralement défini en termes d'apprentissage social. Les choix objectifs des leaders éthiques influent sur la manière dont leurs subordonnés voient une certaine relation d'apprentissage social (Brown et Treviño, 2006). Selon Zhou et Shalley (2003), les leaders éthiques accordent une grande importance à la moralité, à l'équité, à la liberté et au souci des autres, ce qui peut avoir un impact positif sur les comportements des employés dont la créativité. La créativité des employés a été définie par Zhou (2003) comme étant « *la génération, la promotion et la mise en œuvre d'idées nouvelles et utiles sur les produits, les pratiques, les services ou les procédures* ». Au cours de ce processus, les individus seront confrontés à de nombreux risques, conflits et difficultés. Carmeli, Gelbard et Reiter-Palmon (2013) affirment que les leaders peuvent favoriser la créativité des employés en fournissant une structure de travail et des ressources et en cultivant des échanges relationnels de haute qualité. Dans ce sens, les mécanismes par lesquels le leadership éthique stimule la créativité demeurent à explorer davantage. Un de ces mécanismes se fonde sur la sécurité psychologique, définie par Edmonson (1999) comme « *la perception personnelle de pouvoir communiquer, partager des concepts inédits ou assumer des risques sans appréhension de répercussions défavorables* ». Selon Brown et al. (2005), les leaders éthiques influencent de manière significative les attitudes des employés au travail. Ils sont orientés vers les personnes et peuvent promouvoir les droits de l'homme, le respect de soi, les compétences et l'apprentissage en permettant aux employés d'acquérir les compétences et les connaissances requises pour le travail et en les positionnant de manière appropriée. La question du leadership éthique est importante en raison de son influence (Ciulla, 2011). De ce fait, le but ultime de la présente recherche est donc d'étudier l'impact du leadership éthique sur la créativité des employés ainsi que le rôle que peut jouer la sécurité psychologique des employés comme médiateur de cette relation d'impact.

Bien que le leadership éthique et la créativité des employés aient fait l'objet de nombreuses études, le rôle de la sécurité psychologique en tant que médiateur dans cette relation reste largement inexploré, en particulier dans le contexte marocain. Certaines recherches marocaines soulignent l'importance du comportement éthique dans l'amélioration des résultats

commerciaux. Cependant, aucune étude n'a explicitement exploré le lien entre le leadership éthique, la sécurité psychologique et la créativité des employés. En outre, bien que la sécurité psychologique soit reconnue comme un élément clé pour promouvoir le développement des compétences au sein des entreprises, son rôle spécifique dans le contexte marocain n'a pas été suffisamment étudié. Cette rareté des études souligne la nécessité de revisiter la relation entre leadership éthique et créativité des employés sous cet angle. Ceci permet d'offrir un éclairage inédit sur les conditions psychologiques encourageant la créativité des employés appuyant ainsi l'intérêt d'étudier cette relation. Dans le prolongement de ce travail théorique, une étude empirique sera envisagée dans le contexte marocain afin de tester le modèle proposé et d'examiner le rôle médiateur de la sécurité psychologique. Nous souhaitons alors apporter des éléments de réponse à la question de recherche suivante : ***Dans quelle mesure le leadership éthique impacte-t-il la créativité des employés et quel est le rôle médiateur de la sécurité psychologique dans cette relation d'impact ?*** Pour ce faire, cette recherche adopte une approche théorique. Tout d'abord, nous définissons les concepts centraux de l'étude, à savoir le leadership éthique, la créativité des employés et la sécurité psychologique. Ensuite, nous utilisons la théorie de l'apprentissage social comme cadre pour expliquer les relations présumées entre ces variables. Enfin, sur la base de ce fondement théorique et des travaux empiriques antérieurs, nous formulons un ensemble d'hypothèses et proposons une ébauche de modèle intégrant toutes les variables étudiées.

## **1. Clarification conceptuelle des variables de recherches**

Notre recherche s'articule autour du leadership éthique, la créativité des employés et la sécurité psychologique des employés.

### **1.1. Définition du leadership éthique**

Le leadership éthique est défini comme « *la démonstration d'un comportement normativement approprié à travers des actions personnelles, des relations interpersonnelles, et la promotion d'un tel comportement auprès des subordonnés par le biais d'une communication bidirectionnelle, du renforcement et de la prise de décision* » (Brown et al., 2005). À partir de cette définition, les leaders éthiques peuvent être compris à la fois comme des personnes morales et des gestionnaires moraux (Kalyar et al., 2020). Le premier aspect de cette définition affirme que les leaders éthiques se caractérisent par des traits tels que l'intégrité, l'honnêteté, la bienveillance, l'ouverture, la motivation collective, la fiabilité et la justice, et par leurs comportements altruistes et fondés sur des principes qui prennent des décisions équilibrées. Le deuxième aspect du leadership éthique concerne le rôle du gestionnaire/manager moral. Il

incarne les actions proactives du leader visant à influencer le comportement éthique et non éthique des subordonnés. Les gestionnaires moraux intègrent l'éthique dans leur programme de leadership en diffusant un message sur l'éthique et les valeurs, en présentant explicitement et intentionnellement un exemple de comportement éthique (représentant un modèle visible de comportement éthique) et en utilisant le système de récompenses et de sanctions pour renforcer le comportement éthique chez les employés et les responsabiliser à l'égard de la conduite éthique. Le tableau ci-dessous résume la définition du leadership éthique selon Treviño, Hartman et Brown (2000).

**Tableau N°1 : Définition du leadership éthique**

<b>Personne morale</b>	<b>Gestionnaire moral</b>
Traits de personnalité	Rôle de modèle
Comportements altruistes	Communication ouverte sur l'éthique
Décisions équitables	Système de récompenses et punitions

**Source : Treviño, Hartman et Brown (2000)**

Le modèle de Treviño et al. (2000) soutient que le leadership éthique ne s'arrête pas à la simple détention de qualités éthiques, mais réclame aussi des démarches spécifiques pour encourager l'éthique au sein de l'organisation, ce qui peut influencer favorablement sur les individus et l'équipe dans son ensemble.

Selon Kanungo et Mendonca (1998), un leader est éthique lorsqu'il est motivé par le souci de ses subordonnés et par des actions qui tendent à favoriser les autres, même si le résultat peut être contraire à ses propres intérêts. Selon Guy (1990), il est essentiel pour un leader éthique d'identifier les actions qui sont encouragées et celles qui ne le sont pas afin de servir de modèle à ses subordonnés et à tous les membres de l'organisation. Thomas (2001) voit que pour être un leader éthique, il faut se conformer à une norme plus générale de comportement moral. Lorsqu'un leader change constamment de comportement, ses subordonnés le perçoivent comme imprévisible, peu fiable et donc indigne de confiance (Hitt, 1991). Lorsque le leader défend des valeurs (la manière dont il devrait se comporter) et cherche à les promouvoir activement, tout en en appliquant personnellement d'autres, la confiance est également altérée (Hitt, 1991). De cette manière, les leaders jouent un rôle clé et essentiel dans la conduite éthique au sein d'une entreprise, car ils ont un impact sur le comportement des employés (Jansen et Von Glinow, 1985). En somme, l'ensemble des auteurs cités considèrent le leader éthique comme un modèle pour ses subordonnés, donnant l'exemple en matière de bonnes pratiques et de comportement éthique.

## 1.2. Définition de la créativité des employés

La créativité réfère aux habiletés qui caractérisent les gens créatifs (Guilford, 1950), cette première définition de la créativité reflète parfaitement le courant de recherche de cette époque, où la vision individuelle de la créativité prédominait dans la littérature dans ce domaine. La croyance voulait que la créativité ne puisse pas être acquise ou influencée par le contexte et la situation, et seules certaines personnes possédaient le "don" de créativité (Lavoie, 2016). Amabile (1992) propose une définition de la créativité qui se concentre sur la production créative, contrairement à de nombreux travaux précédents qui se concentrent sur le profil des individus créatifs. Selon Amabile (1992), la créativité est la « *production d'idées nouvelles et utiles, dans n'importe quel domaine. Pour être considérée comme créative, une idée doit être différente de ce qui a été fait auparavant.* » Il est essentiel qu'elle soit exacte, adaptée aux objectifs visés et d'une valeur et une signification. La créativité constitue alors un élément essentiel pour l'innovation qui consiste à concrétiser des idées créatives au sein d'une organisation. Batey et Furnham (2006) ont regroupé en quatre catégories plusieurs autres définitions de la créativité. Ils voient que cette dernière peut être envisagée sous plusieurs angles complémentaires. Le premier définit la créativité comme étant une combinaison de nouveauté et d'utilité, ainsi, le produit est considéré comme créatif lorsqu'il introduit un élément original tout en étant pertinent ou approprié au contexte. Le deuxième angle se concentre sur le produit observable, c'est-à-dire le résultat tangible du processus créatif, dont la qualité et le caractère innovant doivent être reconnus par des observateurs ou des experts. Le troisième angle considère la créativité comme faisant partie d'un processus plus large, tel que la résolution de problèmes complexes, en soulignant qu'elle peut se manifester à différents stades cognitifs ou opérationnels. Enfin, le quatrième angle l'analyse comme un ensemble de composantes interdépendantes, combinant des facteurs individuels, contextuels et de production, ce qui nous permet de comprendre sa complexité et sa nature multidimensionnelle. Le tableau suivant synthétise la définition de la créativité en quatre catégories proposées par Batey et Furnham (2006).

**Tableau N°2 : Définition de la créativité en quatre catégories**

Catégorie	Explication
Nouveauté et utilité	Le produit créatif est nouveau, utile et adapté à la réalité.
Produit observable	Le produit créatif est d'une qualité et d'une innovation acceptables.
Partie d'un processus	La créativité fait partie intégrante d'un processus d'innovation.
Ensemble de composants	La créativité est un ensemble de composantes interdépendantes.

**Source : Batey et Furnham (2006)**

Les études sur la créativité sont en constante évolution et ce, sur divers domaines. Le concept de la créativité des employés est le sujet principal de notre recherche. D'après Amabile (1988) « *la créativité des employés est la production d'idées nouvelles et potentiellement utiles pour résoudre des problèmes et pour développer de nouveaux produits, services, processus, systèmes, méthodes de travail* ». Selon Zhou (2003), « *la créativité des employés renvoie à la génération, la promotion et la mise en œuvre d'idées nouvelles et utiles sur les produits, les pratiques, les services ou les procédures* ». Woodman (1993) voit que la créativité des employés représente une composante clé du capital humain qui implique la création d'idées nouvelles et bénéfiques. Il s'agit également d'une ressource vitale pour l'innovation d'une organisation, et les employés à tous les niveaux de l'organisation peuvent contribuer à cet objectif (Zhou et Shalley, 2004).

### **1.3. Définition de la sécurité psychologique des employés**

Kahn (1990) a défini la sécurité psychologique comme « *le sentiment de pouvoir se montrer et s'exprimer sans craindre de conséquences négatives sur son image, son statut ou sa carrière* ». Edmondson (1999) décrit la sécurité psychologique comme un état psychologique caractérisé par le respect mutuel et la confiance interpersonnelle, dans lequel chaque employé se sent à l'aise et prend des risques interpersonnels. Il rajoute que, dans un environnement de travail psychologiquement sûr, les employés ont le sentiment que leurs collègues ne les rejeteront pas pour être eux-mêmes ou pour exprimer leur opinion. Par contre, ils s'intéressent les uns aux autres, ils ont des intentions positives et se sentent en sécurité pour expérimenter et prendre des risques. Le sentiment de sécurité psychologique fait naître un climat de confiance et de respect mutuel qui reflète la conviction des employés qu'ils ne seront pas sanctionnés en cas de conséquences négatives (Sagnak, 2017). Les employés sont donc plus enclins à s'exprimer, à faire des suggestions et à remettre en question les méthodes de travail actuelles (Walumbwa et Schaubroeck, 2009). Sur le plan comportemental, la sécurité psychologique incite les employés

à communiquer ouvertement, à exprimer leurs préoccupations et à solliciter davantage de commentaires (Pearsall et Ellis, 2011). Edmondson et Lei (2014) l'ont définie comme la conviction partagée par les employés quant à la sécurité de prendre des risques interpersonnels sur leur lieu de travail. Dans la même veine, Carmeli et Reiter-Palmon (2010) trouvent que les employés qui bénéficient d'un niveau élevé de sécurité psychologique s'expriment sans craindre de conséquences interpersonnelles négatives. Cependant, lorsque le niveau de sécurité psychologique des employés est faible, ils sont plus susceptibles de développer une attitude défensive face aux sentiments d'insécurité et menaces psychologiques.

## **2. Cadre théorique : La théorie de l'apprentissage social**

La théorie de l'apprentissage social affirme que les individus adoptent divers comportements en prêtant attention à des modèles, en les observant et en les imitant (Bandura, 1977). En observant les comportements des modèles et leurs résultats, les individus acquièrent des connaissances sur les relations causales entre ces comportements et leurs conséquences, ce qui les incite à les imiter. La théorie de l'apprentissage social suggère que les leaders influencent le comportement moral de la société et des individus (Brown et al., 2005). Au sein de l'organisation, les employés observent et apprennent du comportement de leur leader qu'ils trouvent crédible et attrayant. Bandura (1977) soutient qu'une grande partie des comportements adoptés dans le milieu organisationnel sont appris, de façon délibérée, à travers l'influence du modèle à suivre. Ce processus est plus susceptible de se produire lorsque les comportements du modèle concernent la conduite éthique et lorsque le modèle occupe un poste élevé dans l'organisation (Brown et al., 2005). Les leaders éthiques agissent comme un prototype de la personne morale que les employés peuvent imiter à un niveau individuel. Grâce à l'imitation, l'employé se forge une opinion sur le leader éthique, puis décide s'il souhaite adopter un comportement proactif. A cet égard, les chercheurs affirment que lorsque les leaders éthiques fournissent des directives claires et cohérentes, ils favorisent la confiance puis la sécurité psychologique parmi les employés (Walumbwa et Schaubroeck, 2009). De ce fait, le comportement du leader éthique est essentiel pour améliorer le sentiment de sécurité psychologique des employés, ce qui impact positivement leur créativité (Edmonson et Kramer, 2004).

## **3. Hypothèses de recherche et ébauche de modèle**

### **3.1. L'impact du leadership éthique sur la créativité des employés**

Plusieurs chercheurs ont accordé une attention particulière au leadership éthique conformément à l'idée que les personnes qui s'engagent dans des pratiques éthiques ont tendance à travailler

davantage que celles qui sont motivées uniquement par des considérations économiques ou sociales (Zhu, May et Avolio, 2004). Ce constat suggère que le leadership éthique influence la créativité des employés en renforçant la signification perçue au travail, ce qui motive les subordonnés à s'engager activement dans la créativité (Shareef et Atan, 2019). En estimant que leur travail contribue à des objectifs éthiques supérieurs, les employés sont plus enclins à adopter des comportements proactifs facilitant l'émergence de solutions créatives (Grant et Berry, 2011). Du point de vue de la théorie de l'apprentissage social, les interactions régulières avec des leaders éthiques façonnent l'environnement cognitif et motivationnel des collaborateurs, stimulant ainsi leur créativité. En manifestant des principes éthiques, les leaders établissent des normes qui orientent les comportements des employés, renforçant leur propension à générer des idées. De ce fait, le leadership éthique est un facteur accélérateur des processus d'apprentissage et des actions proactives des employés stimulant leur créativité (Pandey, Gupta et Gupta, 2019). En nous appuyant sur ce qui précède, nous émettons l'hypothèse suivante :

***(H1) : Le leadership éthique a un impact positif sur la créativité des employés***

### **3.2. L'impact du leadership éthique sur la sécurité psychologique des employés**

En se basant sur la théorie de l'apprentissage social, les employés observent les leaders éthiques sur leur lieu de travail, assimilent et reproduisent leur conduite (Bandura, 1977). Le leader éthique agit donc comme un modèle de référence, dont la cohérence entre les valeurs et les comportements établit un cadre normatif incitant les employés à adopter des attitudes similaires (Edmonson et Kramer, 2004). Les leaders éthiques tiennent compte de la situation personnelle de leurs employés, respectent leurs intérêts et leur apportent un soutien émotionnel (Resick et al. 2013). Ceci contribue à instaurer une confiance mutuelle et un respect réciproque, deux éléments centraux de la sécurité psychologique (Walumbwa et Schaubroeck, 2009). Edmondson (1999) décrit cette dernière comme un état psychologique caractérisé par le respect mutuel et la confiance interpersonnelle, dans lequel chaque employé se sent à l'aise et prend des risques interpersonnels. Elle représente le produit d'un processus d'interactions sociales dans lequel le leader légitime la prise de risques interpersonnels (Walumbwa et Schaubroeck, 2009). Par conséquent, les leaders éthiques favorisent le sentiment de sécurité psychologique en renforçant la confiance interpersonnelle et le respect mutuel (Newman et al., 2014). Sur la base de ces arguments, nous émettons l'hypothèse suivante :

***(H2) : Le leadership éthique a un impact positif sur la sécurité psychologique des employés***

### **3.3. L'impact de la sécurité psychologique sur la créativité des employés**

Un niveau de créativité élevé chez les employés se traduit par la génération d'idées nouvelles, originales et pratiques associées à des biens, des services et des processus de qualité supérieure (Zhou et Shalley, 2004). Toutefois, la créativité des employés implique nécessairement une prise de risque, dans la mesure où les idées novatrices, par nature, s'accompagnent nécessairement d'un risque d'échec (Carmeli et al., 2010). C'est pourquoi, dans de nombreux cas, les employés évitent de participer à la génération de nouvelles idées par crainte des conséquences négatives d'un échec (Ahmad et al., 2023). A l'inverse, lorsque les subordonnés se sentent en sécurité sur le plan psychologique, ils n'ont pas autant peur d'assumer les conséquences d'un échec et proposent activement de nouvelles idées (Ahmad et al., 2023). En d'autres termes, pour que les employés puissent mettre en œuvre de nouvelles idées, ils doivent être convaincus qu'ils peuvent se permettre de faire des erreurs (Carmeli et al., 2010). Les employés ayant un niveau élevé de sécurité psychologique sont capables de prendre les risques et ont tendance à proposer des solutions créatives (Edmondson et Kramer, 2004). De ce fait, l'hypothèse suivante a été avancée :

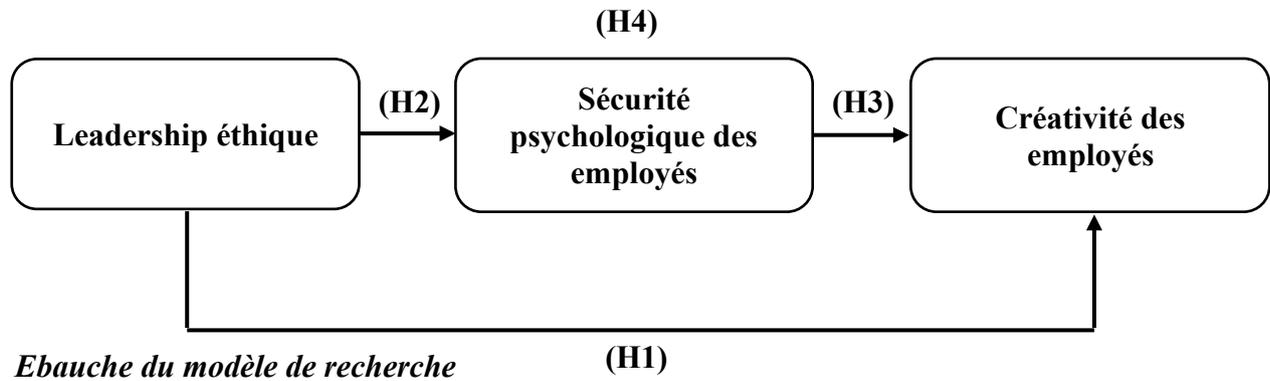
***(H3) : La sécurité psychologique des employés a un impact positif sur la créativité des employés***

### **3.4. Le rôle médiateur de la sécurité psychologique des employés**

Selon la théorie de l'apprentissage social, les employés observent les leaders dans leur environnement de travail, apprennent et imitent leurs comportements (Bandura, 1977). Les leaders éthiques font preuve d'équité et honnêteté dans leur travail ce qui influence les comportements des employés, créant ainsi une atmosphère de respect et de confiance mutuels (Ahmad et Umrani, 2019). Cette atmosphère constitue un terrain favorable à la promotion de la sécurité psychologique. Edmondson (1999) présente cette dernière comme un état psychologique caractérisé par le respect mutuel et la confiance interpersonnelle, dans lequel chaque employé se sent à l'aise et prend des risques interpersonnels. Par conséquent, un employé se sent en sécurité sur le plan psychologique lorsqu'il entretient des relations de confiance et de soutien avec ses collègues et n'hésitera pas à exprimer et à partager ses nouvelles idées avec audace (Kahn, 1990). Le leadership éthique encourage la sécurité psychologique, qui est à son tour un levier essentiel pour la créativité des employés (Edmondson et Kramer, 2004). Sur cette base, nous proposons l'hypothèse suivante :

***(H4) : La sécurité psychologique des employés sert de médiateur entre le leadership éthique et la créativité des employés***

S'appuyant sur une approche théorique, notre article conduit à la proposition d'un modèle préliminaire mettant en évidence l'impact du leadership éthique sur la créativité des employés à travers la sécurité psychologique. Conformément aux hypothèses avancées, notre ébauche de modèle se présente ainsi :



## Conclusion

En guise de conclusion, le leader éthique se distingue par l'honnêteté, la loyauté, l'intégrité, la bienveillance et l'altruisme. Il est capable de prendre des décisions justes et équitables et de communiquer ouvertement de l'éthique qui est aussi visible à travers ses actions (Brown et al., 2005). Comme nous l'avons déjà mentionné, dans le cadre de notre recherche, le leadership éthique est important en raison de son influence sur les comportements des subordonnés. Cette relation d'impact a été expliquée par la théorie de l'apprentissage social qui stipule que les leaders éthiques agissent comme un prototype de la personne morale que les employés peuvent imiter à un niveau individuel.

En s'appuyant sur la théorie de l'apprentissage social, les leaders éthiques ont tendance à travailler davantage, car ils estiment que leur travail un sens, ce qui les incite à encourager la créativité des employés (Amabile, 1983 ; Grant et Berry, 2011). Ils valorisent et acceptent les diverses croyances et idées de leurs collaborateurs, ce qui stimule la créativité de ces derniers (Rego et al., 2012). La même théorie suggère que le leadership éthique stimule la sécurité psychologique des employés en renforçant la confiance interpersonnelle et le respect mutuel (Newman et al. 2014). Les employés qui bénéficient d'un niveau élevé de sécurité psychologique sont susceptibles de s'exprimer, de demander de l'aide à leurs collègues et de s'affirmer sans craindre de conséquences interpersonnelles négatives. Ils sont également plus enclins à s'impliquer fortement dans des projets créatifs, ce qui est essentiel pour leur créativité (Carmeli et al. 2010). À l'inverse, ceux qui ont un faible niveau de sécurité psychologique sont plus défensifs et se sentent en insécurité lorsqu'ils s'engagent dans des tâches risquées en raison d'un manque de confiance (Ahmad et al., 2023).

En somme, ce travail d'analyse théorique a débouché sur la présentation d'une ébauche de modèle conceptuel dont laquelle nous présentons le leadership éthique comme antécédent de la créativité des employés et de la sécurité psychologique des employés. Notre ébauche met en lumière le rôle médiateur de la sécurité psychologique des employés dans la relation d'impact du leadership éthique sur la créativité des employés. La principale contribution de cette recherche réside dans l'explication de l'impact du leadership éthique sur la créativité des employés à travers la sécurité psychologique. Enfin, la principale limite de cette recherche réside dans sa nature purement théorique basée sur une revue de littérature. D'où, nous suggérons comme voie future de recherche une étude confirmatoire, basée sur une approche quantitative, pour tester nos hypothèses et donner plus de significations.

## BIBLIOGRAPHIE

- (1) Ahmad, I., & Umrani, W. A. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction: Mediating role of perception of Green HRM and psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 534-547.
- (2) Ahmad, I., Gao, Y., Su, F., & Khan, M. K. (2023). Linking ethical leadership to followers' innovative work behavior in Pakistan: the vital roles of psychological safety and proactive personality. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 755-772.
- (3) Amabile, T. M. (1983). A theoretical framework. In *The Social Psychology of Creativity* (pp. 65-96). New York, NY: Springer New York.
- (4) Amabile, T. M. (1988). From individual creativity to organizational innovation.
- (5) Amabile, T. M., & Sensabaugh, S. J. (1992). High creativity versus low creativity: What makes the difference. *Readings in innovation*, 240, 19-28.
- (6) Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1, pp. 141-154). Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.
- (7) Batey, M., & Furnham, A. (2006). Creativity, intelligence, and personality: A critical review of the scattered literature. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 132(4), 355-429.
- (8) Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups. *Journal of applied psychology*, 91(4), 954.
- (9) 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.
- (10) Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human resource management*, 52(1), 95-121.
- (11) Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity research journal*, 22(3), 250-260.
- (12) Ciulla, J. B. (2011). The Jepson School: Liberal arts as leadership studies. In *Leadership Studies*. Edward Elgar Publishing.

- (13) Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- (14) Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12(2004), 239-272.
- (15) El Adraoui, H. (2025). Le paradoxe de l'engagement : Leadership, justice sociale et silence organisationnel. *African Scientific Journal*, 3(31), 1573-1596
- (16) Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of management journal*, 54(1), 73-96.
- (17) Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American psychologist*, 5(9).
- (18) Guy, M. E. (1990). Ethical decision making in everyday work situations.
- (19) Hitt, W. D. (1991). Ethics and leadership: Putting theory into practice. *Journal of Business Ethics*, 10(5).
- (20) Jansen, E., & Von Glinow, M. A. (1985). Ethical ambivalence and organizational reward systems. *Academy of Management Review*, 10(4), 814-822.
- (21) Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- (22) Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1998). Ethical leadership in three dimensions. *Journal of Human Values*, 4(2), 133-148
- (23) Lamlih, I. (2025). L'impact de la transformation digitale sur les modèles de gestion et de leadership dans les entreprises modernes. *African Scientific Journal*, 3(28), 988-988.
- (24) Lavoie, C. (2016). *La créativité en petites et moyennes entreprises* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).
- (25) Lemoualdi, F., Oulhaj-Alla, I. & Imzilen, A (2025). L'empathie comme outil pédagogique et levier créatif en formation artistique. *African Scientific Journal*, 3(30), 1122-1122.
- (26) Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q., & Cooper, B. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: A case of the head leading the heart?. *Journal of business ethics*, 123(1), 113-123.

- (27) Pandey, A., Gupta, V., & Gupta, R. K. (2019). Spirituality and innovative behaviour in teams: Examining the mediating role of team learning. *IIMB Management Review*, 31(2), 116-126.
- (28) Pearsall, M. J., & Ellis, A. P. (2011). Thick as thieves: the effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401.
- (29) Resick, C. J., Hargis, M. B., Shao, P., & Dust, S. B. (2013). Ethical leadership, moral equity judgments, and discretionary workplace behavior. *Human relations*, 66(7), 951-972.
- (30) Sagnak, M. (2017). Ethical Leadership and Teachers' Voice Behavior: The Mediating Roles of Ethical Culture and Psychological Safety. *Educational Sciences : Theory and Practice*, 17(4), 1101-1117.
- (31) Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114-133.
- (32) Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here ?. *Journal of management*, 30(6), 933-958.
- (33) Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583-605.
- (34) Siragi, F., Fahmi, S., & Benchrifa, H. (2021). Les ancrés de carrière comme cadre d'analyse théorique du comportement d'innovation : Proposition d'un modèle de recherche. *African Scientific Journal*, 3(8), 036-036.
- (35) 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.
- (36) 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.
- (37) Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.

- (38) Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of applied psychology*, 88(3), 413.
- (39) Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*, 165-217.
- (40) Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.