

HEC MONTRÉAL

Les antécédents au leadership éthique :

Une analyse de la trajectoire socio-biographico-affective et de l'ingenium

par

Sébastien Burdalski

**Sciences de la gestion
Option Management**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Février 2020
© Sébastien Burdalski, 2020

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 18 février 2019

À l'attention de : Sébastien Burdalski
HEC Montréal

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2019-3407

Titre du projet de recherche : Les codéterminants et les préconditions au leadership éthique

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 18 février 2019. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 février 2020**.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en œuvre ces modifications. Si votre projet est terminé avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet ou F9a - Fin de projet étudiant*, selon le cas.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains de HEC Montréal*, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal

Résumé

Le leadership éthique est un phénomène relativement nouvellement étudié en management (Trevino et Brown, 2006a), surtout lorsqu'il s'agit d'en comprendre les antécédents (Brown et Mitchell, 2010). Dans cette étude, nous examinons les antécédents qui ressortent de la littérature sur le leadership éthique et nous en proposons de nouveaux. Pour ce faire, nous utilisons les théories de Spinoza et de Frédéric Lordon afin de créer un modèle intégrateur des antécédents sous l'angle des affects et de la notion d'*ingenium*. Le leadership éthique est vu comme étant un *ingenium* particulier : celui du corps qui a pris les bons plis, les bonnes habitudes éthiques par des déterminismes particuliers, et ce, de manière durable. Ainsi, l'*ingenium* consiste en la récapitulation de toute notre trajectoire socio-biographico-affective en ce sens qu'elle a laissé en nous des plis durables. Cette vision du leadership éthique amène une nouvelle perspective pour la recherche. Le leadership éthique est une somme d'affects, ce qui implique de l'examiner sur la durée et non sur certaines actions isolées. La notion de cumul d'expériences qui vient de l'*ingenium* amène à aborder les antécédents de manière dynamique et complexe. Nous proposons une nouvelle définition au leadership éthique et de nouvelles pistes pour la recherche sur les antécédents, notamment en ce qui concerne les évènements marquants, les principes, les institutions et les modèles de conduite.

Mots clés : Leadership, éthique, antécédents, *ingenium*, affects, trajectoire, socio-biographique, Spinoza, Lordon, institutions, principes, évènements marquants.

Abstract

Ethical leadership is a phenomenon that begs for more researches (Trevino and Brown, 2006a) and even more when it comes to understanding his antecedents (Brown and Mitchell, 2010). In this study, we review antecedents of ethical leadership that are in the actual state of research and we propose new ones. We build on the works of Spinoza and Frédéric Lordon to create an integrative model of the antecedents of ethical leadership. We suggest an analytical *point de vue* around the notion of affect and *ingenium*. Ethical leadership is now seen as a particular *ingenium*, a body that has taken the good pleats, that bended in the right direction. Ethical leadership is the sum of all the affects that left durable marks on us. In this sense, the *ingenium* can be understood as the socio-biographico-affective trajectory of one, determined by common and idiosyncratic affections. This view on ethical leadership gives a new perspective for research. Ethical leadership is a sum of affects, which means that it has to be examined by his durability, not on isolated actions. It also means that the antecedents are complex and dynamic in the making of ethical leaders. We propose a new definition to ethical leadership and new directions to the research on his antecedents, and notably about principles, prominent events, institutions and ethical models.

Keywords : Leadership, ethical, antecedents, *ingenium*, affects, trajectory, socio-biographical, Spinoza, Lordon, institutions, principles, milestones.

Table des matières

Résumé	iii
Abstract	v
Table des matières	vii
Liste des tableaux et des figures	xi
Remerciements	xiii
Introduction	1
Chapitre 1 : Revue de la littérature	5
1.1 Définition du leadership	5
1.2 Différents types de leadership	9
1.2.1 Le leadership charismatique	9
1.2.2 Le leadership transactionnel	10
1.2.3 Le leadership authentique	11
1.2.4 Le leadership spirituel.....	12
1.2.5 Le leadership transformationnel	12
1.2.6 Le leadership serviteur.....	13
1.3 Vers un leadership éthique	14
1.3.1 Définition de l'éthique.....	14
1.3.2 Leadership charismatique et l'éthique	15
1.3.3 Leadership transactionnel et l'éthique	16
1.3.4 Leadership authentique et l'éthique	17
1.3.5 Leadership spirituel et l'éthique	18
1.3.6 Leadership transformationnel et l'éthique	18
1.3.7 Leadership serviteur et l'éthique	19
2. Définition du leadership éthique	20
2.1 Les approches éthiques traditionnelles et le leadership.....	20
2.2 La définition de Brown, Treviño et Harrison du leadership éthique	21
2.3 Nouvelles directions au leadership éthique	22
3.1 Définition des antécédents.....	25
3.2 Antécédents individuels	26

3.2.1 L'approche des traits de personnalité	26
3.2.2 L'identité morale et la personnalité morale	27
3.2.3 Le développement moral	29
3.2.4 L'éducation	30
3.2.5 Les désirs	32
3.3 Antécédents situationnels	34
3.3.1 L'intensité morale de la situation	34
3.3.2 Le contexte éthique.....	35
3.3.3 Les modèles de conduite.....	35
3.4 Antécédents organisationnels ou culturels	36
3.4.1 L'environnement interne et externe.....	36
3.4.2 L'approche de Schein	37
3.5 Antécédents institutionnels	40
3.5.1 Définition de la notion d'institution	40
3.5.2 Les systèmes économiques, politiques et législatifs.....	41
3.5.3 Le système d'éducation	43
Chapitre 2 : Cadre théorique	45
1. Explications et choix des termes	45
1.1 Notre définition du leadership éthique	45
1.2 Antécédents retenus dans notre analyse	47
2. Affects et <i>ingenium</i>	54
2.1 La notion d'affect	54
2.2 La notion d' <i>ingenium</i>	56
2.3 Modèle intégrateur : Trajectoire socio-biographico-affective de l' <i>ingenium</i>	60
Chapitre 3 : Méthodologie	63
1. Questions préliminaires et design de la recherche	64
2. Sélection des répondants	65
3. Collecte de données.....	68
4. Analyse de la validité des propositions et de notre modèle	69
5. Analyse des données	71
5.1 Stratégie d'analyse de départ.....	71

5.2 Validité interne	72
5.3 Codage	73
5.4 Synthèse transversale.....	74
6. Choix de la présentation des résultats	75
Chapitre 4 : Présentation des cas.....	77
1. Violaine Des Rosiers : L’humanitaire en quête d’innovation	77
2. Nathalie Bondil : l’art engagé pour faire la différence.....	90
Chapitre 5 : Analyse des résultats	105
1. Analyse des antécédents	108
1.1 Résultats concernant les antécédents individuels	108
1.1.1 Les traits de personnalité	109
1.1.2 L’identité et la personnalité morale	111
1.1.3 Le développement moral	112
1.1.4 L’éducation (parentale et scolaire)	114
1.1.5 Les désirs	115
1.1.6 Les modèles de conduite.....	117
1.2 Résultats concernant les antécédents organisationnels	120
1.2.1 Les pratiques et les artefacts culturels en organisation.....	121
1.2.2 Les valeurs et les croyances partagées en organisation	121
1.2.3 Les suppositions de base en organisation	123
1.3 Résultats concernant les antécédents institutionnels	125
1.3.1 Le système économique, législatif et politique.....	125
1.3.2 Certaines institutions légitimatrices.....	127
1.3.3 Le système d’éducation	129
2. <i>Ingenium</i> et question de recherche	130
Chapitre 6 : Discussion	137
1. Antécédents les plus significatifs et évènements marquants.....	137
2. La question des principes	140
3. Mise en relation des résultats avec le concept d’ <i>ingenium</i> et notre modèle.....	141
4. Limites.....	143
5. Implications	145

Conclusion	148
Bibliographie.....	153
Matériel utilisé pour la sélection des candidates et la création des cas.....	153
Bibliographie Scientifique.....	156
Annexes.....	i
Annexe A: Guide d'entretien	i
Annexe B : Extraits de verbatims.....	vii
Extrait du verbatim de l'entrevue avec Violaine Des Rosiers :.....	vii
Extrait du verbatim de l'entrevue avec Nathalie Bondil :	viii
Annexe C : Exemple de tableau comparatif entre Violaine et Nathalie.....	ix
Annexe D : Grille de codage	xi

Liste des tableaux et des figures

Tableaux

Tableau 1 : Récapitulatif des antécédents.....	53
Tableau 2 : Ensemble des suppositions de recherche.....	64
Tableau 3 : Comparaison des antécédents individuels.....	108
Tableau 4 : Comparaison des antécédents organisationnels.....	120
Tableau 5 : Comparaison des antécédents institutionnels.....	125
Tableau 6 : Comparaison de l' <i>ingenium</i> chez Violaine et Nathalie.....	130

Figures

Figure 1 : Schein : The Three Levels of Culture	39
Figure 2 : Modèle de l'affect et de l' <i>ingenium</i> selon Lordon.....	59
Figure 3 : Modèle intégrateur : Trajectoire socio-biographico-affective de l' <i>ingenium</i>	60
Figure 4 : <i>Nuages de mots</i> de Violaine et Nathalie.....	105

Remerciements

Tout d'abord je tiens à remercier ma mère qui m'a toujours poussé à donner le meilleur de moi-même. Un remerciement tout particulier à Valérie, avec qui j'ai appris énormément lors de nos nombreuses discussions. Merci aussi à mon bon ami Alexandre pour son travail exceptionnel de relecture.

Je dois beaucoup à plusieurs de mes professeurs, qui m'ont donné le goût de la recherche en management. S'il ne fallait en nommer que quelques-uns, je remercierais plus particulièrement Pierre Lainey qui m'a transmis sa passion pour la pédagogie et le leadership, Sacha Ghadiri qui m'a appris la rigueur intellectuelle, et aussi Emmanuel Raufflet et Anne Pezet pour toute l'aide et les conseils qu'ils m'ont donnés. Ce sont des personnes comme elles qui me donnent envie de me dépasser.

De plus, je tiens à remercier deux gestionnaires d'exception qui m'ont donné de leur précieux temps, connaissance et sagesse : Nathalie et Violaine. Merci pour votre confiance et j'espère que le résultat saura rendre justice à votre humanisme et votre grandeur d'âme.

Enfin, ce mémoire n'existerait tout simplement pas sans ma directrice, Joé Trempe-Martineau, qui a non seulement su me guider, mais aussi me laisser une grande marge de manœuvre dans ma démarche. Elle a été, et continue d'être, une source d'inspiration constante. Merci mille fois Joé.

À Élise qui m'a permis de poursuivre mes rêves.

Introduction

Les scandales liés à l'éthique dans le monde des affaires se sont multipliés depuis les dernières années et sont de nature multiple. Qu'il s'agisse d'Enron en 2001, des crises du secteur financier, dont celle des subprimes en 2008, ou encore des scandales à caractère sexuel touchant les personnes en position d'autorité (mouvement «*#me_too*» en 2017), les exemples de dirigeants manquant d'éthique sont nombreux. Plus proche de nous, au Québec, on peut penser aux scandales de collusion dans le milieu de la construction, qui ont mené à la Commission Charbonneau en 2011, ou encore aux augmentations de salaire des dirigeants de Bombardier ayant causé un sentiment d'insatisfaction dans la population en 2017. En parallèle, cette dernière demande de plus en plus d'éthique et s'attend des dirigeants à ce qu'ils agissent non seulement pour le bien de leur entreprise, mais aussi dans une perspective sociétale. On le voit avec les très nombreux mouvements de protestation : manifestations devant les sièges sociaux (entre autres dans le cas de Bombardier), campagnes de dénonciations sur le web (encore une fois, mouvement «*#me_too*»), prises de contrôle de la place publique (mouvements «*occupy*» et «*gilets jaunes*» en France) ou encore solidarisation des médias et de la population pour faire pression sur les gouvernements (dans le cas de la collusion en construction par exemple), sans oublier toutes les conscientisations envers l'écologie qui doit maintenant faire partie bon gré mal gré des préoccupations des entreprises si elles veulent faire bonne figure auprès d'une population de plus en plus critique. Ainsi, lorsque les médias et la population dénoncent des comportements, les gouvernements, mais aussi les gestionnaires, doivent agir afin de changer leurs pratiques et celles de leurs organisations, au risque de subir l'opprobre, le boycott et le buycott (achat dirigé vers une cause jugée juste), ou encore la crise sociale.

Le management est en quête de solutions visant à favoriser l'éthique en organisation. Responsabilité sociale de l'entreprise, éthique des affaires, horizontalité dans la prise de décision, etc., les idées progressent et les pratiques tendent vers le

changement. Selon Martineau et al. (2017a, 2017b), le leadership éthique est une des solutions envisagées aux méconduites organisationnelles qui serait parmi les plus efficaces afin de mener à des comportements plus éthiques. Le concept de leadership éthique est primordial, car il suppose que des individus ayant une grande influence au sein d'organisations peuvent prendre les devants et favoriser des comportements plus éthiques (voire dénoncer les abus et les actes non éthiques). Comme nous allons le voir, un leader éthique serait celui qui se soucie des autres et de leur bien-être. Un leader éthique serait aussi celui qui prend des actions concrètes vers l'éthique (donc qui n'en reste pas au stade de la parole et des bonnes intentions).

Or, en période de crise, la survie de l'entreprise l'emportant sur l'éthique, cette dernière devenait, du moins en apparence, un principe secondaire à la quête des profits. De ce fait, pendant des décennies, l'éthique en organisation était souvent vue comme quelque chose de souhaitable, mais seulement à condition de disposer de moyens suffisants – lire ici : en période prospère (Yukl, 2012). Cependant, les scandales susmentionnés ont amené l'éthique à occuper une place centrale en affaire. Après tout, Enron n'existe plus, et ce, en grande partie en raison de ses manquements à l'éthique. On voit qu'être éthique peut aussi permettre à l'organisation d'être pérenne. Selon plusieurs auteurs (Piccolo, Greenbaum, Den Hartog, et Folger, 2010), le leadership éthique est donc nécessaire, car il s'agit d'une nouvelle façon de diriger qui peut procurer un avantage compétitif et générer des comportements plus humains. Ce type de leadership est, comme nous le verrons, basé sur l'idée de l'influence du modèle de conduite. Toutefois, si les conséquences positives du leadership éthique sont souvent étudiées (Brown et al., 2005, De Hoogh, et Den Hartog, 2009, Walumbwa et al., 2011, etc.), on en connaît encore peu sur ses antécédents. Brown et Mitchell (2010) appellent d'ailleurs la recherche à explorer les antécédents potentiels du leadership éthique, mais aussi les expériences affectives qui influencent les comportements des leaders. Cette recherche aura pour but de proposer des pistes de réflexion sur les antécédents sociétaux et sur le rôle des affects dans l'avènement du leadership éthique, car, comme le disait Paugam (dans Durkheim, 2012 : 9) : « Il ne peut exister de règles morales

indépendamment des conditions sociales. Pour comprendre les phénomènes moraux, il faut donc déterminer avec attention les conditions dont ils dépendent ».

Dans cette perspective, nous proposons de mobiliser la pensée de Baruch de Spinoza, un philosophe néerlandais du 17^e siècle, et ses relectures contemporaines, en particulier celle de Frédéric Lordon, afin d'éclairer la notion d'antécédent, mais aussi celle de leadership éthique, sous un angle nouveau. Toute la théorie de Spinoza repose sur la notion d'affect : les choses extérieures vont affecter l'homme et le déterminer en laissant en lui des traces (des affects). Ces traces vont ensuite s'agencer pour créer notre être particulier : c'est l'*ingenium*. Comme nous le verrons, le leadership éthique peut être défini comme étant un *ingenium* particulier : celui du corps qui a pris les bons plis, les bonnes habitudes éthiques par une trajectoire socio-biographico-affective particulière, et ce, de manière durable.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

Cette section affiche l'état de la recherche portant sur le leadership éthique. Nous commencerons par définir le leadership et montrer sa pluralité de formes. Ensuite, nous examinerons comment les types de leadership s'articulent autour de l'éthique. Après, nous nous attarderons au construit du leadership éthique. Enfin, nous questionnerons la notion d'antécédent.

1.1 Définition du leadership

Qu'est-ce qu'un leader? Selon Eisenhower, « [l]e leadership est l'art d'amener quelqu'un à faire quelque chose que vous voulez voir faite, parce qu'il a envie de la faire »¹. Mais est-ce vraiment cela; est-ce que le leader est simplement celui qui vous fait faire le sale boulot à sa place, et ce, à votre insu, comme le laisse entendre Eisenhower? On peut en douter. Ainsi, Déry, Pezet et Sardais (2015 : 407) notent que le leadership désigne fondamentalement deux choses : au sens large, sa signification est proche de celle du mot management, tandis qu'au sens étroit, le leadership est : « [...] plutôt une qualité intimement liée à une personne, ou bien un mode de relation unissant une personne et un groupe, qui peut accompagner ou non, une autorité formelle ». De plus, ils soulignent qu'en français, « [...] on utilise rarement le concept de leadership dans le premier sens anglais, celui de management » (Déry et al., 2015 : 406). Il semble par ailleurs que la grande majorité des auteurs distinguent le leadership du management à différents degrés, allant d'un point de vue où le leader et le gestionnaire n'ont absolument rien en commun en tant qu'individus, à une perspective opposée, où le leader et le gestionnaire sont deux rôles différents, mais qui peuvent se retrouver chez une même personne (Yukl, 2012). Concernant le premier point de vue, Zaleznik, dans son célèbre article de 1977 « *Managers et leaders... en quoi sont-ils différents ?* »,

¹ Phrase dite lors d'un pique-nique républicain le 12 septembre 1956. Traduction libre.

distingue les leaders qui tolèrent plus le chaos et seraient plus proches des artistes des gestionnaires qui ont besoin de contrôle et de stabilité. Toujours selon Zaleznik (1977), le leadership est caractérisé par l'inspiration, la vision et la passion – qu'il arrive d'ailleurs à transmettre à ses suiveurs² –, contrairement au gestionnaire qui est axé sur la performance et les résultats. Rost (1991) soutient d'ailleurs que, contrairement au gestionnaire qui a une relation d'autorité avec des subordonnés, le leader n'agit pas de manière coercitive dans sa relation avec ses suiveurs, car ils ont un but commun. De son côté, Yukl (2012) est en désaccord avec cette vision du leadership et affirme que les leaders et les managers ne sont pas si différents. Mintzberg (1973) abonde dans ce sens en disant que le leadership fait partie des fonctions du gestionnaire. Le gestionnaire a 10 fonctions : propager l'information, gérer l'information, être un porte-parole, être entrepreneur, gérer les perturbations, allouer les ressources, négocier, avoir un rôle de liaison, être un chef de file, et, enfin, être un leader (Mintzberg, 1973). Cependant, tous les leaders ne sont pas gestionnaires, comme le font remarquer plusieurs auteurs (pour en nommer deux : Lainey, 2008, qui reprend des exemples de leaders historiques tels que Gengis Khan ou Déry et al., 2015, dans la définition susmentionnée qui inclut l'autorité formelle ou non – ce qui n'implique donc pas un rôle de gestion chez tous les leaders). Déry et al. (2015) montrent que l'on oppose généralement l'autorité formelle du gestionnaire à l'influence informelle (hors de la hiérarchie) du leader. Le leadership n'est pas seulement une fonction du gestionnaire, mais un concept à part entière qui pourrait même constituer une manière de diriger les gens dans des environnements post-managériaux (Karp et Helgø, 2008). Yukl (2012) note lui aussi que les suiveurs suivent le leader peu importe l'autorité formelle que possède celui-ci sur ceux-ci. Toujours selon Yukl (2012), le terme de suiveur désigne toute personne qui reconnaît le leader en organisation comme source de repères et de guides dans son travail. Ici, notons au passage que toutes les définitions du leadership que nous utiliserons concernent le leadership en organisation, dans une perspective de gestion.

² Nous utilisons le terme « suiveur » pour traduire le terme « follower » le plus fidèlement possible comme Déry et al. (2015) l'ont fait. À titre de comparaison, Lainey (2008) utilise les termes de « collaborateur » et de « subordonné ». Quoique plus élégants, ces termes posent problème. Ainsi, le terme de collaborateur n'englobe pas la relation d'influence entre un leader et ceux qui le suivent, puisqu'il signifie simplement qu'une personne collabore à une œuvre commune. De plus, le terme de subordonné pose le problème inverse, à savoir trop marquer la distance entre le leader et ses suiveurs, puisqu'il implique une certaine distance, voire une dépendance hiérarchique.

Comme le mentionne Bennis (1959) : le terme de leadership est un concept complexe et insaisissable, glissant («*slipperiness*»), que nous tentons de définir à travers un nombre infini de concepts, mais qui, pourtant, n'est jamais suffisamment défini. Stogdill (1974) et Bass (1990) abondent en ce sens en soulignant qu'il existe presque autant de définitions du leadership que de personnes ayant essayé de définir le concept. C'est d'ailleurs surtout la variété de formes de leadership qui frappe : il existe tant de types de leadership qu'il est parfois difficile de s'y retrouver. À titre d'exemple, Dihn et al. (2014) notent qu'on recense plus de 66 domaines théoriques au leadership dans la littérature, et ce, seulement depuis le nouveau millénaire. De plus, les définitions ont souvent peu en commun. Par exemple, Schein (1992) définit le leadership comme l'habileté à sortir de la culture afin de commencer des processus de changement évolutifs plus adaptés; Drath et Palus (1994), de leur côté, l'associent au processus où l'on fait sens de ce que les gens font ensemble afin de leur faire comprendre leurs actions et les pousser à s'impliquer; House et al. (1999), eux, en parlent comme la capacité d'un individu à influencer et amener les autres à contribuer vers l'efficacité et le succès des organisations dont ils sont membres; Burns (1978) définit quant à lui le leadership comme la façon d'utiliser les ressources institutionnelles, politiques et psychologiques pour stimuler, engager et motiver les subordonnés; enfin, selon Bass (1990), le leadership est un art et le leader est un agent de changement sur la motivation et la compétence du groupe.

Outre les différences entre les théories, Yukl (2012) retient la notion d'influence comme étant centrale au leadership. Ainsi, il note que l'influence intentionnelle sur des gens afin de guider, structurer et faciliter les activités et les relations d'un groupe ou d'une organisation est un postulat présent dans presque toutes les théories du leadership. L'influence est, selon le dictionnaire de l'Académie Française, « une action intellectuelle ou morale qui s'exerce sur une personne ou un groupe »³. Par ailleurs,

³ Dictionnaire de l'Académie Française, consulté (en ligne) le 05/03/19 à : <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9I1207>.

Zaleznik (1977) associe le leadership à l'exercice du pouvoir dans le but d'influencer les pensées et les actions des autres. Mais est-ce que cette définition rend compte de toutes les formes d'influence possibles? Pour Yukl (2012), ce n'est pas le cas car elle ne tient pas compte, entre autres, d'une influence des suiveurs vers le leader. D'ailleurs, selon Kotter (2008), l'influence peut revêtir plusieurs formes : l'influence dure («*hard influence*») est à utiliser en cas de crise ou d'urgence et pour briser les résistances ; l'influence douce («*soft influence*») est graduelle et demande de la persuasion ; l'influence directe se passe en face à face et demande d'entretenir un réseau d'affiliations personnelles ; l'influence indirecte passe par des changements dans les structures existantes ; l'influence substantielle («*substantive influence*») passe par des arguments logiques afin de diriger les comportements des suiveurs de manière rationnelle ; l'influence symbolique passe par des histoires, des illustrations et l'utilisation de soi comme modèle de conduite pour les autres et, enfin, l'influence peut être soit participative ou autoritaire, selon l'urgence du contexte. Dans une perspective similaire, Rost (1991) définit le leadership comme : « une influence multidirectionnelle entre le leader et les suiveurs avec le but commun d'accomplir un changement réel », ce qui abonde dans le sens de la définition de Yukl (2012) et qui répond en quelque sorte à la formule d'Eisenhower en ajoutant la notion d'objectif commun : le leader et ses suiveurs travaillent pour tous et ensemble, et non pas seulement dans l'intérêt du leader.

Pour conclure, Yukl (2012) semble dire qu'il est vain de trouver une définition au leadership. Selon lui, il est encore trop tôt pour définir une fois pour toutes le leadership puisque, comme tout construit en science sociale, sa définition est arbitraire et subjective. C'est pourquoi Yukl (2012) conseille d'utiliser la définition de leadership qui, quoiqu'incomplète, paraît la plus adéquate au phénomène étudié. Il s'en tient donc à une définition très générale du leadership, qui doit servir au plus grand nombre de cas possibles, à savoir : « le leadership comme le processus d'influence sur les autres afin de comprendre et s'accorder sur ce qui doit être fait et comment on doit le faire, et le processus où l'on facilite les efforts collectifs et individuels dans le but d'accomplir des objectifs partagés » (Yukl, 2012 : 7, traduction libre). Nous allons maintenant définir

certains types de leadership parmi les plus répandus dans la littérature, afin d'en faire ressortir les principales différences.

1.2 Différents types de leadership

1.2.1 Le leadership charismatique

Le leadership charismatique est un des types de leadership qui a émergé à la suite des critiques radicales des managers dans les années 1970 (dont celle, susmentionnée, de Zaleznik, 1977). Le leadership charismatique est un phénomène « vague et mystérieux » (Conger et Kanungo, 1998). Une des raisons de cette affirmation est que le charisme est un phénomène « complexe et insaisissable » (Conger et Kanungo, 1989 : 2). Selon Déry et al. (2015 : 411), le charisme est : « [...] une attribution [...] c'est-à-dire non pas une qualité intrinsèque, mais une qualité prêtée – attribuée – au leader ». Weber (1968) définit le charisme comme une qualité qui rend les individus hors du commun et qui les fait apparaître comme étant super naturels ou exceptionnels. Outre le charisme, le leader charismatique est caractérisé par sa sensibilité à l'environnement, sa vision et la réalisation de cette vision (Déry et al., 2015). La sensibilité à l'environnement se traduit par la reconnaissance des failles du monde existant, le rejet du statu quo et la volonté de mener des changements radicaux (Conger et Kanungo, 1998). La vision est un « futur imaginé » qui doit mobiliser les suiveurs afin de les changer « jusqu'au plus profond d'eux-mêmes » (Déry et al., 2015 : 413). Pour obtenir l'adhésion des suiveurs, le leader charismatique doit gagner leur confiance et faire montre de son implication par un coût personnel, voire un sacrifice considérable (Conger et Kanungo, 1998). Enfin, pour réaliser la vision, les leaders doivent indiquer qu'ils sont engagés vers la réalisation de celle-ci (Déry et al., 2015). Ils doivent aussi prouver leur désintéressement dans la vision, c'est-à-dire démontrer que la vision ne les sert pas personnellement, mais sert les suiveurs et l'organisation (Déry et al., 2015). De plus, le leader doit être capable de concrétiser la vision par ses compétences (Déry et al., 2015). Pour conclure, selon

Conger et Kanungo (1988 : 53, dans Dery et al., 2015) : « Les leaders charismatiques procèdent à des changements radicaux pour atteindre les objectifs dont ils rêvent et transforment leurs collaborateurs plutôt que de les diriger ou de les encourager ».

1.2.2 Le leadership transactionnel

Le leadership transactionnel est un style de leadership basé sur l'échange entre leader et suiveurs (Yukl, 2012). Toujours selon Yukl (2012), traditionnellement, les leaders transactionnels vont avoir deux comportements : la récompense contingente et le management passif par l'exception. La récompense contingente comprend l'explication des accomplissements menant à des récompenses et l'usage d'incitatifs pour influencer la motivation des suiveurs. Le management passif par l'exception utilise la punition contingente et d'autres formes de corrections des comportements déviants. Bass et Avolio (1990) ont noté que depuis quelques années, on parle aussi de management actif par l'exception où l'on recherche alors les erreurs et on renforce les règles afin d'éviter les fautes. Ainsi, l'influence du leader transactionnel passe avant tout par des approches de conformité instrumentale (Yukl, 2012). Dery et al. (2015 : 415) n'hésitent d'ailleurs pas à définir le leadership transactionnel comme le « [...] prolongement d'une direction purement formelle qui mise sur un système de récompenses et de punitions [...] ». Bass (1991 : 20 & 22) va même jusqu'à parler de « laissez-faire » et, dans certains cas, de « prescription pour la médiocrité » lorsqu'il parle du leadership transactionnel, préconisant une approche pluraliste utilisant aussi le leadership transformationnel (voir section 1.2.5 ci-dessous). Ici, on peut se demander, en anticipant la section 3.2.3 sur le développement moral de Kohlberg (1969), si les leaders transactionnels ne se limitent pas à des stades conventionnels de la moralité. Si c'est le cas, cela pose problème, car comme nous allons le voir, l'éthique doit parfois aller au-delà des normes et des systèmes de contrôles établis par l'organisation en innovant.

1.2.3 Le leadership authentique

Les leaders authentiques sont des individus qui sont hautement conscients de leurs qualités, leurs défauts et leurs interactions avec les autres (Avolio et al., 2004). Pour George (2007 : 44, traduction libre), « [I]es leaders authentiques espèrent sincèrement servir les autres à travers l'exercice du leadership. ». Toujours selon George (2003, 2004), il y a cinq dimensions au leadership authentique : cœur, fin (ou finalité), valeurs, relations avec les autres et autodiscipline. Avoir du cœur signifie éprouver empathie et compassion pour ceux que l'on dirige et chercher à les servir sincèrement à travers le leadership (George, 2007). La fin est une raison authentique de faire les choses (Déry et al., 2015). Elle demande un travail d'introspection afin de savoir si la fin personnelle et la fin organisationnelle sont en adéquation (George, 2007). Les valeurs peuvent varier d'un leader à l'autre, mais tous doivent faire preuve d'intégrité (Déry et al., 2015). George (2007) note aussi que les valeurs sont la « boussole morale » du leader qui vont le guider en cas de crise. Les relations avec les autres doivent être « riches, profondes et durables » (Déry et al., 2015). Le leader authentique ne doit pas avoir peur d'exposer ses faiblesses à ses collaborateurs et doit donc être transparent (George, 2007). Enfin, l'autodiscipline implique de se maintenir en parfaite condition physique et mentale afin de résister aux pressions qu'implique le rôle de dirigeant (Déry et al., 2015). L'autodiscipline exige aussi de toujours rester fidèle à ses valeurs à travers ses actions et d'admettre ses erreurs en cas d'échec (George, 2007). Dion (2012) se montre critique au sujet du leadership authentique. Selon lui, le problème principal avec le leadership authentique réside dans le fait que les auteurs définissent rarement la notion d'authenticité elle-même, l'associant simplement au fait d'être conscient de ses limites et d'être tolérant envers les défauts des autres. Toujours selon Dion (2012), plusieurs auteurs semblent associer l'authenticité à la sincérité et la transparence, mais sans expliquer ces notions et leurs distinctions, ce qui ne fait que reporter le problème. On remarque ce problème dans la définition de George (2007 : 76, traduction libre) du leadership authentique comme étant le fait d'être « fidèle à ce qu'on est vraiment et [l'action de] continuer de se développer pour devenir un leader plus efficace ». Cette définition amène en réalité plus de questions que de réponses.

1.2.4 Le leadership spirituel

Fry (2003) définit le leadership spirituel comme étant les valeurs, les attitudes et les comportements qui sont orientés vers une survie spirituelle. Toujours selon Fry (2003), le leader spirituel fait corps avec des valeurs spirituelles telles que l'intégrité, l'honnêteté et l'humilité. Le leadership spirituel comprend trois dimensions : vision, foi et amour altruistes (Fry, Vitucci et Cedillo, 2005). Selon Fry (2003), la spiritualité, quoique souvent associée à la religion, ne présuppose pas cette dernière et peut se réduire à la poursuite de valeurs. Il faut transcender son être afin de trouver un sens et une valeur plus profonds dans son travail et son activité. De plus, Fry (2003) souligne l'importance de la communauté («*fellowship*») afin de se connecter aux autres et ressentir l'amour et la plénitude. L'amour altruiste, la compassion, l'humilité, l'honnêteté, le courage, la résilience et la sérénité sont autant de vertus cultivées par le leader spirituel (Fry, 2005). Yukl (2012) note que le leadership spirituel inclut un grand nombre de valeurs dont l'impact sur les autres et sur les actions du leader n'est pas clair. En ce sens, le leadership spirituel a des problèmes de définition similaires au leadership authentique.

1.2.5 Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel est lié au changement et au développement de la personne (McWhinney, 1997). Bass (1995) et Avolio et al (1991) parlent des quatre «*I*» du leadership transformationnel : l'influence idéalisée (le charisme), l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée. Selon Sarros et Santora (2001), les leaders transformationnels amènent leurs suiveurs à performer au-delà des attentes organisationnelles. Banerji et Krishnan (2000) et Bass (1995) soulignent que l'influence idéalisée (le charisme) est la composante la plus importante du leadership transformationnel. Il s'agit de transmettre un enthousiasme, d'imposer le respect et

d'avoir le don de discerner ce qui est important (Banerji et Krishnan, 2000). L'inspiration implique de maintenir la motivation de tous à des hauts niveaux (Bass, 1995). Le leader doit montrer une vision du futur et la partager avec les suiveurs (Behling et McFillen, 1996). La stimulation intellectuelle doit augmenter la sensibilité des suiveurs aux problèmes et faciliter la recherche de solution imaginative et novatrice à ces derniers (Banerji et Krishnan, 2000). Enfin, la considération individualisée se résume en l'attention que le leader porte aux suiveurs, et particulièrement ceux qui sont négligés, et à l'idée de traiter tous les suiveurs individuellement et se soucier de ce que chacun veut (Bass, 1995). Pour conclure, le leadership transformationnel se démarque des autres types de leadership (moins du leadership charismatique, dont il est le proche parent) par l'accent qu'il met sur la vision et l'inspiration du leader (Yukl, 2012).

1.2.6 Le leadership serviteur

Le leadership serviteur («*servant leadership*») est défini comme un leadership au service de l'autre (Greenleaf, 1977). Un bon leader en est un qui veut servir avant tout. Le leader doit commencer par écouter, et ensuite agir. Il doit aussi toujours accepter l'autre (ne jamais le rejeter). Il y a donc une grande tolérance dans le leadership serviteur. Pour Greenleaf (1977), le leader a comme principale responsabilité d'être au service de ses suiveurs. Selon Yukl (2012), le leader serviteur va se préoccuper des besoins de ses suiveurs et les aider à se développer plutôt que de les dominer. Yukl (2012) note cependant que le construit de leadership serviteur n'a pas encore été défini et mesuré avec consensus. À titre d'exemple, Ehrhart (2004) a proposé deux éléments principaux au leadership serviteur : le comportement éthique et le souci pour les subordonnés, tandis que Patterson (2003) en a énuméré sept : l'amour, l'humilité, l'altruisme, la vision, la confiance, l'autonomisation («*empowerment*») et le service. De plus, selon Andersen (2009), les impacts positifs du leadership serviteur sur les organisations n'ont pas été prouvés empiriquement. D'ailleurs, Andersen (2009) va plus loin et affirme que le leadership serviteur sert les suiveurs et non l'organisation. Yukl (2012) abonde dans le même sens et mentionne qu'il peut être dur de concilier le

leadership serviteur et les objectifs financiers de l'organisation (*a fortiori* en période de crise ou de difficulté économique). Il en appelle à plus de recherche sur les liens entre le leadership serviteur et les différentes parties prenantes.

1.3 Vers un leadership éthique

1.3.1 Définition de l'éthique

Avant de définir le leadership éthique, il faut se poser la question suivante : qu'est-ce que l'éthique? Pour Ogien (2007), il faut distinguer deux types d'éthiques : maximalistes et minimalistes. Les éthiques maximalistes sont des perspectives morales et prescrivent des comportements non seulement envers les autres, mais aussi envers soi-même (par exemple, une éthique maximaliste jugera que le suicide est une mauvaise chose pour des raisons intrinsèques à l'individu qui le commet et non parce qu'il nuit aux autres). Les éthiques minimalistes sont « [...] des mondes moraux moins envahissants, dans lesquels, par exemple, toute éthique se résume au souci d'éviter de nuire délibérément à autrui » (Ogien, 2007 : 12). Une éthique minimale a trois principes (Ogien, 2007) : principe de considération égale (accorder la même valeur aux intérêts de chacun), principe de neutralité (indifférence morale du rapport à soi-même) et, enfin, principe d'intervention limitée (aux cas de tort flagrant causé à autrui). Nous entendons éthique au sens minimaliste d'Ogien, c'est-à-dire non pas comme une éthique orientée vers des jugements normatifs, paternalistes ou prescriptifs, mais plutôt comme une éthique qui s'oriente vers les libertés et les droits des autres. En nous basant en partie sur une section comparative similaire de Brown et Treviño (2006a), nous allons maintenant réexaminer les types de leadership susmentionnés afin de mettre en lumière leurs liens avec l'éthique.

1.3.2 Leadership charismatique et l'éthique

En ce qui concerne le leadership charismatique, un des principaux problèmes selon Roberts et Bradley (dans Conger et Kanungo, 1988) est que le charisme, puisqu'il ne dépend pas seulement des talents et des actions, ne peut pas être acquis, voire même enseigné. Rappelons que le charisme est une attribution selon Déry et al. (2015), ce qui implique que ce sont les autres qui décident qui est charismatique ou non. Il semble donc vain de chercher à enseigner le charisme puisqu'il dépend de la perception subjective des suiveurs. De plus, selon Weber (1921, 1968), le charisme peut être associé à une forme de domination. Weber (1921) a répertorié trois types de domination : traditionnelle, rationnelle (ou légale) et charismatique. Toujours selon Weber (1921 : 219), la domination est : « la chance par des ordres spécifiques de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus ». L'obéissance arrive lorsque l'individu dominé agit comme si la maxime de son action venait de lui. La domination traditionnelle appelle l'obéissance à une personne déterminée par la tradition (le roi, l'église, etc.) La domination rationnelle consiste en l'appropriation du pouvoir par la bureaucratie et la hiérarchisation à travers le monopole des compétences légales et l'établissement de règles. La domination charismatique passe par la reconnaissance du héros charismatique par ceux qui lui obéissent à travers une « communauté émotionnelle » (Weber, 1921). Dans cette perspective, le leader charismatique domine ses suiveurs et leur impose ses vues. Yukl (2012) et McClelland (1975) parlent de ce danger que posent des leaders trop confiants et trop charismatiques qui vont croire que seulement eux connaissent la bonne voie à suivre et ne vont donc pas tenir compte des intérêts de leurs suiveurs. Banerji et Krishnan (2000) avancent eux aussi la possibilité que le leader charismatique, qui a un succès auprès des suiveurs par son charme personnel, puisse être tenté de ne pas être éthique. Fragouli (2018) abonde dans ce sens en disant qu'il existe un côté sombre au leadership charismatique, ce qui peut mener à des comportements non éthiques. Lorsque nous pensons à des leaders charismatiques, on peut aussi bien penser à des gens généralement perçus comme étant éthiques (Gandhi, Obama, etc.) qu'à des gens perçus de manière négative (Hitler, Napoléon, etc.). Ainsi, bien que, comme le rappelle justement Fragouli (2018), l'éthique et le

charisme aient une relation forte en ce qui a trait aux conséquences des actions des leaders, l'éthique n'est pas un élément implicite au leadership charismatique. Howell et Avolio (1992) ajoutent une nuance : pour eux, le charisme a une valeur neutre – il peut s'appliquer autant à des leaders éthiques ou non éthiques. D'ailleurs, Kanungo et Mendonca (1996) ont différencié le leader charismatique positif qui est altruiste, autosuffisant et qui va mettre l'emphase sur une vision commune qui change les attitudes et les croyances de suiveurs, du leader charismatique négatif qui est égoïste, demande qu'on s'identifie à lui et a des stratégies de contrôle. C'est ce dernier type de leadership charismatique qui est non éthique; l'éthique joue donc le rôle de gardien pour évaluer les retombées du leadership charismatique (Takala, 2007). Par ailleurs, Kanungo et Mendonca (1996) mentionnent que pour être vraiment efficace, un leader charismatique doit se soucier des autres avant tout, et faire bénéficier ces derniers, même si cela doit lui en coûter de le faire.

1.3.3 Leadership transactionnel et l'éthique

Concernant les leaders transactionnels, selon Kanungo (2001), ils protègent leurs propres intérêts et traitent les autres comme des moyens d'arriver à leurs fins. Sarros et Santora (2001) abondent dans ce sens en disant que contrairement aux leaders transformationnels qui stimulent la créativité, l'autonomie et l'estime de soi des suiveurs, les leaders transactionnels ne se préoccupent que des résultats à travers la mise en place de procédures et de politiques organisationnelles. Pour Burns (1978, 2003), les leaders transactionnels motivent les suiveurs en en appelant à leurs intérêts égoïstes et en échangeant des bénéfices. Dion (2012) critique cette façon de voir qu'il juge simpliste en rappelant que les réalités organisationnelles sont complexes et flexibles. Il questionne la dichotomie entre les modèles transactionnel et transformationnel en demandant, par exemple, s'il n'est pas concevable d'avoir des leaders transactionnels qui soient humanistes. Bass (1985) abonde dans le même sens en disant que les leaderships transactionnel et transformationnel sont deux types de leadership distincts, mais qui ne sont pas mutuellement exclusifs. Toujours selon Bass (1985), le leader

efficace utilise une combinaison de ces deux types de leadership. On peut cependant se demander comment cette combinaison s'opérera dans les faits et quels éléments seront favorisés au détriment d'autres. La définition du leadership éthique de Brown, Treviño, et Harrison (2005) pourrait amener une piste de réflexion concernant cette question (voir section 2.2). En effet, cette dernière reprend des éléments des leaderships transactionnel et transformationnel.

1.3.4 Leadership authentique et l'éthique

Pour ce qui est du leadership authentique, si la notion d'authenticité est évidemment centrale, son lien avec l'éthique n'est pas aussi clair (Brown et Treviño, 2006a). Ainsi, comme Brown et Treviño (2006a) le mentionnent, le fait d'être authentique ou fidèle à soi-même («*true to oneself*») ne ressort pas comme un trait important en matière de leadership éthique. On peut très bien imaginer quelqu'un de non éthique qui, en restant fidèle à lui-même, n'amènera aucune avancée éthique. Pire, selon Taylor (1991, 1992), l'authenticité peut mener à des dérives narcissiques. Par exemple, quelqu'un pourrait refuser la critique et l'introspection sous motif qu'il est sincère à lui-même, autrement dit authentique. Dans cette optique, Walumbwa et al (2008) ont, entre autres, proposé de redéfinir le leadership authentique en tenant compte du climat éthique positif, d'une perspective morale internalisée ainsi que d'un développement de soi positif. Ces ajouts devraient, selon eux, distinguer les leaders authentiques éthiques des leaders authentiques non éthiques et permettre plus de nuances dans les analyses. Par exemple, un développement positif de soi impliquerait un renforcement de l'égo et de la connaissance de soi, mais sans tomber dans le narcissisme.

1.3.5 Leadership spirituel et l'éthique

Selon Brown et Treviño (2006a), le leader spirituel est toujours motivé par son service à Dieu ou à l'humanité. Comme ils le notent, même si la spiritualité peut avoir une influence positive et susciter des comportements éthiques, les leaders éthiques peuvent aussi avoir des préoccupations plus pragmatiques : par exemple, se préoccuper de la manière d'influencer les conduites de ceux qui le suivent. Il ne semble donc pas que la spiritualité soit une condition à l'éthique. Comme mentionné plus haut, Yukl (2012) note que le leadership spirituel énonce beaucoup de valeurs, sans toutefois indiquer lesquelles sont importantes et lesquelles ne le sont pas. Krishnakumar et al. (2015) indiquent pour leur part que le leadership spirituel peut mener à la division et des traitements préférentiels en mettant l'accent sur une spiritualité que tous ne partagent pas nécessairement. De plus, toujours selon Krishnakumar et al. (2015), préférer la spiritualité à la rationalité amène une vulnérabilité face aux manipulations. À ce titre, Ashforth et Vaidyanath (2002) montrent des exemples de déviance où, sous le prétexte d'une spiritualité, les employés deviennent des bourreaux de travail («*workaholic*»).

1.3.6 Leadership transformationnel et l'éthique

Selon Burns (1978), le leader transformationnel serait éthique, car il amène les gens à regarder au-delà de leur propre intérêt. Burns ajoute que le leadership transformationnel augmente le niveau des comportements humains et des aspirations éthiques autant pour le leader que ses suiveurs. Kanungo (2001) abonde dans le même sens et croit que le leader transformationnel priorise les intérêts du groupe avant les siens et considère les autres comme des fins en soi. De plus, Dion (2012) note que les leaders transformationnels sont très préoccupés par le dialogue et se sentent responsables pour les autres. Mais tous ne sont pas de l'avis que les leaders transformationnels sont forcément éthiques. Ainsi, Bass (1985) considère l'éthique relative aux motivations du leader, mais non implicite au leadership transformationnel.

Banerji et Krishnan (2000) ont mené une recherche empirique auprès de gestionnaires de quatre multinationales opérant en Inde et leurs résultats vont dans le même sens : les leaders transformationnels ne sont pas nécessairement éthiques. Ainsi, ils n'ont trouvé aucune corrélation (positive ou négative) entre le charisme et l'éthique. Les résultats sont cohérents avec ceux de Fragouli (2018) concernant le leadership charismatique mentionnés ci-dessus. En outre, selon Effelsberg et al. (2014), le leadership transformationnel comprend le risque que les suiveurs aient des comportements non éthiques dans le but de contribuer au changement et au succès de la compagnie (désirabilité sociale). Toujours selon Effelsberg et al. (2014), le leadership transformationnel doit donc être accompagné d'une mission éthique explicite, c'est-à-dire la promotion de l'éthique et l'inhibition des comportements non éthiques.

1.3.7 Leadership serviteur et l'éthique

Le leader serviteur est plus terre à terre et plus moral, et met l'accent sur les suiveurs; il serait donc plus éthique. Jaramillo et al (2015) montrent l'importance de leader comme les leaders serviteurs qui parlent au «nous» plutôt qu'au «je» afin de favoriser l'éthique dans les organisations. Si ce «nous» met l'accent sur les besoins des employés, et non sur les besoins de l'organisation, il distancie le leader serviteur d'une quête de l'efficacité à tout prix et donc le rapproche de l'éthique. Cependant, peu de recherches montrent des preuves d'un lien entre le leadership serviteur et le courage moral, ce qui constitue pourtant une des conditions du leadership éthique (Jaramillo et al., 2015). Pour conclure, comme le notent Parris et Peachey (2013), le leadership serviteur amène clairement une base éthique solide en organisation, mais pourrait contraster de manière trop drastique avec le paradigme individualiste, capitaliste et darwiniste qui est au cœur de plusieurs organisations. Ils en appellent à plus de recherche empirique dans des organisations diverses, la recherche sur le leadership serviteur se limitant souvent aux institutions de l'éducation (44% de la recherche, selon eux).

2. Définition du leadership éthique

2.1 Les approches éthiques traditionnelles et le leadership

Dion (2012) a testé les liens entre les différentes approches théoriques (éthique des vertus, conséquentialisme et utilitarisme, déontologisme et même d'autres, telles que l'éthique de la responsabilité de Levinas) et le leadership. Ses conclusions indiquent qu'il n'existe pas de lien entre des théories philosophiques et des styles de leadership particuliers. Il appelle cela la « flexibilité morale des approches du leadership » puisque plusieurs styles de leadership peuvent avoir plusieurs pensées philosophiques selon les différentes composantes analysées. Ainsi, les liens entre leadership et éthique peuvent être difficiles à démontrer. Aronson (2001) s'est livré à un exercice similaire et arrive aux mêmes conclusions : les approches éthiques traditionnelles sont utiles et peuvent s'adapter à plusieurs types de leadership, mais seulement dans le cas des leaders qui sont déjà dans la « zone » du leadership éthique. Cela montre les lacunes des approches philosophiques et normatives, approches dont Brown et Treviño (2006a) proposent de s'éloigner afin de se tourner vers des approches descriptives et empiriques du leadership éthique. Brown et Mitchell (2010) proposent aussi d'adopter une perspective scientifique mélangeant la psychologie, la sociologie et la science des organisations afin d'expliquer le leadership éthique. Par ailleurs, précision importante que note Kaptein (2019), il faut distinguer les leaders faisant preuve d'éthique des gens qui deviennent des leaders parce qu'ils font preuve d'éthique. C'est le premier cas de figure qui nous intéresse, et non des gens pieux qui deviendraient des leaders par leurs actions (pensons notamment à mère Teresa).

2.2 La définition de Brown, Treviño et Harrison du leadership éthique

Dihn et al. (2014) mentionnent dans leur revue de la recherche empirique que les théories du leadership éthique focalisent toutes sur des comportements altruistes (et non sur des théories philosophiques particulières). De plus, selon Brown et Treviño (2006a), toutes les théories du leadership accordent une importance plus ou moins grande à l'éthique, mais aucune n'explique comment les comportements éthiques du leader vont mener à des comportements éthiques chez ceux qui le suivent. C'est pourquoi Brown, Treviño, et Harrison (2005) et Brown et Treviño (2006a) ont proposé de construire un nouveau concept de leadership éthique. Ainsi, le leadership éthique comme construit se différencie des autres formes de leadership et est défini comme suit :

La démonstration de la part du leader de comportements normativement appropriés à travers les actions personnelles et les relations interpersonnelles, et la promotion de telles conduites chez les suiveurs par la communication à deux sens, le renforcement et la prise de décision. (Brown, Treviño et Harrison, 2005 : 120, traduction libre).

Le leader éthique est quelqu'un d'honnête, qui se soucie des autres et ayant de forts principes (Brown et Treviño, 2006a; Treviño, Brown et Hartman, 2003). Les deux principales composantes du leadership éthique sont : la personne morale et le manager moral (Brown et Treviño, 2006a). À noter qu'ici, morale et éthique sont utilisées comme des synonymes. Être une personne morale, c'est être un exemple éthique et traiter les autres de manière juste, c'est-à-dire en faisant preuve de confiance, balance, honnêteté et en se souciant d'eux (Brown et Treviño, 2006b). Le manager moral consiste en la gestion de la morale de manière active et proactive. Il s'agit plus précisément de donner à l'éthique une part explicite de l'agenda par la communication, l'imputabilité et des standards éthiques (Treviño, Hartman et Brown, 2000). Un leader éthique est donc quelqu'un qui va faire des efforts transactionnels afin de conduire à des comportements éthiques (De Hoogh et Den Hartog, 2009). Bedi, Alpaslan et Green (2016) abondent dans ce sens en disant que le leadership éthique est fortement associé au leadership transactionnel concernant le laissez-faire, le management par l'exception passive, et les

récompenses contingentes. Ils notent aussi que le leadership éthique est proche du leadership transformationnel dans les approches d'influence des suiveurs. Par exemple, les deux styles de leadership utilisent les modèles de conduite comme source d'influence. Nous verrons dans la section suivante la notion de modèle de conduite, qui vient de Bandura (1977, 1986). En revanche, le leadership transformationnel se distingue par la motivation inspirante, les considérations individualisées et la stimulation intellectuelle, éléments qui ne sont pas présents dans le leadership éthique selon Bedi et al. (2016). Comme Brown et al. (2005) l'ont souligné, le leadership éthique utilise une combinaison d'éléments du leadership transactionnel et du leadership transformationnel. Pour autant, c'est un construit à part entière, car il met l'accent sur la personne morale et le manager moral.

2.3 Nouvelles directions au leadership éthique

Plusieurs ont par ailleurs critiqué le concept de Brown, Treviño, et Harrison (2005). Eisenbeiß (2012) note que l'on ne questionne pas ce qui est éthique ou ce qui ne l'est pas et que le sens commun semble être la seule assise utilisée. De plus, Eisenbeiß critique cette approche du leadership éthique comme étant trop centrée sur des valeurs occidentales. En effet, la majorité des études sont faites sur des Américains ou des Allemands (Treviño et Weaver, 2003). Resick et al. (2011) ont par ailleurs appelé la recherche à avoir une vision plus globale de l'éthique. Ils mentionnent qu'il existe plusieurs contingences culturelles qui, si elles ne sont pas prises en compte, laissent croire à une universalité d'une définition occidentale du leadership éthique, ce qui serait une erreur. Cela n'est pas sans rappeler Haidt (2013) qui critique les orientations occidentales de la morale mettant seulement l'accent sur une éthique de l'autonomie (des éthiques de l'équité et de l'évitement des torts faits à autrui), oubliant les éthiques de la communauté et de la divinité (des éthiques qui mettent l'accent sur des valeurs dépassant les individus). Selon Eisenbeiß (2012), il existe quatre orientations possibles au leadership éthique, soit : vers l'humain, la justice, la responsabilité et la durabilité («*sustainability*») et la modération. Ces quatre approches

au leadership permettraient de rendre compte des différences culturelles. Resick et al. (2011) mentionnent ainsi deux thèmes communs au leadership éthique dans les six pays qu'ils ont examinés (Hong Kong, Irlande, États-Unis, Allemagne, Taiwan et Chine), à savoir : le caractère (être honnête, intègre et digne de confiance) et la considération et le respect pour les autres. Des thèmes communs au leadership non éthique seraient : l'agir pour son propre intérêt et la mauvaise utilisation du pouvoir.

De plus, Eisenbeiß (2012) ajoute que le construit de Brown et al. (2005) met trop l'accent sur l'aspect interpersonnel de l'éthique sans se soucier de la manière dont le leader définit des objectifs éthiques. Kaptein (2019) abonde dans le même sens et propose d'ajouter la dimension d'entrepreneur moral à celles de personne morale et manager moral du leadership éthique. Selon Kaptein (2019), l'entrepreneur moral est celui qui crée une nouvelle norme éthique, des nouveaux principes et des nouvelles valeurs. Dans la définition du leadership éthique mentionnée ci-dessus, il est question de : « comportements normativement appropriés ». Brown et al. (2005) notent que ce terme est laissé délibérément vague, car les normes varient d'une organisation, d'une culture et d'une industrie à une autre. Kaptein (2019) se montre très critique de cette définition de norme et avance l'idée qu'un leader ne doit pas seulement suivre les normes, mais être proactif envers celles-ci. Treviño et al. (2000) notaient déjà cet élément de proactivité, mais il semble y avoir un double sens au côté proactif du leader. Le premier sens de Treviño et al. (2000) s'oriente vers le manager moral, tandis que le deuxième sens, celui de Kaptein (2019), est tourné vers l'entrepreneur moral. Le manager moral peut être proactif en amenant plus d'éthique dans son organisation, mais il n'est pas pour autant un entrepreneur moral, qui, lui, recherche les problèmes moraux et les vides moraux, c'est-à-dire les absences de consensus sur l'orientation morale adéquate à suivre (Kaptein, 2019). Enfin, l'entrepreneur moral est une part du leadership éthique, mais si et seulement si les circonstances l'exigent. Kaptein (2019) fait remarquer que les normes éthiques en place peuvent être adéquates. Dans ce cas-ci, on ne s'attendra pas à ce que le leader éthique les change; c'est seulement lorsqu'elles sont inadéquates que l'entrepreneur moral est requis.

Maak et Pless (2006) vont aussi plus loin en parlant de l'éthique des leaders. Ils proposent qu'un leader tienne compte non seulement de son organisation, mais aussi des différentes parties prenantes. Ils se basent sur la théorie de Freeman (1984) énonçant qu'une organisation ne doit pas seulement chercher la maximisation des profits, mais aussi tenir compte des différentes parties prenantes (les citoyens, les partenaires d'affaires, mais aussi la société dans son ensemble et l'environnement). Notons cependant qu'ils parlent d'un leadership responsable⁴, et non de leadership éthique. Le leadership responsable se différencie en outre comme étant une approche normative (à l'inverse de l'approche descriptive de Treviño, Brown et Hartman, 2003). Il s'agit d'un leadership basé sur des relations durables et bonnes entre le leader et les parties prenantes. De plus, certains éléments du leadership responsable ne sont pas présents dans le leadership éthique, dont l'aspect visionnaire, la notion d'intelligence relationnelle (qui regroupe l'intelligence émotionnelle et éthique) et un accent mis sur la notion de responsabilité (plutôt que celle d'éthique). Maak et Pless en donnent quatre caractéristiques principales, à savoir le leader comme régisseur («*steward*»), citoyen («*citizen*»), visionnaire («*visionary*») et serviteur («*servant*»). Cela dit, Frisch et Huppenbauer (2014) proposent eux aussi de tenir compte des différentes parties prenantes et incluent celles-ci dans la définition du leadership éthique. Plus que par des actions de charité ou de dons corporatifs, les leaders doivent encourager les engagements actifs visant le bien-être des communautés (Maak et Pless, 2006). Cela abonde dans le sens de Kaptein (2019), pour qui les leaders éthiques sont par définition proactifs, contrairement aux managers qui, eux, seraient plus passifs. Pour conclure, il reste encore beaucoup de questions concernant la définition du leadership éthique. Nous tenterons de donner une définition plus précise dans notre cadre théorique.

⁴ Puisque ce type de leadership est relativement mineur et nouveau dans la littérature sur le leadership, nous ne l'avons pas intégré à notre revue des différents styles de leadership (section 1.1 et 1.2 de la revue de littérature).

3.1 Définition des antécédents

« Le mythe le plus dangereux sur le leadership consiste à croire que les leaders naissent leaders – qu'il y a un facteur génétique au leadership. C'est un non-sens. En réalité, le contraire est vrai; le leadership est fabriqué et non inné ».

-Bennis, *Managing People is Like Herding Cats*, 1999 : 163, traduction libre.

Les antécédents sont les choses, que ce soient des rencontres, des événements ou même tout autre objet ayant eu une influence sur la personne, qui ont amené le leader éthique à devenir leader éthique. On distingue les antécédents de l'émergence, qui elle, est : « le processus par lequel des individus deviennent perçus comme influents par les autres » (Acton et al., 2019 : 145, traduction libre). Les antécédents ne concernent pas la perception des autres, mais plutôt le leader en son être. Ainsi, le dictionnaire de l'Académie française définit les antécédents comme étant : « chacun des faits et actes appartenant au passé d'une personne et dont l'influence s'exerce sur sa vie présente »⁵. La notion d'antécédent en anglais est similaire, mais plutôt que l'influence, elle met l'accent sur l'idée de causalité ou d'origine⁶. Nous entendons antécédent plutôt dans le sens de causalité. Brown et Treviño, (2006a) notent qu'ils peuvent être de deux types : situationnels (des modèles de conduites, le contexte éthique, etc.) et individuels (les caractéristiques personnelles du leader). Yammarino et al. (2005), dans leur revue des niveaux d'analyse du leadership, ont appelé à spécifier et élargir les niveaux d'analyses dans la littérature scientifique sur le leadership. Eisenbeiß (2012) en appelle à une interdisciplinarité afin de mieux comprendre le leadership éthique. Frisch et Huppenbauer (2014) parlent aussi de la nécessité d'élargir la recherche au-delà des antécédents situationnels et individuels. Dans la section suivante, nous suivrons leurs

⁵ Selon le dictionnaire de l'Académie Française, consulté (en ligne) le 25/03/19 à : <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9A1894>, consulté (en ligne) le 25/03/19

⁶ La notion d'antécédent est, en effet, selon le dictionnaire de Cambridge : « *someone or something existing or happening before, especially as the cause or origin of something existing or happening later* ». Voir Cambridge Dictionary, consulté en ligne le 05/03/19 à : <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/antecedent>.

recommandations et nous expliquerons les antécédents individuels, situationnels, organisationnels et institutionnels du leadership éthique. Cette structure s'inspire de Eisenbeiß et Giessner (2012) qui ont identifié les caractéristiques sociétales, industrielles et intraorganisationnelles comme des antécédents potentiels.

3.2 Antécédents individuels

3.2.1 L'approche des traits de personnalité

Lorsque l'on parle d'antécédents individuels, on parle habituellement de caractéristiques intrinsèquement individuelles, mais, comme nous le verrons, on peut aussi inclure l'éducation et les désirs. Concernant les caractéristiques individuelles, on en note trois : les traits de personnalité, l'identité et le développement moral. Une approche consiste à examiner si le leader détient certains traits de personnalité plutôt que d'autres (Brown et Treviño, 2006a). Ainsi, selon le modèle des cinq facteurs ou « *Big Five personality traits* » (Tupes et Christal, 1961), il y a cinq dimensions dans une personnalité : la sensibilité envers les autres (« *agreeableness* »), l'ouverture à l'expérience (« *openness* »), l'extraversion, la conscience ou responsabilité (« *conscientiousness* ») et la névrose (« *neuroticism* »). La sensibilité envers les autres passe par le tact et une attention aux besoins des autres. Quelqu'un qui en manque sera dur et difficile dans ses relations (Tupes et Christal, 1961). L'ouverture à l'expérience se caractérise par un esprit ouvert et curieux (Tupes et Christal, 1961). Inversement, on parle d'une personne fermée d'esprit lorsque cette qualité est absente (Lainey, 2008). L'extraversion s'oppose à l'introversion et démontre une orientation vers les autres (Tupes et Christal, 1961). La conscience exprime que la personne est fiable et responsable et que l'on peut compter sur elle (Tupes et Christal, 1961). À l'inverse, quelqu'un qui n'a pas de conscience sera impulsif et imprudent. La névrose se traduit par une humeur instable, alors qu'à l'opposé, on retrouve une stabilité émotionnelle et une humeur calme (Lainey, 2008). Selon Brown et Treviño, (2006a), seules la sensibilité

envers les autres, la conscience et la névrose sont liées au leadership éthique. Plus la personne est sensible aux autres et consciente, plus elle devrait être éthique et la stabilité émotionnelle serait positivement liée au leadership éthique selon Kalshoven, Den Hartog et De Hoog (2011). Ces trois traits, la sensibilité envers les autres, la conscience et la stabilité émotionnelle, sont donc, en théorie, des antécédents permettant de devenir un leader éthique. En effet, il est logique de penser que quelqu'un de névrosé aura, par exemple, de la difficulté à se distancer de son soi et agir de manière altruiste. Malgré cela, certains, comme Yukl (2012), disent que l'approche des traits a posé problème pendant de nombreuses années, car il est difficile de prouver que les traits ont un impact réel et non des variables de médiations. Il note cependant que les recherches ont récemment affiné leurs méthodes, surtout à propos du leadership éthique, ce qui laisse à penser qu'il est pertinent d'analyser les traits dans le cas du leadership éthique. En outre, l'antécédent des traits revient très souvent dans la littérature sur le leadership éthique (Kalshoven, Den Hartog et De Hoogh, 2011; Brown et Treviño, 2006a, 2006b; Jordan et al., 2013). Ainsi, pour être un leader éthique, il faudrait surtout avoir une personnalité, ou plutôt des traits de personnalité, permettant ou amenant le souci de l'autre.

3.2.2 L'identité morale et la personnalité morale

Selon Stets et Carter (2012), les individus sont des entités autorégulatrices dont le but est de vérifier leur identité. Les personnes vont évaluer leurs actions en relation avec leurs standards identitaires (Burke et Stets, 2009). L'identité morale est par ailleurs un antécédent qui ressort souvent dans la littérature sur le leadership éthique (Aquino et Reed, 2002; Mayer, Aquino, Greenbaum et Kuenzi, 2012; Brown et Treviño, 2006a). L'identité morale comprend deux aspects : la symbolisation et l'internalisation. La symbolisation est l'aspect public, ce que l'on voit à travers les actions morales. L'internalisation appartient au privé, et on y associe le raisonnement moral (Brown et Treviño, 2006a). De plus, l'identité morale a une importance relative au contexte. Ainsi, selon Reynolds (2006), l'identité morale aura moins d'impact dans un contexte où il y a un fort consensus sur les comportements éthiques. En effet, il est aisé de se conformer à

la norme sociale sans avoir une identité morale fortement développée, mais il est beaucoup plus compliqué de se positionner en l'absence de consensus. Par ailleurs, McFerran, Aquino et Duffy (2010) ont émis l'hypothèse selon laquelle nos idéologies éthiques sont le fruit de la combinaison entre notre identité morale et notre personnalité morale. Selon Schlenker (2008), une idéologie éthique est un système d'idées et d'idéaux situés sur un continuum entre principes ou opportunisme («*expedient*»). Quelqu'un avec une idéologie éthique basée sur les principes va se servir de ces derniers afin de guider ses actions, tandis que quelqu'un qui agit de manière opportune va voir les principes comme étant flexibles et ajustables aux situations selon le gain à faire. McFerran et al. (2010) entendent par personnalité morale une combinaison de trois traits de personnalité : la conscience, l'agréabilité et l'ouverture à l'expérience. Selon McFerran et al. (2010), la personnalité morale, à la différence de l'identité morale qui est une représentation mentale du caractère moral de la personne, ne serait pas liée à des composantes qui relèvent de l'idée que nous nous faisons de nous-mêmes, mais serait plutôt le caractère en lui-même. Si leur approche a le mérite d'aller plus loin que la plupart de la littérature sur le leadership éthique qui se limite à l'identité morale, on peut se demander si leur définition de la personnalité n'est pas un peu réductrice. Notre personnalité morale se limite-t-elle vraiment à la possession de ces trois traits?

Jung (1958) a proposé que la construction du soi est en réalité triple : un soi enraciné («*grounded*»), lié au passé, un vrai soi, lié au présent, et un soi possible, lié au futur. De plus, selon Dufour (1985), notre soi vient en premier lieu de la relation avec la mère : il avance que l'enfant n'existe pas en dehors de sa relation avec sa mère. Il reprend l'idée de Winnicott (1969) selon laquelle le nourrisson n'existe pas sans sa mère. Selon Dufour (1985), le jeune enfant ne différencie pas l'intérieur et l'extérieur, le «je» et le «non-je». Notre soi serait donc fortement lié à notre passé et à la relation avec notre mère. En nous éloignant des approches psychanalytiques, nous pouvons retenir l'idée des trois différents niveaux à la personnalité de McAdams et Pals (2006). Le premier niveau concerne les traits de dispositions («*Dispositional traits*»). Ces traits sont, entre autres, ceux du modèle des cinq facteurs («*Big Five*») de Tupes et Christal

(1961) – ce qui rejoint l'idée de McFerran et al. (2010) susmentionnée. Le second niveau est celui des adaptations caractéristiques («*characteristic adaptations*»), c'est-à-dire les traits qui viennent de l'environnement social et des rencontres. Enfin, le troisième niveau, les narrations de vie («*Life narratives*»), consiste en la façon, souvent idéalisée et pas nécessairement vraie, dont les gens se racontent leur passé et perçoivent l'avenir. Walker et Frimer (2007) ont repris ce modèle et sont arrivés à la conclusion que l'analyse du niveau des narrations de vie pourrait permettre de mieux comprendre comment l'identité morale se construit par des processus de compréhension de soi-même. Pour conclure, comme le disent Karp et Helgø (2009), les individus deviennent des leaders sur la base d'une construction du soi et de l'identité qui reste *in fine* subjective. Les leaders se perçoivent comme tels selon le travail qu'ils ont fait sur eux-mêmes, et ce travail est constamment créé et recréé par eux-mêmes et leurs suiveurs. Bocchino (2003) abonde dans le même sens en disant que le leadership n'est pas simplement relationnel (avec les suiveurs), mais est aussi un processus autoréférentiel où les individus ont, entre autres, une individualité et des buts personnels.

3.2.3 Le développement moral

Le développement moral est une autre caractéristique individuelle agissant comme antécédent au leadership éthique (Brown et Treviño, 2006). Kohlberg (1969) émet l'hypothèse que l'on traverse six stades de développement moral passant d'un stade où l'égoïsme prime à un stade final où l'altruisme devient prépondérant. Voici les six stades de développement moral proposés par Kohlberg :

- **Stade 1** : Évitement de la punition et obéissance à l'autorité.
- **Stade 2** : Orientation vers l'intérêt personnel et l'échange.
- **Stade 3** : Recherche de l'approbation des autres et du maintien de bonnes relations interpersonnelles.
- **Stade 4** : Respect des lois, de l'ordre social et des conventions sociales.
- **Stade 5** : Contrat social, droits individuels et dépassement des lois ou des règles si jugé nécessaire pour atteindre le plus de bien.

- **Stade 6** : Principes éthiques universels basés sur une réflexion personnelle. Ces principes peuvent être la justice, les droits de l'homme, l'égalité, etc.

En passant d'un stade à l'autre, on apprend des notions telles que la justice, la responsabilité sociale et les droits humains (Yukl, 2012). Le développement moral n'est pas automatique, comme le développement physique l'est, c'est-à-dire qu'il requiert un investissement, un effort, de la part de l'acteur. Ainsi, si un leader est éthique, c'est parce qu'il a atteint un développement moral plus élevé, car il a une vision moins égoïste en pensant aux autres et en arrivant même à se détacher de ses propres valeurs culturelles (Yukl, 2012). Les stades 1 et 2 sont des stades dits préconventionnels (ou présociaux), car l'individu a une vision égocentrée de la moralité, tandis que les stades 5 et 6 sont des stades dits postconventionnels (ou postsociaux), car l'individu est décentré de sa personne dans sa démarche morale et peut remettre en question les conventions s'il juge que celles-ci sont immorales. Dans le cas du leadership éthique, le développement moral a un rôle à jouer, comme cela a été proposé par Jordan et al. (2013) et Mayer et al. (2012), mais la question de l'éducation semble problématique, puisque, selon Nguyen et al. (2008), le développement moral serait personnel et ne pourrait pas être enseigné. Il nous est permis de douter de cette affirmation, car les modèles de conduites nous montrent au contraire que les comportements éthiques peuvent être transmis aux autres (voir section 3.3.3). Quoi qu'il en soit, dans leur revue de littérature sur le sujet, McCauley et al. (2006) n'ont pas trouvé de preuves reliant le développement moral au leadership éthique. La notion mérite quand même une attention particulière étant donné sa fréquence d'apparition dans la littérature.

3.2.4 L'éducation

Frisch et Huppenbauer (2014) mentionnent l'impact de l'éducation dans le développement des leaders éthiques. Or, nous avons vu l'importance de la relation parent-enfant dans la création d'identité (et il faudrait ajouter qu'il y a aussi la

transmission de valeurs du parent à l'enfant). Cette relation ne s'arrête pas à la petite enfance; nos parents nous éduquent de la naissance à l'âge adulte. De plus, l'éducation ne se limite pas à la parenté (action exercée par les parents) : elle englobe aussi les nombreuses années passées sur les bancs d'école (action exercée par les maîtres). Durkheim définit l'éducation comme suit :

L'éducation est l'action exercée par les générations adultes sur celles qui ne sont pas encore mûres pour la vie sociale. Elle a pour objet de susciter et de développer chez l'enfant un certain nombre d'états psychiques, intellectuels et moraux que réclament de lui et la société politique dans son ensemble et le milieu spécial auquel il est particulièrement destiné. (Durkheim, 2013 : 11)

Comme le souligne Durkheim (2012 : 207-208), l'éducation est un fait éminemment social, car : « [...] notre moi est fait d'éléments que nous avons empruntés au dehors [...] » et que « [l']enfant s'attache aux objets et aux êtres de son entourage familial ». Toujours selon Durkheim (2013), l'éducation est un moyen de socialisation des enfants qui les prépare à la vie en société. Cette « socialisation de la jeune génération » par les adultes développe chez l'enfant toute une série d'états physiques, mentaux et moraux (Durkheim, 2013). C'est pourquoi on peut présupposer que la socialisation par l'école va constituer un antécédent individuel au leadership éthique : ce sera, entre autres choses bien évidemment, le parcours scolaire personnel qui va mener des individus à devenir des leaders éthiques ou non. Cependant, Durkheim ajoute une subtilité : l'éducation ne marquera pas toujours les élèves de la même façon :

Mais si les émotions de toutes sortes qui se répandent ainsi dans ce petit milieu disparaissent un instant après sans laisser de traces d'elles-mêmes, cette vie collective serait trop chaotique et trop instable pour prendre fortement l'enfant. C'est pourquoi il est bon que les sentiments collectifs de la classe ne restent pas à l'état d'impressions passagères, sans lien entre les élèves et sans lendemain; mais il faut qu'il en reste quelque chose qui dure et qui les rappelle. (Durkheim, 2012 : 224)

Cette nuance entre les émotions qui disparaissent et celles qui laissent une trace est importante et sera explicitée davantage dans notre cadre théorique. Pour l'instant, retenons que si l'éducation peut avoir un impact comme antécédent individuel du leadership éthique, elle n'aura pas toujours la même incidence et donc, l'éducation marquera l'enfant durablement seulement si le maître prend des actions en ce sens selon Durkheim (2012).

3.2.5 Les désirs

Enfin, un dernier antécédent individuel concerne les désirs : désir de devenir un leader, désir de devenir éthique et désir d'épanouissement ou d'accomplissement. Cet antécédent ne vient pas de la littérature sur le leadership, mais plutôt de notre perspective spinoziste. Lordon (2013, 2015) propose que nos désirs viennent des structures qui nous affectent. Nous serions dirigés dans nos passions par des structures sociales qui inclineraient nos désirs dans une direction ou une autre. Par exemple, un désir d'épanouissement pourrait prendre soit la forme d'un régime d'accumulation – et passer par l'argent – ou bien une implication sociale, disons le don de soi –, et ainsi se rapprocher de l'éthique. Lordon (2013 : 77), qui reprend Spinoza (1954), définit le désir comme « la force motrice fondamentale des comportements individuels » et les affects comme : « les causes de première instance [...] qui décident des orientations de cette énergie et font se mouvoir l'individu dans telle direction plutôt que dans telle autre ». Rappelons que Spinoza (1954 : 295) affirme que : « les hommes peuvent être différents par nature, en tant qu'ils sont dominés par des sentiments qui sont des passions [...] » et que « la nature ou l'essence des sentiments ne peut être expliquée par notre seule essence [...] mais elle doit être définie par la puissance, c'est-à-dire par la nature de causes extérieures par rapport à la nôtre »⁷. Ainsi, les notions d'affects et d'émotion sont indissociables chez Spinoza (Matheron, 1988).

⁷ Éth. Partie IV, proposition 33 et sa démonstration.

En nous basant sur sa théorie d'un structuralisme des passions de Lordon (2013), nous pouvons affirmer que le leader a été déterminé à désirer être éthique. Or, qu'est-ce qui l'a affecté de la sorte? Ce sont les structures, telles que l'école, les règles de conduite au travail, les règles de société qu'il a intériorisées, etc. Il faudra donc s'interroger sur les structures qui peuvent constituer des antécédents au leadership éthique au sens d'affection du désir de devenir un leader éthique ou non. Il faudra aussi examiner comment les désirs des leaders se sont formés, dans la mesure évidemment où il est possible de conscientiser la provenance de ses désirs. D'ailleurs, parlant d'affects, il a été récemment question d'étudier le rôle des émotions dans le leadership éthique. À cet effet, Li (2013) mentionne que les émotions pourraient avoir un rôle plus important dans le cas du leadership éthique, car les questions de moralité sont souvent de nature émotionnelle. L'analyse des émotions montre des tendances de leadership fortes, car les émotions peuvent augmenter la sensibilité éthique et la motivation à agir de manière morale (Butterfield, Trevino, et Weaver, 2000).

Haidt (2013) parle aussi d'émotions morales comme étant la source de nos jugements éthiques : nous avons des intuitions qui sont rapides, automatiques, et qui nous dictent ce qui est moral de ce qui ne l'est pas avant même que notre raisonnement entre en jeu. Par exemple, nous avons des intuitions et des émotions morales sur des questions de justice, sur des tabous et sur des questions politiques (Haidt, 2013). Par ailleurs, l'empathie serait une des sources d'augmentation des comportements éthiques chez les leaders, car c'est un sentiment orienté vers autrui (Gooty, Connelly, Griffith, et Gupta, 2010). Notons cependant que selon De Waal (1996), il faut distinguer l'empathie, qui est la capacité à reconnaître la douleur de l'autre, et la sympathie, qui est l'envie de faire quelque chose à ce propos. Quoi qu'il en soit, Gooty et al. (2010) appellent à une recherche sur les antécédents individuels et situationnels touchant la régulation des émotions. C'est pourquoi il nous a semblé important d'inclure la notion de désir dans notre revue de littérature.

3.3 Antécédents situationnels

3.3.1 L'intensité morale de la situation

Le leader éthique prend des décisions et adopte des comportements qui seront éthiques, selon les situations auxquelles il fait face. C'est ce qu'on appelle des antécédents situationnels, et ils sont généralement au nombre de trois : intensité morale de la situation, contexte éthique et modèles de conduites (Brown et Treviño, 2006a). Plusieurs auteurs (May et Pauli, 2002; Singhapakdi, Vitell et Kraft, 1996) montrent que l'intensité morale de la situation est un facteur particulièrement important à prendre en compte. L'intensité morale peut être définie comme l'amplitude des conséquences et le niveau de consensus social entourant un problème (Jones, 1991; Brown et Treviño, 2006a). Ainsi, juger si un leader est éthique ou non amène aussi la question du contexte et des contraintes qui lui sont imposées. Nonobstant ces éléments, on doit se poser la question du niveau de raisonnement moral des leaders. Ainsi, un leader avec un niveau très élevé de raisonnement moral (donc des principes plus forts) devrait moins se faire influencer par la culture organisationnelle (Treviño, 1990; Treviño et Nelson, 2007). Un contexte favorable aux conduites éthiques devrait néanmoins permettre plus de leadership éthique (Brown et Treviño, 2006a). De plus, l'intensité morale devrait amplifier l'effet du contexte sur le leader éthique. En effet, plus une situation aura une intensité morale élevée, plus il sera difficile d'agir de manière éthique. Ainsi, l'intensité morale très élevée pourrait contrer le leadership éthique. Pour prendre un exemple extrême, pensons à la guerre où la question de la survie devient primordiale et peut devenir prépondérante à l'éthique (Zheng et al., 2015). Au contraire, plus l'intensité morale sera faible, moins il devrait être difficile d'agir de manière éthique. Selon Frey (2000), l'intensité morale va affecter les choix des individus selon leur perception de la situation. Chaque personne a une compréhension différente de l'intensité morale de la situation. Il est donc important de tenir compte de la perception de l'intensité morale chez les leaders et de l'intensité morale réelle de la situation lorsqu'on examine si un leader est éthique ou non. Par ailleurs, la conscience morale des suiveurs va modérer

l'importance du leadership éthique par rapport à l'intensité morale de la situation (Zheng et al., 2015).

3.3.2 Le contexte éthique

Le contexte éthique est lié à la culture éthique et au climat éthique. Ces deux éléments indiquent les aspects de l'organisation qui mettent de l'avant – ou non – l'éthique (Brown et Treviño, 2006a). La culture éthique est un sous-segment de la culture organisationnelle et les individus avec un haut niveau de raisonnement moral devraient être moins affectés par celle-ci (Treviño, 1986, 1990). Le climat éthique est, selon Victor et Cullen (1988), ce qui détermine quels aspects du travail sont éthiques ou ne le sont pas. Victor et Cullen (1988) ont proposé neuf types de climat éthique, mais qui n'ont pas été validés par la recherche, selon Brown et Treviño (2006a). Takuma et Mizuki (2018) montrent, par exemple, que le contexte organisationnel japonais comporte des éléments qui sont différents des autres pays. Ainsi, la responsabilité ressort comme une variable plus valorisée chez les gestionnaires au Japon que dans d'autres pays. Hoffman et al. (2013) soulignent aussi que le contexte éthique et la personnalité du leader requièrent un « *fit* ». Par conséquent, une personnalité narcissique sera perçue comme étant non éthique et non efficace dans un fort contexte éthique. Newman et al (2015) montrent comme la perception des rôles par les subordonnés affecte le leadership éthique. Si les rôles ne sont pas bien définis, le leader éthique aura moins d'impact sur les conduites déviantes, car il y aura des mécanismes de désengagement moral.

3.3.3 Les modèles de conduite

Les modèles de conduite (Bandura, 1977, 1986) sont une autre façon d'expliquer le développement du leadership éthique, tout en contournant ces problématiques. Pour

Bandura, nous nous développons par l'influence de modèles. Weaver, Treviño et Agle (2005) notent qu'il existe trois types de modèles : ceux liés à l'enfance, les mentors et les top-managers. Brown et Treviño (2014) ont constaté que les modèles liés au mentorat étaient positivement reliés au leadership éthique envers les subordonnés. Il semble donc pertinent de s'intéresser aux modèles des leaders afin de mieux comprendre comment ils se sont fait influencer par ces derniers. À la théorie des modèles de Bandura, on ajoute souvent celle de Blau (1964) sur l'échange social (Brown et Treviño, 2006a). Dans une relation entre deux individus, la réciprocité et le débalancement des échanges (qui sont par définition unilatéraux jusqu'à ce que l'autre redonne) entraîneront une obligation, ou une dette si l'on peut dire. Des liens mutuels vont ainsi se créer au cours des échanges, ce qui va renforcer nos sentiments envers une personne. C'est pourquoi l'élément transactionnel est important pour comprendre comment le leadership éthique agit, mais aussi surgit (Dirks et Ferrin, 2002). Pour Brown et Treviño (2006a), les modèles sont considérés comme des antécédents situationnels, car ils dépendent non pas d'un développement individuel, mais des hasards des rencontres. Nous reviendrons sur cet élément dans notre cadre théorique. Enfin, Frisch et Huppenbauer (2014) avancent que les modèles peuvent aussi être des personnalités publiques jamais rencontrées en personne. Par exemple, Gandhi était un des modèles de conduite qui ressortait souvent de leurs entrevues.

3.4 Antécédents organisationnels ou culturels

3.4.1 L'environnement interne et externe

Concernant les antécédents organisationnels, Lainey (2008) différencie l'environnement externe (les parties prenantes, la situation économique du pays, les facteurs démographiques, le cadre législatif, etc.) de l'environnement interne (ce qui est au sein de l'organisation). Il note que c'est au sein de l'environnement interne que le leader peut principalement agir (on a en effet, généralement, peu de pouvoir d'action sur

la situation économique du pays, par exemple). L'organisation (l'environnement interne), toujours selon Lainey (2008), comprend la structure (l'organigramme), la taille de l'organisation, la forme de l'organisation (les niveaux et liens hiérarchiques), la prise de décision (la provenance des décisions importantes), la communication (formelle et informelle), la culture (les valeurs centrales de l'organisation) et les processus (les activités de l'organisation). Déry et al. (2015) distinguent l'environnement global de l'environnement d'affaire. Le premier concerne les normes sociales et les contextes sociétaux, tandis que le deuxième a trait aux concurrents et aux parties prenantes (Déry et al., 2015). On voit ici que l'environnement global et d'affaire ne rentrent pas à proprement parler dans les antécédents organisationnels, même s'ils vont influencer les organisations. Nous proposerons une classification plus adéquate avec la notion d'institution dans la partie suivante (voir section 3.5).

3.4.2 L'approche de Schein

Schein, quant à lui, définit la culture organisationnelle comme :

L'accumulation d'apprentissage partagé par un groupe qui permet de résoudre les problèmes de l'adaptation externe et de l'intégration interne, apprentissage considéré comme valide et qui est appris aux nouveaux membres comme étant la bonne façon de percevoir, penser, ressentir et se comporter face auxdits problèmes. (Schein, 2017 : 12).

Cette accumulation d'apprentissage est un système de valeurs et de normes comportementales qui sont tenues pour acquises et deviennent des suppositions de base souvent inconscientes (Schein, 2017). L'analyse de l'accumulation d'apprentissage partagé est primordiale, car elle implique que certains lieux, temps, mais, aussi et surtout, types de leaderships, ont mené à la culture telle qu'elle existe (Edmondson, 2012). Pour ce qui en est de l'adaptation externe (comment le groupe s'organise et se maintient) et l'intégration interne (quelle est la tâche, le but du groupe), Schein (2017) note que les deux ne doivent pas être vus comme deux dimensions totalement

différentes, mais plutôt comme un système sociotechnique. Schein (2017) note aussi que la culture est une sorte d'identité de groupe à la fois externe (comment le groupe se présente) et interne (comment le groupe se réfléchit). De plus, la culture n'influe pas seulement sur les comportements, mais aussi sur la façon d'être, de parler, de se sentir bien ou mal par rapport à une situation, etc. Ainsi, la culture affecte et rend similaire la pensée et les émotions des membres du groupe (Schein, 2017).

Pour Schein (2017), la culture comporte une stabilité structurelle, une profondeur, une étendue et une intégration des comportements. Elle est un phénomène appris au même titre que la personnalité et les caractères individuels sont des phénomènes appris. La stabilité structurelle implique que ce qui définit le groupe perdure dans le temps, même si certains membres du groupe partent (Schein, 2017). La culture est à la fois stable et dynamique : ses effets et sa logique perdurent malgré les changements de membres, mais, en même temps, les nouveaux membres peuvent susciter des modifications plus ou moins radicales. La profondeur fait référence à l'inconscient. À ce titre, les suppositions de base des membres sont profondes, moins visibles et tangibles. La culture n'est pas seulement constituée d'éléments manifestes, mais renferme aussi une part cachée (des valeurs, des croyances non négociables, etc.). L'étendue montre que la culture couvre tous les aspects du fonctionnement du groupe : le fonctionnement interne, mais aussi la structure, la stratégie et les processus opérationnels de base. Toujours selon Schein (2017), l'intégration des comportements passe par des paradigmes ou « *gestalts* », c'est-à-dire une vision d'ensemble cohérente qui tient les rituels, les valeurs et normes comportementales en un tout; il s'agit de faire sens de, d'ordonner, l'environnement. Schein (2017) note que la culture est un mécanisme de contrôle social et peut être la base d'une manipulation explicite des membres du groupe afin de les pousser à percevoir, penser et ressentir d'une certaine façon. Somme toute, la culture comporte trois aspects : les artefacts, les valeurs et les croyances partagées et les suppositions de base (voir figure ci-dessous).

Figure 1: Schein : The Three Levels of Culture

1. Artifacts

- Visible and feelable structures and processes
- Observed behavior
 - — Difficult to decipher

2. Espoused Beliefs and Values

- Ideals, goals, values, aspirations
- Ideologies
- Rationalizations
 - — May or may not be congruent with behavior and other artifacts

3. Basic Underlying Assumptions

- Unconscious, taken-for-granted beliefs and values
 - — Determine behavior, perception, thought, and feeling

Tiré de Schein, E. H., *Organizational culture and leadership*, 5th ed, San Francisco: Jossey-Bass, 2017

Les artefacts sont les phénomènes visibles tels que l'architecture ou l'environnement physique, le langage, la technologie et les produits d'un groupe. On ne peut pas tout connaître d'une culture à partir des artefacts, car ils ne montrent pas le côté informel du groupe (Schein, 2017). Les valeurs et les croyances partagées sont des règles conscientes et explicites qui peuvent récompenser certains comportements. Ce sont les idées, les idéologies et les mécanismes de rationalisation du groupe (Schein, 2017). Enfin, les suppositions de base sont inconscientes, constituent les choses « prises pour acquies » et nous amènent à regarder certaines choses plutôt que d'autres (Schein, 2017). Les suppositions de base concernent certaines idées fondamentales sur le monde : ce que nous prenons pour vrai, notre conception du temps, de l'espace, de la nature humaine, etc. Les suppositions de base, comme la culture en général, font partie de l'identité des individus et en ce sens, les remettre en question est source d'anxiété pour les individus (Schein, 2017).

3.5 Antécédents institutionnels

3.5.1 Définition de la notion d'institution

Chen (2010) montre les limites d'action du leader éthique dans un environnement institutionnalisé. Kimura et Nishikawa (2018) pointent aussi du doigt l'importance du contexte culturel et institutionnel dans leur étude sur le leadership éthique au Japon. Cependant, il n'existe pas, à notre connaissance, de mention des institutions comme antécédent dans la littérature sur leadership éthique. Pourtant, les sociologues (entre autres) ont démontré depuis longtemps que ce ne sont pas seulement les différences sur les plans individuel, situationnel et organisationnel qui comptent lorsqu'on examine les antécédents, mais aussi des différences sur le plan institutionnel, entendu comme : « l'ensemble des institutions qui affectent – et sont affectées par – les grandes institutions du gouvernement, incluant les institutions économiques, culturelles et sociales » (Anctil, Robichaud et Turmel, 2012, p.3). Ces institutions influent sur les individus en établissant des normes morales et comportementales (Anctil et al., 2012). Comme le note Antoine Blanc :

L'institution est pouvoir. Elle contraint, organise, façonne des espaces de vie sociale, et produit – au sens de mise en puissance – les actions des individus et organisations. Si l'institution est abstraite et essentiellement intangible, un de ces fondements ontologiques repose sur le pouvoir. Elle constitue à la fois une réserve de possibles dans laquelle puisent les acteurs pour agir et un espace de contraintes qui limite les possibles d'acteurs entreprenants. Elle génère un ensemble de dispositions réglementaires, normatives et culturo-cognitives qui sont autant de systèmes de pouvoir inter-communicant et en interface avec les acteurs. (Blanc, 2012 : 2)

Ainsi, depuis Hofstede (1980), on sait que la culture nationale va générer des comportements différents selon les pays. Beekun et al. (2003) ont non seulement montré que l'on voit le contenu éthique des décisions d'affaires différemment selon notre nationalité (dans leur analyse si on est Brésilien ou Américain), mais aussi la différence entre les cultures collectivistes et individualistes. Cette distinction s'inspire de Hofstede

(1980) pour qui les cultures nationales ont cinq dimensions : la distance au pouvoir, la réaction face à l'incertitude, la masculinité/féminité, l'individualisme/collectivisme et l'orientation court/long terme. Cela semble aussi être ce que Schein (2017) appelle les macros-cultures : les nations, les groupes ethniques, les suppositions partagées, etc. La culture nationale a donc un grand impact sur les intentions individuelles à agir de manière éthique (Beekun et al., 2008) et donc à devenir des leaders éthiques. Toutefois, la culture nationale ne doit pas être confondue avec la notion d'institution qui, elle, ne revêt pas nécessairement un caractère national, mais parfois transnational. Par exemple, comme le montrent Santoro et Strauss (2013), Wall Street est une institution établie à New York, mais dont l'influence va au-delà de son lieu physique. Un autre problème avec la notion de culture nationale vient du fait que, selon Blanc (2012 : 11), on ne doit plus voir la culture comme « un système englobant de croyances, mais comme un système ajusté au quotidien des individus ». Ainsi, toujours selon Blanc (2012), les croyances culturelles ne sont pas partagées par tous – et les cultures et sous-cultures luttent entre elles constamment –, à l'inverse des normes imposées par les institutions (qui elles, sont appliquées de manière plus uniforme à tous les individus). Pour ces raisons, nous avons choisi de nous intéresser à la question des institutions, plutôt qu'à celle de la culture nationale. Nous entendons la notion de culture au même sens que celui développé par Schein (2017) et expliqué dans la section précédente plutôt que celui de Hofstede (1980).

3.5.2 Les systèmes économiques, politiques et législatifs

Les antécédents institutionnels retenus lors de notre revue de littérature sont, d'une part, les systèmes économiques, politiques et législatifs et, d'autre part, le système d'éducation. Concernant les systèmes économiques, politiques et législatifs, il faut faire un détour par Bourdieu qui, dans *Questions de sociologie* (1980), est peut-être celui qui a le mieux expliqué l'importance d'étudier les institutions sociales à travers le concept d'*habitus*. Bourdieu parle des *habitus* comme des contraintes sociales que nous avons intériorisées. C'est, selon lui, ce que tout le monde sait, mais à un niveau de profondeur

où on ne va plus chercher. Ces « choses cachées » sont inconscientes ou implicites. L'*habitus* est un ensemble de réponses provenant d'un programme plus grand; c'est une histoire incorporée, c'est-à-dire inscrite dans les gestes et les goûts. Ainsi, les goûts sont déterminés, mais aussi légitimés, par des instances sociales. Ces instances (ou institutions) sociales exercent un pouvoir selon Bourdieu : pouvoir direct, mais aussi symbolique qui réside dans les structures objectives, les institutions, mais aussi dans la tête des agents qui ont intériorisé les structures. Il sera donc intéressant en utilisant la théorie de Bourdieu de voir comment les leaders éthiques ont été conditionnés ou influencés dans leurs *habitus* par les institutions.

Lordon (2015 : 221) abonde dans ce sens en disant que les institutions ont un grand impact étant donné : « [...] leur pouvoir normalisateur, pouvoir effectif de nous faire nous comporter d'une certaine manière, de nous faire faire certaines choses édictées par leur norme [...] ». Apresyan (1997), à cet effet, montre bien comment des institutions économiques, politiques et législatives ont pu affecter le développement de l'éthique des affaires en Russie. Selon lui, l'idéologie communiste correspondait à un certain *ethos* défini par le plan économique du parti communiste et même les écarts du plan étaient délimités par la recherche de bonus⁸. Cet *ethos* empêchait le développement d'éthique des affaires (et par la même occasion celui du leadership éthique, puisque toute initiative personnelle hors du plan était proscrite). Plus proche de nous, c'est Wall Street qui donne un exemple d'impact institutionnel : en tant qu'institution, elle a non seulement causé la crise financière des subprimes en 2008, mais aussi, et surtout, amené des comportements non éthiques en affaire (Santoro et Strauss, 2013). Wall Street a provoqué une crise, mais avait surtout, *in fine*, une crise interne d'éthique et de valeur qui participe aussi d'une autre institution : le capitalisme (Santoro et Strauss, 2013). On voit que l'on peut remonter la pente des institutions afin de voir les normes qu'elles imposent aux individus – et à ce titre, le leader éthique baigne toujours dans un

⁸ À ce propos Voslensky a relaté dans *La Nomenklatura* comment il suffisait de seulement atteindre ou dépasser minimalement les objectifs du plan quinquennal afin d'avoir un bonus (sous forme de privilèges de natures multiples) dans la société communiste de l'U.R.S.S. Voir : Voslensky, Michael (1980). « La Nomenklatura : les privilégiés en U.R.S.S. », ed. France Loisir, Paris.

ensemble de normes institutionnelles. Giddens (1991) précise que les agents et les structures (normes, institutions, codes moraux, etc.) sont en relation et qu'ils s'influencent mutuellement. Ainsi, les agents reproduisent la structure par leurs actes, mais ils peuvent aussi s'en éloigner, voire les ignorer. Il faut donc faire attention de tenir compte des institutions sans en exagérer l'effet sur les agents.

3.5.3 Le système d'éducation

Concernant l'institution du système d'éducation, nous nous servons de la théorie de Bourdieu (1984) pour qui le système d'éducation est l'institution centrale des sociétés modernes, car il est un principe de domination par capital culturel (l'autre principe de domination de nos sociétés étant le capital économique). La question est de savoir ce qu'on fait à l'université. La réponse de Bourdieu (1984) : on produit des savoirs, les identifie et les démarque. Ainsi, le savoir est divisé en disciplines. L'école devient le lieu par excellence du pouvoir symbolique où le social et le technique ainsi que le prestige et les compétences sont confondus (Bourdieu, 1989). À travers l'école, c'est l'État qui parle et qui dicte le point de vue légitime et qui assujettit l'individu à l'ordre social établi (Bourdieu, 1989). L'institution scolaire est un *champ*, concept clé chez Bourdieu, c'est-à-dire un espace de différenciation, de calibrage et de création d'identité (Bourdieu, 1984). Est-ce que les différences de *champs* disciplinaires et même d'écoles peuvent expliquer le cheminement vers le leadership éthique? Ce sera un antécédent à explorer afin de comprendre l'influence de l'école sur la formation du leadership éthique. Pour conclure, l'école est donc duale. D'un côté, elle agit comme antécédent individuel, car nous ne suivons pas tous les mêmes cours (ou le même parcours), et nous ne sommes pas tous affectés de la même façon par ceux-ci. De plus, comme nous l'avons déjà mentionné, notre éducation sera teintée par les actions de nos parents. Cependant, d'un autre côté, l'école est une institution qui nous dépasse et qui crée des *habitus* similaires chez tous ceux qui la fréquentent. Elle est donc aussi un antécédent institutionnel.

Chapitre 2 : Cadre théorique

1. Explications et choix des termes

1.1 Notre définition du leadership éthique

Nous avons choisi d'utiliser le construit de leadership éthique, car il est basé sur l'observation empirique et il permet d'analyser les antécédents d'un phénomène unique. Cependant, avant de poursuivre, notons que comme tout construit, il a la qualité et le défaut de réduire la complexité réelle à un phénomène simplifié. La question épistémologique suivante est donc importante : à quel point cette abstraction théorique explique-t-elle la réalité? Nous n'avons pas la prétention d'y répondre, mais nous pouvons d'ores et déjà pointer du doigt quelques lacunes de ce construit. Les antécédents situationnels, comme nous l'avons vu, sont au nombre de trois : intensité morale de la situation, contexte éthique et modèles de conduite. Toutefois, nous pensons qu'un leader éthique est défini par sa capacité à être un leader éthique de manière durable, non pas par la situation, mais par sa capacité à être un leader éthique peu importe les situations. S'il est vrai que l'intensité morale de la situation et le contexte éthique vont influencer sur la capacité du leader éthique à agir, cela ne devrait pas changer son *ingenium* s'il n'est pas sujet à des affections de grande puissance⁹. Ici se pose la question des modérateurs et de l'effet du contexte et de la situation. Nous pensons que le contexte éthique et l'intensité morale de la situation sont des modérateurs plutôt que des antécédents. Si la situation a une influence sur le leader éthique, c'est comme facilitateur ou bloqueur dans ses actions, mais non dans son essence de leader éthique. L'idée n'est pas de nier l'importance du contexte éthique ou de l'intensité morale, mais plutôt de les classer de la bonne façon. Enfin, le contexte éthique en tant

⁹ Voir section suivante, 2.2 la notion d'*ingenium*, pour une définition de cette notion.

que sous-segment du contexte organisationnel n'est pas nécessaire lorsqu'on envisage déjà d'autres antécédents organisationnels. Dès lors, nous avons déplacé les modèles de conduite des antécédents situationnels aux antécédents individuels et nous considérons le contexte éthique comme participant des antécédents organisationnels.

En combinant les éléments de l'entrepreneur moral (Kaptein, 2019), des parties prenantes (Maak et Pless, 2006) et des quatre approches possibles au leadership éthique (Eisenbeiß, 2012), nous en arrivons à la reformulation de la définition donnée par Brown et al. (2005) qui se lit comme suit :

La démonstration de la part du leader de comportements normativement appropriés – ou la remise en cause des normes morales, si besoin en est – à travers les actions personnelles et les relations interpersonnelles et la promotion de telles conduites chez les suiveurs et les différentes parties prenantes par la communication à deux sens, le renforcement la prise de décision et une ou plusieurs orientations vers : l'humain, la justice, la responsabilité et la durabilité¹⁰.

Nous pensons que le leadership ne doit pas se résumer à ce qui a lieu au sein de l'organisation, mais doit tenir compte de l'environnement local et global, des normes morales et des parties prenantes multiples. Le leader éthique doit aussi avoir des orientations claires qui permettent de le définir comme éthique. Ainsi, Brown et Treviño (2006a) ont montré que le leader éthique doit agir concrètement, c'est-à-dire prendre des actions envers l'éthique, donner à l'éthique une part importante de son agenda et essayer de changer les pratiques non éthiques dans son organisation. Or, selon nous, le leader doit aussi manifester certaines qualités qui font de lui un exemple. Il semble contre-intuitif de considérer quelqu'un qui ne serait pas orienté vers au moins une des quatre

¹⁰ Ici, il a été choisi d'enlever la notion de modération que Eisenbeiß joignait à celle de durabilité. Tout d'abord, nous considérons que ces deux notions sont deux concepts différents. Il est possible d'être modéré sans chercher la durabilité et vice versa. De plus, cette notion de modération n'est pas nécessaire ni suffisante au leadership éthique. On peut très bien imaginer un leader éthique qui ne soit pas modéré dans ses propos ou ses actions. On peut aussi imaginer quelqu'un de modéré, mais qui ne serait pas éthique (comparativement à la durabilité qui renvoie ici à la pérennité de société et l'environnement et qui montre des enjeux éthiques réels liés, par exemple, à l'écologie).

orientations de Eisenbeiß (2012) comme étant un leader éthique. Rappelons, si besoin est, que ces quatre orientations sont axées sur : l'humain, la justice, la responsabilité et la durabilité et la modération. De plus, le leader éthique doit agir dans et pour la société dans son ensemble. Par exemple, est-ce que les populations (concernées) sont prises en compte? Quelles sont les retombées du leadership éthique sur celles-ci? Est-ce que les parties prenantes, qu'elles soient directes, mais aussi indirectes, sont prises en compte? Etc. Le leader éthique se distingue par sa capacité à se détacher de ses propres intérêts, des intérêts de son organisation et de ceux des actionnaires, afin d'avoir une vision orientée, dans la mesure du possible, vers le bien-être de la collectivité. D'ailleurs, si nous reprenons les stades de développement moral de Kohlberg (1969), nous constatons que les stades les plus élevés sont orientés vers la société dans son ensemble et non plus seulement vers les proches. Est-ce qu'un leader éthique qui pense aux parties prenantes et non seulement à son organisation est à un stade de développement plus élevé et est donc plus éthique ? Nous sommes tentés de répondre que oui.

1.2 Antécédents retenus dans notre analyse

Pour conclure sur les définitions du leadership éthique et des antécédents, notons quelques nuances à propos de ceux-ci. Tout d'abord, il faut mentionner que nous avons choisi d'opter pour une approche interdisciplinaire dans notre recherche. Ainsi, nous proposons un voyage, forcément trop bref puisque se voulant aussi général, à travers la psychologie, la psychanalyse, les neurosciences, la philosophie et la sociologie. Cet ancrage est primordial dans notre analyse et se traduit par une distanciation face à la recherche sur le leadership qui est essentiellement basée sur la psychologie. Cette perspective devrait se clarifier lorsque nous parlerons plus en détail des institutions ci-dessous. Pour ce qui est des antécédents individuels, nous reprenons dans la littérature du leadership les caractéristiques (approche des traits, identité et personnalité morale ainsi que développement moral), mais, tel que vu ci-dessus, nous ajoutons l'éducation (Durkheim, 2012, 2013) et la notion de désir (Lordon, 2013). Par ailleurs, notons que

l'approche des traits amène la question de l'acquis ou l'inné. Si les traits sont innés, alors on naît avec une forte prédisposition à être ou ne pas être leader et même s'ils sont acquis, comment enseigner des traits aussi différents que ceux de la stabilité émotionnelle ou l'agréabilité? Il semble que, du moins d'un point de vue pédagogique, les traits posent problème comme antécédents. Si les traits sont fort probablement une condition nécessaire au leadership éthique, ils ne paraissent pas suffisants et surtout, ils ne sont peut-être pas l'antécédent le plus utile à expliquer dans une dimension pédagogique du leadership éthique. Nous les gardons toutefois comme antécédent puisque la grande majorité de la littérature sur le leadership éthique parle de l'importance des traits pour devenir un leader (et *a fortiori* un leader éthique).

L'identité se décline sous deux formes : la personnalité morale et l'identité morale. Comme il a été vu, ces deux formes semblent importantes afin d'amener les individus à devenir des leaders éthiques. De plus, la construction du soi dans l'enfance apparaît comme un élément central afin de d'expliquer les comportements à l'âge adulte. Comprendre comment on se construit une identité morale est aussi nécessaire afin de voir ce qui mène ou non au leadership éthique. Le développement moral est un antécédent au niveau individuel en ce sens qu'il faut en avoir un niveau assez haut (dont le degré reste encore à déterminer) pour penser au-delà de soi et agir de manière altruiste. Cependant, plusieurs auteurs critiquent la notion de développement moral qui serait une approche trop rationaliste de la morale. Ainsi, Haidt (2013) montre comment nos jugements moraux (conscients et rationnels) sont précédés par des intuitions morales et des émotions morales (inconscientes et intuitives). Nous pensons que la notion d'affect développée ci-dessous abonde dans ce sens et permet de contourner le problème de l'opposition entre raison et émotions. Les affects touchent à la fois et simultanément nos sentiments et nos idées comme le note Lordon (2016) qui s'oppose au dualisme corp/esprit.

Concernant l'éducation au niveau individuel, comme nous l'avons déjà mentionné, nous la liions au niveau institutionnel. D'ailleurs, nous nous y attarderons à nouveau dans les antécédents institutionnels. Notons cependant au passage qu'il est important de distinguer l'éducation de l'école et l'éducation parentale au niveau individuel. Enfin, pour ce qui est des désirs, que nous jugeons fondamentaux dans le contexte du leadership éthique – et principalement dans un cadre théorique d'affects –, nous en retenons les trois variantes énoncées lors de notre revue de littérature, bien qu'évidemment les désirs soient pluriformes, voire infinis. Premièrement, il y a le désir de devenir un leader, de prendre la parole et des actions afin de défier le statu quo. De plus, il y a le désir d'être éthique, donc un désir de ne pas seulement se soucier des autres, mais d'agir pour eux. Enfin, il y a le désir de s'épanouir ou de s'accomplir, qui amène les individus à suivre telle voie plutôt qu'une autre. Les désirs, comme nous l'avons vu, sont liés aux institutions qui vont affecter les individus et leurs désirs dans des directions préétablies.

Les modèles de conduite (Bandura, 1977, 1986) sont maintenant au nombre de quatre. Les trois types de modèles mentionnés par Weaver et a. (2005), à savoir : ceux liés à l'enfance, les mentors et les top-managers, auxquels nous ajoutons les personnalités publiques comme proposé par Frisch et Huppenbauer (2014). En effet, nous pensons qu'il faut tenir compte d'autres modèles indirects tels que les personnages de fictions, les biographies, etc. Rappelons qu'il a été choisi de les classer parmi les antécédents individuels puisque nous avons éliminé les antécédents situationnels de notre cadre théorique, mais aussi parce que les modèles sont au final des influences individuelles. En effet, nous avons tous des modèles de conduite, non seulement différents, mais qui nous affectent différemment des autres.

À propos des antécédents au niveau organisationnel, nous avons repris les trois catégories de la culture organisationnelle de Schein (2017), à savoir les artefacts, les valeurs et croyances partagées et les suppositions de base ; aussi nous ne les

expliquerons pas à nouveau. Nous avons substitué à la notion d'environnement externe celle d'institution qui permet une meilleure analyse dans le cas des antécédents, car elle cible mieux ce qui peut affecter les leaders. De plus, il nous semblait important de retenir l'idée de transcendance immanente du social de Lordon (2015), qui consiste en ce que des puissances émergent des institutions et dépassent les individus qui les constituent. Ce phénomène, très connu en sociologie depuis Durkheim (perspective holiste), est pourtant remarquablement ignoré de la majorité de la littérature sur les antécédents du leadership éthique. Enfin, notre cadre théorique se basant sur Lordon (2013, 2016) et Spinoza (1954), il fallait inclure les institutions par souci de cohérence avec le structuralisme des passions (voir section suivante). Au sortir de notre revue de littérature, les antécédents institutionnels semblaient être : le système économique, législatif et politique, et le système d'éducation. Le système économique, juridique et politique va poser les conditions d'existence des individus en société et entraîner certains *habitus* (Bourdieu, 1980, 1989). À titre d'exemple, le néolibéralisme agit comme une force qui dirige les individus et leurs désirs vers un épanouissement dans le travail, un désir de consommer, un individualisme exacerbé, etc. De plus, vivre en démocratie implique des orientations différentes pour les actions individuelles que vivre sous une dictature. Enfin, une récession économique est un évènement qui va toucher l'ensemble de la société, à des degrés différents certes, mais qui va tout de même affecter autant les individus que les organisations. Bref, on le voit, les systèmes économiques, juridiques et politiques affectent l'ensemble de la société et on peut ainsi supposer qu'ils vont aussi agir comme antécédent au leadership éthique.

Du côté du système d'éducation, nous pensons que l'éducation a, ou du moins peut avoir, un rôle important comme antécédent au leadership éthique. Former des leaders, mais aussi des citoyens éclairés, devrait engendrer plus d'éthique. L'impact de l'éducation peut être étudié sous au moins deux aspects : l'éducation comme antécédent individuel (que nous nommons simplement éducation) et l'éducation comme institution (que nous nommons système d'éducation). Cette distinction pourrait être importante, car selon Bourdieu (1984, 1989), les institutions académiques sont prépondérantes dans

l'analyse des *habitus* et des façons de penser des individus; elles forment des individus très différents selon les disciplines et les facultés des universités. Durkheim (2012 : 228) note de son côté que l'école : « [...] par cela seul qu'elle est un groupe constitué, peut faire contracter à l'enfant les habitudes de la vie en groupe, le besoin de s'attacher à des forces collectives ».

À ces deux antécédents institutionnels, nous en ajoutons un troisième qui n'est pas le fruit de notre revue de littérature, mais de notre cadre théorique : les institutions légitimatrices. Ici, faisons un détour par Lordon (2018) et sa théorie des « grands hommes ». Ces grands hommes, tels que Napoléon, ressemblent beaucoup à ce qu'on appelle généralement des leaders. Pour Lordon (2018), les grands hommes ne sont pas grands intrinsèquement, mais parce qu'ils captent la puissance de la multitude qui a été déposée dans des agencements institutionnels en occupant des places adéquates (ou privilégiées). La puissance de la multitude, c'est le cumul des puissances individuelles, qui vont se joindre en des institutions. Chacun, par la foi qu'il accorde aux institutions, leur prête une partie de sa puissance (Lordon, 2013). Les institutions tirent donc leur légitimité et leur pouvoir des puissances individuelles collectivement rassemblées en elles. Ainsi, la monnaie, par exemple, a une puissance, mais seulement à condition que tous croient en son pouvoir et sa valeur. Mais outre l'institution, ce sont les « grands hommes » qui, en étant à la bonne place dans la bonne institution, confisquent le pouvoir grâce à cette dernière et *in fine* grâce à la multitude (Lordon, 2018). Un leader, ainsi, l'est aussi parce qu'il a su capter une partie du pouvoir à travers les institutions. Cela abonde dans le sens de Kaptein (2019) qui mentionne le besoin d'étudier le leadership éthique sous l'angle du pouvoir. Pour être un leader éthique, faut-il posséder un certain pouvoir? Nous pensons que oui, car il est probable qu'un leader sans pouvoir ait beaucoup moins d'influence. Il serait d'ailleurs intéressant d'étudier plus en profondeur la relation entre l'éthique et le pouvoir du leader.

Pour en revenir à Lordon (2015), comme nous l'avons mentionné précédemment, les institutions sont investies par la puissance de la multitude. Or, ces institutions, une fois légitimées, deviennent, à leur tour, légitimatrices, puisqu'elles vont décider en quelque sorte qui a du pouvoir. Un économiste qui annonce une crise financière aura un impact beaucoup plus grand qu'un inconnu des médias et des institutions qui en dirait de même, car il a été légitimé par des institutions. Il y a donc des institutions légitimatrices dans lesquelles s'inscrivent les individus afin d'en tirer un pouvoir. Ceci abonde dans le sens de la théorie de Blanc (2012) et Giddens (1991) sur les institutions comme lieux de pouvoirs et de contraintes. Les institutions ne font pas qu'exercer un pouvoir sur les individus, mais peuvent aussi permettre à un agent d'agir en lui fournissant une autorité et une puissance.

En nous inspirant de la pensée systémique (modèle de l'oignon de Pauchant et Mitroff, 1995), nous avons esquissé un modèle théorique qui comprendrait les antécédents dans un sens plus large que celui compris dans Brown et Treviño (2006a). Comme l'indique le tableau 1 (ci-dessous), nous avons réparti les antécédents sous trois catégories : institutionnels, organisationnels et individuels. Dans notre cadre théorique examinant l'importance des affects, nous avons décidé de retirer la notion d'antécédent situationnel, car, comme nous l'avons mentionné, le leader éthique ne devrait pas varier dans son *ingenium* selon les situations, mais aussi parce que tous les affects sont par définition situationnels¹¹.

¹¹ Spinoza (1954) note à ce propos que : « Des hommes différents peuvent être affectés de différentes façons par un seul et même objet, et un seul et même homme peut être affecté par un seul et même objet de différentes façons à des époques différentes » (Éthique, page 228, partie III, démonstration de la proposition 51), ce qui revient entre autres à dire que les affects sont toujours situationnels (« de différentes façons à des époques différentes »).

Tableau 1 : Récapitulatif des antécédents retenus dans notre analyse.

<i>Antécédents institutionnels</i>
Le système économique, législatif et politique. Les institutions légitimatrices. Le système d'éducation.
<i>Antécédents organisationnels</i>
Les pratiques et les artefacts culturels en organisation. Les valeurs et les croyances partagées en organisation. Les suppositions de base en organisation.
<i>Antécédents individuels</i>
Les traits de personnalité. L'identité (morale et générale). Le développement moral. L'éducation (parentale et scolaire). Le désir d'être un leader éthique. Les modèles de conduite.

2. Affects et *ingenium*

2.1 La notion d'affect

Devant la complexité de la notion d'antécédent, nous avons choisi d'utiliser la notion d'affect et d'*ingenium* afin de regrouper les antécédents sous une unité conceptuelle. En effet, afin de faire sens de la masse d'informations concernant le leadership éthique, disparate et souvent contradictoire, nous avons choisi la perspective d'un déterminisme spinoziste, perspective qui voit les individus comme étant déterminés par les affects. Une des idées, sinon l'idée centrale de Spinoza (1954 :190), est celle de *conatus*, cet effort par lequel : « chaque chose s'efforce de persévérer dans son être ». Nous avons tous un *conatus*, par définition égocentré, qui va s'inscrire dans des structures sociales sous la forme de désirs : désir de survie, mais aussi d'accomplissements. Matheron le note :

[Le *conatus*] englobe aussi tous nos désirs particuliers dans la mesure où ils viennent de nous; ceux-ci se ramènent donc à des aspects fragmentaires et à des conséquences partielles d'un désir plus fondamental qui n'est pas autre chose que nous-même. [...] Mon désir est désir de soi, et ce désir de soi, c'est moi, dans toute ma richesse et ma complexité. (Matheron, 1988 : 89)

Les désirs sont liés à notre singularité, notre « richesse et complexité », ou, pour le dire autrement, notre *ingenium*. La compréhension des désirs des leaders est donc d'une importance capitale dans l'analyse des antécédents. Notre *conatus* et nos désirs vont s'inscrire dans l'espace des possibles créé par les institutions. Toute chose, dont l'humain, est affectée par le monde qui l'entoure et l'affecte en retour, ce qui est l'idée même d'un structuralisme des passions tel que développé par Lordon (2013 : 2016) qui reprend Spinoza (1954). Selon Lordon (2016), il y a des pôles individués de puissance et de désir (*conatus*), mais qui sont informés par les structures et qui « poussent » en elles. Fort de ce cadre d'analyse, le leader éthique est vu comme un *ingenium* particulier :

celui du corps qui a pris les bons plis, les bonnes habitudes par des déterminismes particuliers¹². En effet, Spinoza (1954 : 181) dit que : « le corps humain peut subir beaucoup de changements et néanmoins retenir les impressions ou traces des objets et par conséquent les images même des choses »¹³. Ici, nous retrouvons l'idée de trace, qui est inhérente à l'*ingenium*; l'*ingenium* est une accumulation d'affects assez forts pour avoir laissé des traces. Mais comment se fait-il que nous n'ayons pas tous le même *ingenium* ? D'abord, parce que nous ne subissons par tous les mêmes affections, mais aussi parce que ces affections ne produiront pas toujours les mêmes affects¹⁴.

Pour Lordon (2016 :16), l'affect est « [...] l'effet qui suit de l'exercice d'une puissance. Une chose exerce sa puissance sur une autre, cette dernière s'en trouve modifiée : affect est le nom de cette modification »¹⁵¹⁶. Ici, rappelons la définition donnée dans la revue de littérature : Lordon (2013 : 77) définit le désir comme « la force motrice fondamentale des comportements individuels » et les affects comme : « les causes de première instance [...] qui décident des orientations de cette énergie et font se mouvoir l'individu dans telle direction plutôt que dans telle autre ». Comme le mentionnent Gooty et al. (2010), la littérature confond très souvent les émotions, les humeurs et les affects. Les trois se distinguent selon leur durée dans le temps : les émotions sont de courte durée, ensuite viennent les humeurs et finalement, sur une très longue durée les affects. Si les émotions et les humeurs ne sont pas porteuses de différences individuelles stables, les affects, eux, le sont (Gooty et al., 2010). Lordon

¹² Noter au passage que ce déterminisme n'enlève pas la notion de choix, mais il en réduit l'impact par rapport aux influences extérieures.

¹³ Éth., partie III, deuxième postulat.

¹⁴ Chez Spinoza (1954) la notion d'affect est mentionnée à plusieurs reprises. Par exemple : « nous sentons qu'un corps est affecté de beaucoup de façons » (page 154, Éth., parti II, axiome 4), ou encore : « les individus composant le corps humain, et par conséquent le corps humain lui-même, sont affectés par les corps extérieurs d'un très grand nombre de façon » (page, 136, Éth., partie II, postulat 3).

¹⁵ Notons par ailleurs que la notion d'affect a des définitions très variées selon les auteurs et les différents champs d'études. Par exemple Haidt (2013), reprenant Wilhem Wundt, les définit comme des «flashes» d'émotions positives ou négatives qui nous préparent à approcher ou éviter quelque chose. Or, cette définition n'est pas compatible avec celle de Spinoza (1954) pour qui les affects concernent l'effet des choses extérieures sur nous. Les affects ne nous « préparent » pas, ils sont les effets *a posteriori* d'une puissance. Comme le note Berkese (2019), les affects, dans un cadre de pensée spinoziste, sont non seulement des émotions, mais surtout, les effets de puissances sur le corps.

¹⁶ Pour le dire autrement et plus simplement, la puissance peut être nommée affection, tandis que la résultante de cette puissance sera un affect.

(2016) abonde dans ce sens, mais différencie deux types d'affects : à modification faible ou forte. La modification faible fait varier la puissance d'agir, tandis que la modification forte est celle qui touche l'*ingenium* lui-même. Les traces que laissent les affects peuvent donc être de différentes profondeurs selon l'intensité des événements que l'on rencontre. De plus, selon Debray et al. (2019 : 40) : « [l'] *ingenium*, conçu comme la structure génératrice des comportements en réponse aux sollicitations des affections extérieures, est le produit des traces laissées dans le corps par une trajectoire de rencontres antérieures et les affects qui s'en sont suivis »¹⁷.

2.2 La notion d'*ingenium*

L'*ingenium* est une notion que Spinoza utilise, mais ne définit jamais (Debray et al., 2019)¹⁸. De plus, pour la saisir, il faut passer par un travail d'exégèse. Pour commencer, Spinoza (1954 : 227) note que : « des hommes différents peuvent être affectés de différentes façons par un seul et même objet, et un seul et même homme peut être affecté par un seul et même objet de différentes façons à des époques différentes »¹⁹. Cette phrase est, selon nous, la clef de voûte pour comprendre une des premières utilités de la notion d'*ingenium*. En effet, l'*ingenium* répond à une question qui reste problématique quand on examine les antécédents : comment expliquer qu'il y ait autant d'antécédents possibles à un phénomène unique tel que le leadership éthique? Spinoza permet de répondre à cette question sans simplifier la réalité à outrance : s'il existe autant d'antécédents, c'est que tout le monde ne sera ni affecté par les mêmes choses, ni de la même façon. Pour le dire autrement, en plus de ne pas tous avoir le

¹⁷ Pour le terme trajectoire, on peut reprendre la définition de Bourdieu (1994 : 88) entendue comme la : « [...] série des positions successivement occupées par un même agent (ou un même groupe) dans un espace lui-même en devenir et soumis à d'incessantes transformations ».

¹⁸ À ce propos, Moreau (dans Debray et al., 2019 : 317) mentionne que la meilleure traduction du terme *ingenium* – il n'existe aucune traduction parfaite du terme à sa connaissance – serait : « naturel propre ». Cependant, comme il le souligne, il faut faire attention de ne pas opposer ce qui serait de l'ordre de la nature des individus et ce qui serait de l'ordre des accidents, car l'*ingenium* comprend aussi des accidents dans la notion d'affect, d'où son choix de ne pas traduire le terme par « naturel propre », mais plutôt par complexion. Nous préférons garder le terme latin comme le fait Lordon (2015, 2016) afin d'éviter la confusion.

¹⁹ Éth., partie III, proposition 51.

même vécu, nous ne vivons ni ne ressentons les choses pareillement. Cela explique la multitude d'*ingenia* qui existe.

Autre point central dans le concept d'*ingenium* : l'idée de durée. Ici, il faut lire attentivement Spinoza (1954 : 141) lorsqu'il nous parle de la mémoire comme d'un : « [...] enchaînement d'idées [...] qui se fait dans l'esprit selon l'ordre et l'enchaînement des affections du corps humain »²⁰. Il ajoute ensuite : « et ainsi chacun passe d'une pensée à une autre selon la façon dont l'habitude a ordonné les images des choses dans son corps » (Spinoza, 1954 : 142)²¹. Si cela peut sembler abstrait, Spinoza donne un exemple très concret : un soldat romain, voyant les traces d'un cheval sur le sable, pensera tout de suite à un cavalier et ensuite à la guerre, tandis qu'un paysan voyant les mêmes traces pensera plutôt à une charrue et ensuite à un champ. On voit ici que l'habitude amène deux réflexes bien différents. Et si nos mémoires diffèrent, c'est bien parce que notre *ingenium* se mesure sur la durée. Comme le note Moreau (dans Debray et al., 2019 : 317), « l'*ingenium* par lequel un individu diffère d'un autre est le produit d'un complexe passionnel, c'est-à-dire l'effet d'un rapport complexe entre plusieurs passions différentes ». L'*ingenium* n'est pas figé dans le temps, il peut toujours changer avec la venue de nouveaux affects assez puissants (et les passions leur correspondant), mais il est : « [...] un nœud particulier d'affects, notamment déterminé par la biographie de chaque individu » (Moreau dans Debray et al., 2019 : 319). Moreau ajoute que l'*ingenium* peut être compris comme : « l'organisation particulière de la multitude des affects à l'intérieur d'un individu à un moment donné dans sa vie » (Moreau dans Debray et al., 2019 : 320). Cet accent mis sur un « moment donné » peut porter à confusion quant à l'importance de la notion de durée dans le concept d'*ingenium*. Si, selon Debray et al. (2019), l'*ingenium* est « modifiable » – tel que dit, l'*ingenium* peut toujours changer au fil de nouvelles affections –, il n'empêche qu'il représente une certaine stabilité, une durée. Berkese (2019 : 36) abonde dans ce sens en disant que : « l'esprit comme le corps des individus conservent la mémoire intégrale de leurs

²⁰ Éth., partie II, scolie de la proposition 18.

²¹ *Ibid.*

affections antérieures et leur expérience d'entr'effections actualise sans cesse les liaisons d'images et d'affects associés à ces affections antérieures ». Il ajoute :

[L'*ingenium*] traduit les empreintes (ou plis de la surface pathématique) laissés, historiquement (il marque une dimension temporelle, une forme de trajectoire socio-affective), en notre corps et en notre esprit par nos rencontres avec des choses extérieures. En ce sens, il constitue une forme de sédimentation. (Berkesse, 2019 : 55-56)

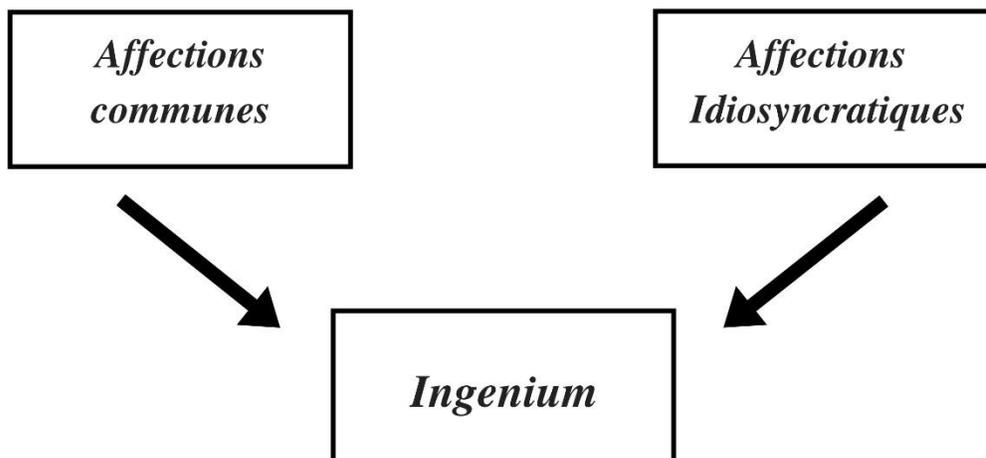
Cette idée de sédimentation est inspirée de Lordon (2015 : 258) qui mentionne que l'*ingenium* est : « [...] la structure récapitulative de mes manières – manières de sentir, de penser, de juger, de voir même, quand je suis face aux choses extérieures ». Dans *Les affects de la politique*, Lordon (2016 : 23, 24) donne deux autres définitions de l'*ingenium* qui abondent dans le même sens : « l'ensemble de nos susceptibilités affectives » ou encore : « [...] la récapitulation de toute notre trajectoire socio-biographique telle qu'elle a laissé en nous des plis durables ». L'*ingenium* est donc l'ensemble de nos manières d'être qui nous sont propres et qui sont le fruit de toutes nos rencontres, nos expériences, etc. La notion de plis renvoie à celle de trace, ou de marque : une affection assez intense va laisser une trace dans notre corps, dans notre être. Ici, ce n'est pas sans rappeler la théorie des marqueurs somatiques du neurologue Antonio Damasio (1994). Des évènements à charge émotionnelle vont laisser des marques, ou comme le dit Damasio :

La plupart des marqueurs somatiques dont nous faisons usage pour prendre des décisions ont probablement été élaborés dans notre cerveau au cours des processus d'éducation et de socialisation, par l'établissement d'un lien entre des classes particulières de stimuli et des classes particulières d'état somatiques. (Damasio, 1994 : 245)

Les marqueurs somatiques sont donc acquis par le biais de l'expérience individuelle, sous l'égide d'un système d'homéostasie interne et sous l'influence d'un ensemble de circonstances externes qui comprennent non seulement les entités et les évènements avec lesquels l'organisme interagit nécessairement, mais aussi les conventions sociales et les règles éthiques. (Damasio, 1994 : 247).

La théorie des marqueurs somatiques de Damasio semble compatible avec la théorie des affects de Lordon sur la création de nos habitudes, de nos manières, de notre *ingenium*, ce qui n'a rien de surprenant puisque tous deux se basent sur Spinoza (1954) dans l'élaboration de leurs théories. Lordon (2016) insiste d'ailleurs comme Damasio sur l'idée d'une expérience individuelle lorsqu'il parle des deux types de sources de l'affection de l'*ingenium* : communes et idiosyncratiques. D'une part, il y a des affections communes liées à l'homogénéité de certains groupes sociaux dans : « [...] leurs goûts, leurs parlers, leurs tenues corporelles, et vestimentaires, etc. » (Lordon, 2016 : 122) et, d'autre part, des affections idiosyncratiques, puisque certaines rencontres ou situations nous seront non seulement uniques en ce sens que nous les aurons vécues, nous et pas d'autres personnes, mais aussi, par le niveau d'intensité avec lequel nous les vivrons et qui varie d'une personne à l'autre. Les affections peuvent donc être partagées, comme les institutions qui affecteront plusieurs individus en même temps : école, droit, professeurs, médias, employeurs, etc. Toutefois, elles peuvent aussi se limiter à l'expérience individuelle : comme : « [...] une rencontre singulière bouleversante, personne, évènement ou situation, une affection si puissante en tout cas qu'elle impose sa nouvelle trace par-dessus les anciennes [...] » (Lordon, 2016 : 121). De sa théorie ressort un modèle que nous avons représenté comme suit :

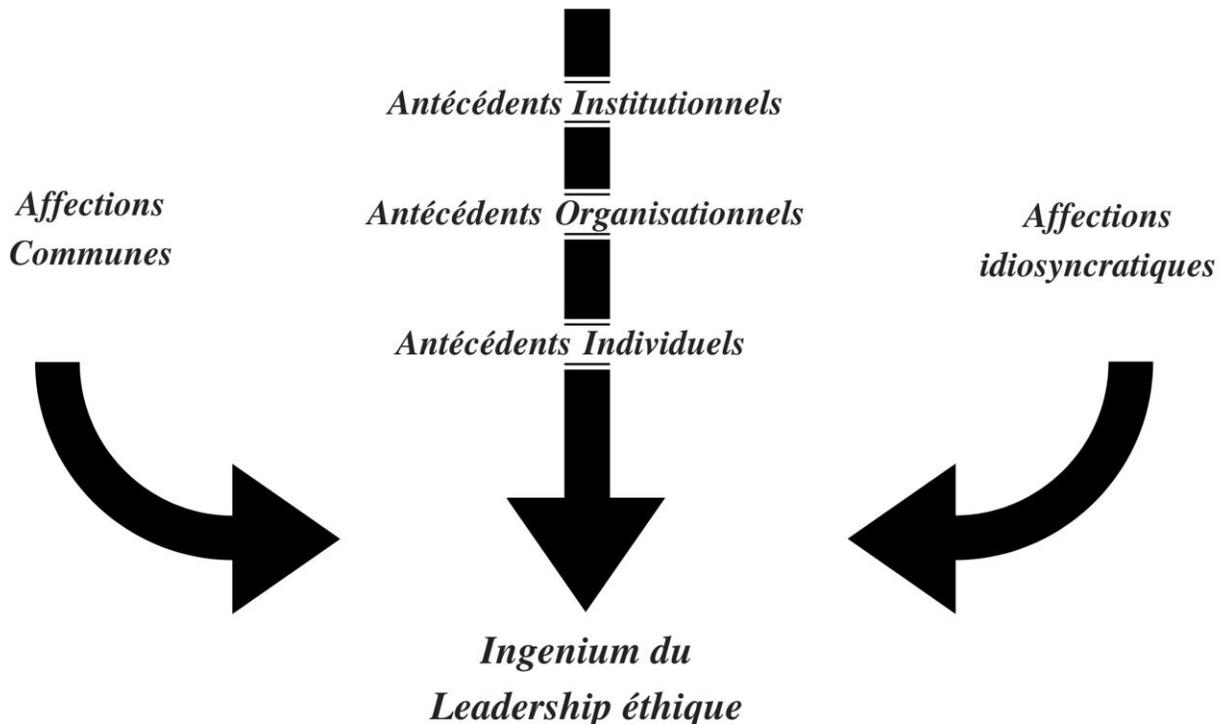
Figure 2 : Modèle de l'affect et de l'*ingenium* selon Lordon



Cependant, ce modèle est trop simpliste (ou plutôt ouvert), et ne permet pas d'établir un cadre d'analyse propice à l'étude scientifique du phénomène des antécédents du leadership éthique. Nous avons donc choisi de combiner ce modèle au Tableau 1 concernant nos antécédents retenus dans l'analyse. Nous avons aussi voulu expliciter les idées suivantes dans notre modèle : celle de trajectoire, celle de biographie, celle du social et celle d'affect. Nous en venons ainsi au concept de trajectoire socio-biographico-affective de l'*ingenium*, terme qui ne veut rien dire d'autre que ce que nous avons dit plus haut, à savoir l'ensemble des affects laissés par les choses extérieures au courant de la vie d'un individu et ayant contribué à former son *ingenium*. Voici notre modèle intégrateur des antécédents et de l'*ingenium*.

2.3 Modèle intégrateur : Trajectoire socio-biographico-affective de l'*ingenium*

Figure 3 : Modèle intégrateur : Trajectoire socio-biographico-affective de l'*ingenium*



Nous utilisons la notion de trajectoire en reprenant Lordon (2016 : 24) dans la citation susmentionnée, mais à la notion de socio-biographique, nous ajoutons celle d'affect, qui fait un lien avec l'idée d'antécédent en rappelant une influence extérieure. Nous utilisons ainsi la notion de trajectoire socio-biographico-affective entendue comme étant trois choses. Tout d'abord, il y a le fait que chaque individu sera affecté par le social, dont les institutions en place ou les groupes auxquels il adhère. Ensuite, la notion de biographie renvoie à deux choses : d'un côté, le caractère singulier des individus, autant dans leur biologie que dans leurs réflexes de pensée, de l'autre, l'idiosyncrasie des rencontres et des événements qui forgent un *ingenium* particulier. Enfin, concernant la notion d'affect, elle renvoie aux fondements mêmes de la pensée de Spinoza tels que mentionnés plus haut : le monde nous affecte de diverses façons et nous ressentons ses affections sous la forme d'affects. C'est cette trajectoire socio-biographico-affective qui amène un *ingenium* particulier, celui qui nous intéresse, c'est-à-dire une façon d'être particulière : le leadership éthique. Cela nous amène à redéfinir la notion d'*ingenium* en modifiant légèrement celle de Lordon (2016). Nous ajoutons à la sienne la notion d'affection (voir ce qui est souligné) et obtenons : « l'*ingenium* consiste en récapitulation de toute notre trajectoire socio-biographico-affective telle qu'elle a laissé en nous des plis durables ». La question devient celle des antécédents institutionnels, organisationnels et individuels qui laissent des plis durables. Ces antécédents sont compris comme des affections communes ou idiosyncratiques qui constituent les diverses trajectoires et les divers *ingenia*.

Chapitre 3 : Méthodologie

Pour réaliser notre recherche et afin d'explorer le leadership éthique sous toutes les facettes de notre cadre théorique, nous proposons l'approche méthodologique de l'analyse (ou étude) de cas. Ainsi, la méthodologie de cette recherche est basée sur les travaux de Yin (2017) dans son ouvrage : *Case Study Research and Applications, Design and Methods*. Pour Yin, il est important de tout d'abord différencier les études de cas («*case study*») en recherche des études de cas dans d'autres domaines (par exemple en journalisme). Dans la recherche, une méthode et une préparation sont nécessaires, et la recherche empirique est utilisée afin d'explorer un phénomène contemporain en profondeur (Yin, 2017). Nous avons choisi d'utiliser les analyses de cas parce que le leadership éthique sera étudié sur des contemporains, mais aussi parce que la question des antécédents nécessite une analyse en profondeur. Ainsi, des récits de vie permettront de véritablement creuser les antécédents de façon plus importante que, par exemple, des entrevues menées auprès d'un grand nombre de personnes. Gagnon (2012) note que les études qualitatives telles que l'analyse de cas sont les seules à pouvoir amener la vision holistique nécessaire dans l'étude des problèmes sociaux qui sont très complexes. Or, notre cadre théorique rend compte de la complexité des antécédents du leadership éthique; il fallait donc une méthode qualitative. Enfin, avec notre modèle théorique qui élargit les antécédents analysés et mobilise un construit très récent tel que celui de leadership éthique, il semblait plus logique de mener des entrevues en profondeur pour analyser véritablement le rôle de chaque antécédent dans l'apparition du leadership éthique. Dans le même ordre d'idées, le concept d'*ingenium* concernant les antécédents du leadership éthique étant nouveau, nous ne disposions pas de points de comparaison avec d'autres recherches; pour débroussailler le terrain, il valait donc mieux se concentrer sur un petit nombre de cas afin de bien en faire ressortir les conséquences pour notre recherche et celles à venir. Suivant la recommandation de Yin (2017), il a été choisi de faire deux études de cas afin de permettre une répliquabilité et une comparaison directe entre ces deux cas.

1. Questions préliminaires et design de la recherche

Avant de collecter les données d'une analyse de cas, il faut, selon Yin (2017), faire un design qui consiste à identifier notre cas et établir la logique derrière ce dernier. Le design contient, entre autres, une question de recherche, des propositions et des cas (Yin, 2017). Notre question de recherche est la suivante : « *Quels sont les antécédents qui mènent à l'ingenium du leadership éthique?* ». Pour y répondre, nous avons un ensemble de suppositions contenues dans notre modèle théorique : antécédents institutionnels, antécédents organisationnels et antécédents individuels. La figure ci-dessous montre nos suppositions sous une présentation synthétique. Notons que la supposition 2, soit : « Certaines institutions légitimatrices vont être un antécédent au leadership éthique » vient de notre cadre théorique et de notre perspective d'affects et d'*ingenium*.

Tableau 2 : Ensemble des suppositions de recherche

<i>Antécédents institutionnels</i>
Supposition 1. Le système économique, législatif et politique crée des <i>habitus</i> qui sont un antécédent au leadership éthique.
Supposition 2. Certaines institutions légitimatrices vont être un antécédent au leadership éthique.
Supposition 3. Le système d'éducation est un antécédent au leadership éthique.
<i>Antécédents organisationnels</i>
Supposition 4. Les pratiques et les artefacts culturels en organisation sont un

antécédent au leadership éthique.

Supposition 5. Les valeurs et les croyances partagées en organisation sont un antécédent au leadership éthique.

Supposition 6. Les suppositions de base en organisation sont un antécédent au leadership éthique.

Antécédents individuels

Supposition 7. Les traits sont un antécédent du leadership éthique.

Supposition 8. L'identité est un antécédent du leadership éthique. (Personnalité morale et identité morale).

Supposition 9. Le développement moral est un antécédent au leadership éthique.

Supposition 10. L'éducation (parentale et scolaire) est un antécédent au leadership éthique.

Supposition 11. Le désir d'être un leader éthique est un antécédent au leadership éthique.

Supposition 12. Les modèles de conduite sont un antécédent au leadership éthique.

2. Sélection des répondants

Concernant nos cas, nous avons procédé à l'établissement de critères de sélection des répondants afin de nous assurer de la pertinence des cas qui serviront dans notre analyse. Pour sélectionner les répondants, nous avons utilisé trois critères. Premièrement, nous voulions des personnalités publiques afin de pouvoir trianguler nos

résultats avec d'autres documents. Selon Yin (2017), il existe six sources de preuves²² («*evidence*») : la documentation, les archives, les entrevues, les observations directes, les observations participatives et les artefacts physiques. Puisque notre principale source de preuve vient de nos entrevues, nous avons choisi des répondants pour lesquels nous avons au moins une autre source de preuve. Les entrevues dans les médias et les articles au sujet des répondants (donc les sources de type « documentation ») ont été la première façon d'avoir de l'information sur nos répondants (voir bibliographie : matériel utilisé pour la sélection des candidates et la création des cas). Ainsi, concernant Violaine Des Rosiers, une de nos répondantes, nous avons accès à une nouvelle basée sur son expérience au Libéria dans un recueil appelé : « Nouvelles d'humanitaires ». Nous avons aussi pu visionner plusieurs entrevues ainsi que lire des articles de presse. Notons également que la Maison de l'innovation sociale (MIS), lieu où madame Des Rosiers est codirectrice, contient beaucoup d'informations publiques tant sur elle que sur son organisme. Dans le cas de Nathalie Bondil, notre deuxième répondante, nous avons aussi eu accès à des entrevues et des articles de presses, d'ailleurs en grande quantité, mais aussi à du matériel concernant le Musée des beaux-arts (MBAM), lieu où elle est directrice générale et conservatrice en chef. Ce matériel concernait autant des documents confidentiels tels qu'une analyse de la situation actuelle du musée (divulguée au personnel, mais fournie par madame Bondil) et non confidentiels, tels que le rapport annuel de 2017-2018 et un guide pour le gouvernement local des musées et des communautés. Les liens sont dans notre bibliographie.

Deuxièmement, nous voulions déterminer avec certitude que nos répondantes étaient des leaders éthiques. En nous basant sur de la documentation médiatique, nous avons pu déterminer si nos répondantes étaient ou non considérées comme des leaders par les médias, mais aussi, et surtout, par leurs pairs. Nous avons choisi des personnes qui avaient reçu des distinctions, des prix, ou les honneurs de leurs pairs, montrant de

²² À noter que la traduction de «*evidence*» par «preuve» peut être contestée. On pourrait aussi traduire ce terme par «données probantes» comme le font certains auteurs (notamment en épistémologie; voir : Dutant, Engel et al., 2005, page 31). Il a été choisi de garder le mot «preuves» dans le contexte de notre recherche empirique afin de le distinguer du terme «données».

manière indiscutable leur leadership. À ce titre, Violaine Des Rosiers a obtenu en 2018 le prix Marcel-Côté qui récompense les Québécois ayant fait preuve d'un leadership extraordinaire et ayant aidé à améliorer les politiques publiques et du discours civique tant à l'échelle municipale que provinciale et fédérale, ainsi qu'au niveau national ou international. Ce prix, sans compter les nombreux articles témoignant de son parcours exceptionnel, nous ont amené à penser que madame Des Rosiers était non seulement une leader, mais surtout une leader éthique. Rappelons, même si cela sera mentionné plus en détail dans le cas ci-dessous, que son parcours l'a amenée à diriger les opérations de la Croix-Rouge en Afrique du Nord, et maintenant à codiriger la maison de l'innovation sociale. Concernant Nathalie Bondil, elle a été la première dirigeante francophone à recevoir le prestigieux prix Peter Herndorf en 2018, prix qui récompense un dirigeant s'étant distingué dans le domaine des arts et des affaires en développant des partenariats entre médias, chefs d'entreprises, artistes et responsables du secteur public. Elle a aussi reçu en 2019 le prix Amie pour la paix, prix qui récompense des individus ayant œuvré dans le milieu artistique et ayant fait la promotion de la paix, de la justice sociale, du dialogue interculturel et de l'inclusion sociale. Elle est par ailleurs doctorante *honoris causa* de l'Université de Montréal (UdeM) depuis 2015, plus haute distinction que peut décerner une université selon Guy Breton, recteur de l'UdeM – prix qu'elle a reçu pour avoir marqué le secteur de la culture et avoir fait rayonner la culture francophone à travers le monde. Elle a été en 2017 la lauréate du prix Fasken Martineau, qui récompense une cadre s'étant démarquée dans le secteur des OBNL. Enfin, mentionnons qu'elle a reçu les insignes de Chevalier de l'Ordre des Arts et des Lettres de la République française en 2008 et qu'elle est chevalière de l'Ordre national du Québec. Pour toutes ces raisons, nous avons déterminé que madame Bondil était un cas avéré de leadership éthique.

Malgré tout, nous avons utilisé un troisième critère : celui de la durée. Dans notre cadre théorique, nous avons déterminé que le leadership éthique, en tant qu'*ingenium* particulier, devait se mesurer sur la durée. Aussi fallait-il des leaders éthiques qui avaient prouvé à maintes reprises leur valeur. Concernant Violaine Des

Rosiers, plusieurs entrevues des les médias nous ont montré que son application remontait à l'adolescence. Ayant toujours été impliquée au sein de la Croix-Rouge Canadienne, elle aussi travaillé au ministère des Affaires étrangères du Canada afin de bannir les mines antipersonnel. Son travail à la MIS et ses distinctions récentes sont donc la suite logique d'un long parcours axé sur l'humanitaire. Nous avons déterminé que madame Des Rosiers avait fait la démonstration de son engagement envers l'éthique sur une longue durée, montrant un *ingenium* de leadership éthique. Du côté de Nathalie Bondil, elle travaille au MBAM depuis environ 20 ans (elle y est arrivée en 2000). Tous s'accordent à dire qu'elle a su transformer le musée, le tourner vers la société et vers des problématiques contemporaines. Les résultats exceptionnels du MBAM depuis son arrivée au poste de directrice générale, les expositions de renommée internationale liées à des enjeux mondiaux et son approche humaniste des arts ne sont plus à discuter. Pour ces raisons, nous avons jugé que madame Bondil avait un *ingenium* de leader éthique qui perdure dans le temps.

Notons d'ores et déjà que nos répondantes sont des gestionnaires de haut niveau de par la nature de nos critères de sélection. En effet, pour que le gestionnaire ait non seulement reçu une attention médiatique, mais aussi des distinctions, il faut en général que celui-ci occupe un poste relativement élevé. Cela implique qu'une des faiblesses de notre analyse est de ne pas examiner le leadership éthique à des niveaux intermédiaires de gestion – ou même dans des cas hors gestion d'ailleurs. Cependant, cela apporte aussi une force, puisque la comparaison entre les cas est plus aisée étant donné le niveau hiérarchique similaire.

3. Collecte de données

Pour la collecte de données, nous avons fait des entretiens semi-dirigés centrés. Nous voulions disposer de la latitude nécessaire afin d'explorer les différents enjeux de

notre recherche; en effet, avec un cadre conceptuel aussi large, il fallait laisser un côté exploratoire aux entrevues tout en dirigeant l'entretien afin de couvrir tous les aspects des antécédents. Pour ce faire, nous avons conçu un guide d'entrevue structuré autour de deux axes : passer des antécédents individuels aux institutionnels, puis structurer le cas chronologiquement (voir annexe A). Nous pensons qu'il est en effet plus facile pour nos répondantes de parler des antécédents individuels, qui les concernent plus directement et d'aller progressivement vers un niveau d'abstraction plus grand (l'impact des institutions). De plus, structurer l'entretien comme un récit de vie chronologique permet à nos répondantes d'organiser leur pensée plus clairement que si nous faisons des bonds constants dans le temps avec un récit non chronologique. Les entrevues étaient d'une durée de 2h30 et ont été réalisées sur le lieu de travail des répondantes. Elles ont été enregistrées et des verbatims ont été tirés de ces entrevues (voir annexe B pour des extraits). À partir de ces verbatims, les résultats ont été croisés avec d'autres sources de documentation (voir bibliographie – matériel utilisé pour la sélection des candidats et la création des cas) afin de monter des cas. Enfin, nous avons soumis nos cas à nos répondantes afin qu'elles valident l'information et en ajoutent si elles le souhaitent. Nathalie Bondil n'a pas jugé nécessaire d'apporter des modifications, mais Violaine Des Rosiers, de son côté, a apporté de nombreuses précisions utiles qui ont ensuite été intégrées au cas. Cet effort de co-construction a permis de nous assurer que nos cas reflétaient bien le vécu de nos participantes à travers leur rétroaction.

4. Analyse de la validité des propositions et de notre modèle

Nous avons adopté les quatre tests de validité proposés par Yin (2017), à savoir : la validité du construit, la validité interne, la validité externe et la fiabilité («*reliability*»). Concernant la validité du construit (dans notre cas, notre modèle de l'*ingenium*), Yin (2017) mentionne la nécessité de ne pas en rester au niveau des impressions afin de montrer d'où viennent les concepts utilisés. Il donne deux tactiques : avoir plusieurs sources de preuves (ce point a été soulevé dans la section 2 : sélection des répondants) et

l'idée que les informateurs principaux puissent évaluer l'étude de cas (ce qui a été fait – voir section 3 : collecte de données). Aussi, nous pensons que notre construit est valide selon ces critères. En effet, nous avons essayé, autant que faire se peut, de multiplier les points de vue sur notre question de recherche et ce, de la revue de littérature (interdisciplinaire) aux cas (sources d'informations multiples, mais aussi pluralité de voix – voir section 6 : choix de la présentation des résultats). Pour ce qui est de la validité interne, nous allons revenir sur ce point dans la section suivante (voir 5.2 : validité interne). Du côté de la validité externe, Yin (2017) la définit comme la démonstration du potentiel de généralisation des résultats et propose deux éléments : le développement théorique et une logique de répliquabilité. Le développement théorique est une « histoire hypothétique portant sur le pourquoi de l'occurrence de certains faits, événements, structures ou pensées » (Staw, 1995 : 378, dans Yin, 2017, traduction libre). Ainsi, il ne faut pas en rester à une description des cas, mais faire ressortir les généralisations analytiques qui peuvent être de deux sortes : la corroboration, la modification ou l'infirmité des concepts théoriques utilisés et l'introduction de nouveaux concepts qui surgissent des analyses de cas (Yin, 2017). C'est ce que nous avons tenté de faire dans la section résultats (voir chapitre 5 : Analyse des résultats). Dans la même veine, dans une logique de répliquabilité, nos méthodes et nos conclusions devaient passer par une multiplicité de cas. Dans notre recherche, nous avons donc comparé les cas de Violaine et de Nathalie afin de tester la validité externe de nos propositions et du concept d'*ingenium*. Il est certain que notre échantillon reste très petit mais c'est une des limites implicites aux études de cas. Malgré tout, nous avons tenté d'être le plus rigoureux possible dans la démonstration de la validité externe de nos résultats, entre autres en adoptant la technique de la synthèse transversale (voir 5.4 synthèse transversale). Enfin, concernant la fiabilité, nous nous sommes assurés de montrer l'enchaînement des preuves («*chain of evidence*») afin d'être transparent sur la production des résultats. Nous avons donc commencé par une question de recherche : Quels sont les antécédents qui mènent à l'*ingenium* du leadership éthique? Ensuite, nous avons étayé nos suppositions qui permettraient de répondre à cette question (voir tableau 2). Cela étant, nous avons construit une base de données, à savoir les verbatims tirés de

nos entrevues et les sources complémentaires (voir bibliographie : matériel utilisé pour la sélection des candidats). Enfin, nous avons procédé à une analyse des données.

5. Analyse des données

5.1 Stratégie d'analyse de départ

Tout d'abord, en suivant Yin (2017) nous avons adopté une stratégie d'analyse de départ afin de dégager des directions pour une stratégie d'analyse générale. L'idée étant de « jouer » avec nos données avant de se lancer dans le codage et l'analyse à proprement parler. Nous avons agi en deux temps. Tout d'abord, nous avons relevé la fréquence d'occurrence des mots utilisés par nos répondantes lors des entrevues ce qui nous a permis de voir émerger certains thèmes plutôt que d'autres dans une perspective exploratoire. Un « *Nuage de mots* » a été produit en ce sens qui indique de manière visuelle ces thématiques et qui n'a pas de prétention d'analyse *stricto sensu*, mais plutôt d'indicateur (voir figure 4 : *Nuage de mots* de Violaine et Nathalie, dans le chapitre 5 : Analyse des résultats). Ensuite, dans un deuxième temps, nous avons produit un tableau comparatif entre Violaine et Nathalie pour chaque catégorie d'antécédents (individuels, organisationnels et institutionnels) permettant d'ordonner, avec des citations de nos répondantes, les convergences et les divergences entre les deux. Pour un exemple de ces tableaux, voir : annexe C : Exemple de tableau comparatif entre Violaine et Nathalie. Ces tableaux nous ont servi de base à une analyse comparative plus poussée lors du codage et de l'analyse des résultats. Si les *nuages de mots* se voulaient exploratoires, les tableaux comparatifs auront servi à ordonner nos données et nos suppositions de manière plus rigoureuse.

5.2 Validité interne

Nous avons utilisé trois tactiques proposées par Yin (2017) pour tester la validité interne : la recherche de caractères («*patterns*») correspondants, la construction d'explication («*explanation building*») et l'utilisation de modèles logiques. Tout d'abord, la recherche de caractères correspondants réfère à la congruence entre les données empiriques et les modèles prédictifs. Dans notre cas, il s'agit à la fois de la notion d'*ingenium* et de celle d'antécédents (nos 12 suppositions du tableau 2). Cependant, comme le note Yin (2017), dans des recherches qualitatives et en l'absence de valeurs numériques comparatives précises, il est difficile d'arriver à des correspondances subtiles (ou, elles aussi, précises). Dans cette optique, nous traiterons avec prudence des correspondances, tout en gardant en tête que chaque supposition mériterait plus d'analyse. À propos de la construction d'explications, Yin (2017) note que cela permet aux études exploratoires portant sur des phénomènes complexes de montrer l'intérêt des cas en passant par des propositions théoriques significatives. Il s'agit d'un processus itératif entre les propositions (ou suppositions dans notre cas) et les données. Cette tactique a particulièrement été utilisée pour mettre en relation les antécédents et l'*ingenium* et est abordée dans le chapitre 6 : Discussion. Finalement, pour s'assurer de la validité interne, nous avons utilisé un modèle logique à savoir notre modèle intégrateur (voir figure 3). Un modèle logique va au-delà d'un design de recherche en montrant la séquence de « cause à effet » du phénomène étudié (Yin, 2017 : 187). Dans notre cas, c'est la trajectoire passant par nos différents antécédents qui doit être examinée. Est-ce que l'*ingenium* de leadership éthique dépend de ces antécédents pour exister? C'est une question que nous aborderons, encore une fois, dans l'analyse des résultats.

5.3 Codage

Nous avons codé les verbatims, car ce sont nos données « brutes ». Il est cependant à noter que Violaine a apporté des modifications au cas et non au verbatim. Cependant, ces modifications consistaient en des précisions et des reformulations et ne changeaient pas les idées émises lors de l'entrevue. Ainsi, nous jugeons qu'elles n'ont pas affecté notre codage. Nous avons fait une grille de codage (voir annexe D) en nous basant sur le guide méthodologique de codage de Saldaña (2013). Ainsi, nous avons commencé par définir les thèmes et les sous-thèmes de nos suppositions (voir tableau 2). Notre grille de codage vient de notre revue de littérature et de notre cadre théorique. Nous avons ajouté une « identification » qui consiste en une courte note explicative de ce que nous entendons par chaque sous-thème. À noter que nous avons une section de codage exploratoire. Cette section se base sur des thèmes qui ont émergé des *nuages de mots*. Par exemple, les thèmes du travail (travail, travailler, travaillée) et de l'action (verbe « faire » qui ressort comme étant central) chez Nathalie ou encore les thèmes de l'orientation vers les gens (gens, autres, bénévolat) ou de l'international (Croix-Rouge, monde, pays) chez Violaine. Notre grille de codage nous a permis de catégoriser des passages de nos verbatims et de les regrouper en « familles » de mêmes caractéristiques (Saldaña, 2013). Ainsi, nous avons un total de 15 thèmes, soit nos 12 suppositions, la notion d'*ingenium* et 2 thèmes exploratoires. De ces 15 thèmes, nous avons tiré 40 sous-thèmes. Par exemple, le thème « identité » se décline en trois sous-thèmes : personnalité morale, symbolisation et internalisation (comme la littérature le suggère). Cela peut paraître beaucoup, mais ramené à notre modèle, nous avons en réalité cinq catégories : antécédents individuels, antécédents organisationnels, antécédents institutionnels, *ingenium* et codage exploratoire. Par ailleurs, notre codage s'est fait en deux temps tels que le propose Saldaña (2013). Nous avons tout d'abord procédé à un codage systématique par thématique selon notre grille de codage pour ensuite faire un codage de certains éléments qui n'étaient pas dans notre grille, mais ressortaient comme étant importants (voir chapitre 6 : discussion). Pour effectuer le codage, nous avons utilisé le logiciel Atlas™. Nos verbatims ont tout d'abord été rentrés dans le logiciel, puis nous

avons procédé au codage en suivant notre grille de codage. Nous avons ensuite pu exporter nos extraits codés dans un fichier Excel™ ce qui a favorisé une analyse comparative.

5.4 Synthèse transversale

Yin (2017) propose la technique d'analyse de la synthèse transversale («*cross-case synthesis*»). Il mentionne que cette technique est particulièrement pertinente lorsqu'on a seulement deux cas, ce qui permet une comparaison directe. Dans une recherche multi-cas comme la nôtre, l'idée n'est pas de comparer des variables entre les cas, mais de comparer les cas dans leur entièreté afin d'en tirer des conclusions générales (Yin, 2017). L'important étant de faire ressortir les similitudes et les différences entre les deux cas. Ainsi, dans notre recherche, il ne s'agit pas ici d'isoler certaines caractéristiques des répondantes (par exemple, leur âge ou leur origine), mais plutôt de voir si leurs trajectoires respectives aident à voir comment l'*ingenium* de leadership éthique surgit. De plus, la notion de synthèse transversale nous amène à comparer les antécédents et leur importance respective afin de déceler des tendances qui dépassent le caractère idiosyncratique des cas. De cette façon, dans nos résultats, nous avons gardé la vision holistique nécessaire à notre recherche (Yin, 2017). C'est cette perspective qui a guidé notre analyse des résultats.

6. Choix de la présentation des résultats

Chacun veut imposer à autrui l'univers qu'il porte en lui, comme si cet univers était extérieur, comme si tout le monde devait en avoir une vision conforme à la sienne, et comme si les autres ne pouvaient être différents de l'image qu'il s'en fait.

-Luigi Pirandello, Un, personne et cent mille, 1930

Comment éviter l'écueil dont nous parle Pirandello – dans ce cas-ci, celui du *prima* de la conception du chercheur sur celles des répondants? L'approche des événements vivants non finalisables de Helin (2015) permet de donner une piste de réponse à cette question. Helin (2015), qui reprend la pensée de Bakhtine, parle de la nécessité de rendre compte de la complexité du vivant dans la recherche plutôt que de la réduire à une linéarité et à une segmentation dans une perspective analytique. Elle mentionne aussi que les chercheurs ne doivent pas chercher à avoir le dernier mot, une idée qui fait écho à Pirandello, mais aussi Barthes. Dans cette optique polyphonique, où l'on laisse plusieurs voix s'exprimer, nous avons jugé important de laisser les cas (et les répondantes!) parler d'eux-mêmes et ce, *a fortiori* dans une perspective de co-construction, comme nous l'avons mentionné plus haut. Le lecteur verra ainsi, dans la section résultats, deux cas qui se veulent deux portraits distincts et généraux, mais non définitifs, de nos répondantes. Bien qu'habituellement, ces cas auraient été en annexe, nous jugeons qu'ils sont essentiels afin que le lecteur se fasse un portrait global de nos répondantes. Comme Helin (2015) le mentionne, en tant que chercheur il faut essayer de rendre compte d'une réalité qui ne nous appartient pas tout en gardant les éléments vivants. Malgré tout, les contraintes de la recherche exigent de figer la réalité dans un moment analysable. C'est pourquoi, à la suite de la lecture des cas, nous montrerons tout de même quelles conclusions nous tirons en lien avec notre revue de littérature et notre cadre théorique. Par ce procédé, nous pensons garder une vision dialogique, créative et transparente de la recherche.

Chapitre 4 : Présentation des cas

1. Violaine Des Rosiers : L'humanitaire en quête d'innovation

Je pense qu'on est à une époque où il faut redéfinir le leadership. Lorsque j'ai commencé à occuper des postes de fonctions exécutives, je pensais qu'il fallait que je sois une leader masculine pour faire ma place, et aujourd'hui, je me rends compte que finalement j'ai des valeurs et une vision très féminine du leadership, et que cela me procure peut-être un avantage distinctif.

-Violaine Des Rosiers

La Maison de l'innovation sociale (MIS) est une petite organisation : sa taille fluctue entre 15 et 20 employés, et ce, avec deux directeurs généraux. Toutefois, il ne faut pas se fier à la taille de l'organisme pour juger de son impact. Véritable incubateur à idées sociales et solutions aux enjeux du 21^{ème} siècle, la MIS multiplie les projets : plusieurs dizaines de partenariats avec le milieu universitaire, la philanthropie, les gouvernements, ou encore, le milieu privé. La mission de la MIS? Démocratiser les processus d'innovation sociale afin que les citoyens s'en servent comme levier pour le développement social, économique et environnemental et faire en sorte que les communautés s'approprient les solutions les mieux adaptées à leurs besoins. Ayant entre autres à sa tête Violaine Des Rosiers, il n'est nullement surprenant que la MIS connaisse autant de succès. Qu'il s'agisse d'un incubateur civique qui amène de nouvelles idées et projets à impact social ou environnemental, de l'AcadieLab, un partenariat entre

agriculteurs et chercheurs ou encore de Tangram, un site web permettant de connecter les innovateurs sociaux à des ressources, les projets de la MIS sont vastes et multiples.

Violaine Des Rosiers a une riche carrière parsemée d'expériences très diverses. De déléguée internationale pour la Croix-Rouge où elle négociait l'accès aux secours humanitaires avec des groupes armés, à codirectrice générale de la maison de l'innovation sociale, le fil conducteur se trouve dans une passion marquée pour l'humain et une grande satisfaction à venir en aide aux autres. En effet, déjà, petite, Violaine s'occupait de ses frères et sœurs. Étant l'aînée, elle est vite devenue responsable, et ce, à un très jeune âge. Comme elle raconte : « Je suis devenue responsable très très très rapidement. Je m'occupais des autres. J'avais 10 ans et c'est moi qui supervisais pour s'assurer que tout le monde avait ses affaires ». À 9 ans elle était camelot dans son quartier, à 10 ans brigadière scolaire à la sortie de l'école, à 12 ans elle avait une clientèle bien établie de gardiennage d'enfants, jusqu'à ce qu'elle décroche son premier « vrai » boulot en tant que plongeuse dans un restaurant. Selon Violaine, toutes ces expériences et ces responsabilités ont forgé la femme qu'elle est aujourd'hui. Comme nous le verrons, la notion de responsabilité a toujours été centrale pour elle. Une responsabilité à double tranchant, puisque cela a été quelque chose de positif – elle aime aider les autres -, mais aussi quelque chose de négatif, puisqu'elle s'en est mis beaucoup sur les épaules.

L'enfance : l'intérêt pour le bénévolat.

Violaine garde un très bon souvenir de son enfance; bien que séparés, ses parents s'entendaient bien. Avec un père professeur à l'université, elle a reçu des valeurs telles que la persévérance, l'ambition et la performance. Elle a aussi vite compris l'importance de l'éducation. Sa mère, qui travaillait au musée du Québec, l'inspire : « Ma mère c'est un modèle pour nous parce que ça a été une mère monoparentale, qui a étudié pendant

qu'elle avait trois enfants, qui a toujours travaillé très dur pour nous donner tout ce dont on avait besoin ». Violaine nous dit :

Mon père c'est un prof d'université, donc c'est quelqu'un qui est beaucoup dans la persévérance, l'école, l'éducation c'est important. Ma mère nous a transmis le côté social. C'est quelqu'un qui est très impliquée dans plein de causes. Elle était davantage une confidente. Elle a un côté très bohème, une femme libre d'esprit. J'ai deux parents qui voyagent beaucoup en fait, donc ça aussi ça m'a énormément influencé. Ils sont très cultivés. Ils s'intéressent aux autres et ils ont une grande ouverture d'esprit par rapport à d'autres cultures. Donc j'ai reçu ça de mes deux parents. »

Elle garde le souvenir de deux parents qui voyageaient beaucoup, qui étaient très cultivés et qui étaient ouverts sur le monde. Elle se souvient toutefois que ses parents aient choisi qu'elle soit élevée dans un milieu exempt de toute référence religieuse. Le milieu dans lequel elle a grandi faisait la promotion de la laïcité, comme valeur fondamentale pour vivre en paix en société. Pour autant, ses parents étaient ouverts et accueillant des autres cultures. Cette ouverture a marqué son enfance. Elle nous raconte : « Mes parents nous ont encouragés à côtoyer des enfants d'autres nationalités. Donc on a toujours été élevé dans l'ouverture par rapport au monde, par rapport aux autres ».

Jeune fille introvertie, quoi que très sociable, en plus de son emploi à temps partiel, elle commence à s'impliquer bénévolement à l'âge de 14 ans. Elle joint alors les rangs de la Croix-Rouge, en tant que secouriste. Elle aide les équipes d'urgence qui interviennent après les sinistres. Mais son bénévolat ne résume pas à cela. Entre autres, elle est mentore avec les plus jeunes dans diverses écoles et elle aide les personnes itinérantes. D'où lui vient cette envie de faire du bénévolat? Car, après tout, Violaine vient d'un milieu qu'elle qualifie de « privilégié ». Contrairement à ce qu'on pourrait croire, cela ne lui vient pas de ses parents puisque ces derniers ne faisaient pas de bénévolat. C'est même plutôt Violaine qui convainc sa mère de s'impliquer avec elle ! Comme elle nous le dit en parlant de la source de son envie de faire du bénévolat : « Je ne me suis jamais posé la question, j'ai eu des opportunités, j'ai essayé différentes

choses, et tout s'est emboîté sans que ce soit une trajectoire planifiée d'avance. J'y trouvais un immense plaisir et je me sentais valorisée ». Elle ajoute :

J'ai toujours été révoltée par les injustices. Ça m'a toujours touché de voir que des gens n'avaient pas la même chance que moi. Quand j'ai commencé à faire du bénévolat et à m'exposer à des milieux qui n'étaient pas du tout le milieu duquel moi je venais, ça a renforcé mon désir de donner une voix à ceux qui n'en avaient pas, et parfois d'être leur porte-parole.

En tant qu'enfant elle est très observatrice. Elle est sensible à ceux qui l'entourent. Ainsi, elle se rappelle d'une amie au primaire qui vivait dans des conditions très difficiles : une mère monoparentale, enfant adoptée, allergique à énormément de choses. Violaine se rappelle qu'elle avait beaucoup de difficulté à supporter cela, qu'elle aurait voulu pouvoir aider son amie. Mais ce n'est pas la seule injustice dont elle se souvient : « Je pense que je ne peux pas dire que c'est une chose [qui me marque plus que d'autres]. C'est un cumul de choses que j'observais en tant qu'enfant; je voyais des choses avec un regard différent des autres de mon âge, je lisais les gens et leurs besoins.

Arrivée au secondaire, Violaine ne diminue pas son implication dans le bénévolat. Elle fait entre 15 et 20 heures de bénévolat par semaine. Très vite, cela devient son activité principale en dehors de l'école. Son cercle social se forme et se développe à travers ses activités caritatives. Son réseau social devient intimement lié à ses activités de bénévolat. Violaine est très humble par rapport à son implication. Elle nous dit : « Certains jeunes font partis de Clubs, sont dans les scouts ou travaillent comme moniteurs de camps, moi, mon réseau social se constituait vraiment à travers mes activités de bénévolat ». Elle a beaucoup d'amis, et des amis très différents. Des amis qui l'ont initiée à plusieurs choses qu'elle n'aurait peut-être pas faites seule selon ses dires. Pour autant, Violaine nous dit qu'elle ne ressentait pas la pression des pairs. Elle dit s'être toujours affirmée. Comme elle le dit : « Je crois que j'ai toujours eu une attitude de leader, je dégageais une confiance naturelle ». En effet, elle avait déjà une personnalité et des idées à elle, comme le montre son implication à l'école : au primaire,

elle était présidente de sa classe, au secondaire, elle était présidente de l'école et elle était dans le conseil étudiant.

Concernant ses professeurs, elle se rappelle d'un professeur d'éthique au secondaire qui la marque particulièrement. Il organise des débats entre les étudiants sur des sujets variés. Violaine nous dit : « c'est une matière que j'aimais beaucoup parce que j'ai toujours aimé débattre. Je suis quelqu'un, encore aujourd'hui, qui n'aime pas le statu quo ». Et si elle débat, c'est aussi en étant prête à se laisser convaincre : « puis je suis toujours prête à changer d'idée si je vois que je me suis trompée. J'ai une ouverture pour me faire changer d'opinion sur un sujet si les arguments se tiennent ». Sinon, c'est son directeur d'école qui la marque en lui faisant beaucoup confiance :

Il ne me considérait pas comme une enfant, mais comme quelqu'un avec qui il pouvait avoir des conversations. Il me déléguait des responsabilités de représentation dans des forums publics qui me permettaient de développer ma confiance, tester mes aptitudes, faire des erreurs dans un environnement sécuritaire et démontrer mes capacités.

Cependant, c'est surtout par son support envers son bénévolat que son directeur a soutenu Violaine. Il soutenait son implication bénévole même si parfois cela empiétait sur ses études ou ses obligations scolaires. Son directeur, plutôt que de la punir, l'encourageait en motivant certaines de ses absences auprès de l'administration scolaire; il voyait que le bénévolat et son implication sociale étaient une source de développement pour elle. À 15 ans, sa mère lui offre en cadeau d'anniversaire un livre, la biographie d'Élisabeth Carrier, une déléguée de la Croix-Rouge internationale. Élisabeth Carrier a été une des premières femmes à aller en mission en Afghanistan et dans le Grand Nord où elle a dirigé des équipes de bénévoles. Sa mère lui offre le livre avec une note à l'intérieur lui disant : « Je pense qu'un jour ce sera toi ». Après avoir lu ce livre, Violaine se dit : « Wow, c'est ça que je veux faire ». Un livre qui l'inspire, donc, et lui donne le goût de l'aventure et du dépassement de soi. La même année elle part au Nicaragua avec l'école. Or, pendant qu'ils y sont, il y a un coup d'État. Même si

elle nous dit ne pas avoir ressenti de peur (probablement en raison de son âge relativement jeune), c'est son premier contact avec la violence organisée :

Ça a été une expérience très marquante pour moi. J'avais 15 ans à peu près et c'était mon premier contact avec la pauvreté extrême. Nous étions jumelés avec des jeunes de notre âge provenant de milieux très défavorisés et très militants – nous développons une amitié avec ces jeunes qui étaient beaucoup plus matures que nous et confrontés quotidiennement à la violence politique qui faisait rage au début des années 90 en Amérique latine. Puis quand je suis revenue de cette expérience c'est là que j'ai su que je voulais étudier en politique internationale. Je souhaitais comprendre le monde, son état actuel, son histoire.

Lorsqu'on lui demande si une injustice l'a marquée plus qu'une autre, elle nous répond : « Ce n'est pas un événement en tant que tel, mais plus une série d'événements et d'expériences qui ont fait qu'à un moment donné c'est devenu comme ancré en moi [de me révolter] ». Concernant les principaux modèles de Violaine pendant l'enfance, ce sont les adultes qui l'entourent. Un de ceux qui la marquent le plus est le directeur de la Croix-Rouge à Québec, Yves Genest. Elle s'en souvient comme de quelqu'un qui a cru en elle et qui a été très influent pour elle. Alors qu'un poste s'ouvre dans le département des affaires internationales et que Violaine est encore dans l'organisation à titre de bénévole, il s'arrange pour qu'elle obtienne le poste. Elle a 19 ans et est étudiante en science politique et en droit international. C'est le début de sa carrière.

L'âge adulte : l'implication dans l'humanitaire

Très indépendante, Violaine part de chez ses parents à l'âge de 18 ans. Lorsqu'on lui demande quels étaient ses modèles à cet âge, elle répond :

Je me considère assez autonome dans mon cheminement. J'ai eu des gens qui m'ont appris plein de choses, mais je ne peux pas dire que j'ai suivi un modèle. Non. C'est sûr que j'aimais lire, étudier, j'aimais rencontrer des gens et j'ai rencontré des gens exceptionnels. Je suis difficilement impressionnable, j'ai un tempérament très terre

à terre, pragmatique et parfois même un peu sceptique. Il y a toujours quelque chose qui m'énerve dans le fait de mettre de l'attention sur un individu ou sur une personne en particulier. Je trouve ça un peu étrange. Je ne considère pas que mon histoire est inspirante, elle est mienne, c'est tout. En le disant, je me rends compte que j'ai eu beaucoup de gens que je respecte énormément en qui j'ai une admiration pour le travail qu'ils font ou ce qu'ils sont. Mais je ne peux pas dire que j'ai eu... un gourou que j'ai suivi.

Au cégep, elle étudie en sciences humaines internationales. Cependant, elle décide d'arrêter sa formation pendant 6 mois. Comme elle nous le souligne :

C'était un programme de formation en secourisme et la Croix-Rouge canadienne soutenait la Croix-Rouge du Honduras dans la mise sur pied d'un nouveau programme. Étant formée comme instructeur en secourisme, ils m'ont déployé là-bas pour aider la Croix-Rouge du Honduras à développer ce programme-là. J'ai fait ça pendant 6 mois et après ça je suis revenu finir mon cégep. Je ne me posais même pas la question : est-ce que ça va être nocif pour mes études? Non, pour moi, je voyais que toutes ces expériences-là égalaient un diplôme. J'ai eu un parcours académique un peu rebel, atypique ».

Elle finit son cégep et entre à l'université en science politique et en droit international. Un an et demi après avoir entamé un diplôme universitaire de 1^{er} cycle, elle obtient un poste d'ambassadrice junior pour une coalition entre le gouvernement canadien, des organismes de la société civile et des ONG, qui a été créé dans le but de faire de la mobilisation citoyenne autour de l'enjeu des mines antipersonnel. Elle a 19 ans et c'est le début de sa carrière professionnelle. Elle raconte :

Le directeur de la Croix-Rouge que je connaissais depuis plusieurs années [Yves Genest] avait vu cette opportunité-là passer : c'était un programme de recrutement pour des jeunes diplômés qui souhaitaient entrer dans la fonction publique et dans un secteur international. Et à l'époque le Canada était l'hôte d'une conférence internationale ayant donné lieu à la signature du traité d'Ottawa. C'était l'aboutissement d'efforts intenses de plaidoyers de la part de la campagne internationale pour l'interdiction de produire, de stocker et d'utiliser des mines antipersonnel. La Croix-Rouge faisait partie de cette coalition. Le gouvernement investissait beaucoup d'argent partout dans le monde pour soutenir le déminage dans les pays affectés, donc il fallait mobiliser l'opinion publique autour de cet enjeu totalement méconnu du grand public

Violaine « baigne dans la diplomatie ». Elle organise des activités médiatiques, voyage beaucoup et, surtout, travaille beaucoup. Elle se rappelle qu'elle a organisé une marche avec les commissions scolaires et les syndicats de l'éducation. Elle fait déverser des milliers de chaussures (symbole de milliers de victimes) devant l'ambassade des États-Unis pour protester contre le fait qu'ils n'ont pas signé le traité d'Ottawa. Violaine nous dit : « Ça avait été une mobilisation provinciale. C'était majeur. Tous les médias étaient là. Nous avons réussi à mobiliser des dizaines de milliers de personnes à travers le Québec ».

La vie en organisations : des hauts et des bas

Violaine termine ses études à temps partiel tout en travaillant et finit par obtenir un poste de gestion de projet pour la Croix-Rouge internationale. Elle devient gestionnaire de projets dans divers pays et sur différentes thématiques de 1998 à 2008 avant de devenir directrice régionale du programme de renforcement des capacités organisationnelles pour la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. Elle doit alors travailler avec les enjeux politiques de 18 pays de la région tout en supervisant les programmes implantés dans ces pays. Ayant développé une expertise en développement organisationnel pendant ses 10 années à titre de chargée de projets, elle a maintenant la responsabilité d'offrir des services de soutien aux gestionnaires pour « les aider à développer des outils de gestion, les accompagner et les coacher dans des enjeux organisationnels qu'ils vivent ». Elle occupe ce poste pendant deux ans et devient ensuite directrice de la Croix-Rouge au Liban : « C'était un poste beaucoup plus politisé, je travaillais avec les instances politiques et institutionnelles régionales, les ambassades, les bailleurs de fonds et les organisations onusiennes ».

Comment vit-elle sa situation de femme en position d'autorité dans ces pays? Elle nous dit :

Moi j'essayais d'exploiter plus les avantages que les inconvénients. Et rétrospectivement, je dirais qu'en fait ça a été extraordinaire comme expérience. Ça a été difficile, mais je pense que j'ai réussi à percer ... J'arrivais à établir des contacts sincères et efficaces avec des interlocuteurs tels que des militaires dans tous les pays où je travaillais. Je discutais d'enjeux qui les préoccupaient, je suscitais de la curiosité, ils se demandaient probablement d'où je sortais ? Qu'est-ce que je pouvais bien connaître aux armes...la blanche qui débarque en pleine zone de guerre? Mais en même temps cette curiosité créait des liens, et me permettait d'accéder à des informations privilégiées.

Violaine ajoute : « c'était difficile, mais je n'ai jamais senti que j'étais incapable de faire mon travail parce que j'étais une femme. Puis parce que j'étais une femme étrangère, c'était différent aussi, les femmes étrangères ont un statut qui est très différent ». Mais d'où lui venaient ses connaissances pour négocier avec les groupes armés? Tout d'abord, de l'université, mais aussi de formations dans ses divers emplois. Par exemple, elle a fait partie du corps enseignant des forces armées canadiennes et du Centre Pearson pour le maintien de la paix, où elle enseignait le droit de la guerre et les Conventions de Genève. Elle a également reçu plusieurs formations dans des centres spécialisés en Europe et en Afrique, sur les engins explosifs et sur le désarmement.

Violaine a-t-elle eu des mentors qui l'ont marquée sur le plan de l'éthique? Lorsqu'on lui pose la question, ce sont surtout des exemples non éthiques qui lui viennent en tête. Elle se souvient :

Dans le cours de ma carrière, j'ai eu un gestionnaire qui fraudait l'organisation. Qui harcelait des employés physiquement, psychologiquement, sexuellement. Qui exploitait des jeunes femmes... c'était vraiment quelqu'un d'horrible. C'était mon supérieur immédiat. Et c'est quelqu'un avec qui j'ai eu énormément de conflits et j'ai déposé une plainte officiellement contre cette personne-là et il y a eu une enquête qui a duré deux ans, mais moi je n'étais déjà plus dans l'organisation à ce moment-là. En fait, c'est ce qui m'a fait quitter mon emploi. Je ne comprenais pas comment mon organisation pouvait laisser ce gestionnaire en place alors que tout était documenté, tout avait été dit, il y avait eu une enquête, il y avait des psychologues qui étaient impliqués là-dedans pour soutenir les employés touchés, et cette personne-là était maintenue en poste pour des raisons politiques.

Elle ajoute : « Donc je dirais que j'ai eu plusieurs mauvais exemples de gestion éthique dans ma carrière. Mais ce sont ces expériences qui m'ont motivée à travailler sur des questions d'éthique organisationnelle et de développer mes compétences comme gestionnaire depuis quelques années ». Elle complète :

En fait je vais te dire quelque chose qui a l'air très prétentieux, mais je m'assume totalement : j'ai tellement souffert d'avoir des mauvais gestionnaires dans ma carrière que je me suis dit : c'est tellement facile d'être un bon gestionnaire quand tu veux l'être – et il y en a pas beaucoup des gens qui sont vraiment bons dans ce qu'ils font – mais pour moi en tout cas ça me paraît tellement facile d'être un bon gestionnaire que je me suis dit : je peux pas.....Des fois j'aimerais ça ne plus avoir toutes ces responsabilités. Mais je me dis : je suis bonne dans ce que je fais et les gens apprécient ça et je le vois dans les organisations dans lesquelles je travaille où on est capable de faire tellement plus parce qu'on a des systèmes de gestion en place qui inspirent nos employés, puis qui inspirent les gens avec qui on transige.

Ainsi, en 2011, elle décide de revenir au Québec. Elle devient alors d'abord consultante pendant deux ans avant d'accéder à un poste de dirigeante d'une fondation privée. Cette fondation, celle d'une famille Québécoise, finance des programmes liés à l'humanitaire partout dans le monde. Violaine y travaille et a pour mandat de développer la fondation et de mettre sur pied des processus de sélection des projets financés. Afin de s'adapter au contexte de travail particulier que requière le milieu de la philanthropie familiale, elle entamera un programme de coaching en leadership pendant presque qu'une année avec une firme spécialisée dans le coaching exécutif. Elle nous dit, parlant de son coach : « c'est quelqu'un qui m'a beaucoup aidée à être moi-même dans mon leadership. Qui m'a révélé des forces et qui les a mis en lumière et qui m'a permis en fait de les exploiter comme gestionnaire et comme leader d'organisation ».

Après cinq ans à la tête de la fondation, Violaine cherche de nouveaux défis et devient codirectrice de la Maison de l'innovation sociale qui a vu le jour quelques mois auparavant. Violaine nous parle de l'innovation sociale et de son lien avec l'éthique

avec passion. Elle décrit l'innovation sociale comme de la recherche et développement, mais dont le résultat final est un bien social ou environnemental. Elle parle de la place centrale de l'éthique dans la MIS :

Dans une organisation comme ça, les questions d'éthique sont continuelles. On est toujours dans ces questions-là. Il n'y a pas une journée qui passe où Patrick et moi on se dit : o.k. mais là si on prend tel contrat avec la Ville de Montréal, est-ce qu'on va être capable d'être autonomes dans les résultats qu'on veut générer avec ce projet-là ou on va être pris dans des décisions politiques et on va se faire mettre de la pression par le politique qui va... Il y a toujours ces questions-là. Donc je pense que c'est une organisation où l'éthique est au cœur de tout ce qu'on fait.

De plus, le fait qu'il y ait deux directeurs généraux, elle et Patrick Dubé, amène un souci particulier envers l'éthique organisationnelle selon Violaine :

Il y a quelque chose d'intéressant dans la codirection qui nous permet de toujours nous surveiller l'un et l'autre. C'est comme si un est le moniteur de l'autre. Il y a un niveau de transparence dans notre gestion qui est garante d'une certaine éthique dans l'organisation.

La société : un regard vers l'international

Lorsqu'on lui demande si elle a senti une pression de la société envers l'éthique, Violaine reconnaît une influence de la société sur ses comportements et en particulier concernant la scène internationale :

Tout ce qui se passe dans le monde, les conflits, la diplomatie internationale, les conflits armés. Tout ça, c'est pour moi vraiment des sujets fascinants, c'est ce qui me passionne dans la vie. Et toutes les questions de vulnérabilité, tu sais, comment dans des situations vulnérables les gens se font abuser. Et en fonction des contextes économiques les gens n'ont pas les mêmes opportunités et n'ont pas les mêmes niveaux de protection.

Il faut dire que dans son cas, elle a vécu 12 ans en dehors du Canada. Comment ses nombreux voyages l'ont-ils affectée? Violaine pense surtout aux valeurs quand elle parle de sa gestion. Elle nous dit :

En fait, ce qui est important pour moi c'est de toujours être en intégrité avec mes comportements de leader et ce que prêche dans l'organisation et je ne le suis pas tout le temps; des fois je dis blanc et je fais noir, mais pour moi ce qui est important c'est d'essayer toujours de ramener... Il faut que mon comportement et mes valeurs – pas les valeurs que je dis, mais les valeurs que j'incarne –, il faut que ça soit en harmonie avec ce que je dis et ce qu'on prône dans l'organisation.

Elle ajoute que cela prend du « courage » pour diriger une organisation en étant intègre. La notion de responsabilité revient, mais aussi celle de privilège : « C'est une responsabilité de diriger une organisation et c'est un privilège, tu es dans une situation de privilège. Alors, tu as une responsabilité qui vient avec celle de dire les vraies choses, de faire des choix qui sont difficiles ». Selon Violaine, dans une organisation, il faut être capable d'être dur et d'être juste, mais aussi d'être empathique.

Conclusion

Après avoir beaucoup voyagé et vu des contextes différents, Violaine a maintenant une vision plus nuancée de l'aide qu'elle peut fournir. Elle a toujours la volonté de changer les choses, mais connaît mieux sa capacité d'action :

Maintenant je ne me sens pas responsable de tout le monde, je suis capable de mettre mes limites. Mais, tu sais ça m'a nui beaucoup. Ce trait de personnalité là pour moi ça a été bénéfique pour plein de choses, mais ça m'a aussi apporté énormément de frustration, de peine. Ça m'a empêchée de faire beaucoup de choses dans ma vie. Le fait d'être toujours responsable, de me sentir toujours responsable

Elle ajoute :

Autant, j'ai une intolérance par rapport aux injustices, autant j'ai aussi une très grande intolérance par rapport aux gens qui sont un peu défaitistes, tu sais le « destin »... Moi je pense que dans la vie on est responsable de soi-même. Surtout qu'aujourd'hui il y a tellement d'opportunités pour tout le monde. Si tu veux t'en sortir, tu peux t'en sortir.

Parlant rétrospectivement de sa carrière, Violaine est très humble sur ses motivations:

Pour moi en fait la carrière que j'ai choisie c'était très égoïste. Dans le sens où j'avais un intérêt sur ces questions-là et je me sentais très privilégiée de pouvoir voyager partout dans le monde, de pouvoir rencontrer des cultures, d'avoir accès à des endroits où personne d'autre a accès. Donc pour moi il y avait un côté très aventure. Ce n'était pas ... Je ne me suis jamais considérée comme une humanitaire « *mère Teresa* ».

Encore aujourd'hui, elle fait du bénévolat, même si son poste de codirectrice ne lui permet pas d'en faire autant qu'elle voudrait. Elle siège sur des comités, des conseils d'administration ou s'implique dans des comités de réflexion sur des enjeux sociétaux. Elle se confie sur son envie de continuer le bénévolat : « Je ne pense pas que je vais arrêter d'en faire. J'ai besoin de toujours sentir que je suis capable de contribuer à quelque chose et d'amener mon expérience dans une autre organisation ou une cause quelconque ». Elle conclut avec le sourire, au sujet de son désir d'aider les autres et d'améliorer la société :

J'ai toujours ce désir-là de... Tu sais, moi j'aime l'humain, j'aime les humains. Et c'est encore un peu dans mon refus de voir des injustices et de me dire qu'on peut tous faire la différence dans la vie de quelqu'un. Si tout le monde s'implique un peu, c'est ça qui fait qu'à un moment donné on vit dans une société où on est plus tolérant, où on a un mieux vivre ensemble. C'est peut-être utopique, mais je pense que ça part de ce que chaque individu est capable de faire.

2. Nathalie Bondil : l'art engagé pour faire la différence

L'éthique se traduit dans l'action. Et que dans l'action. Parce qu'on ne peut pas dire une chose et faire autre chose. Je crois que l'éthique se constate par les faits, plus que par les paroles. D'ailleurs, c'est même la seule façon de la jauger.

-Nathalie Bondil

Le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) fracasse les records depuis quelques années. Augmentation du nombre de visiteurs de 42% en 2017²³, records de dons au musée²⁴, expositions d'envergures à travers le monde, etc. Qui se cache derrière ce succès? On serait tenté de dire que c'est Nathalie Bondil, la directrice générale et conservatrice en chef du MBAM. D'un point de vue extérieur, en effet, les succès du MBAM semblent coïncider avec son entrée en poste, en 2007. Mais lorsqu'on questionne la principale intéressée, elle nous répond : « C'est une équipe qui contribue. C'est un travail d'équipe ». Malgré son humilité, Nathalie travaille toujours pour mieux faire les choses. Comme nous le verrons, elle ne cesse de regarder vers l'avant, et d'être dans le mouvement. Ce qui la motive? « La curiosité. L'émerveillement, le goût de rêver ».

L'enfance : la curiosité et le rêve

Nathalie Bondil a eu une enfance qu'elle qualifie elle-même de « sans problèmes ». Comme elle le dit : « on ne manquait de rien. Quand je suis née, mes

²³ <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1078448/record-visiteurs-musee-beaux-arts-montreal>. Consulté en ligne.

²⁴ <https://www.mbam.qc.ca/actualites/nouveau-record-58e-bal-du-mbam/>. Consulté en ligne.

parents avaient déjà fait une belle partie de leur carrière, mon père avait un certain statut. Donc j'ai eu une enfance assez privilégiée ». Petite dernière d'une famille de quatre enfants, elle avait une famille très unie. Ses parents l'ont eue assez tard, quand ils avaient 42 ans. Elle les décrit comme des gens d'une époque plus difficile, puisqu'ils avaient tous deux connu la guerre et la faim due aux restrictions. Son père avait d'ailleurs été décoré de la Légion d'honneur pour son implication dans la résistance. Les parents de Nathalie se sont rencontrés lorsqu'ils faisaient leurs études en droit à Aix-en-Provence. Son père entrera à la banque avec un diplôme relativement modeste, une licence en droit, puis il gravira les échelons jusqu'à des postes de direction. Selon Nathalie, c'est à force de « travail, de détermination, de motivation et d'intelligence » qu'il y parviendra, et aussi parce qu'il accepte toujours de se déplacer dans différents pays dès qu'une opportunité se présente. Sa mère, en contrepartie, ne travaille pas, car elle doit suivre son époux, ce qui l'empêche d'avoir une carrière à elle. Mais elle a quand même le désir d'être utile, ce qui se traduit dans des actions de bénévolat. Son père, bien conscient du sacrifice de sa conjointe, voudra que ses filles aient une carrière. Ainsi, Nathalie reconnaît qu'elle a plutôt pris exemple sur son père pour sa carrière. Elle nous dit :

Il a toujours, toujours voulu que ses deux filles travaillent et il a probablement plus poussé pour que ses deux filles travaillent que pour ses garçons. Parce que justement, il voyait la difficulté du destin des femmes qui ne pouvaient pas s'accomplir comme lui avait pu le faire et c'était un homme extrêmement travailleur. Très déterminé. Et qui nous a enseigné la valeur du travail, la valeur de l'argent. Mais de manière très saine. Et d'ailleurs, les quatre enfants ont tous fait des études, travaillé, continuent à travailler énormément. On est reconnu pour être des gros bosseurs. On a eu l'exemple d'une famille où la valeur du travail est extrêmement importante et qu'on n'obtenait rien sans rien et sans se donner du mal pour l'avoir.

Par ailleurs, la carrière de son père amènera Nathalie à beaucoup voyager dans son enfance. Elle va vivre en Espagne, puis au Maroc. Au Maroc, elle aura une éducation chez les Carmélites, donc catholique. Comme elle le raconte : « Mon père était pratiquant, mais très libre en même temps. Il laissait beaucoup de liberté à ses enfants. Donc oui, il y avait ces valeurs de pardon, de générosité, qui étaient celles

qu'on m'a apprises à l'école ». Est-ce que le fait de grandir au Maroc aura influencé Nathalie? Elle nous dit : «

Je me suis rendu compte très tôt des différences de pauvreté et d'aisance. Je côtoyais dans mon quotidien, en allant dans les souks – parce que nous allions faire les marchés avec mon père – des personnes qui étaient plus démunies et moi j'étais quand même dans un milieu assez privilégié, avec cette école privée, et ça je m'en rendais très bien compte. Parce qu'en plus, mes parents voulaient, par exemple, que je range ma chambre, et malgré ce contexte luxueux – on avait une piscine, un chauffeur, donc vous voyez, des conditions assez exceptionnelles –, mes parents, parce qu'ils avaient connu la guerre, et que cette réussite leur appartenait et qu'ils avaient fait vraiment un effort – ils avaient vraiment travaillé... Donc tout le temps, tout le temps tout le temps ils me le rappelaient; ils avaient cette vision probablement d'une génération qui était assez catholique, de faire du bénévolat auprès des personnes qui auraient pu être plus indigentes. Je crois que c'est des personnes qui avaient des valeurs morales extrêmement fortes.

Ses parents lui font vite comprendre qu'elle et ses frères et sœurs sont « chanceux, privilégiés ». Nathalie nous raconte : « ce n'est pas parce qu'on était au Maroc avec un chauffeur qu'il ne fallait pas faire son lit, faire ci, faire ça, aller au marché... ». Elle ajoute :

Je n'avais pas d'argent de poche parce que mon père et ma mère faisaient toujours attention à ne pas dilapider l'argent. Encore une fois, c'est une génération qui a connu la guerre, hein. Mais ils étaient très généreux. On ne manquait de rien, mais il fallait travailler pour gagner son argent. Et j'ai travaillé pendant mes études, constamment. On n'avait rien sans rien. Puis on n'était pas considéré comme étant des enfants particulièrement extraordinaires ou brillants. On devait toujours travailler. Quand j'avais des bonnes notes, on me disait : « pourquoi tu n'as pas plus? » Ils étaient quand même assez exigeants.

Non seulement Nathalie découvre la pauvreté qui existe dans le monde, mais elle prend aussi goût aux voyages : « en fait, moi j'ai le goût du voyage parce que mes parents avaient le goût du voyage. C'est eux qui m'ont amenée dans leurs bagages. Quelque part j'ai toujours été dans leur sillage ». Elle se rappelle leur curiosité : « il y

avait toujours cette curiosité qui les animait parce qu'ils étaient toujours en train de vouloir découvrir telle ou telle ville ou tel ou tel musée... Ils étaient très curieux et ça, c'est vraiment quelque chose qu'ils nous ont donné ».

À l'école, elle nous avoue avoir été une élève dissipée : « j'étais assez curieuse, assez bavarde. J'avais des bons résultats, je faisais le minimum pour passer. J'ai eu mon bac un an d'avance, mais sans gloire parce que j'étais un peu... turbulente. J'ai eu une adolescence où je faisais un peu des bêtises, j'aimais bien sortir ». D'ailleurs, ses frères et sœurs la décrivent aussi comme étant « turbulente » et « insupportable », raconte-t-elle avec le sourire. Pour autant, Nathalie était plutôt solitaire et rêveuse. Elle aimait les histoires d'aventurières et d'explorateurs, la lecture et les voyages. Nathalie sera très inspirée par ces récits d'aventures. Elle raconte : « j'ai toujours aimé les explorateurs. Les astronautes, les cosmonautes, les aviateurs, les hôtesse de l'air ». Elle sera fortement marquée par ses lectures, par exemple celles de Jules Verne ou de Jack London. Elle se souvient particulièrement de celles d'Alexandra David-Néel, une exploratrice née dans les années 1860 et morte à plus de cent ans.

Plutôt que d'avoir beaucoup d'amis, elle choisit quelques personnes, qui resteront d'ailleurs de bons amis par la suite. Elle a ainsi des relations privilégiées avec ses amis :

Ce sont des personnes que j'admire énormément. Sinon je ne pense pas que je pourrais avoir cette relation d'amitié pour différentes raisons. J'ai été amie avec des personnes qui avaient eu des vies assez compliquées, des grands drames familiaux, que ce soient des suicides de parents, l'orphelinat, etc. Ce sont vraiment des personnes qui sont restées très très proches de moi, et tout au long de ma vie j'ai toujours admiré ces amies, parce que justement je les trouvais très fortes au travers de tout ce qu'elles avaient enduré, parce que j'avais connu leurs parents, leur famille, que j'avais traversé avec elles ces drames. C'est pour ça que moi je considère que j'ai une vie extrêmement simple et facile en comparaison avec mes plus proches amis qui avaient véritablement connu au sens objectif du terme des drames assez complexes. Ce sont des vies qui ont été très très compliquées avec des drames très uniques. Et ça, je crois que ça m'a toujours fait comprendre la chance que je pouvais avoir d'être dans un milieu assez stable, confortable.

Pour en revenir à son éducation, c'est une professeure de philosophie, madame Scott, qui va marquer Nathalie dans un cours de terminale sur le thème « autrui ». Elle leur fait lire *Vendredi ou les limbes du pacifique* de Michel Tournier, un livre qui marque Nathalie :

Un remarquable livre sur la relation à autrui. Une robinsonnade comme on dit, c'est-à-dire, un livre qui se base sur Robinson Crusoé. Dans cette île du pacifique, où il pense être seul, il se rend compte qu'il y a un être, noir, qui vit sur cette île et qu'il appelle Vendredi. Et c'est cette relation à autrui alors que Robinson a construit sa citadelle, que finalement il s'est réinventé un emploi du temps pour occuper cette solitude; il y a l'intrusion de Vendredi qui perturbe cette vie qu'il s'est codifié, on voit quel va être son rapport à l'autre, à ce jeune homme. Et c'est un très beau livre de philosophie qui parle beaucoup de cette relation à l'autre, de soi à l'autre et de la nécessité de ne pas vivre comme une île, dans le solipsisme, où on est seul, dans un monologue. Mais plutôt, pourquoi on doit s'engager dans une relation avec l'autre.

Encore aujourd'hui, c'est un sujet important pour Nathalie :

C'est une politique qui m'habite beaucoup parce que cette relation peut être dérangeante, irritante, inconfortable, mais en même temps, elle est nécessaire, elle est prometteuse, elle est le cercle de la vie. Toute cette question sur la différence et comment acceptons-nous l'autre dans son pays et l'autre comment il vous accepte.

Elle ajoute : « c'est un cours qui m'avait énormément frappée. D'ailleurs, j'avais à un moment donné voulu faire de la philosophie parce que j'étais très passionnée par ces sujets-là ». Par ailleurs, un événement marquant dans sa jeunesse concerne son rapport aux animaux. Une fois, son père veut semoncer leur chienne parce qu'elle a fait une bêtise. Il sort sa ceinture et Nathalie explose : « moi j'avais pris sa ceinture et je l'avais tapé. Pourtant j'adorais mon père, c'est vraiment quelqu'un que j'adore, qui m'a beaucoup enseigné ». Elle continue :

Ça, je crois que j'étais très passionnée par mes compagnons animaux quels qu'ils soient. Ça a toujours été une grande passion. Je dirais que des personnalités comme Jane Goodall, Dian Fossey, qui sont des femmes qui ont consacré leur vie à l'étude des animaux... Disons que la violence envers les animaux est quelque chose qui m'a toujours frappée, que j'ai toujours détesté. Envers les enfants aussi, et les personnes âgées, mais beaucoup les animaux. Et c'est une sensibilité que j'ai vraiment gardée.

Nathalie aime tellement les animaux qu'elle envisage de devenir vétérinaire. Seulement, elle nous dit, en riant, avoir été... trop mauvaise en science et en math ! Elle se tourne donc vers une autre de ses passions, l'art et la collection.

L'âge adulte : la passion pour l'art

Nathalie décide ainsi d'aller étudier l'histoire de l'art en France, à l'école du Louvre. Elle y rencontre des professeures dont elle parle avec admiration :

J'ai eu deux spécialités, la sculpture et le 19e siècle. Et la sculpture du 19e siècle. Et j'ai rencontré des femmes tout à fait remarquables. Des professeures, qui étaient conservatrices au musée d'Orsay, au musée Rodin, au musée Bourdelle, etc. Il y avait des femmes qui ont été de grandes professionnelles. Il y avait la conjointe morganatique de François Mitterrand, qui s'appelait Anne Pingeot, et qui a été une grande conservatrice pour la sculpture, qui est une femme assez remarquable. À l'époque ce n'était pas du tout su qu'elle était avec le président de la République. Un sacré personnage. Une femme formidable. Et puis elle avait réuni autour d'elle plusieurs personnes. Une qui est aujourd'hui la directrice du musée Rodin, une autre qui a été une immense spécialiste de Rodin aussi, etc., etc. Et là ce sont vraiment des professeures qui ont été très proches de ma passion, qui ont toujours eu une intégrité exceptionnelle et une grande solidarité professionnelle – ce qui n'est pas toujours évident parce qu'en histoire de l'art, comme partout, il y a beaucoup de compétition et de rivalité Et des grandes chercheuses. Avec une intégrité morale impeccable.

Elle ajoute : « pour moi, ce groupe de femmes incarnait une excellence professionnelle, avec une rigueur morale et une générosité envers les jeunes, qui d'ailleurs est restée un peu mythique en fait ». Plus tard dans l'entrevue, elle reviendra sur ces femmes : « toute la clique d'Orsay que j'aime énormément. Anne Pingeot,

Catherine Chevillot, Antoinette Le Normand-Romain et Laure de Margerie. Voilà, ce sont les quatre vestales de la sculpture qui m'ont beaucoup influencée ».

Lorsqu'on lui demande de mentionner un évènement marquant en lien avec l'éthique, Nathalie nous répond en souriant : « J'ai rencontré mon mari. C'est un homme très sage. Très philosophe. Je pense que c'est ça l'évènement ». Son mari va d'ailleurs l'épauler tout au long de sa carrière, qui demande de longues heures hors de la maison. À ce sujet, elle va passer les concours nationaux et devenir conservatrice au musée des monuments français. Elle devient conservatrice du patrimoine en France et haut fonctionnaire d'État. Elle va aussi enseigner, faire des conférences et travailler à New York pour Sotheby's. C'est en 1999 qu'elle arrive au Québec à la demande de Guy Cogeval, qui a obtenu le poste de directeur du MBAM. Monsieur Cogeval fait d'elle son bras droit. Il faut dire qu'elle le connaît depuis longtemps : il a été son professeur puis son directeur. Elle raconte :

J'avais travaillé avec lui au musée des monuments français, donc j'avais pu découvrir ses façons de faire en étant jeune conservatrice. Et quand je suis arrivée à Montréal, je pensais y rester un an, deux ans, trois ans, parce que j'adore voyager, donc c'était une expérience de plus à vivre. Mais je m'y suis tellement plu que j'y suis toujours.

Vie organisationnelle : l'art au MBAM

Elle commence en tant que conservatrice avant de devenir conservatrice en chef en 2000, puis directrice générale du MBAM en 2007. Une des raisons de son attachement pour Montréal? La différence de culture dans les musées et le monde de l'art. Elle raconte son irritation à ses débuts en France :

Parce qu'une chose me dérangeait quand j'avais commencé ce métier, en étant conservateur, historienne de l'art, professeure d'art, c'est que je trouvais ce milieu un peu élitiste. Était-il si essentiel? Il l'était pour moi parce que j'ai toujours été passionnée par les arts – j'ai toujours adoré collectionner, jusqu'aux gommes que j'avais volées, mais aussi des échantillons de parfum, etc. – j'ai toujours eu une passion pour la collection, pour les objets, depuis toute petite. Mais je trouvais que c'était un domaine trop superficiel. Et j'ai compris avec le temps – et surtout en venant m'installer à Montréal, et en découvrant ce système de gouvernance extraordinaire, qui est très différent de ce que j'ai pu connaître en France – qu'on était dans une institution qui pouvait avoir un impact très fort sur sa société, sa communauté, qu'on pouvait amener des changements et de l'innovation assez rapidement avec des actions concrètes, avec des résultats précis. Et ça a bouleversé la vision que j'avais de mon métier. Maintenant je vois bien qu'on est capable d'amener beaucoup de valeurs et de changement chez les individus, chez les groupes communautaires et même au-delà. Et ça, c'est une grande source d'inspiration.

Elle nous dit avoir un grand respect pour la fonction publique française, qui veut travailler pour les gens, mais avoir constaté une certaine inertie due à la bureaucratie, ce qu'elle ne trouve pas ici, où la gestion des musées est plus « entrepreneuriale » :

J'ai quitté un système de gouvernance qui était totalement administratif pour être dans un système de gouvernance de privé à but non lucratif où je suis dirigée, commandée, non pas par des hauts fonctionnaires, mais par des bénévoles. Le conseil d'administration du musée est géré par des bénévoles qui donnent de leur temps, leurs relations, leurs conseils, en total désintéressé. Et le fait de travailler avec des bénévoles qui sont dans les conseils, dans les comités, au conseil d'administration, ou alors sur le terrain avec les guides bénévoles, avec toutes sortes de bénévoles, avec la société civile, ça change complètement le rapport que l'on a de l'institution à la société civile. On est vraiment dans un système aplani où la société civile fait véritablement corps avec votre institution. Et moi je travaille au quotidien avec des jeunes, des moins jeunes, voire des personnes extrêmement âgées, qui facilitent les relations intergénérationnelles. Notamment des bénévoles de tous les âges, de différents milieux, de différentes perspectives... Et ça, c'est vraiment extraordinaire. Cette liberté contrôlée que l'on a, elle peut s'exercer directement et avec la société civile. En cocréation. En coévolution.

Elle ajoute aimer le dynamisme que permet cette structure, malgré la moins grande sécurité d'emploi qui en résulte :

Alors, évidemment j'ai un impératif, c'est la performance. Je suis engagée au musée comme directrice, mais tout peut s'arrêter du jour au lendemain. Je suis

constamment avec cette exigence de résultats. C'est pour ça que le passé ne m'intéresse pas tellement parce que je suis toujours jugée sur les résultats et tout peut s'arrêter très rapidement. C'est le jeu, mais, comme je dis, je ne joue pas pour perdre. Je travaille fort pour que ça marche. Mais peut-être qu'un jour ça ne marchera pas et chaque projet est toujours un nouveau défi. Alors, ça demande beaucoup d'énergie, c'est exigeant, mais c'est aussi passionnant. Et je dois dire que cette force d'innovation, je la vis ici au quotidien, avec une forme d'entrepreneuriat culturel que j'adore. C'est de l'entrepreneuriat pour nous enrichir en termes de projets, en termes de public, en d'œuvre d'art. Pas pour enrichir des actionnaires et faire monter nos côtes sur les marchés boursiers. Ça n'a pas du tout le même sens. Donc je me sens très à l'aise avec ce système-là et je pense que c'est un système dans lequel je suis vraiment reconnue.

Concernant ses modèles, lorsqu'on lui demande s'ils ont évolué et qui ils sont, les exemples sont nombreux, mais un nom ressort en particulier : celui de Frédéric Back, un dessinateur qui a gagné deux oscars pour ses films animés traitant de la question de l'écologie et avec qui Nathalie a eu l'occasion de travailler à de nombreuses reprises lors d'expositions. Elle nous en parle avec passion :

C'est quelqu'un qui a toujours été d'une intégrité morale inouïe. Un monument. Moi, j'ai eu la chance de le rencontrer plusieurs fois, de travailler avec lui, maintenant d'être proche de sa fille et de sa famille, mais il vivait très simplement, dans une maison extrêmement simple. Et il a toujours toujours créé ses dessins animés fabuleux pour une cause et une valeur : l'écologie. Depuis les années soixante. C'est impressionnant. C'est tôt, c'est très tôt. Et constamment, jusqu'à la fin de sa vie, même abimé, handicapé, toujours avec cette façon de se battre pour ses valeurs avec conviction, persuasion, avec bonté, avec ténacité. C'était un homme en colère, mais qui arrivait à sublimer sa colère par ses dessins. Et cette beauté qu'il nous donnait pour pouvoir nous inspirer à respecter la nature, les animaux, le fleuve Saint-Laurent, planter des arbres, etc. C'était un homme extraordinaire. Ce sont des personnes qui sont en totale cohérence entre leur vie et leurs valeurs.

Nathalie mentionne aussi Alanis Obomsawin, une réalisatrice Abénakis (Nation des Waban-Akis) qui est exposée au MBAM :

Toujours avec sa caméra au poing, à vivre simplement – parce que ce sont aussi des réalisatrices subventionnées par l'ONF. Qui chante, qui fait des spectacles. Qui est d'une intégrité, d'une douceur, mais en même d'une force dans ses propos. Qui ne s'arrête pas, parce que comment puis-je avoir le droit de m'arrêter quand il y a encore tant à faire? Une femme qui a 80 et quelques ans. Magnifique. Moi j'ai un respect total.

Là je me dis : le respect on le voit dans les gens qui durent. Et de pouvoir continuer si longtemps avec une telle exigence envers soi, une telle cohérence par rapport à ses combats, par rapport à ses valeurs... Et toujours avec un rapport très engagé, très militant, mais pas violent.

Elle mentionne aussi Michel de la Chenelière qu'elle dit trouver « formidable », Bernard Lamarre qui est « très impressionnant » et ses collègues de travail. Elle nous parle aussi de Pépé Mujica qui fut président de l'Uruguay, qu'elle a découvert il y a quelques semaines seulement, mais qui l'a « vraiment frappée ». Elle nous raconte :

Une personne d'extraction extrêmement simple. Un paysan qui a vendu des fleurs dans son enfance, pour ensuite rejoindre les franges révolutionnaires de gauche des années 70 qui essaïaient à travers l'Amérique latine. Pour se retrouver enfermé pendant près de 14 ans par les dictatures de droite de son pays, dans des cachots et même dans un puits pendant plus de deux ans, sans pouvoir lire. Dans des conditions vraiment effroyables. Qui s'en est sorti et qui a continué sa lutte, mais de manière politique. Et qui a réussi à devenir président de l'Uruguay. Et il disait qu'il était le président le plus pauvre du monde en riant. Tout simplement, parce qu'il n'a jamais voulu ni chauffeur, ni maison, ni palais, ni quoi que ce soit. Il continuait à vivre dans sa ferme avec son chien, avec sa vieille voiture, même quand il était président. Et il a vraiment gardé ce sens d'une austérité très romaine, du sens de la République romaine. C'est un homme extrêmement intelligent, évidemment, qui est très inspirant, parce que c'est un sage. C'est une personne qui dit que finalement quand on s'enrichit, on dépense du temps. Et finalement, ce temps que l'on gâche pour un style de vie, plus de biens, etc., nous appauvrit. Donc ça n'a pas vraiment de sens puisque le bien le plus précieux que nous avons c'est le temps, qui est la seule richesse que l'on ne pourra jamais racheter une fois qu'on l'a tout dépensé. C'est une vision très simple, très forte. Il m'a vraiment frappée.

Mais l'admiration de Nathalie ne se limite pas aux personnalités publiques :

Mais là je parle de personnalités plus connues, mais ça peut être beaucoup de personnes dans le quotidien. J'ai beaucoup d'admiration pour les acrobates de cirque, qui sont des artistes très rigoureux, pour les personnes âgées quand elles vieillissent bien – c'est extrêmement difficile de vieillir, pour les personnes handicapées qui surmontent leur difficulté. Ce sont des héros du quotidien. Ces personnes, on devrait les écouter sans arrêt. Tellement ils ont de résilience, de réflexion d'intelligence, par rapport à la vie. Quand ces personnes qui ont connu autant d'épreuves, que ce soit l'épreuve de la

vieillesse, du handicap, ou d'autres épreuves – comme mes amies quand j'étais jeune... Toutes ces personnes qui ont cette maturité grâce aux défis qu'elles ont rencontrés, ce sont des sources d'enseignement fabuleuses. Et moi je préfère les écouter parce que : pourquoi faudrait-il attendre d'être handicapé, âgé, veuf ou veuve, pour pouvoir apprendre? Il y a des personnes qui ont cette extraordinaire résilience et générosité de pouvoir échanger, de pouvoir nous inspirer. Je trouve que ce sont des personnes pleines d'enseignement.

Concernant les contextes organisationnels, Nathalie dit ne pas avoir vraiment ressenti leur influence : « je crois que ce n'est pas tant les contextes que les personnes. J'ai travaillé avec des gens à Cuba qui m'ont énormément impressionnée ». En effet, en 2008, Nathalie fait un projet Art et Histoire sur l'art cubain de 1868 à nos jours où elle est commissaire principale :

Là j'ai travaillé avec des gens qui m'ont énormément appris sur l'éthique de nos métiers, sur la passion de nos métiers. Parce que c'était des professionnels de musée, comme moi – qui avaient le même métier –, des conservateurs, des historiens d'art, mais qui travaillaient dans des conditions beaucoup plus difficiles que les nôtres. Parce que c'était des personnes qui ne savaient pas si elles allaient pouvoir manger le soir, si elles allaient avoir un transport en commun, mais qui malgré ça faisaient des expositions, travaillaient sur des acquisitions, étaient passionnées par leur sujet, écrivaient des livres.... Et vraiment, qui défendaient leurs collections dans leurs musées avec une grande passion, une grande rigueur.

Elle ajoute :

C'est un projet très important dans ma vie, et pas juste professionnelle, dans ma vie tout court. Et notamment parce que j'étais très impressionnée par ces professionnels qui disaient : même si on n'a pas d'argent on va se débrouiller autrement, on va faire différemment. Et d'ailleurs, d'observer leurs façons de faire m'a beaucoup inspiré pour d'autres projets et notamment un projet qui s'appelle *la balade de Yoko et John, Imagine*. Dans une optique d'échange de services, on a réussi à faire le projet avec l'ambition que je voulais et c'était inspiré de Cuba et de leur extraordinaire résilience au travail. Et ça, pour moi, en termes d'éthique je pense que ça m'a beaucoup appris. Encore une fois je considère qu'on est assez chanceux, privilégiés, de travailler dans notre milieu.

Société : l'art, le changement et l'éthique

Concernant la pression de la société à agir de manière éthique, Nathalie affirme ne pas l'avoir ressentie. Elle nous dit :

On n'agit pas par éthique parce qu'on est obligé. Ce n'est pas une pression sociale qui nous contraindrait à agir de manière éthique. Ce serait de l'opportunisme. On agit parce qu'on vit en société et probablement parce qu'on a la volonté, l'immodestie, de se dire que ce que l'on aime, la passion que l'on partage, peut faire du bien, peut être un facteur de changement, que l'on peut être utile.

Pour autant, Nathalie trouve que la société change et est de plus en plus sensibilisée aux questions éthiques :

L'éthique évolue avec notre temps, nos générations. Et c'est formidable. Je trouve ça extraordinaire. Et la difficulté c'est de se dire : comment est-ce qu'on peut respecter nos règles d'éthique en trouvant le dénominateur commun, la valeur commune, qui va faire que nous allons aller ensemble dans la même direction. Même si certaines valeurs peuvent être différentes, voire contradictoires, comment malgré cette situation peut-on aller dans une même direction. Pour moi, c'est l'enjeu principal.

Par exemple, elle s'interroge sur l'environnement, un questionnement qui lui vient en partie de sa fille, qu'elle dit très sensibilisée à l'écologie :

Qu'est-ce qu'on peut faire concernant le plastique? C'est sûr que ce sont des questions dont on parle, au quotidien, avec ma fille. Donc, on dit : on va faire des changements. Des changements dans nos façons de vivre. Donc, je suis dans le zéro plastique, à la maison. Comment est-ce qu'on peut amener cette réalité au musée? On se dit : comment est-ce qu'on peut amener ça au quotidien? On va trouver des solutions et on fait tout un travail sur le virage vert. Ce n'est pas tout de le dire, il faut le faire. Et chacun fait ce qu'il peut à la mesure de ses moyens, c'est ce que disait Frédéric Back. C'est qu'il faut avancer. Il faut le faire et on développe d'autres réflexes. Et puis sincèrement ce n'est pas très compliqué. C'est une question de sensibilisation; souvent, c'est parce qu'on n'est pas sensibilisé qu'on n'agit pas. Alors, voilà une question d'éthique : je le fais à la maison, est-ce que je vais le faire ici?

Pour ce qui est de l'influence des médias, des nouvelles technologies et des gouvernements sur les gens, Nathalie nous parle de la nécessité de l'art :

Les arts s'adressent d'une manière très différente aux gens comparativement au rapport cognitif de la connaissance. C'est souvent un impact qui va être très direct. On le comprend en musique par exemple. On dit que la musique voyage plus vite que la vitesse de la lumière. Parce que justement il y a cette façon qu'a l'émotion esthétique de pouvoir directement nous toucher, activer toutes nos cordes émotionnelles et du coup pouvoir nous chavirer, nous bouleverser et nous manipuler. C'est la raison pour laquelle il y a beaucoup de manipulation par les nouvelles technologies, les réseaux sociaux, parce qu'on appelle aussi la géopolitique de l'émotion, qui sont des secteurs de manipulation, de propagande, où on va jouer sur nos peurs, sur nos désirs, etc. Ça va de la publicité à nos gouvernements. C'est bien pour cela que prendre conscience que nous ne sommes pas que des êtres doués de raison, mais bien des êtres malléables, influençables et impressionnables est très important. Parce que, justement, ça nous permet de mieux accepter la part instinctive, la part émotionnelle de ce que nous sommes. Nous ne sommes pas des robots, nous sommes des animaux. Et nous réagissons aussi de manière émotionnelle, irrationnelle. Et beaucoup plus que ce à quoi on s'attend.

Elle ajoute :

Parce qu'en fait, notre rapport à la connaissance et à l'intelligence se fait essentiellement du point de vue de la langue, du verbe, de l'écriture. Mais on n'apprend pas à regarder. On n'apprend pas à ressentir. Et toutes ces émotions-là, la façon dont on les gère est aussi importante pour comprendre qui nous sommes que la compréhension d'un texte. Et c'est une autre forme de communication – sensible. Je crois que les arts nous permettent justement d'avoir plus d'expérience du point de vue sensible – de cette intelligence sensible. Et en même temps, les arts nous permettent de renforcer cette maturité qui va faire en sorte qu'on va développer cette sensibilité et aussi en étant moins vulnérable à toutes les chausse-trapes que l'on pourrait subir par manipulation, subterfuge, séduction. Pour cette raison qui est très importante, je pense que d'être exposé aux arts donne des outils, eux aussi très importants, qui peuvent nous permettre de mieux nous comprendre, de mieux comprendre les autres et de mieux comprendre la relation de soi à l'autre.

Conclusion

Aujourd'hui, Nathalie continue de vouloir évoluer : « On ne fait pas crédit sur le passé et on ne vous juge pas sur vos bilans. L'important c'est toujours demain. Et c'est l'action. Moi je crois énormément en la force de l'action. La pensée arrimée à des valeurs et en action. Pour moi c'est l'essentiel ». Elle ajoute :

C'est de constamment avancer. Ma fille d'ailleurs me dit : tu continues, tu avances, l'important c'est d'aller dans cette direction et de faire des avancements très concrets. Moi je suis quelqu'un d'assez enthousiaste et un peu impatiente donc j'aime bien que les résultats arrivent vite. Et je suis assez déterminée. Mais, bon, je crois qu'effectivement on n'en fait jamais assez, mais en même temps c'est clair que la culpabilité peut être contreproductive. Quand on est trop culpabilisé par une question à ce moment-là ça devient contreproductif et on peut avoir tendance à vouloir tout laisser tomber ou finalement abandonner. Et je crois que ce n'est pas raisonnable. Mais c'est un travail... Moi je crois beaucoup à la durée. Au long terme. Encore une fois, beaucoup des modèles que j'ai, ce sont des modèles qui ont vraiment traversé le temps sur des décennies.

Elle complète :

Mais, voilà, je crois que c'est plutôt une façon d'amener ses passions, un partage, parce que ça serait dommage de garder cette richesse uniquement pour soi. On la décuple en la faisant connaître. Et puis... Je crois que les valeurs ce sont quand même le dénominateur commun que l'on peut le plus facilement partager quand on a de l'impact.

Pour Nathalie, il faut continuer à agir, mais aussi à s'intéresser à ce que d'autres font. Nathalie résume sa vision de l'éthique : « l'éthique c'est de constamment être sur le chemin d'un certain progrès personnel et puis de ne pas imaginer qu'on est parfait. Mais il y a du progrès ». Elle ajoute :

Je me dis : qu'est-ce qu'on peut faire pour concrètement aller dans ce sens-là, tout en gardant les nuances, tout en évitant le politiquement correct, dogmatique – parce que ça j'y crois pas non plus. Mais c'est de voir les choses, rendre visible l'invisible. C'est

en réfléchissant sur les choses qu'on les voit, qu'on les cerne, qu'on les précise, qu'on les raffine. Et probablement qu'on change encore de vision et que cette réflexion que je peux avoir maintenant pourra être différente dans quelques mois. Et c'est d'être toujours dans cette façon de penser qui fait que notre éthique doit être dynamique, parce que nous sommes dans des sociétés où l'éthique est dynamique.

Nathalie conclut en parlant de la fierté d'agir de manière éthique :

Je crois que la fierté on peut la retirer si on se sent en conformité avec ses valeurs. Est-ce que je le suis tout le temps, je crois que oui, enfin j'espère. Après est-ce que les autres le voient? Je trouve ça compliqué de se juger. Je ne pense pas qu'on est la meilleure personne pour le faire. Il vaut mieux écouter ce que les autres pensent de soi. Si ça nous intéresse et si c'est véritablement intéressant. Mais moi j'estime que j'ai un immense privilège à travailler dans le milieu où je suis. C'est quand même des conditions de vie extraordinaires.

conception de l'éthique (liée à l'action). De plus, deux autres précisions. Tout d'abord, le mot « vie » ressort comme étant central dans les deux cas. Ceci s'explique par le fait qu'il est utilisé à la fois parler de la vie des autres (dans le cas des modèles) et de sa propre vie (« J'ai eu une période dans ma vie... »). Nous l'avons laissé parce qu'il aurait été arbitraire de séparer les instances où ce terme était important ou non, mais il est à prendre avec des pincettes. Finalement, deuxième précision, le terme « gens » chez Violaine et le terme « personne » chez Nathalie ne sont pas à prendre comme des synonymes (comme l'indique d'ailleurs la lecture des cas). Pour Violaine, « gens » réfère souvent à un souci des autres (« Ça m'a toujours touché de voir que des gens n'avaient pas la même chance que moi »), tandis que chez Nathalie, le terme « personnes » est utilisé la plupart du temps lorsqu'elle parle de ses modèles (« Ces personnes, on devrait les écouter sans arrêt »). Un dernier point concernant les *nuages de mots*. Nous voyons chez Violaine une orientation claire envers le bénévolat et les autres («bénévolat», «d'autres», «sociale») et l'international («pays», «monde», «politique»). Le mot «organisation» renvoie à la fois à son expérience sur le marché du travail et à son souci de l'éthique en organisation (ainsi le mot «gestionnaire» n'est pas anodin et montre l'importance qu'elle accorde à son rôle dans l'organisation). Nathalie a peut-être moins cette orientation vers son organisation même si les mots «musée» et «métier» connotent une sensibilité envers cette dernière. C'est surtout l'idée de constance dans le temps qui ressort («constamment», «temps»). Nos répondantes manifestent toutes deux une orientation vers le travail et certaines «valeurs» telles qu'un sentiment de devoir (le verbe «faut» dans le cas de Nathalie). Comme nous le verrons, Violaine a une éthique de la responsabilité liée à une ouverture sur le monde et une sensibilité envers les autres («responsable», «gens», «monde») et Nathalie une éthique de l'action et du travail liée à un héritage familial («travail», «faire», «parents, père»). Ceci étant dit, nous allons maintenant analyser les antécédents qui ressortent de notre travail de codage en reprenant nos suppositions de recherche une par une. Ensuite nous analyserons les liens avec la notion d'*ingenium* et notre question de recherche.

1. Analyse des antécédents

1.1 Résultats concernant les antécédents individuels

Tableau 3 : Comparaison des antécédents individuels

Antécédent	Code	Violaine	Nathalie
Traits de Personnalité	<i>Sensibilité envers les autres</i>	Elle est révoltée par rapport aux injustices et a un fort sentiment de devoir envers les plus démunis.	Soucis des questions animales et environnementales et réflexion sur la pauvreté. Sentiment de ne jamais en faire assez
	<i>Conscience</i>		
	<i>Stabilité émotionnelle</i>		
Identité	<i>Personnalité morale</i>	Construction du soi liée à une indignation face aux injustices qui se manifeste par son souci des autres dans ses actions et ses paroles.	Identité morale liée à ses réflexions éthiques sur la société et des démarches personnelles.
	<i>Symbolisation</i>		
	<i>Internalisation</i>		
Développement Moral	<i>Évitement de la punition, intérêt personnel, recherche d'approbation, respect des lois, contrat social et principes</i>	Violaine a très tôt appris à remettre en question l'autorité si jugé nécessaire pour être éthique selon ses principes.	Nathalie a une vision de l'éthique qui ne passe pas par ce que la société ou l'autorité dicte.
Éducation (parentale et scolaire)	<i>Relation parent-enfant</i>	L'éducation a joué un rôle central tant au niveau parental que scolaire afin de permettre à Violaine de se développer.	Influence beaucoup plus marquée des parents que du système scolaire qui se traduit par un ensemble de valeurs familiales
	<i>École primaire, secondaire et cégep</i>		

Désirs	<i>Désir d'être éthique</i>	Désir d'être éthique qui vient de manière explicite d'un désir d'accomplissement	Passion pour l'art et envie de la partager qui est lié, mais pas seulement, à l'éthique.
	<i>Désir d'être un leader</i>		
	<i>Désir d'épanouissement</i>		
Modèles de Conduite	<i>Modèles liés à l'enfance</i>	Plusieurs modèles de conduite montrent que Violaine a eu des gens inspirants autour d'elle tant au niveau de l'éthique que du leadership.	Nathalie a rencontré une grande quantité de gens avec des vies inspirantes, ce qui a renforcé son envie d'être éthique. Peu d'influences marquantes au niveau du leadership.
	<i>Mentors</i>		
	<i>Tops-managers</i>		
	<i>Personnalités publiques</i>		

1.1.1 Les traits de personnalité

Pour commencer, les traits de personnalité n'ont pas été à proprement parler analysés dans notre étude. Avec la quantité d'antécédents que nous avons, il a fallu faire des choix et il aurait été compliqué d'ajouter des tests psychométriques afin de mesurer les traits. En revanche, plusieurs pistes de réflexion ressortent de nos entretiens concernant ceux-ci. Tout d'abord, dans le cas de Violaine, la responsabilité (ou la conscience) ressort comme étant centrale. Elle a eu plusieurs postes, de secouriste à directrice, ce qui indique une fiabilité de sa part et cela très tôt : « je suis devenu responsable très très très rapidement. Je m'occupais des autres. J'avais 10 ans et c'est moi qui supervisais pour s'assurer que tout le monde avait ses affaires ». Du côté de Nathalie, elle est aussi devenue responsable très rapidement, car ses parents lui ont inculqué jeune le sens de la valeur du travail. La progression dans sa carrière semble

aussi indiquer qu'elle est responsable. Or, ce trait de personnalité est lié au leadership éthique selon Brown et Treviño (2006a), comme la sensibilité envers les autres et la stabilité émotionnelle. Que la responsabilité prenne autant de place dans la vie de Violaine et de Nathalie tend à abonder dans ce sens. Concernant la sensibilité envers les autres, Violaine nous dit : « j'ai toujours été révoltée par les injustices. Ça m'a toujours touché de voir que des gens n'avaient pas la même chance que moi ». Nathalie raconte : « je me suis rendu compte très tôt des différences de pauvreté et d'aisance ». Le fait de se rendre compte des injustices, mais aussi de ne pas les accepter et de travailler pour les diminuer, montre une empathie qui va prendre différentes formes selon les répondantes. Violaine s'implique très jeune, probablement sur le coup de l'émotion puisqu'elle nous dit ne plus savoir pourquoi elle a commencé à faire du bénévolat. Nathalie, de son côté, va vouloir devenir vétérinaire, puis viser la philosophie, avant d'aller dans le domaine des arts. Malgré tout, le souci des autres reste présent, comme en témoigne son intérêt soutenu pour son équipe et pour les questions sociétales. Enfin, pour ce qui est de la stabilité émotionnelle, on a peu d'information concernant ce trait. Cette question n'est pas remontée à la surface lors de l'entrevue avec Violaine ou avec Nathalie.

Au sujet des deux autres traits de personnalité qui ne sont pas pertinents comme antécédents du leadership éthique, toujours selon Brown et Treviño (2006a), soit l'extraversion et l'ouverture à l'expérience, on notera au passage que Violaine nous disait être une enfant très introvertie et que l'on déduit de ses très nombreux voyages qu'elle est ouverte à l'expérience. Nathalie se disait elle aussi « très timide ». Il ressort des entrevues un très grand accent sur l'ouverture à l'expérience, puisqu'elles ont toutes deux connu de très nombreux pays et ont rencontré des gens de tous les milieux. Nos entrevues nous amènent d'ailleurs à douter de l'affirmation de Brown et Treviño (2006a), car nos deux répondantes montrent des comportements éthiques en allant avant tout vers l'autre, la différence, tout en étant curieuses (ce qui se rapproche de l'ouverture à l'expérience). Ici, on peut se demander si la définition de Brown et Treviño ne concerne pas le leadership éthique dans une perspective intraorganisationnelle, tandis que l'ouverture à l'expérience amènerait le leader éthique à avoir une perspective envers

différentes parties prenantes et la société dans son ensemble. Par ailleurs, il ne semble effectivement pas y avoir de lien entre l'extraversion et le leadership éthique. Pour conclure, les traits de personnalité sont probablement un antécédent important au leadership éthique puisque nos répondantes partagent un ensemble de traits qui les ont amenées à agir de manière éthique. Cependant, plus d'études sont requises afin de comparer nos cas avec d'autres leaders éthiques, notamment en ce qui concerne les traits qui ne sont pas liés directement au leadership éthique selon la littérature.

1.1.2 L'identité et la personnalité morale

Tout d'abord, au niveau de la personnalité morale (Karp et Helgø, 2009), nos deux répondantes se sont construites à travers leurs réflexions éthiques sur le monde. Violaine s'est forgée à travers son bénévolat et son regard vers l'international. Nathalie se raconte une histoire similaire; celle d'un monde à améliorer, avant tout en travaillant fort pour cela. À travers le raisonnement de nos deux répondantes (internalisation), c'est la question du mérite qui ressort finalement. Par exemple Violaine nous dit à ce sujet : « moi je pense que dans la vie on est responsable de soi-même ». Cela ne veut pas dire que les pauvres sont paresseux, mais plutôt qu'elles sont conscientes de la chance qu'elles ont et que les conditions socio-économiques n'expliquent pas tout. Ainsi, ce raisonnement sur la responsabilité n'empêche pas une volonté d'aider les autres. On le voit à travers leurs actions (symbolisation) : il y a une volonté d'agir, d'être porteur de changement qui se manifeste dans des gestes concrets (par exemple, une marche pour la paix organisée par le MBAM). Peut-être encore plus pour Nathalie que pour Violaine, il faut agir et travailler fort pour mériter ce que l'on a. Ainsi, on voit ce travail de construction identitaire chez Nathalie dans la phrase : « on agit parce qu'on vit en société et probablement parce qu'on a la volonté, l'immodestie, de se dire que ce que l'on aime, la passion que l'on partage, peut faire du bien, peut être un facteur de changement, que l'on peut être utile ». Il y a donc cette « volonté » qui fait en sorte qu'elle agisse comme leader éthique. Par ailleurs, il faut reprendre McAdams et Pals

(2006) et s'attarder aux narrations de vies, qui peuvent être des histoires idéalisées concernant la personnalité. Ici, il aura été utile d'avoir des preuves tangibles de leadership éthique dans notre méthodologie (les prix et les distinctions) afin de ne pas rester au stade des narrations de vie. De plus, l'humilité permet de constater que nos répondantes n'entretiennent pas une vision irréprochable et idéalisée d'elles-mêmes. À ce propos, Violaine nous dit : « je n'aime pas trop ça avoir l'attention sur moi ». Nathalie, elle, nous dit : « C'est une équipe qui contribue. C'est un travail d'équipe ». Même au sujet de son envie de voyager, que l'on devine profondément liée à son identité, elle dit : « en fait, moi j'ai le goût du voyage parce que mes parents avaient le goût du voyage. C'est eux qui m'ont amené dans leurs bagages. Quelque part j'ai toujours été dans leur sillage », ce qui montre, encore une fois, une humilité chez Nathalie. Pour conclure, l'identité morale et la personnalité morale semblent surtout liées à certains principes qui vont devenir indissociables de l'identité des leaders éthiques. Violaine s'est créé une identité morale dont les principes sont l'aide aux plus démunis et la responsabilité. En ce qui concerne Nathalie, son identité morale passe aussi par des principes qui sont la curiosité, l'ouverture d'esprit et le travail. Bref, l'identité morale et la personnalité morale constituent un antécédent important au leadership éthique, à condition de bien comprendre comment la symbolisation et l'internalisation sont liées à des principes moraux.

1.1.3 Le développement moral

Du côté du développement moral, il est important de rappeler que nous n'avons pas fait de mesures psychométriques dans nos entretiens. Plus de tests, réalisés par des personnes mieux qualifiées, sont requis pour repérer les liens entre le leadership éthique et le développement moral. Ceci étant dit, nous avons présupposé que le leadership éthique est lié à un niveau de développement moral plus élevé dans notre cadre théorique. Est-ce que nos résultats tendent vers cette hypothèse? Le cas de Violaine nous amène à penser que oui. Tout d'abord, elle a manqué l'école pour faire du bénévolat, ce

qui indique qu'elle était, déjà enfant, à un stade élevé de développement moral : elle remettait en question, consciemment ou non, les règles telles que celle « d'assister à ses cours ». Elle ne semble pas se soucier de l'approbation des autres lorsqu'elle dit : « Tu sais il y a des gens qui sont facilement impressionnés par des personnalités, moi ça ne m'impressionne pas. Parce que je suis très critique ». Son envie de s'impliquer pour aider la société nous permet de supposer qu'elle est à un stade de développement moral élevé. Elle se soucie des autres, mais pas seulement de ses proches, de tous les humains, ce qui n'est pas sans faire penser au stade 6 orienté vers des principes tels que les droits de l'homme et la justice. Or, il faut rappeler si besoin en est qu'elle a travaillé pour la Croix-Rouge une bonne partie de sa vie, avec une formation en droit international où elle a étudié les droits de l'homme. Violaine est à un stade postconventionnel, car plutôt que de suivre les règles aveuglément, elle préfère guider ses actions selon des principes. Nathalie a remis l'autorité parentale en question en s'opposant à son père concernant le traitement de leur chien. Ce fait, qui peut sembler anecdotique, montre que très jeune, elle pouvait s'opposer à des règles et des conventions (ici, parentales). Elle a aussi une vision assez critique des médias et des gouvernements :

C'est la raison pour laquelle il y a beaucoup de manipulation par les nouvelles technologies, les réseaux sociaux, par ce qu'on appelle aussi la géopolitique de l'émotion, qui sont des secteurs de manipulation, de propagande, où on va jouer sur nos peurs, sur nos désirs, etc. Ça va de la publicité à nos gouvernements. C'est bien pour cela que prendre conscience que nous ne sommes pas que des êtres doués de raison, mais bien des êtres malléables, influençables et impressionnables est très important.

Elle ne se contente pas de suivre ce que la société lui dicte : elle va agir selon ses principes et remettre en question l'autorité instituée. Un exemple qui en dit beaucoup sur son développement moral : l'écologie. Nathalie oriente son organisation ailleurs en suivant des valeurs écologiques, même si son poste ne l'exige pas; elle amène du changement : projets conciliant art et éducation, art thérapie, virage écologique, modèle économique dans une « optique d'échange de services », etc. Cela tend à montrer qu'elle a une vision de l'éthique qui ne dépend pas de contraintes extérieures. Enfin, Nathalie

indique bien qu'une vision du commun est importante (« pour moi, c'est l'enjeu principal »). Nathalie est donc aussi à un stade postconventionnel. En conclusion sur le développement moral, le stade 6 semble prépondérant comme antécédent au leadership éthique, malgré l'absence de liens trouvés par McCauley et al (2006). Avoir une vision qui critique les conventions sociales et qui est alignée sur certains principes moraux est important dans la formation de leaders éthiques. Plus de recherches sont nécessaires afin de déterminer les liens entre des stades avancés de développement moral (5 et en particulier 6) et notre nouvelle définition du leadership éthique qui met l'accent sur les parties prenantes.

1.1.4 L'éducation (parentale et scolaire)

Tout d'abord, dans le cas de Violaine, elle a eu des parents ayant une « ouverture par rapport au monde » qui aura certainement eu une grande incidence sur son orientation vers le droit international. Sa mère a été particulièrement importante pour elle, lorsqu'elle lui a donné un livre sur la vie d'Élizabeth Carrier. Cela montre une implication active de la mère de Violaine dans l'éducation de sa fille. De son côté, Nathalie a comme modèle son père qui a gravi les échelons à force de « travail, de détermination, de motivation et d'intelligence ». Nathalie dit aussi que ce sont ses parents qui lui ont donné le goût du voyage. On voit que deux grands axes ressortent de son éducation parentale : la valeur du travail et le goût pour le voyage. Par ailleurs, les parents de Nathalie font du bénévolat, vont avec leurs enfants dans les souks, lui font faire des corvées pour la responsabiliser, etc. On devine une réelle intention de ne pas surprotéger l'enfant et de lui désigner les inégalités sociales tout en la responsabilisant.

Pour ce qui est de l'éducation au niveau scolaire, notons tout d'abord que Violaine est athée. Ensuite, ce qui ressort du cas, c'est surtout son directeur : « Il ne me considérait pas comme une enfant, mais comme quelqu'un avec qui il pouvait avoir des conversations. Il me délégait des responsabilités [...] ». En ce qui concerne Nathalie, son éducation est catholique (chez les Carmélites), mais elle dit s'être détachée de la

religion. Outre la lecture d'un livre, il ne ressort aucune expérience marquante de son éducation (avant l'âge de 18 ans). Cela s'explique peut-être justement parce qu'elle a tourné le dos à son éducation religieuse ou par des valeurs familiales si fortes et si ancrées qu'elle avait déjà été sensibilisée à l'éthique avant son arrivée à l'école. Pour conclure, si toutes deux ont bénéficié d'une éducation aisée, les milieux de nos répondantes étaient somme toute très différents : Violaine grandissant dans un milieu athée au Québec et Nathalie dans un milieu chrétien au Maroc. Il semble difficile de mesurer l'impact de l'éducation autant parentale que scolaire comme antécédent individuel au leadership éthique, mais l'ouverture d'esprit et l'ouverture sur le monde ont été des éléments centraux dans l'enfance de nos répondantes. Cela mériterait un examen plus approfondi. Quoi qu'il en soit, nos résultats semblent aller dans le même sens que Durkheim (2012, 2013) quant à l'impact des adultes sur le moi des enfants. Violaine et Nathalie montrent toutes deux une certaine continuité par rapport à ce que leurs parents leur ont dit ou ont fait. L'impact du système scolaire est toutefois moins direct dans le cas de Nathalie et serait peut-être à considérer comme un élément facilitateur plutôt qu'un antécédent. Enfin, nous pouvons nous demander si un milieu aisé n'est pas un antécédent à prendre en considération, même s'il ne représente pas la fin de la question. Est-ce que le fait de grandir dans un milieu aisé avec des parents ouverts aux autres favorise le développement de leaders éthiques? La question est lancée.

1.1.5 Les désirs

En premier lieu, on note chez nos deux répondantes l'importance de la notion de sentiment d'accomplissement venant avec l'éthique, mais aucune n'a manifesté le désir d'être un leader de manière explicite. Au contraire, Violaine nous a même dit que parfois elle préférerait ne plus avoir autant de responsabilités de gestion ! Elle continue cependant parce qu'elle sait qu'elle peut contribuer à son organisation. Il ne semble donc pas y avoir de lien clair entre le désir d'être un leader et le fait d'en être un. Par

ailleurs, le désir de bénévolat de Violaine vient en réalité du fait qu'elle se sentait bien en en faisant (« j'y trouvais un immense plaisir et je me sentais valorisée »). Violaine développe son réseau dans son bénévolat, ce qui fait en sorte que son désir est renforcé par la présence de pairs, d'amis. Violaine nous dit d'ailleurs : « quand j'ai commencé à faire du bénévolat et à m'exposer à des milieux qui n'étaient pas du tout le milieu duquel moi je venais, ça a renforcé mon désir de donner une voix à ceux qui n'en avaient pas, et parfois d'être leur porte-parole ». Ici on note le mot « renforcé » qui fait montre d'affects qui laissent des traces durables dans son « désir » ou plutôt son *ingenium*. Ce désir est aussi celui d'être éthique chez Violaine : « J'ai toujours ce désir-là de... Tu sais, moi j'aime l'humain, j'aime les humains. Et c'est toujours encore un peu dans mon refus de voir des injustices et de me dire qu'on peut tous faire la différence dans la vie de quelqu'un ». Violaine s'est impliquée très tôt dans du bénévolat, et c'est ce désir, celui d'aider l'autre, qui l'aura amenée dans son parcours de l'humanitaire jusqu'à la Maison de l'innovation sociale.

Du côté de Nathalie, elle ne cache pas, elle aussi, la source de sa motivation à agir (de manière éthique) : elle agit parce qu'elle veut transmettre, partager, sa passion. Son désir d'être éthique est lié à la vision qu'elle a de sa passion (l'art) comme étant « facteur de changement » et « utile ». Ce désir d'accomplissement se traduit aussi par le fait de ne pas vouloir arrêter de progresser ou de s'améliorer (« c'est de constamment avancer »). La fierté devient un facteur associé au désir d'accomplissement et d'être éthique pour Nathalie. Se sentir accompli, c'est retirer une fierté de ses actions comme le dénote le passage suivant :

Je crois que la fierté on peut la retirer si on se sent en conformité avec ses valeurs. Est-ce que je le suis tout le temps, je crois que oui, enfin j'espère. Après est-ce que les autres le voient? Je trouve ça compliqué de se juger. Je ne pense pas qu'on est la meilleure personne pour le faire.

Bref, on voit ici que les désirs d'accomplissement et à agir de manière éthique sont intimement liés chez nos répondantes. L'antécédent des désirs individuels au leadership éthique mérite d'être exploré et *a fortiori* le lien entre désir d'accomplissement et éthique. La manière dont les individus en viennent à intérioriser, incorporer, l'éthique comme source de plaisir et de fierté dans une perspective à la fois altruiste et égoïste est une question qui demande plus d'éclaircissement. La phrase de Violaine, qui brille ici par son honnêteté, montre bien cette dynamique : « Pour moi, en fait, la carrière que j'ai choisie c'était très égoïste. Dans le sens où j'avais un intérêt sur ces questions-là ». Ainsi, une question que soulèvent les désirs est la suivante. Comment amener de l'intérêt pour l'éthique et le leadership chez les futurs gestionnaires? Les modèles de conduite peuvent être une partie de la réponse.

1.1.6 Les modèles de conduite

Il est assez intéressant de noter que Violaine nous dit : « J'ai eu des gens qui m'ont appris plein de choses, mais je me suis vraiment formée moi-même. Je ne peux pas dire que j'ai suivi un modèle puis que c'est ça qui m'a inspirée ». D'un autre côté, Violaine reconnaît l'importance de plusieurs personnes, plus particulièrement celle d'un professeur d'éthique au secondaire, son directeur à la Croix-Rouge, Yves Genest, sa mère qui a été un modèle d'ouverture d'esprit et un coach de leadership qu'elle a connu lors de son travail dans une fondation. Concernant le coach : « c'est quelqu'un qui m'a beaucoup aidé à être moi-même dans mon leadership. Qui m'a révélé des forces et qui les a mis en lumière et qui m'a permis en fait de les exploiter comme gestionnaire et comme leader d'organisation ». On voit ici l'impact de mentors au travail et il est à noter que ce mentor se sera seulement avéré utile sur la facette « leader » du leadership éthique. Dans une optique similaire, Yves Genest est un appui dans sa carrière, mais est-il réellement un modèle pour Violaine? Il aurait mis sa candidature en priorité pour un poste de diplomate junior en disant à Violaine : « cette job-là c'est pour toi ». Il est difficile dans son cas de mesurer l'impact de cet homme sur le développement du

leadership éthique de Violaine, car son implication semble purement technique. Pour ce qui est de l'éthique, on pensera plutôt à la mère de Violaine qui a été un « modèle » pour elle en étant ouverte d'esprit et en tant que mère monoparentale.

Pour Nathalie c'est plutôt l'inverse de Violaine : les modèles sont très nombreux et différents. Tout d'abord, il y a quelques bonnes amies d'enfance, mais qui continuent d'avoir une influence sur Nathalie : elle les « admire » « tout au long de sa vie ». Au cours de ses études en histoire de l'art, Nathalie va avoir des modèles qui seront plus proches de sa vie professionnelle, et donc dans une perspective de mentorat :

Pour moi, ce groupe de femmes incarnait une excellence professionnelle, avec une rigueur morale et une générosité envers les jeunes, qui d'ailleurs est restée un peu mythique en fait.

Toute la clique d'Orsay que j'aime énormément. Anne Pinget, Catherine Chevillot, Antoinette Le Normand-Romain et Laure de Margerie. Voilà, ce sont les quatre vestales de la sculpture qui m'ont beaucoup influencée.

Ici, ces femmes sont des modèles pour Nathalie, car elles ont une « intégrité exceptionnelle », une « grande solidarité professionnelle » et une « rigueur morale et une générosité envers les jeunes ». On voit une très forte influence sur son éthique puisque Nathalie dit de ces femmes qu'elles ont une « intégrité morale impeccable ». Dans son travail de conservatrice, on peut donc deviner que ce sont ces quatre femmes qui auront été des mentores pour Nathalie puisqu'elle mentionne à leur sujet qu'elles l'ont « beaucoup influencée » et qu'elle les « aime énormément ». Concernant d'autres modèles, ceux qui ressortent comme étant les plus importants sont Frédéric Back et Alanis Obomsawin. Ces deux modèles se joignent à d'autres : Michel de la Chenelière qu'elle dit trouver « formidable », Bernard Lamarre qui est « très impressionnant » et les collègues de travail de Nathalie. Elle mentionne aussi Pépé Mujica qui l'a « vraiment frappée ». On constate ici que Nathalie s'inspire beaucoup des gens qui l'entourent pour

faire un travail réflexif sur sa démarche éthique. La notion d'intégrité revient : « une intégrité morale inouïe » et « intégrité, d'une douceur, mais en même d'une force dans ses propos ». Nathalie admire des gens qui sont : « en totale cohérence entre leur vie et leurs valeurs » et qui « durent », ce qui n'est pas sans rappeler sa propre démarche éthique, comme nous le verrons dans la section discussion. Nathalie mentionne aussi d'autres modèles :

Mais là je parle de personnalités plus connues, mais ça peut être beaucoup de personnes dans le quotidien. J'ai beaucoup d'admiration pour les acrobates de cirque, qui sont des artistes très rigoureux, pour les personnes âgées quand elles vieillissent bien – c'est extrêmement difficile de vieillir, pour les personnes handicapées qui surmontent leur difficulté. Ce sont des héros du quotidien.

Comme nous l'avons mentionné lors de notre revue de littérature, Weaver, Treviño et Agle (2005) distinguent trois types de modèles de conduite (enfance, mentorat et top-managers). Pourtant, il nous apparaît y en avoir beaucoup plus. À ce titre, l'idée des modèles de conduite comme personnalité publique de Frisch et Huppenbauer (2014) esquissée dans notre revue de littérature semble plus importante que nous ne le pensions. En effet, Violaine parle de la biographie d'Élizabeth Carrier qu'elle a reçue étant jeune et qui lui a fait dire : « Wow, c'est ça que je veux faire ». Par ailleurs, Nathalie sera très inspirée par d'autres récits d'aventures. Elle raconte : « j'ai toujours aimé les explorateurs. Les astronautes, les cosmonautes, les aviateurs, les hôtesse de l'air ». Elle sera fortement marquée par ses lectures, par exemple celles de Jules Verne ou de Jack London. Elle se souvient particulièrement de celles d'Alexandra David-Néel, une exploratrice née dans les années 1860 et morte à plus de cent ans.

De plus, il y a d'autres types de « modèles » qui n'étaient pas présents dans la littérature, mais qui ressortent de nos entretiens. Dans le cas de Violaine, celui des modèles d'inconduite : « je te dirais que j'ai eu plus de mauvais exemples de gestion éthique que de bons. J'en ai eu des bons, mais ceux qui m'ont motivé à travailler sur des

questions d'éthique organisationnelle [sont les mauvais exemples] ». Ces modèles d'inconduite ou de méconduite devront être pris en considération dans de futures recherches. Enfin, certains autres modèles de conduite ne semblent pas pouvoir rentrer dans la classification de Weaver, Treviño et Agle (2005). Par exemple, Frédéric Back et Alanis Obomsawin sont-ils des mentors pour Nathalie? Pas vraiment, puisque ce sont plutôt des gens avec qui elle a eu l'occasion de collaborer, mais qui ont été des sources d'inspiration niveau éthique. De plus, les personnalités non publiques qu'elle mentionne, telle que les personnes âgées, peuvent-elles être des modèles de conduite? Nathalie parle de « héros du quotidien » qui sont des « sources d'enseignement fabuleuses »; aussi l'anonymat de ces groupes de personne n'empêche pas Nathalie de s'être développée en prenant exemple sur eux. Ces modèles de conduite anonymes ou non publiques sont plus importants que ce que la recherche nous disait à ce sujet. Bref, nous pensons qu'il faut élargir la notion de modèle afin de mieux rendre compte de la complexité des influences dans le développement des leaders éthiques.

1.2 Résultats concernant les antécédents organisationnels

Tableau 4 : Comparaison des antécédents organisationnels

<i>Antécédent</i>	<i>Code</i>	<i>Violaine</i>	<i>Nathalie</i>
<i>Artefacts</i>	<i>Les structures visibles</i>	X	X
	<i>Comportements observables</i>		
<i>Valeurs &</i>	<i>Les idéaux</i>	Différence de valeurs entre deux organisations : une où la politique l'emporte sur	Ne ressens pas l'influence du contexte, mais plutôt des gens. Passage d'une culture
	<i>Les idéologies</i>		

<i>croyances</i>	<i>La rationalisation</i>	l'éthique et une où la transparence prime.	organisationnelle bureaucratique à une valeur de performance.
<i>Suppositions de base</i>	<i>Les croyances et valeurs prises pour acquises</i>	X	Passage d'un métier orienté sur lui-même à un métier qui est tourné vers la société civile.

1.2.1 Les pratiques et les artefacts culturels en organisation

Dans nos entrevues, il n'a pas été possible d'analyser les artefacts utilisés par les leaders éthiques de par la nature même de l'exercice. Nous proposons que les recherches à venir utilisent des méthodes ethnographiques afin de mieux cerner cette question et son importance relativement à l'*ingenium* des leaders éthiques. Il est cependant à noter qu'il sera probablement toujours difficile, voire impossible, d'atteindre des artefacts d'organisations passées. Cette question requiert plus de recherche afin de mettre en lumière le rôle des artefacts dans le développement du leadership éthique. Par ailleurs, de manière générale, nous avons obtenu peu d'information sur les croyances, les valeurs et les suppositions de bases lors de nos entrevues. Il est clair que ce sont des choses qui doivent se vivre et se voir en organisation et qu'il y a nécessité de plusieurs points de vue sur ces questions, ce qui explique les lacunes de nos résultats.

1.2.2 Les valeurs et les croyances partagées en organisation

La différence entre une mauvaise expérience et la Maison de l'innovation sociale ressort comme étant primordiale pour Violaine et est frappante. Voici deux extraits mis bout à bout d'une organisation que nous ne nommerons pas par respect pour Violaine et la Maison de l'innovation sociale :

Dans le cours de ma carrière, j'ai eu un gestionnaire qui fraudait l'organisation. Qui harcelait des employés physiquement, psychologiquement, sexuellement [et] cette personne-là était maintenue en poste pour des raisons politiques.

Il y a quelque chose d'intéressant dans la codirection qui nous permet de toujours nous surveiller l'un et l'autre. C'est comme si un est le moniteur de l'autre. Il y a un niveau de transparence dans notre gestion qui est garante d'une certaine éthique dans l'organisation.

On le voit, les deux organisations sont très différentes. Les valeurs partagées sont, d'un côté, « politique » et de l'autre, la « transparence ». Le politique l'emporte sur l'éthique dans les valeurs partagées puisque malgré une enquête et des preuves de harcèlement physique, psychologique et sexuel, la personne concernée reste en poste. Par ailleurs, Violaine finit par partir et nous dira que ce sont des événements comme ceux-là qui l'ont poussée à être un leader, ce qui montre l'importance de ces événements : elle en souffre tellement qu'elle décide de prendre les choses en main. Pour Nathalie, on note tout d'abord une différence entre la France et le Québec : elle est passée d'un système « totalement administratif » à un système axé sur la « performance », ce qui indique que la croyance partagée change : on passe d'un système de fonctionnaires à un système d'« entrepreneuriat culturel ». Elle ne travaille plus avec d'autres fonctionnaires, mais plutôt avec des bénévoles, et ce, à tous les niveaux. Les valeurs partagées sont donc complètement différentes : hiérarchie en France et « cocréation » au MBAM. Malgré cela, Nathalie dit ne pas sentir d'influence des contextes organisationnels : « je crois que ce n'est pas tant les contextes que les personnes. J'ai travaillé avec des gens à Cuba qui m'ont énormément impressionnée ». On peut donc se demander comment les valeurs et les croyances partagées en organisation se manifestent. Est-ce dans les discours officiels ou plutôt dans les pratiques des individus (comme d'ailleurs dans l'exemple de Violaine où le manquement à l'éthique se ressent dans la pratique d'un individu en particulier, même si

celui-ci est soutenu par son organisation)²⁶? À quel titre parlons-nous alors encore de valeurs organisationnelles et non individuelles?

Enfin, on peut se demander à quel point ce qui vient d'être énoncé représente un antécédent ou est plutôt un modérateur. Dans le cas de Violaine, il semble y avoir une motivation forte venant de sa mauvaise expérience (« j'ai tellement souffert d'avoir des mauvais gestionnaires dans ma carrière »). Les croyances et les valeurs à la Maison de l'innovation sociale, c'est Violaine qui les met de l'avant au quotidien en tant que codirectrice. Tout cela pourrait indiquer que les croyances de son ancienne organisation ont été un antécédent dans son cas. Pour ce qui est de Nathalie, il est plus dur de distinguer l'effet d'un antécédent de celui d'un modérateur. Elle dit se sentir « très à l'aise » dans son organisation et y « être reconnue », mais cela ne nous permet pas de répondre à la question. Encore une fois, d'autres recherches sont nécessaires afin de bien distinguer ces deux aspects du contexte organisationnel.

1.2.3 Les suppositions de base en organisation

Du côté de Violaine, nous n'avons pas relevé de supposition de base dans ses propos lors de l'entrevue. Il faut dire que les suppositions de base sont par définition tacites et cachées. Aurait-il fallu mettre un plus gros accent sur cette question lors de l'entrevue ou cela relève-t-il d'une absence d'influence de celles-ci sur Violaine? Nous ne saurions le dire. Concernant Nathalie, la principale supposition de base qui change selon le contexte organisationnel est le rapport de l'organisation à la société civile. Au MBAM, elle dit que : « la société civile fait véritablement corps avec votre institution », ce qui laisse à penser que la vision du musée est plus sociétale qu'en France. Elle parle d'ailleurs de « cocréation » et de « coévolution », ce qui montre une imbrication du musée et de la société civile par rapport à son expérience en France :

²⁶ Nous faisons ici référence au « *management as practice* » et entre autres aux travaux de Orlikowski (1996) et de Cabantous et Gond (2011).

Et j'ai compris avec le temps – et surtout en venant m'installer à Montréal, et en découvrant ce système de gouvernance extraordinaire, qui est très différent de ce que j'ai pu connaître en France – qu'on était dans une institution qui pouvait avoir un impact très fort sur sa société, sa communauté, qu'on pouvait amener des changements et de l'innovation assez rapidement avec des actions concrètes, avec des résultats précis. Et ça a bouleversé la vision que j'avais de mon métier.

On voit ici que la supposition de base sur son métier change. On passe d'un métier pratiqué pour lui-même, en quelque sorte en hors de la société, à un métier qui a un « impact fort sur sa société, sa communauté » et peut amener des « changements et de l'innovation ». Il s'agit d'une supposition de base, car c'est un élément tacite qui n'est pas lié au discours officiel. Ainsi, paradoxalement, le système français de la fonction publique est déconnecté de la société alors que son orientation officielle est vers celle-ci. En contrepartie, le MBAM est sous un système « privé à but non lucratif », ce qui ne semble pas impliquer d'emblée un tel accent sur la société, mais est pourtant plus sensible à celle-ci. Quoi qu'il en soit, c'est un grand changement pour Nathalie (« ça a bouleversé la vision que j'avais de mon métier »). Ce bouleversement n'est pas sans rappeler ce que Schein (2017) dit sur le changement de supposition de base qui amènerait une grande anxiété. Nathalie a changé la vision de son métier qui était liée à la fonction publique française. Enfin, ce changement abonde dans le sens de notre définition du leadership éthique tourné vers les parties prenantes. Nous pouvons penser que le changement de supposition de base aura été un antécédent dans la mise en pratique d'un leadership éthique orienté vers la société puisque ce changement constitue pour Nathalie une « grande source d'inspiration ».

1.3 Résultats concernant les antécédents institutionnels

Tableau 5 : Comparaison des antécédents institutionnels

<i>Antécédent</i>	<i>Code</i>	<i>Violaine</i>	<i>Nathalie</i>
<i>Système, économique, législatif et politique</i>	<i>L'économie</i>	Influence du droit international et du gouvernement du Canada qui vont orienter Violaine vers une carrière plutôt qu'une autre.	Absence d'influence directe des institutions, mais démonstration de la notion d' <i>habitus</i> et conscience du pouvoir de celles-ci.
	<i>La législation</i>		
	<i>Le politique</i>		
<i>Institutions légitimatrices</i>	X	Le gouvernement canadien et les OBNL comme institutions légitimatrices.	Le milieu artistique et muséal comme institution légitimatrice.
<i>Système d'éducation</i>	<i>L'université</i>	X	Influence de plusieurs rencontres à des temps divers lors de son éducation. En particulier, la rencontre de quatre professeures.
	<i>Champ</i>		
	<i>Pouvoir symbolique</i>		

1.3.1 Le système économique, législatif et politique

Tout d'abord, concernant le système économique, législatif et politique, Violaine a ressenti une influence des institutions, mais surtout sur le plan international, car elle ressent une « passion » pour « ce qui se passe dans le monde », mais est-ce suffisant pour parler d'antécédent à proprement parler? Nous pensons que oui, car la carrière de

Violaine tourne autour de l'international. Ses nombreux postes à l'étranger témoignent de cette influence des systèmes économiques, législatifs et surtout, dans ce cas-ci, politiques. Car, c'est par la politique que Violaine cultive sa passion des « questions de vulnérabilité » comme en témoigne son tout premier poste en tant qu'ambassadrice pour le gouvernement canadien dont le but était de sensibiliser la population sur l'enjeu des mines antipersonnel. Le gouvernement aura d'ailleurs été une institution politique qui aura orienté la carrière de Violaine en lui offrant un premier poste, mais aussi en confirmant sa passion et en l'orientant dans une certaine direction (ici, les intérêts du gouvernement suite au traité d'Ottawa). Du côté de Nathalie, c'est plutôt une absence d'influence qui est dénotée :

On n'agit pas par éthique parce qu'on est obligé. Ce n'est pas une pression sociale qui nous contraindrait à agir de manière éthique. Ce serait de l'opportunisme. On agit parce qu'on vit en société et probablement parce qu'on a la volonté, l'immodestie, de se dire que ce que l'on aime, la passion que l'on partage, peut faire du bien, peut être un facteur de changement, que l'on peut être utile.

Paradoxalement, Nathalie est consciente que la société change et a de nouveaux enjeux éthiques, mais il n'y a pas chez Nathalie de sentiment d'une pression directe et forte de la société. Plutôt, il y a le sentiment très personnel que la société change et qu'il faut être à l'écoute de celle-ci. Ceci est cohérent avec l'idée que les institutions imposent des conditions d'existence et des *habitus*, mais que ces conditions ne sont pas toujours perceptibles par les individus (Bourdieu, 1980). Dans cet ordre d'idées, il est normal que Nathalie s'interroge sur ses pratiques concernant l'environnement, sans pour autant souligner l'aspect institutionnel que peut revêtir cette question. L'environnement est réduit à une question personnelle (« à la maison »). Pourtant, on peut imaginer que des institutions politiques rendent possible ce genre de comportement et de questionnement. Par exemple, la démocratie et le côté libéral de nos systèmes juridiques permettent aux individus de vivre leurs vies comme bon leur semble. La question environnementale est un discours qui traverse les médias et qui affecte même les discours économiques; il n'est donc pas surprenant de la voir se propager de plus en plus rapidement. D'ailleurs,

Nathalie est tout de même consciente de l'influence que la société et des institutions peuvent avoir sur d'autres :

C'est la raison pour laquelle il y a beaucoup de manipulation par les nouvelles technologies, les réseaux sociaux, par ce qu'on appelle aussi la géopolitique de l'émotion, qui sont des secteurs de manipulation, de propagande, où on va jouer sur nos peurs, sur nos désirs, etc. Ça va de la publicité à nos gouvernements.

Bref, même si elle ne nous parle pas directement de l'influence des institutions sur elle, Nathalie reconnaît leur pouvoir normalisateur. Pour conclure sur les systèmes économiques, législatifs et politiques, il est important de noter que nos répondantes n'ont pas parlé énormément de cet aspect et, souvent, seulement indirectement. Violaine aura surtout soulevé le côté politique tandis que Nathalie aura mentionné l'environnement, mais aussi une absence de sentiment de pression de la société sur ses comportements. Plus de recherches portant explicitement sur cet aspect sont requises.

1.3.2 Certaines institutions légitimatrices

Nous ne disposons pas de beaucoup de données concernant les institutions légitimatrices. Nous pouvons toutefois voir les diplômes de nos répondantes comme une forme de légitimation de leur autorité. De plus, venant de familles relativement fortunées et éduquées, elles ont forcément eu un capital économique, mais aussi culturel supérieur à d'autres. Rappelons que le père de Violaine était professeur et que le père de Nathalie était directeur d'une banque. Aussi, Violaine est devenue ambassadrice junior pour le gouvernement canadien, institution légitimatrice (et politique) s'il en est une. Ses actions acquièrent alors une grande portée comme en témoigne l'envergure de la marche pour protester contre les États-Unis qui n'ont pas signé le traité d'Ottawa : « ça avait été une mobilisation provinciale. C'était majeur. Tous les médias étaient là. Nous avons réussi à mobiliser des dizaines de milliers de personnes à travers le Québec ».

Devenue directrice de la Croix-Rouge au Liban, elle transige maintenant avec les gouvernements : « c'était un poste beaucoup plus politisé, je travaillais avec les instances politiques et institutionnelles régionales, les ambassades, les bailleurs de fonds et les organisations onusiennes ». Cet extrait nous amène à penser que la Croix-Rouge est non seulement une organisation, mais aussi une institution légitimatrice en ce sens qu'elle permet à Violaine d'avoir un pouvoir à l'international. Pour le dire autrement, il y a probablement une institution que l'on pourrait qualifier « d'aide internationale » qui regroupe des organisations connues telles que Greenpeace, Oxfam, la Croix-Rouge et d'autres OBNL, et qui agit à titre de légitimation pour les acteurs. Cela explique en partie comment les institutions légitimatrices agissent comme antécédent au leadership éthique.

Dans le cas de Nathalie, nous pouvons faire la même analyse avec le monde de l'art puisque ce monde est considéré comme donnant de la crédibilité à certains acteurs qui y participent. Le MBAM s'inscrit dans cette institution qu'est le milieu artistique et muséal²⁷. Le rayonnement de plusieurs musées tels que le Louvre, le Moma, l'Hermitage et d'autres amènent Nathalie à avoir un prestige qui donne à ses actions plus de poids. Elle le dit elle-même : « Mais moi j'estime que j'ai un immense privilège à travailler dans le milieu où je suis. C'est quand même des conditions de vie extraordinaires ». Il s'agit donc de mieux comprendre en quoi ce « privilège » constitue en même temps une source de légitimation. Ce pouvoir se traduit, par exemple, par la portée qu'ont les expositions réalisées par Nathalie, qui sont non seulement vues par des milliers de spectateurs à Montréal, mais aussi à travers le monde. Dans cette optique, nous concluons que les institutions légitimatrices semblent pouvoir être considérées

²⁷ Ce fait est d'ailleurs prouvé par les documents présents dans notre bibliographie qui manifestent une véritable orientation commune du milieu muséal comme institution. Un bon exemple de cette institutionnalisation est le : « Culture and local development : Maximising the impact. Guide for local governments, communities and museums » (International Council of Museums, 2018) qui est un document commun à tous les grands musées et produit, entre autres, par l'OCDE. Ici, on peut d'ailleurs voir le jeu des institutions qui se légitiment l'une l'autre.

comme un antécédent au leadership éthique, mais nous gardons aussi en tête que plus de recherches sont nécessaires. Le lien entre ces institutions et le pouvoir des leaders éthique reste somme toute encore trop flou pour que nous avancions des certitudes.

1.3.3 Le système d'éducation

Violaine a reçu une éducation qui lui a permis de s'impliquer dans sa passion pour le bénévolat, mais aussi de voyager. Elle a été influencée par d'un directeur d'école et a été marquée par un voyage (au Nicaragua), mais est-ce que cela montre l'impact du système d'éducation au sens bourdieusien du terme? Non, car cela concerne l'éducation avant l'âge de 18 ans (avant l'université et la spécialisation qui en découle). De plus, nous ne pouvons pas établir de lien avec le concept de pouvoir symbolique ou de *champs*, puisque nous n'avons pas assez d'informations concernant le déroulement des études universitaires de Violaine, ce qui indique une lacune dans notre entrevue, lacune sur laquelle nous reviendrons dans les limites de notre étude.

Concernant Nathalie, elle a tout d'abord suivi un ancien professeur pour venir à Montréal. Elle note aussi l'influence de quatre professeures que nous avons mentionnées dans la section sur les modèles. Rappelons cet extrait important : « Pour moi, ce groupe de femmes incarnait une excellence professionnelle, avec une rigueur morale et une générosité envers les jeunes, qui d'ailleurs est restée un peu mythique en fait ». Ici, la notion de « générosité » rappelle la position de Nathalie concernant le « partage ». La notion du partage traverse toute la démarche éthique de Nathalie, comme le montre cet extrait : « mais, voilà, je crois que c'est plutôt une façon d'amener ses passions, un partage, parce que ça serait dommage de garder cette richesse uniquement pour soi ». On peut donc voir que l'éducation de Nathalie, en histoire de l'art, agit comme un *champ* (Bourdieu, 1984), car il y a réellement eu « calibrage » de son identité par des influences multiples venant avec des valeurs particulières. Ces influences ont aussi

amené un pouvoir symbolique, puisqu'en finissant son éducation, elle a réussi les concours nationaux, ce qui lui a permis de s'inscrire dans l'institution muséale. Bref, le système d'éducation n'a pas eu un impact très fort sur Violaine, mais d'autres données sont nécessaires pour confirmer cela. Du côté de Nathalie, on voit certains *habitus* liés à la générosité et l'ouverture qui proviennent, du moins en partie, de son éducation universitaire. Sa moralité semble s'être forgée de rencontres assez variées et espacées pour que l'on puisse voir une influence du système et non de quelques personnes en particulier. De plus, concernant le pouvoir symbolique, il est intéressant de noter que Violaine a eu son premier travail avant même d'avoir fini ses études, ce pourrait indiquer que l'université n'a pas agi en ce sens pour elle. Cependant, il est évident que de futures recherches devront creuser plus en profondeur le lien entre le leadership éthique et les systèmes d'éducatifs en tant qu'institutions.

2. *Ingenium* et question de recherche

Tableau 6 : Comparaison de l'*ingenium* chez Violaine et Nathalie

<i>Concept</i>	<i>Code</i>	<i>Violaine</i>	<i>Nathalie</i>
<i>Ingenium</i>	<i>Durée</i>	Un <i>ingenium</i> basé sur les principes, la responsabilité et l'altruisme.	Un <i>ingenium</i> basé sur le travail, l'action et l'écoute.
	<i>Plis</i>		
	<i>Trajectoire</i>		
	<i>Leadership</i>		
	<i>Éthique</i>		

Quels sont les antécédents qui mènent à l'*ingenium* du leadership éthique? Notons d'emblée qu'il est impossible de répondre directement à notre question de recherche. Déjà, l'*ingenium* du leadership éthique n'est pas un phénomène fixe. Nos deux répondantes sont des leaders éthiques, mais avec deux *ingenia* très différentes (nous reviendrons sur ce point). Mais, surtout, les antécédents qui mènent au leadership éthique ne sont eux-mêmes pas fixes. Avant de continuer, un mot sur nos thèmes exploratoires (voir annexe D : grille de codage). Nous en avons six, trois pour Violaine (l'international, l'orientation vers les gens et la responsabilité), trois pour Nathalie (le travail, l'héritage familial et l'action). Comme nous l'avons constaté, on voit ces thèmes se dégager très nettement de nos *nuages de mots* et des cas. Nous avons décidé de ne pas faire une section à proprement parler sur ces thèmes puisque nous jugeons qu'ils permettent de mieux rendre compte de la notion d'*ingenium* et qu'ils s'insèrent dans ce qui suit, mais il faut tout de même noter deux choses. Tout d'abord, ces thèmes montrent des différences fondamentales dans l'*ingenium* de nos répondantes. Violaine a un souci très marqué d'autrui et pour ce qui se passe dans le monde. Nathalie a évidemment ce même souci, mais dans une moindre mesure, et c'est surtout son orientation vers l'action, l'agir, qui est prépondérante. Ensuite et cependant, les questions du travail et de la responsabilité, quoique différentes, se rejoignent dans une éthique orientée vers et par des valeurs. Par ailleurs, la question de l'héritage familial est à la fois liée aux antécédents et à des valeurs. Maintenant que la table est mise, analysons ce que nos répondantes nous disent sur la façon dont elles se sont formées. Violaine nous dit : « Ce n'est pas un évènement en tant que tel, mais plus une série d'évènements et d'expériences qui ont fait qu'à un moment donné c'est devenu comme ancré en moi [de me révolter] ». Elle ajoute :

Je pense que je ne peux pas dire que c'est une chose [qui me marque plus que d'autres]. C'est un cumul de choses que j'observais en tant qu'enfant; je voyais des choses avec un regard différent des autres de mon âge, je lisais les gens et leurs besoins.

De ces deux extraits, notons déjà l'utilisation du mot « ancré » qui dénote une certaine stabilité dans la conception de l'éthique de Violaine et qui renvoie la notion de

pli ou de marque de l'*ingenium*. Sa révolte et sa sensibilité viennent d'une « série d'évènements » et d'un « cumul ». Cette notion d'*amalgame* n'est pas sans rappeler l'idée de récapitulation propre à la définition de l'*ingenium* conçu comme une sédimentation d'affects. Nous retrouvons d'ailleurs la même idée, mais exprimée différemment, chez Nathalie dans ces deux extraits :

L'éthique c'est de constamment être sur le chemin d'un certain progrès personnel et puis de ne pas imaginer qu'on est parfait. Mais il y a du progrès.

Je crois que la fierté on peut la retirer si on se sent en conformité avec ses valeurs. Est-ce que je le suis tout le temps, je crois que oui, enfin j'espère.

Ici, l'idée d'être « constamment sur le chemin d'un certain progrès personnel » rappelle à la fois que la sédimentation n'est jamais statique ou finie, mais aussi qu'il s'agit bien d'une trajectoire. L'*ingenium* du leader éthique est dynamique; la notion de durabilité n'implique pas celle d'immuabilité. Par ailleurs, l'idée de fierté et le questionnement sur la conformité avec les valeurs montrent l'importance de la remise en question, et donc d'une certaine ouverture. Il ne s'agit pas de cumuler assez d'expériences ou de « bons » antécédents et que ce soit la fin de l'histoire. D'autres choses vont nous affecter, et ce sera face à elles que notre *ingenium* de leader éthique durera ou non.

Ce qui nous amène à parler de la notion de durée. Celle-ci, on la mesure indirectement chez Violaine en voyant son parcours de vie toujours orienté vers les autres et l'humain, de la petite enfance à aujourd'hui. Une phrase indique bien cette durabilité ou stabilité de son *ingenium* :

J'ai toujours ce désir-là de... Tu sais, moi j'aime l'humain, j'aime les humains. Et c'est toujours encore un peu dans mon refus de voir des injustices et de me dire qu'on peut tous faire la différence dans la vie de quelqu'un. [...] J'ai besoin de toujours sentir

que je suis capable de contribuer à quelque chose et d'amener mon expérience dans une autre organisation ou une cause quelconque.

Nathalie nous dit de son côté :

Je me dis : qu'est-ce qu'on peut faire pour concrètement aller dans ce sens-là. [...] Et c'est d'être toujours dans cette façon de penser qui fait que notre éthique doit être dynamique, parce que nous sommes dans des sociétés où l'éthique est dynamique.

Dans ces exemples, on voit que le leadership éthique se mesure d'abord et avant tout sur la durée chez nos répondantes. D'avoir « toujours ce désir-là » ou d'être dans une éthique « dynamique » révèle une certaine continuité dans les raisonnements et les actions éthiques de nos répondantes : elles ne se contentent pas de quelques actions éthiques, mais veulent encore « contribuer à quelque chose » ou bien « concrètement aller dans ce sens-là ». Cette volonté de ne pas se reposer sur ses lauriers se ressent en particulier chez Nathalie qui veut « constamment avancer » et dit : « on ne vous juge pas sur vos bilans ». Ici, on note plus particulièrement le mouvement et le travail constant sur soi-même vers un progrès. Pour toutes ces raisons, nous pensons que nos répondantes démontrent comment un leadership éthique conçu sous l'angle de l'*ingenium* implique la notion de durée. Nathalie l'exprime très bien lorsqu'elle dit : « Mais c'est un travail... Moi je crois beaucoup à la durée. Au long terme. Encore une fois, beaucoup des modèles que j'ai, ce sont des modèles qui ont vraiment traversé le temps sur des décennies ».

Par ailleurs, Violaine a une trajectoire marquée par l'international, passant d'un poste comme ambassadrice, à plusieurs postes à l'étranger. On voit une trajectoire claire, puisque cela commence jeune (voyage au Nicaragua et secourisme au Honduras) et que cela continue jusqu'à son retour au Québec (dans son travail dans la fondation privée, elle s'occupait de « programmes financés partout dans le monde »). Son *ingenium* a été forgé par plusieurs plis. Par exemple, elle a été « beaucoup influencé » par la politique internationale, et ce dès son enfance. Elle mentionne avoir eu plusieurs

gens qui l'ont marqué, mais ne pas avoir de « gourou ». Pourtant, tel que susmentionné, il y a eu plusieurs évènements marquants qui ont renforcé son goût pour l'international, mais aussi son orientation vers les gens et son principe de responsabilité. En effet, Violaine a commencé très jeune, puis a continué toute sa vie à faire du bénévolat. On voit ici à la fois la notion de trajectoire, où son implication commence comme secouriste et finit par des postes de direction dans l'humanitaire, puis dans la Maison de l'innovation sociale. Dit autrement, la sédimentation d'affects concernant le bénévolat semble durer dans le temps chez Violaine. Cela s'explique par son éthique - comme nous le verrons, très proche du déontologisme kantien - qui tourne autour de la notion de responsabilité. Elle sent qu'elle a un devoir moral d'agir pour aider les autres, et ce, depuis sa plus tendre enfance. Bien que Violaine soit plus nuancée maintenant quant à sa capacité d'action, elle garde l'envie de faire du bénévolat et d'aider, ce qui montre que son *ingenium* n'a pas changé, mais s'est, au contraire, stabilisé.

Nathalie, elle, commence par des questionnements éthiques, étudie l'art et finit directrice du MBAM. La trajectoire est moins claire. Pourtant, il y a une ligne directrice : le travail et l'écoute. Le travail, à la fois comme héritage familial et comme valeur cardinale, est le socle de l'éthique de Nathalie. Cette valeur se traduit par une éthique de l'action et du travail où chaque geste, chaque effort, renforce des plis. Par exemple, sur la question de l'écologie, elle a rencontré Frédéric Back, puis, maintenant, sa fille lui en parle. Elle agit concrètement (actions concernant l'écologie chez elle, mais aussi au MBAM) en écoutant ceux et celles qu'elle trouve sages. Deuxième ligne directrice donc : l'écoute. Au fil de sa vie, Nathalie rencontre un grand nombre de personnes et écoute leurs histoires. Elle s'inspire de ceux et celles qu'elle a rencontrés pour forger sa vision de l'éthique qui, en plus de l'action, est liée à la durée. En effet, ces modèles sont des gens qui durent, c'est-à-dire qui vont continuer de se battre pour les causes qui leurs tiennent à cœur pendant des années. Violaine et Nathalie manifestent donc la notion d'accumulation propre à l'*ingenium*; il y a eu une accumulation d'affections qui ont laissé des plis durables en vue d'une certaine sédimentation de leader éthique chez nos deux répondantes.

Donc, si leurs *ingenia* diffèrent, pourquoi peut-on parler du même concept de leadership éthique? Il faut ici faire une analyse de ces deux éléments (l'éthique et le leadership) chez nos répondantes. Chez Violaine, il est intéressant de noter qu'elle dit avoir été toujours leader. On peut donc faire une première distinction entre le désir d'être un leader (qu'elle n'a pas en tout temps) et le fait d'être un leader « naturel ». Il faut noter aussi que chez Nathalie, le mot de leader n'apparaît pas une seule fois lors de l'entrevue. Cela soulève un point central et double. D'une part, la question de la mesure du leadership, qui doit passer par des faits observables et non des paroles (ce que nous avons tenté de faire lors de la sélection des répondantes – voir méthodologie). D'autre part, la difficulté à savoir avec précision quels événements nous rendent leaders ou non. Violaine montre une volonté d'être un leader, notamment, après sa mauvaise expérience avec un gestionnaire, puis dans la Maison de l'innovation sociale où elle prend les devants pour s'assurer que tout va bien. Elle mentionne par ailleurs et entre autres, avoir été présidente de sa classe dès le primaire. On voit ici une accumulation de plis qui ont forgé son côté leader au fil du temps; un dernier pli important étant probablement son coach de leadership lors de son travail dans une fondation privée. Cependant, dans le cas de Nathalie, son rôle de leader semble avoir été tellement incrémental (voire involontaire) qu'il est difficile de dire comment c'est arrivé. C'est probablement une des lacunes de notre guide d'entrevue de ne pas avoir explicité cette question. Par ailleurs, l'éthique, quant à elle, est beaucoup plus facilement observable. Nous avons montré lors de l'analyse des antécédents plusieurs exemples de questionnements et d'actions éthiques effectués par nos répondantes, et ce, tout au long de leur vie. Aussi nous ne nous attarderons pas outre mesure sur ce point.

Enfin, chez Violaine, il y a une trajectoire claire, à la fois de leadership et d'éthique, qui indique comment son *ingenium* s'est développé. Elle le dit elle-même : « c'est un cumul de choses ». Un autre extrait est frappant : « Je ne me suis jamais posé la question, j'ai eu des opportunités, j'ai essayé différentes choses, et tout s'est emboîté sans que ce soit une *trajectoire* planifiée d'avance. J'y trouvais un immense plaisir et je

me sentais valorisée » (c'est nous qui le soulignons). Nathalie nous donne un portrait différent, mais complémentaire : celui de la durée et du côté incrémental de l'*ingenium*. À ce titre, cet extrait est évocateur : « Et je continue à chaque année, chaque mois, de découvrir de nouveaux modèles qui m'inspirent ». On voit ici, que l'*ingenium* est un phénomène en mouvement, sujet au changement, s'il n'y a pas d'actions prises par les acteurs pour le maintenir sous une certaine configuration. Donc, le leadership éthique en tant qu'*ingenium* particulier, se voit renforcé, mais aussi peut se voir contré, par de nouveaux plis lorsque les acteurs choisissent certaines voies plutôt que d'autres. Pour conclure, la question du lien entre l'*ingenium* et les antécédents se pose. De quels antécédents l'*ingenium* de leader éthique a-t-il besoin pour exister? Autrement dit, quels sont les antécédents qui mènent à cet *ingenium* particulier? Au sortir de notre analyse, la réponse est qu'il n'y a aucune recette particulière pour devenir un leader éthique. Les antécédents qui mènent au leadership éthique sont multiples, mais, aussi, n'ont pas la même pondération chez chaque individu. C'est surtout par leur accumulation dans le temps sous la forme de plis que les antécédents en viennent à faire des individus des leaders éthiques. Ce n'est pas sans rappeler notre cadre théorique et en particulier cette phrase de Spinoza (1954 : 227) : « des hommes différents peuvent être affectés de différentes façons par un seul et même objet, et un seul et même homme peut être affecté par un seul et même objet de différentes façons à des époques différentes ». Violaine a eu un voyage marquant, Nathalie a eu des valeurs familiales particulièrement fortes et a rencontré des gens qui l'inspirent. Il ne semble pas y avoir de lien précis entre ces antécédents et leur résultante. Cela pourrait mener à contester l'utilité de la notion même d'antécédent. De manière moins drastique, on peut déjà soulever l'impertinence des classifications habituelles (les traits, les modèles, etc.) qui ne tiennent pas compte de ce caractère complexe de la création d'identité (l'*ingenium*) par accumulation d'évènements disparates.

Chapitre 6 : Discussion

1. Antécédents les plus significatifs et évènements marquants

Pour autant, certains antécédents ressortent plus que d'autres dans notre analyse. De manière générale, les antécédents individuels sont ceux qui occupent l'avant-scène. Avant d'entrer dans les détails, nous pouvons nous demander pourquoi. Nous estimons que cela s'explique par le fait qu'il est beaucoup plus facile de parler de soi que de parler de concepts abstraits tels que les organisations, les institutions ou la société. Cet élément n'avait pas été pris en compte lors de la réalisation de nos entrevues, mais est en fin de compte non négligeable. Nous nous y attarderons dans les limites de notre étude à la section suivante. Pour en revenir aux antécédents individuels à proprement parler, les modèles de conduites ressortent comme étant particulièrement importants dans la vie de nos répondantes et, *a fortiori*, une fois que la notion a été élargie aux personnalités publiques, non publiques (anonymes) et aux modèles d'inconduite. L'éducation semble importante, mais son impact ne ressort pas comme étant constant sur le développement des leaders éthiques. Les traits sont aussi non négligeables et en particulier la sensibilité envers les autres, mais leur caractère explicatif dans l'émergence du leadership éthique est limité. Ainsi, on ne voit pas clairement comment s'articulent les traits et l'identité ou la personnalité morale des leaders éthiques. Est-ce que la conscience amène le côté leader et la sensibilité envers les autres le côté éthique? Est-ce que l'internalisation est liée aux traits et non la symbolisation? Plus de recherches sont nécessaires. Enfin, les désirs et le développement moral appellent à plus de recherches, afin de comprendre comment ils agissent comme antécédents.

Concernant les antécédents organisationnels, nous avons peu d'information, et si nous avons traité les croyances et valeurs partagées et les suppositions de base comme des antécédents dans la section précédente, on pourrait aussi faire l'analyse inverse et les

voir comme des modérateurs (ce qui a d'ailleurs été sous-entendu). Cela montre qu'il n'est pas évident de voir l'impact organisationnel sur la personnalité des individus. Aussi, nous ne pouvons pas affirmer avec certitude que le contexte organisationnel pris au sens large agit comme antécédent au leadership éthique. Dans le cas des institutions, ce sont surtout les institutions légitimatrices qui ressortent comme étant pertinentes, et ce, malgré le peu d'informations à leur sujet. S'inscrire dans le milieu des OBNL et avec le gouvernement canadien aura donné une grande portée aux actions de Violaine, tandis que la tribune du milieu muséal et artistique aura permis à Nathalie de partager ses idées, notamment par l'entremise d'expositions. De plus, les systèmes économiques, législatifs et politiques qui ont eu un impact sur nos répondantes (par exemple, le gouvernement canadien) sont aussi des institutions légitimatrices. Il y a donc une meilleure classification à faire pour les futures recherches. Enfin, le système d'éducation est un antécédent qui semble avoir été surtout important pour Nathalie. Cela s'explique peut-être par le fait qu'elle a étudié en France, lieu de l'analyse de Bourdieu (1984) dans *homo academicus*. Est-ce que le système québécois procure moins de pouvoir symbolique et agit moins en tant que *champ*? Ou est-ce plutôt le domaine d'étude qui change la dynamique? Une analyse plus poussée et comparative est requise pour le savoir.

De plus, un antécédent qui n'était pas dans notre cadre théorique, mais qui est pourtant cohérent avec celui-ci, concerne les événements marquants. Voyons tout d'abord un extrait du cas de Violaine qui fait montre de l'importance des événements marquants :

Ça a été une expérience très marquante pour moi. J'avais 15 ans à peu près et c'était mon premier contact avec la pauvreté extrême. Nous étions jumelés avec des jeunes de notre âge provenant de milieux très défavorisés et très militants – nous développons une amitié avec ces jeunes qui étaient beaucoup plus matures que nous et confrontés quotidiennement à la violence politique qui faisait rage au début des années 90 en Amérique latine.

Nathalie démontre aussi l'importance des évènements marquants dans le passage suivant :

C'est un projet très important dans ma vie, et pas juste professionnelle, dans ma vie tout court. Et notamment parce que j'étais très impressionnée par ces professionnels qui disaient : même si on n'a pas d'argent on va se débrouiller autrement, on va faire différemment. Et d'ailleurs, d'observer leurs façons de faire m'a beaucoup inspirée pour d'autres projets et notamment un projet qui s'appelle la balade de Yoko et John, Imagine.

Comme nous le voyons, il y a aussi des évènements (en plus des personnes, des organisations ou des institutions) qui ont affecté nos répondantes. Dans le cas de Violaine, c'est un voyage au Nicaragua, où il y a un coup d'État qui la confronte à la « pauvreté ». C'est à ce moment que sa carrière devient « claire » et liée à l'éthique, ce qui montre l'importance de ce moment. Pour Nathalie, c'est un projet sur l'art cubain, où elle découvre d'autres modèles pour les expositions, qui la marque quant à la « résilience » et l'« éthique ». Ce projet est « très important » et l'a « beaucoup inspirée ». Par ailleurs, même s'il s'agit d'une rencontre avec une personne, la rencontre de Nathalie et son mari nous semblait difficilement classable dans la catégorie des modèles, puisque nous ne savions pas son influence directe sur le leadership éthique de Nathalie. Pour autant, il s'agit d'un évènement marquant : « J'ai rencontré mon mari. C'est un homme très sage. Très philosophe. Je pense que c'est ça l'évènement [marquant] »²⁸. Ce ne sont que quelques exemples qui indiquent la nécessité d'inclure et mieux comprendre les évènements marquants dans les antécédents au leadership éthique dans les futures recherches. Mais plus que cela, en fait on peut même se demander si cette notion ne serait pas le chaînon manquant de la notion d'antécédent. Les évènements marquants peuvent en effet regrouper les antécédents disparates sous une unité conceptuelle qui permet à la fois de garder une cohérence avec la notion d'*ingenium* et d'élargir celle d'antécédents. Nous proposons ainsi à de futures

²⁸ Nous ajoutons « marquant », car ce terme était dans la question à laquelle Nathalie répondait. Notons que lors de la construction du guide d'entrevue nous avons mis cette question en lien avec l'*ingenium* sans penser aux implications théoriques que cela allait revêtir.

recherches de se servir de cette notion plutôt que celle d'antécédent dans une perspective spinoziste du leadership éthique.

2. La question des principes

Un élément qui n'était pas dans notre cadre théorique ou dans la revue de littérature, mais qui s'avère central est la question des principes. Violaine guide son action autour d'un principe directeur :

En fait, ce qui est important pour moi c'est de toujours être en intégrité avec mes comportements de leader et ce que prêche dans l'organisation. Et je ne le suis pas tout le temps; des fois je dis blanc et je fais noir, mais pour moi ce qui est important c'est d'essayer toujours de ramener... Il faut que mon comportement et mes valeurs – pas les valeurs que je dis, mais les valeurs que j'incarne –, il faut que ça soit en harmonie avec ce que je dis et ce qu'on prône dans l'organisation.

Cette « intégrité » que l'on pourrait traduire par le terme congruence, entre parole et action, devient un principe directeur, car c'est « ce qui est important » pour elle. Nathalie abonde dans le même sens :

L'éthique se traduit dans l'action. Et que dans l'action. Parce qu'on ne peut pas dire une chose et faire autre chose. Je crois que l'éthique se constate par les faits, plus que par les paroles. D'ailleurs, c'est même la seule façon de la jauger.

On voit ici l'importance de la congruence (« on ne peut pas dire une chose et faire son contraire »), qui est certes liée à des valeurs, mais aussi à « l'action ». Il s'agit de principes, car ce ne sont pas les conséquences qui sont mesurées, mais plutôt le fait d'avoir un alignement entre ses valeurs et ses actions. Nathalie le note : « alors, voilà une question d'éthique : je le fais à la maison, est-ce que je vais le faire ici ». Cette perspective, très kantienne, se retrouve aussi dans la notion de responsabilité qui est prépondérante chez Violaine :

C'est une responsabilité de diriger une organisation et c'est un privilège, tu es dans une situation de privilège. Alors, tu as une responsabilité qui vient avec celle de dire les vraies choses, de faire des choix qui sont difficiles.

Violaine se sentait « responsable de tout le monde ». Elle a un « privilège » qui l'amène à se sentir forcée d'agir (« une responsabilité qui vient avec »). Nathalie parlera plutôt d'intégrité, surtout chez ceux et celles qui l'ont influencée. Frédéric Back a « une intégrité morale inouïe », Alanis Obomsawin a « une telle cohérence par rapport à ses combats, par rapport à ses valeurs » ou encore, ses quatre professeures qui ont « une intégrité morale impeccable ». Bref, plusieurs autres extraits pourraient indiquer comment les éthiques de Violaine et Nathalie se rapprochent d'une perspective kantienne, mais mentionnons surtout deux éléments. Violaine nous dit que le sentiment de révolte est « ancré » en elle et on le voit, elle n'a jamais arrêté de s'impliquer dans des causes sociales depuis son enfance. Nathalie nous dit : « je crois que la fierté on peut la retirer si on se sent en conformité avec ses valeurs ». Cela montre l'importance des valeurs pour elles. Le leadership éthique est-il lié à une éthique kantienne ou déontologiste? Nous n'avons pas la prétention de répondre à la question, mais nos répondantes semblent indiquer que oui.

3. Mise en relation des résultats avec le concept d'*ingenium* et notre modèle

Nos résultats amènent à penser que le concept d'*ingenium* peut être utile pour comprendre le leadership éthique et les antécédents qui y mènent d'une manière nouvelle. Nous avons soulevé les éléments de durée, d'accumulation, de plis et de trajectoire qui permettent d'éclaircir la notion d'antécédent, mais il faut en mentionner d'autres. Ainsi, un point mérite d'être abordé concernant l'*ingenium*, soit la notion de *conatus* qui dit que chaque action est liée à un désir égo-centré d'épanouissement (voir

notre cadre théorique pour une explication de la notion). Voici deux extraits qui parlent d'eux-mêmes, le premier venant de Violaine et le second de Nathalie :

Pour moi en fait la carrière que j'ai choisie c'était très égoïste. Dans le sens où j'avais un intérêt sur ces questions-là.

On n'agit pas par éthique parce qu'on est obligé. Ce n'est pas une pression sociale qui nous contraindrait à agir de manière éthique. Ce serait de l'opportunisme. On agit parce qu'on vit en société et probablement parce qu'on a la volonté, l'immodestie, de se dire que ce que l'on aime, la passion que l'on partage, peut faire du bien, peut être un facteur de changement, que l'on peut être utile.

Ce n'est pas un sujet que nous avons pensé aborder à nouveau à la suite de nos entrevues, mais force est d'avouer qu'il s'agit de belles démonstrations du *conatus*, concept qui n'enlève d'ailleurs rien aux actions éthiques de nos répondantes. Le fait d'agir de manière « égoïste » ou par « immodestie » laisse à penser que le *conatus* comme désir d'épanouissement peut être orienté par certains antécédents dans une direction ou une autre. En ce sens, un *conatus* orienté dans la bonne direction amènera un *ingenium* de leadership éthique. Il y a donc un élément central au leadership éthique qui est très personnel : celui de s'accomplir ou, tout simplement, de se sentir bien en agissant de la sorte. En dernier lieu et pour faire un lien avec notre modèle et la notion d'*ingenium*, notons tout d'abord que nous voyons bien dans nos résultats en quoi les affections sont autant idiosyncratiques (entre autres, les modèles très personnels comme les amis ou un mari) que communes (l'évènement marquant du voyage au Nicaragua de Violaine ou les suppositions de base du MBAM pour Nathalie). De plus, nous avons vu comment la notion de trajectoire est liée à un cumul d'expériences et à la durée. Par ailleurs, ce qui peut sembler manquer dans notre analyse est la flèche (du haut vers le bas) du modèle qui mène des antécédents institutionnels aux antécédents individuels et qui laisse à penser à une forme d'influence des institutions sur les organisations puis sur les individus. Nous n'avons pas obtenu de résultats à ce propos, ce qui pourrait constituer une lacune de notre étude, mais nous pensons que des auteurs tels que Bourdieu et Lordon qui figurent dans notre cadre théorique peuvent expliquer mieux que

nous la raison de cette direction dans la trajectoire socio-biographico-affective de l'*ingenium*. En ce qui concerne le nom de notre modèle, nous pensons en avoir couvert tous les aspects. Pour ce qui est du social, nous l'avons vu, entre autres, avec le rôle de certaines organisations, des parents et des modèles de conduite. Pour le côté biographique, nos deux cas très différents montrent bien comment chaque personne vivra des évènements différents, évènements qui peuvent tout de même mener à des *ingenia* similaires (ici, le leadership éthique). Enfin, au sujet du côté affectif, nous ne l'avons peut-être pas assez abordé, mais tout le vocabulaire de nos répondantes témoigne bien de cela. En vrac, voici quelques exemples : « marquer » (à quatorze reprises), « influencer » (à cinq reprises), « toucher » (une fois), « révolter » (à deux reprises), « déranger » (deux fois), « impressionner » (six fois), « frapper » (à quatre reprises), « admirer » (six fois), etc. Cette liste non exhaustive permet de voir comment le côté affectif a été important dans la formation de nos répondantes. Rappelons que selon nous, devenir un leader éthique passe par un côté affectif qui fait en sorte que certains antécédents seront plus importants que d'autres et laisseront des marques durables. Nous invitons les futures recherches sur les antécédents du leadership éthique à mieux explorer le rôle des affects.

4. Limites

Une première limite concerne évidemment le nombre réduit de répondants, dû à notre méthode d'analyse de cas qui demande beaucoup de temps. De plus, nos deux répondantes sont des femmes occupant des postes de gestion de niveaux hiérarchiques similaires et provenant de milieux aisés. Il est évident que cette limite, sans porter atteinte à la richesse de leurs parcours respectifs, empêche la généralisation directe de nos résultats à des groupes divers. Toutefois, leurs vécus étant très différents, nous pensons que cela ne nuit pas à l'analyse en profondeur des antécédents que nous voulions mener dans le cadre de cette recherche. Les futures recherches devront choisir des profils plus variés afin de pouvoir comparer leurs résultats avec les nôtres et de tirer

des conclusions plus générales concernant les antécédents du leadership éthique sous la perspective de l'*ingenium*.

Une deuxième limite de notre étude réside dans la méthodologie. Comme nous l'avons déjà mentionné, il a été difficile de mesurer l'impact de certains antécédents. Par exemple, l'examen des traits de personnalité requerrait une autre méthodologie. Des méthodes qualitatives différentes telles que l'ethnographie devraient permettre aussi d'aller au-delà du discours et des narrations de vies afin de vraiment rendre compte de la manière dont certains antécédents sont à l'œuvre dans la création des leaders éthiques. Pensons ici notamment aux antécédents organisationnels et en particulier aux artefacts qui pourraient être directement observés par de telles méthodes. De plus, les antécédents institutionnels sont difficiles à étudier, car, comme nous l'avons vu, les répondantes ne semblaient pas mesurer l'impact des institutions sur leurs conduites et nous avons obtenu relativement peu de résultats à ce sujet. Ici, il n'est pas inutile de questionner notre guide d'entrevue (voir annexe A). En commençant non seulement par l'enfance, mais aussi et surtout par les antécédents individuels, nous avons pensé aller du plus facile au plus difficile, mais cela a peut-être été une erreur. En agissant de la sorte, nos répondantes ont parlé beaucoup des antécédents individuels puisque la conversation a été cadrée dès le départ par ceux-ci. Cela se voit dans les résultats, notamment par l'importance que prennent les modèles de conduite dans nos données et la sous-représentation des antécédents organisationnels et institutionnels. En inversant le processus, c'est-à-dire en commençant par les institutions, nous aurions probablement récolté des résultats différents. Quoi qu'il en soit, nous pensons que les futures recherches qui utiliseront des entretiens devraient se concentrer sur une catégorie d'antécédent dans chaque entrevue plutôt que de vouloir couvrir les trois catégories en une seule entrevue. Des études quantitatives permettraient aussi de mieux comparer l'impact des antécédents, dont ceux qui sont institutionnels. Avec des méthodes quantitatives, il sera possible de voir des tendances dans la création de l'*ingenium* du leadership éthique. Enfin, des entrevues dont l'accent serait mis sur les organisations et les institutions pourraient aussi amener plus d'information sur ces dernières.

Une troisième limite concerne l'évaluation du leadership éthique en lui-même. Tel que dit dans la section précédente, nous avons eu beaucoup de preuves d'éthique, mais peu de résultats concernant les antécédents au leadership. Cela pourrait nous amener à questionner l'importance de ces antécédents dans la création des *ingenia* de leader éthique. Quelle est l'importance des plis de leadership? Nous ne pouvons conclure sur ce point, mais nous présupposons tout de même que des affections menant vers le leadership sont autant nécessaires que celles menant vers l'éthique. Ceci est démontré par le cas de Violaine. Aussi, nous jugeons que dans le cas de Nathalie, c'est une limite implicite à notre entrevue de ne pas avoir dénoté de plis et d'affections concernant le leadership, mais que cela n'enlève rien au rôle des expériences passées qui mènent vers le leadership.

5. Implications

Du côté des implications, nous avons tout d'abord soulevé l'idée des principes qui amène à voir le leadership éthique sous une perspective déontologique. Ce n'est d'ailleurs pas sans lien avec notre nouvelle définition du leadership éthique qui met l'accent sur les « orientations » de Eisenbeiß (2012) et qui s'exprime comme suit :

La démonstration de la part du leader de comportements normativement appropriés - *ou la remise en cause des normes morales, si besoin en est* – à travers les actions personnelles et les relations interpersonnelles et la promotion de telles conduites chez les suiveurs et les *différentes parties prenantes* par la communication à deux sens, le renforcement la prise de décision *et une ou plusieurs orientations vers : l'humain, la justice, la responsabilité et la durabilité.*

De plus, nous avons expliqué la notion d'*ingenium* comme étant la récapitulation des traces (ou plis) laissées par la trajectoire socio-biographico-affective. Cette notion

est utile dans le cas des antécédents du leadership éthique, car elle permet mieux comprendre comment un individu devient un leader éthique. Ce sont toutes les affections passées qui ont laissé des traces suffisamment importantes qui vont mener ou non au leadership éthique. Or, cet accent mis sur les affects permet de recentrer l'analyse des antécédents en priorisant des affects plutôt que d'autres. En effet, certains affects devraient avoir plus d'impact dans la vie des leaders éthiques et devraient être prépondérants dans les recherches sur ce sujet. Il est cependant difficile de savoir quels affects auront plus d'importance pour un plus grand nombre d'individus et de déterminer quelle part est idiosyncratique et quelle part peut amener des changements réels dans la formation des leaders éthique. De notre analyse, il ressort que les modèles de conduite, les traits et les institutions légitimatrices s'avèrent particulièrement importants, mais d'autres recherches sont requises.

Par ailleurs, c'est la notion même d'antécédent (ou de catégorisation de ceux-ci) qui est remise en question par notre cadre théorique. Nous suggérons aux futures recherches d'adopter la notion d'évènement marquant qui permet d'élargir les catégories d'antécédents de manière plus représentative de la complexité du réel. En effet, la notion d'*ingenium* amène l'idée de la pluralité d'antécédents. Comme nous l'avons vu, les affections sont nombreuses et les affects qu'elles produisent vont varier d'un individu à un autre. Il faut donc élargir la notion d'antécédent en tenant compte de cette variation due à la variété. L'*ingenium* permet de faire sens de la complexité des antécédents, tout en ne la réduisant pas. Autrement dit, l'*ingenium* permet de réunir la variété des antécédents sous un concept unificateur. Cela amène aussi de nouvelles conceptions des antécédents comprenant entre autres les institutions et les modèles d'inconduite. Ces deux éléments n'étaient pas expliqués dans la littérature sur les antécédents du leadership éthique, mais sont parfaitement logiques dans une perspective spinoziste où les choses extérieures laissent des traces plus ou moins grandes; il ne s'agit plus de regarder seulement quelques antécédents prédéterminés, mais d'élargir nos horizons afin de comprendre que les antécédents sont très variés. Enfin, la notion de récapitulation propre à l'*ingenium* amène à voir le leadership éthique comme étant une accumulation

d'expériences affectives (ou d'antécédents) menant à une sédimentation particulière. Cet élément est ressorti de notre recherche comme étant prépondérant : il ne s'agit pas de pointer du doigt certains antécédents plutôt que d'autres, mais d'avoir une vision holistique, complexe et ouverte des antécédents et de la manière dont ils se joignent et s'influencent mutuellement dans le développement des leaders éthiques.

Autre avantage de la notion d'*ingenium* : elle permet d'avoir une définition plus exigeante du leadership éthique. Nous pensons que le leader éthique en tant qu'*ingenium* particulier doit être mesuré sur la durée et non sur des actions isolées. Développer un *ingenium* de leader éthique et le maintenir devrait prendre du temps et être exigeant. Il est facile de succomber à des affects non éthiques. Cependant, il est plus difficile de maintenir son *ingenium* de leadership éthique en résistant aux affections extérieures. Nos résultats abondent dans ce sens. Être un leader éthique est un travail réflexif constant sur soi-même qui exige un effort comme le montrent non seulement les cas de nos répondantes, mais aussi les nombreux exemples mentionnés par Nathalie (entre autres Frédéric Back et Pépé Mujica). Le leadership éthique doit être mesuré sur le temps comme l'action de faire (per)durer un certain *ingenium*. Ici, la notion de trajectoire prend tout son sens lorsqu'on analyse les antécédents sous l'angle de la durée et l'accumulation. Cependant, cela a le défaut de rendre la définition du leadership plus exigeante et nous sommes conscients que cet angle d'analyse exclura des exemples parfois considérés comme étant des cas avérés de leadership éthique. Cependant, nous croyons qu'il faut rehausser les standards en termes de leadership éthique plutôt que de les baisser.

Conclusion

*Vous ne pouvez pas connecter les points en regardant en avant,
vous pouvez seulement les connecter en regardant en arrière.*

-Steve Jobs, discours présenté lors d'une graduation à Stanford en 2005, traduction libre.

Dans cette recherche, nous avons proposé une conception du leadership éthique centrée sur les notions d'affect et d'*ingenium* dans une perspective spinoziste. Cela nous a amenés à proposer un modèle : celui de la trajectoire socio-biographico-affective de l'*ingenium* qui a permis de redéfinir et élargir les catégories habituellement utilisées dans la littérature lorsqu'on parle d'antécédents. Nous avons ainsi choisi de ne plus considérer les antécédents situationnels pour finalement arriver à trois grandes « familles » d'antécédents : individuels, organisationnels et institutionnels. Nous avons mis de l'avant plusieurs antécédents ignorés de la littérature, notamment les désirs, l'éducation et les institutions légitimatrices. Dans le cadre restreint de cet exercice, il a été choisi de garder les catégories qui ressortaient dans la littérature, mais la question de la pertinence du concept d'antécédent a été soulevée. Au sortir de nos entrevues, nous avons avancé que leadership éthique doit se voir comme un cumul d'expériences, un *amalgame* d'évènements marquants, plutôt que l'influence de certains antécédents en particulier. Cette définition est cohérente avec la notion d'*ingenium* que nous avons reprise de Lordon (2016) en la modifiant légèrement : « l'*ingenium* consiste en la récapitulation de toute notre trajectoire socio-biographico-affective telle qu'elle a laissé en nous des plis durables ».

De nos entrevues et la notion d'*ingenium*, il ressort que le leadership éthique doit se mesurer sur la durée : le leadership éthique est un *ingenium*, une sédimentation de

manières et de susceptibilités affectives qui sont, elles aussi, susceptibles de changer, mais qui doit en quelque sorte « résister » aux nouvelles affections pour se maintenir. Le leadership éthique doit ainsi être vu comme un effort : celui de se maintenir dans une certaine posture. Cet effort ne peut être vu que rétrospectivement, comme nous le dit Steve Jobs : la trajectoire n'est jamais claire à l'avance. Mesurer les antécédents du leadership éthique, c'est donc regarder une trajectoire d'évènements passés et marquants menant à une certaine sédimentation. Enfin, nous concluons qu'il n'y a pas *une* recette menant au leadership éthique, mais plutôt une pluralité de voies possibles. Ce qui compte, c'est plutôt la répétition et l'endurance de certains plis qui vont marquer les individus à la fois au niveau de l'éthique et du leadership. Pour le dire autrement, c'est l'actualisation par un choix continu de maintenir une certaine configuration affective qui mène à l'*ingenium* de leadership éthique (et d'ailleurs, à tout autre *ingenium*). C'est donc dire l'importance de la trajectoire, comparativement aux antécédents en eux-mêmes.

Pour conclure, il reste beaucoup de choses à explorer dans une perspective spinoziste et lordonienne afin de comprendre les antécédents du leadership éthique et *in fine* la création de l'identité via les affects et l'*ingenium*. S'il ne fallait nommer qu'une seule piste de réflexion, mentionnons l'enchaînement de l'affection à l'affect à l'action ou comme le dit Lordon :

La séquence élémentaire affection-affect-action [...] qui appelle la sollicitation antécédente d'une rencontre, d'une « aventure » [...] pour décider l'énergie libre du *conatus* à se lier à quelque chose, objet ou projet, et par conséquent à s'engager dans une action précise ou déterminée. (Lordon, 2010 : 82).

Nous suggérons aussi que la recherche sur les antécédents du leadership éthique analyse mieux l'articulation désir-émotion comme antécédent. Nous avons proposé les désirs comme antécédent individuel, mais beaucoup reste à faire. Comment les désirs et les émotions conduisent-ils des gens à devenir des leaders éthiques? Comment le désir et

l'émotion interagissent-ils dans la vie des individus en ce qui concerne la création de leur *ingenium*? Comment s'articule notre désir d'accomplissement venant du *conatus* dans l'univers des possibles de la société? Ces questions demandent des réponses afin de mieux comprendre le rôle des désirs et des émotions par rapport aux autres antécédents du leadership éthique.

En guise d'ouverture, une question reste en suspens. L'*ingenium* existe-t-il? Si, conceptuellement parlant, l'idée comporte de nombreux avantages, on est en droit de se questionner sur sa positivité. Le concept sera difficile à démêler dans une réalité où les individus se perçoivent comme étant multiples (Jung, 1958) et se narrent leurs vies (McAdams et Pals, 2006). Dans ce contexte, comment démêler la fiction de la réalité lorsqu'on questionne des leaders éthiques sur ce qui les a menés à devenir l'*ingenium* qu'ils sont? Nous pensons que c'est par la multiplication des recherches, et surtout celles quantitatives, qu'il sera possible de répondre à cette question. Cette recherche se voulait un préambule et une nouvelle façon de questionner la réalité des antécédents au leadership éthique. Nous avons avancé beaucoup de choses, peut-être trop pour le cadre restreint de l'exercice, mais nous avons voulu suivre Lagasnerie (2017) dans son invitation à penser la recherche comme une pratique dysfonctionnelle, c'est-à-dire une pratique qui critique le système plutôt que de se contenter de le reproduire en s'attardant à certains éléments isolés. Le leadership éthique est encore mal compris et de notre revue de littérature, il semble surtout compris comme étant orienté vers des bonnes pratiques en organisations. Cette recherche se voulait un plaidoyer en faveur d'un élargissement de la notion d'éthique envers la société dans son ensemble et une compréhension plus complexe des antécédents, afin de mieux former les leaders éthiques de demain. Nous voulions de cette façon amener une réflexion sur le choix de nos leaders, *a fortiori* à notre époque où le populisme, les leaders charismatiques (non éthiques) et la technique nous menacent. Comme le disait Mbembe (2016), il y a un besoin criant de repenser le monde si nous voulons éviter l'extinction. Avoir une perspective complexe et décentrée de l'humain est une des façons de changer nos modes de pensée (Morin, 2015). Le leadership éthique doit être vu sous cette perspective si

nous voulons le comprendre et en faire un objet de changement réel. Ainsi revient le projet d'Horkheimer et Adorno (1974 : 13) comme : « tentative de comprendre pourquoi l'humanité, au lieu de s'engager dans des conditions vraiment humaines, sombre dans une nouvelle forme de barbarie ».

Bibliographie

Matériel utilisé pour la sélection des candidates et la création des cas

Vidéos et radios :

« Nouvelles d’humanitaires : la vision de Violaine Des Rosiers », émission Le 15-18, émission de radio, Montréal, consulté en ligne sur la page Facebook du 15-18.

Auger, Michel C., (2019). « Conseil international des musées à Kyoto : entrevue avec nathalie Bondil », Midi Info, ici Radio-Canada Première, consulté en ligne sur <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/midi-info/episodes/442302/audio-fil-du-lundi-2-septembre-2019/14>.

Livres :

Audet, François (2016). « Nouvelles d’humanitaires », éd. Les malins, Montréal.

Articles de presse :

Bérard, Diane (2018). « On ne change pas le monde avec des sentiments. Voici des outils », Les affaires, consulté en ligne au : <https://www.lesaffaires.com/blogues/diane-berard/on-ne-change-pas-le-monde-avec-des-sentiments-voici-des-outils/602829>.

Boule, Marie (2019). « Des agriculteurs québécois bouleversent les traditions pour sauver l'environnement », L'actualité, consulté en ligne au : <https://lactualite.com/environnement/des-agriculteurs-quebecois-bouleversent-les-traditions-pour-sauver-lenvironnement/>.

Bourdeau, Réjean (2018). « La Maison de l'innovation sociale lance ses activités », La Presse, 04 mars 2018, consulté en ligne au : <https://www.lapresse.ca/actualites/grand-montreal/201803/03/01-5156025-la-maison-de-linnovation-sociale-lance-ses-activites.php>.

Clément, Éric (2018). « Musée des Beaux-Arts : Nathalie Bondil honorée », La Presse, 28 novembre 2018, consulté en ligne au : <https://www.lapresse.ca/arts/arts-visuels/201811/28/01-5205980-musee-des-beaux-arts-nathalie-bondil-honoree.php>.

Handfiel, Catherine (2015), « Une maman occupée...et heureuse », La Presse, 11 avril 2015, consulté en ligne au http://plus.lapresse.ca/screens/d851c699-6d60-4d3b-bbf6-da086057fa55__7C__k51s~KnM35ss.html.

Maison de l'innovation sociale. « La MIS dévoile la deuxième cohorte de son Incubateur civique », consulté en ligne au : <https://www.mis.quebec/actualites/maison-innovation-sociale-deuxieme-cohorte-incubateur-civique/>.

Musée des Beaux-Arts de Montréal : « Nathalie Bondil : lauréate du prix Amie pour la paix 2019 », consulté en ligne au <https://www.mbam.qc.ca/actualites/nathalie-bondil-laureate-du-prix-amie-pour-la-paix-2019/>.

Musée des Beaux-Arts de Montréal : « Nouveau record au 58^e bal du Musée des beaux-arts de Montréal », consulté en ligne au <https://www.mbam.qc.ca/actualites/nouveau-record-58e-bal-du-mbam/>.

Pontbriand, Karine (2017). « Violaine Des Rosiers : une femme tournée vers l'international », Institut d'études Internationales de Montréal (IEIM), UQAM, Montréal. Consulté en ligne à : <http://www.ieim.uqam.ca/spip.php?article10584>.

Tremblay, Anne-Marie (2017). « La vision portée par des valeurs de Nathalie Bondil », revue Les Affaires, éd. 11 novembre 2017, consulté en ligne au <https://www.lesaffaires.com/dossier/femmes-d-affaires-du-quebec/la-vision-portee-par-des-valeurs-de-nathalie-bondil/598585>.

La Presse (informations de CBC de Marilla Steuter-Martin), « Record de visiteurs pour le Musée des beaux-arts de Montréal », 16 janvier 2018, consulté en ligne au <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1078448/record-visiteurs-musee-beaux-arts-montreal>.

Ville de Montréal, « Plan d'action 2007-2017 », consulté en ligne au http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5017,101287734&_dad=portal&_schema=PORTAL.

Autre matériel :

International Council of Museums (2018). « Culture and local development : Maximising the impact. Guide for local governments, communities and museums », OECD/ICOM, launch version. Disponible en ligne à : <https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/12/OECD-ICOM-GUIDE-MUSEUMS-AND-CITIES.pdf>.

McKinsey & Compagny (2015). « Analyse de la situation actuelle », Musée des Beaux-Arts, Montréal, document confidentiel fourni par le MBAM.

Rapport annuel 2017-2018, Musée des Beaux-Arts Montréal, bibliothèque nationale du Québec, bibliothèque nationale du Canada. Disponible en ligne à : <https://www.mbam.qc.ca/conseil-administration/>.

Bibliographie Scientifique

Acton, Bryan P., Roseanne J. Foti, Robert G. Lord, Jessica A. Gladfeltter (2019). «Putting emergence back in leadership emergence : A dyadic, multilevel, process-oriented framework », *The Leadership Quarterly*, Vol. 30, No. 1, 145-164

Anctil, Dave, David Robichaud et Patrick Turmel (2012). « Penser les institutions : Une introduction aux défis contemporains de la philosophie politique », Presses de l'université de Laval, coll. Kairos, Série Travaux en communs.

Andersen, Jon Aarum. (2009). « When a servant-leader comes Knocking... », *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, Vol. 30, No. 1.

Apressyan, Ruben G. (1997). « Business Ethics in Russia », *Journal of Business Ethics*, Vol 16, 1561-1570.

Aquino, Karl et Reed, Americus (2002). « The self-importance of moral identity », *journal of personality and social psychology*, Vol. 83.

Aronson, Edward (2001). « Integrating leadership styles and ethical perspectives », *Canadian journal of administratives sciences*, Vol 18, No. 4.

Ashforth, Blake E., Vaidyanath, Deepa (2002). « Work Organizations as Secular Religions », *Journal of management inquiry*, Thousand Oaks, Vol. 11, No. 4, 359-370.

Avolio, Bruce J., David Waldman. Et Francis J. Yammarino (1991). « Leading in the 1990s: the four Is of transformational leadership », *Journal of European Industrial Training*, Vol. 15 No. 4.

Avolio, Bruce J., Fred Luthans et Fred O. Walumbwa (2004). « Authentic Leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance », Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.

Bandura, Albert (1977). « Social learning theory », Englewood Clivs, NJ: Prentice–Hall.

Bandura, Albert (1986). « Social foundations of thought and action », Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.

Banerji, Priyanka et Venkat R. Krishnan (2000). « Ethical preferences of transformational leaders: an empirical investigation », *Leadership et Organization Development Journal*, Vol. 21 No. 8.

Bass, Bernard M. (1985). « Leadership and performance beyond expectations », New York, Basic Books.

Bass, Bernard M. (1990). « Bass et Stogdill's handbook of leadership, Theory, research et managerial applications », The free press, 3e edition.

Bass, Bernard M. (1991). « From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share Vision », *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 3, 19-31.

Bass, Bernard M. (1995). « Transformational leadership redux », *Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 4.

Bass, Bernard M. et Bruce J. Avolio (1990). « Developing transformational leadership: 1992 and beyond », *Journal of European Industrial Training*.

Bedi, Akanksha, Can M. Alpaslan et Sandy Green (2016). « A meta-analysis Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators », *Journal of Business Ethics*, Vol. 139, No. 3, 517-536.

Beekun, Rafik I., Yvonne Stedham et Jeanne H. Yamamura (2003). « Business Ethics in brazil and the U.S. : A Comparative investigation », *Journal of business ethics*, Vol. 42, 267-279.

Beekun, Rafik I., Ramda Hamdy, James W. Westerman et Hassan R. HassabElnaby (2008). « An Exploration of Ethical Decision-making Processes in the United States and Egypt », *Journal of business ethics*, Vol. 82, 587-605.

Behling, Orlando et James M. McFillen (1996). « A syncretical model of charismatic/transformational leadership », *Group and Organization Management*, Vol. 21 No. 2.

Bennis, Warren G. (1959). « Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4.

Bennis, Warren G. (1999). « Managing People is like Herding Cats », ed Executive Excellence Publishing, University of Virginia.

Berkesse, Alexandre (2019). « Prolégomènes spinozistes à une théorie du politique fondée sur l'Éthique : apports et apories du structuralisme des passions de Frédéric Lordon », collègue universitaire dominicain, Canada.

Blanc, Antoine. (2012). « Institutions, pouvoir et acteurs : un modèle intégrateur », XXIe conférence de l'AIMS, Juin, Lille, France, HAL 01494927.

Blau, Peter M. (1964). « Exchange and power in social life », New York: Wiley, University of Chicago.

Bocchino, Joseph Martin (2003). « A description of the relationships between leadership, self, and sensemaking: Emergent relationships viewed through a constructivist lens of social theory », The George Washington University, ProQuest Dissertations Publishing.

Bourdieu, Pierre (1980). « Questions de sociologie », Les Éditions de Minuit, Paris, coll : « Documents ».

Bourdieu, Pierre (1984). « Homo academicus », Les Éditions de Minuit, Paris, coll : « Le sens commun ».

Bourdieu, Pierre (1989). « La noblesse d'État : Grandes écoles et esprit de corps », Les Éditions de Minuit, Paris, coll : « Le sens commun ».

Bourdieu, Pierre (1994). « Raisons pratiques : Sur la théorie de l'action », Les Éditions du Seuil, Points, Essais.

Brown, Michael E., Linda K. Treviño et David A. Harrison (2005). « Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97, 117–134.

Brown, Michael E. et Linda K. Treviño (2006a). « Ethical leadership : A review and future directions », *The leadership Quarterly*, Pennsylvania State University-Erie, Erie, USA.

Brown, Michael E. et Linda K. Treviño (2006b). « Role modeling and ethical leadership ». Paper presented at the 2006 Academy of Management Annual Meeting. Atlanta, GA.

Brown, Michael E. et Marie Mitchell (2010). « Ethical and unethical leadership : exploring new avenues for future research », *Business ethics Quarterly*, Vol 20, No. 4.

Brown, Michael E. et Linda K. Treviño (2014). « Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership », *Journal of business ethics*, Vol. 122, No. 4.

Burke, Peter J. et Jan E. Stets (2009). « Identity Theory », New York, Oxford University Press.

Burns, James M. (1978). « Leadership », New York: Harper et Row.

Burns, James M. (2003). « Transformational leadership : A new pursuit of happiness », N-Y., Atlantic Monthly Press.

Butterfield, Kenneth D., Linda K. Treviño et Gary R. Weaver (2000). « Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors », *Human Relations*, Vol. 53, 981–1018.

Cabantous, Laure et Jean-Pascal Gond (2011). « Rational decision making as performative praxis : explaining rationality's éternel retour », *Organization Science*, Vol. 22, No. 3.

Chen, Stephen (2010). « The Role of Ethical Leadership Versus Institutional Constraints : A simulation study of financial misreporting by CEOs », *Journal of business ethics*, Vol. 93.

Conger, Jay A. et Rabindra N. Kanungo (1988). « Charismatic Leadership. The elusive factor in organizational effectiveness », Jossey-Bass, San Francisco.

Conger, Jay A. et Rabindra N. Kanungo (1989). « The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership », Jossey-Bass.

Conger, Jay A. et Rabindra N. Kanungo (1998). « Charismatic Leadership in organizations », Thousand Oaks, Sage.

- Damasio, Antonio R. (1994). « L'Erreur de Descartes », ed. Odile Jacob poche, coll. Science, Paris.
- Debray, Eva, Lordon, F., Sang-Ong-Van-Cung, K. et al. (2019). « Spinoza et les passions du social », ed. Amsterdam, Paris.
- De Hoog, Annebel H.B. et Deanne N. Den Hartog (2009). « Ethical leadership : the positive and responsible use of power », dans Tjsovoold Dean W. et Barbara Wisse « Power and Interdependence in organizations », Cambridge university Press, Uk.
- Déry, Richard, Anne Pezet et Cyrille Sardais (2015). « Le management », éditions JFD, Montréal.
- De Waal, Frans B. M. (1996). « Good Natured : The Origins of Right and Wrong in Humans and Other Animals », Harvard University Press, USA.
- Dihn, Jessica E., Robert G. Lord, William L. Gardner, Jeremy D. Meuser, Robert C. Liden et Jinyu Hu (2014). « Leadership Theory and Research in the Millennium : Current theoretical trends and changing perspectives », Leadership Quarterly, Vol.25, No. 1, Oxford.
- Dion, Michel (2012). « Are Ethical Theories Relevant for Ethical Leadership? », Leadership et organization Development Journal, Vol. 33, No. 1, Emerald group publishing Limited, Université de Sherbrooke.
- Dirks, Kurt T. et Donald L. (2002). « Trust in leadership: Meta-Analytic findings and implications for research and practice », Journal of Applied Psychology, Vol. 87, 611–628.
- Drath, Wilfred H. et Charles J. Palus (1994). « Making common sense: Leadership as meaning-making a community of practice », Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Dufour, Maurice (1985). « Synthèse », dans « La rupture entre l'entreprise et les hommes », le point de vue des sciences de la vie, Québec-Amérique, Montréal et les Editions d'Organisation, Paris.
- Durkheim, Émile (2012). « L'Éducation Morale », 2^e édition, Presses universitaire de France (PUF), coll. Quadriges.

Durkheim, Émile (2013). « Éducation et Sociologie : Nouvelle édition », Presses universitaires de France (PUF), coll. Quadrige.

Dutant, Julien, Pascal Engel et al. (2005). « Philosophie de la connaissance : Croyance, connaissance justification », Vrin, Paris.

Edmondson, Amy C. (2012). « Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy », San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Effelsberg, David, Marc Solga et Jochen Gurt (2014). « Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation », *Journal of Business Ethics*, Vol. 120, No. 1.

Ehrhart, Mark G. (2004). « Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior », *Personnel Psychology*, Durham, Vol. 57, No. 1, 61-94

Eisenbeiß, Silke A. (2012). « Re-thinking Ethical Leadership : An interdisciplinary integrative approach », *The Leadership Quarterly*, Vol. 23, 791-808.

Eisenbeiß, Silke A. et Steffen R. Giessner (2012). « The Emergence and Maintenance of Ethical Leadership in Organizations : A Question of Embeddedness? », *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 11, No. 1, 7-19.

Fragouli, Evangelia (2018). « The dark-side of charisma and charismatic leadership », *The business and management review*, Vol. 9, No. 4.

Freeman, R. E. (1984). « Strategic Management : A Stakeholder Approach », ed. Pitman Publisher, Boston.

Frey, Bernhard F. (2000). « The impact of moral intensity on decision making in a business context », *Journal of Business Ethics*, Vol. 26, 181-195.

Frisch, Colina et Markus Huppenbauer (2014). « New Insights into Ethical Leadership : A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders », *Journal of Business Ethics*, Vol. 123, No. 1, 22-43.

Fry, Louis W. (2003). « Toward a theory of spiritual leadership », *The Leadership Quarterly*, 14.

Fry, Louis W. (2005). « Toward a theory of spiritual well-being and corporate social responsibility through spiritual leadership », dans R. Giacalone, C. Jurkiewicz et C. Dunn, « Positive psychology in business ethic and corporate responsibility », Greenwich, ed. Information Age publishing, 47-83.

Fry, Louis W., Steve Vitucci et Marie Cedillo (2005). « Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline », *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, 835-862.

Gagnon, Yves-C (2012). « L'étude de cas comme méthode de recherche », Presses de l'Université du Québec, Québec.

George, Bill (2003). « Authentic Leadership, Rediscovering the secrets to creating lasting value », San Francisco, Jossey-Bass.

George, Bill (2004). « Authentic Leadership », San Francisco, Jossey-Bass.

George, Bill (2007). « True North : Discover your Authentic Leadership », San Francisco, Jossey-Bass.

Giddens, Anthony (1991). « Modernity and Self-Identity : Self and Society in the Late Modern Age », Stanford University Press, Stanford, CA.

Gooty, Janaki, Shane Connelly, Jennifer Griffith et Alka Gupta (2010). « Leadership, affect and emotions: A state of the science review ». *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, 979-1004.

Greenleaf, Robert k. (1977). « Servant leadership : A journey into the nature of legitimate power and greatness », Paulist Press, New York.

Haidt, Jonathan (2013). « The Righteous Mind : Why good people are divided by politics and religion », ed. First vintage books, coll. Paperback, New York.

Helin (2015). « Writing process after reading Bakhtin: From theorized plots to unfinalizable "living" events », *Journal of Management Inquiry*, Vol. 24, no. 2.

Hoffman, Brian. J., Sarah Strang, Karl E. Kuhnert, Keith W. Campbell, Colby L. Kennedy et Alexander C. LoPilato (2013). « Leader narcissism and ethical context: Effects on ethical leadership and leader effectiveness », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 20, No. 1.

Hofstede, Geert (1980). « Culture's Consequences : international differences in work-related values », Sage, Beverly Hills.

Horkheimer, Max et Theodor W. Adorno (1974). « La dialectique de la raison », Gallimard, Col. Tel., France.

House, Robert J., Paul J. Hanges, S. Antonio Ruiz-Quintanilla, Peter W. Dorfman, Mansour Javidan et Marcus Dickson (1999). « Cultural influences on leadership and organizations : Project GLOBE » dans « Advances in Global Leadership (book 1) » de William H. Mobley, Emerald publishing group.

Howell, Jane M. et Bruce J. Avolio (1992). « The ethics of charismatic leadership : submission or liberation? », *Academy of management, The executive*, Vol. 6, No. 2.

Jaramillo, Fernando, Belén Bande et Jose Varla (2015). « Servant leadership and ethics : a dyadic examination of supervisor behaviors and salesperson perceptions », *The journal of personal selling and sales management*, New York, Vol. 35, No. 2.

Jones, Thomas M. (1991). « Ethical decision making by individuals in organizations: An issue contingent model », *Academy of Management Review*, Vol. 16, 366–395.

Jordan, Jennifer, Michael E. Brown, Linda K. Treviño et Sydney Finkelstein (2013). « Someone to look up to: Executive-follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership », *Journal of Management*, Vol. 39, No. 3.

Jung, Carl G. (1958). « The undiscovered Self (Present and Future) », Ed. Atlantic Little-Brown, Boston.

Kalshoven, Karianne, Deanne N. Den Hartog et Annel H.B. De Hoog (2011). « Ethical leader behavior and Big five factors of personality », *Journal of business ethics*, Vol. 100, No. 2.

Kanungo, Rabindra N. (2001). « Ethical values of transactional and transformational leaders », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 18, No. 4.

Kanungo, Rabindra N. et Manuel Mendonca (1996). « Ethical dimensions of leadership », Thousand Oaks, Sage publications.

Kaptein, Muel (2019). « The moral Entrepreneur : A New Component of Ethical Leadership », *Journal of Business Ethics*, Vol. 156, No. 4.

Karp, Tom et Thomas I.T. Helgø (2008). « The future of leadership: The art of leading people in a "post managerial" environment », *Foresight : The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, Vol. 10, No. 2.

Karp, Tom et Thomas I.T. Helgø (2009). « Leadership as Identity Construction : The act of leading people in organisations : A perspective from the complexity sciences », *The Journal of Management Development, Bradford*, Vol. 28, No. 10, 880-896.

Kimura, Takuma et Mizuki Nishikawa (2018). « Ethical Leadership and Its Cultural and Institutional Context : An empirical study in Japan ». *Journal of Business Ethics*, Vol. 151, No. 3.

Kohlberg, Lawrence (1969). « State and sequence: The cognitive-development approach to socialization » dans « *Handbook of socialization theory and research* » de David A. Goslin, 347-480, ed. Rand-McNally, Chicago.

Kotter, John P. (2008). « Power and influence, beyond formal authority », Free Press, New York.

Krishnakumar, Sukumarakurup, Jeffery D. Houghton, Christopher P. Neck et Christopher N. Ellison (2015). « The good and the bad of spiritual leadership », *Journal of management, Spirituality and Religion*, Vol. 12, No. 1.

Lagasnerie, Geoffroy de (2017). « Penser dans un monde mauvais », Presses universitaires de France, Coll. Des mots, France.

Lainey, Pierre (2008). « Le leadership organisationnel, de la théorie à la pratique », ed. Chenelière éducation.

Li, Chenwei (2013). « Ethical leadership in firms : Antecedents and consequences », ProQuest dissertations publishing, University of Alabama.

Lordon, Frédéric (2010). « Capitalisme, Désir et servitude, Marx et Spinoza », ed. La Fabrique, Paris.

Lordon, Frédéric (2013). « La société des affects, pour un structuralisme des passions », Seuil, Paris.

Lordon, Frédéric (2015). « Imperium : Structures et affects des corps politiques », ed. La Fabrique, Paris.

Lordon, Frédéric (2016). « Les affects de la politique », ed. Seuil, Paris.

Lordon, Frédéric (2018). « La condition anarchique », ed. Seuil, coll. L'ordre philosophique, Paris.

Maak, T. et N. M. Pless (2006). « Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational perspective », *Journal of Business Ethics*, Vol. 66, No. 1, 99-115

Martineau, Joé T., Kevin J. Johnson et Thierry C. Pauchant (2017a). « The Pluralist Theory of Ethics Programs Orientations and Ideologies : An Empirical Study Anchored in Requisite Variety », *Journal of business ethics*, Vol. 142, No. 4, 791-815.

Martineau, Joé T., Thierry C. Pauchant et Maryse Tremblay (2017b). « La gestion de l'éthique dans les organisations québécoises : Déploiement, portrait et pistes de développement souhaitables », *Éthique Publique*, Vol. 19, No. 1.

Matheron, Alexandre (1988). « Individu et communauté chez Spinoza », ed. Les éditions de minuit, nouvelle édition, Paris.

May, Douglas R. et Kevin P. Pauli (2002). « The role of moral intensity in ethical decision making: A review and investigation or moral recognition, evaluation and intention », *Business and Society*, Vol. 41, 84-117.

Mayer, David M., Karl Aquino, Rebecca L. Greenbaum et Maribeth Kuenzi (2012). « Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership », *Academy of management journal*, Vol. 55, No. 1.

Mbembe, Achille (2016). « Decolonising the university: New directions », *Arts & Humanities in Higher Education* 15(1), 29–45

McCaughey, Cynthia D., Wilfred H. Drath, Charles J. Palus, Patricia M.G. O'Connor et Becca A. Baker (2006). « The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership », *Leadership Quarterly*, Oxford, Vol. 17, No. 6.

McAdams, D.P. et J. L. Pals (2006). « A new Big Five : Fundamental principles for an integrative science of personality », *American Psychologist*, Vol. 61 No. 3.

McClelland, David C. (1975) « Power: The inner Experience », ed. Irvington, New York.

McFerran, Brent, Karl Aquino et Michelle Duffy (2010). « How Personality and Moral Identity Relate to Individuals' Ethical Ideology », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 20, No. 1, 35-56.

McWhinney, Will (1997). « Paths of change : strategic choices for organizations and society », Sage Publications, 1ere edition.

Mintzberg, Henry (1973). « The nature of managerial work », ed. Harper et Row, New York.

Morin, Edgar (2015). « Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur », Points, Coll. Essais, France.

Newman, Alexander, Belinda et Qing Miao (2015). « I can see clearly now: The moderating effects of role clarity on subordinate responses to ethical leadership », *Personnel Review*, Vol. 44, No. 4.

Nguyen, Nhung T., M. Tom Basuray, William P. Smith, Donald Kopka et Donald N. McCulloh (2008). « Ethics Perception : Does teaching make a difference? », *Journal of education for Business*, Heldref publications, Towson University, Maryland.

Ogien, Ruwen (2007) « L'éthique aujourd'hui : Maximalistes et minimalistes », Folio essais, ed Gallimard.

Orlikowski, Wanda J. (1996). « Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective », *Information Systems Research*, Vol. 7, No. 1.

Parris, Denise Linda et John Welty Peachey (2013). « A systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in organizational Contexts », *Journal of Business Ethics*, Vol. 113, No. 3, 377-393

Patterson, Kathleen Ann (2003). « Servant Leadership : A theoretical Model », ProQuest dissertations publishing, Regent University.

Pauchant, Thierry C. et Ian I. Mitroff (1995). « La gestion des crises et des paradoxes - Prévenir les effets destructeurs de nos organisations », Presses HEC.

Piccolo, Ronald F., Rebecca Greenbaum, Deanne N. den Hartog et Robert Folger (2010). « The relationship between ethical leadership and core job characteristics », *Journal of Organizational Behavior*, Vol 31.

Pirandello, Luigi (1930). « Un, personne et cent mille », Gallimard, Coll. L'imaginaire Gallimard, France.

Resick, Christian J., Gillian S. Martin, Mary A. Keating, Marcus W. Dickson, Ho Kwong Kwan et Chunyan Peng (2011). « What Ethical Leadership Means to ME : Asian, American and European Perspectives », *Journal of Business Ethics*, Vol. 101, No. 3, 435-457.

Reynolds, Scott J. (2006). « Moral awareness and ethical predispositions: Investigating the role of individual differences in the recognition of moral issues », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 1.

Rost, Joseph C. (1991). « Leadership for the twenty-first century », Westport, CT: Greenwood.

Saldaña, Jonny (2013). « The coding manual for qualitative researchers », deuxième édition, Sage.

Santoro, Michael A. et Ronald J. Strauss (2013). « Wall Street Values : Business Ethics and the Global financial Crisis », Cambridge University press, New York.

Sarros, James C. et Joseph C. Santora (2001). « The transformational-transactional leadership model in Practice », *Leadership et Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 8.

Schein, Edgar H. (1992). « Organizational culture and leadership », 2nd ed, ed. Jossey-Bass, San Francisco.

Schein, Edgar H. (2017). « Organizational culture and leadership », 5e ed, ed. Jossey-Bass, San Francisco.

Schlenker, B. R. (2008). « Integrity and Character: Implications of principled and expedient ethical ideologies », *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 27, 1078-1125.

Singhapakdi, Anusorn, Scott J. Vitell et Kenneth L. Kraft (1996). « Moral intensity and ethical decision-making of marketing professionals », *Journal of Business Research*, Vol. 36, No. 3, 245–255.

Spinoza, Baruch de (1954). « L'Éthique », ed. Gallimard, coll. Folio essais, traduction de Roland Caillois, Saint-Armand, France.

Stets, Jan E. et Michael J. Carter (2012). « A theory of the self for the sociology of morality », *American Sociological Review*, Vol 77, No. 1.

Stogdill, Ralph M. (1974). « Handbook of leadership: A survey of the literature », ed. Free Press, New York.

Takala, Tuomo (2007). « Charismatic Leadership and Ethics from Gender Perspective », *electronic journal of business ethics and organization studies*, Vol 12, No. 2.

Taylor, Charles (1991). « The Ethics of Authenticity », Harvard University Press, Cambridge, MA.

Taylor, Charles (1992). « Grandeur et misère de la modernité », éditions Bellarmin, Montréal.

Treviño, Linda K. (1986). « Ethical decision making in organizations: A person–situation interactionist model », *Academy of Management Review*, Vol. 11, 601–617.

Treviño, Linda K. (1990). « A cultural perspective on changing organizational ethics » dans Woodman et Passmore « Research in organizational change and development », ed. JAI Press Greenwich, p. 195–230.

Treviño, Linda K. et Michael E. Brown (2004). « Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths », *Academy of Management Executive, The executive*, Vol. 18, 69–81.

Treviño, Linda K., Michael E. Brown et Laura P. Hartman (2003). « A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite », *Human Relations*, Vol. 55, 5–37.

Treviño, Linda K., Laura P. Hartman et Michael E. Brown (2000). « Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership », *California Management Review*, Vol. 42, 128–142.

Treviño, Linda K. et Katherine A. Nelson (2007). « Managing business ethics: Straight talk about how to do it right », 4e ed., ed. Wiley, New York.

Treviño, Linda K. et Stuart A. Youngblood (1990). « Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, 378–385.

Treviño, Linda K. et Gary R. Weaver (2003). « Managing Ethics in Business Organizations », Stanford, CA, Stanford University Press

Tupes, Ernest C. et Raymond E. Christal (1961). « Recurrent personality factors based on trait ratings », Tech. Rep. ASD-TR-61-97, ed. U.S. Air Force, Lackland Air Force Base, Texas.

Victor, Bart, et John B. Cullen (1988). « The organizational bases of ethical work climates », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, 101–125.

Voslensky, Michael (1980). « La Nomenklatura : les privilégiés en U.R.S.S. », ed. France Loisir, Paris.

Walker, Lawrence J. et Jeremy A. Frimer (2007). « Moral personality of Brave and Caring Exemplars », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 93, No. 5, 845-860.

Walumbwa, Fred O., Bruce Avolio, William Gardner, Tara Wernsing et Suzanne Peterson (2008). « Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure », *Journal of Management*, Vol. 34.

Walumbwa, Fred O., David M. Mayer, Peng Wang, Hui Wang, Kristina Workman et Amanda L. Christensen (2011). « Linking ethical leadership to employee performance: The role of

leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification », *Organizational Behavior et Human Decision Processes*, Vol. 115, No. 2.

Weaver, Gary R., Linda K. Treviño et Bradley Agle (2005). « Somebody I look up to?»: Ethical role models in organizations », *Organizational Dynamics*, Vol. 34, 313–330.

Weber, Max (1921). « Les Types de Domination », dans *Économie et société* » (1971), ed. Plon, tome 1 et 2, Paris.

Weber, Max (1968). « On Charisma and Institution Building », University of Chicago Press, Chicago.

Winnicott, Donald W. (1969) « De la pédiatrie à la psychanalyse », ed. Payot, Paris.

Yammarino, Francis J., Shelley D. Dionne, Jae Uk Chun et Fred Dansereau (2005). « Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review », *Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 6.

Yin, Robert K. (2017). « *Case Study Research and Applications, Design and Methods* », sixième édition, Sage publications.

Yukl, Gary A. (2012). « Leadership in organizations », ed. Pearson, 8eme edition.

Zaleznik, Abraham (1977). « Managers and leaders, are they different? » *Havard business review*, HBR classic.

Zheng, Dianhan, L.A. Witt, Eleanor Waite, Emily M. David, Marinus Van Driel, Daniel P. McDonald, Kori R. Callison et Loring J. Crepeau (2015). « Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in high moral intensity situations », *Leadership Quarterly*, Oxford, Vol. 26, No. 5.

Annexes

Annexe A: Guide d'entretien

Guide d'entretien

Questions :

L'enfance (jusqu'à environ 18 ans)

- 1) Dans quelles ville et pays avez-vous grandi? Quels souvenirs en gardez-vous?

- 2) Vous habitez avec vos parents?
 - a) Comment était votre relation avec votre mère?
 - b) Votre père?
 - c) Avez-vous un exemple à donner de valeur ou un moment où vos parents vous ont incités à être plus éthique ou moral?

- 3) Avez-vous des frères et des sœurs?
 - a) Comment était votre relation avec eux?

- 4) Quel genre d'enfant étiez-vous?
 - a. Étiez-vous timide ou extraverti?
 - b. Aviez-vous beaucoup d'amis et comment étiez-vous avec eux?

- c. À quel point vos amis vous ont influencé et amené à vous développer comme leader? Et concernant l'éthique?
- 5) Avez-vous des souvenirs marquants de votre éducation (primaire et secondaire) qui vous auraient introduits à l'éthique
- 6) Quels étaient vos principaux modèles (famille, amis de la famille, grands-parents, professeurs, etc.) durant votre enfance?
- 7) Est-ce que vous diriez que vous avez des qualités ou des vertus qui vous viennent de votre enfance? (par exemple, le courage, la justice, la rigueur). Si oui, lesquelles? Et quelles sont celles qui ont changé à l'âge adulte?
- 8) Pouvez-vous me raconter un ou plusieurs événements marquants de votre enfance qui vous ont fait évoluer dans votre réflexion sur l'éthique et sur vos valeurs?
- (Phrase de relance) : Ou une injustice que vous avez vécue ou dont vous avez été témoin et qui vous a marquée? Comment vous êtes-vous senti?*
- 9) Trouvez-vous que vous avez changé depuis votre enfance ou bien vous êtes toujours l'enfant que vous m'avez décrit? Si oui, qu'est-ce qui vous a fait changer?

L'âge adulte

- 10) Est-ce que vos modèles ont évolué après l'enfance, à l'âge adulte? Comment et qui étaient-ils? À quel point vous ont-ils marqués encore aujourd'hui?

- 11) Parlez-moi de votre éducation au cégep et à l'université, quel est votre parcours et quels souvenirs en gardez-vous?

- 12) Qu'est-ce qui a contribué à votre réflexion ou à faire de vous ce que vous êtes maintenant au niveau éthique?

- 13) Est-ce que vous avez toujours eu le désir d'agir de manière éthique (du moins aussi loin que vous vous souveniez)? Si non, d'où vous vient ce désir? Est-il lié à un désir d'accomplissement? Ou est-ce que ce désir était lié à un groupe d'ami, de travail, etc.?

- 14) Pourquoi avez-vous agi de manière X dans la situation Y (ici, exemple basé sur des données secondaires) – sinon, si aucune donnée, passer cette question.

- 15) Pour conclure sur cette période de votre vie, pourriez-vous me parler d'un évènement particulièrement marquant durant votre scolarité et qui vous a donné l'impulsion d'être un leader éthique?

Au travail

- 16) Avez-vous eu des mentors au travail en matière de leadership et d'éthique? Ou des collègues qui vous ont inspiré? Comment diriez-vous qu'ils vous ont influencé?

- 17) Quel était le contexte éthique dans les organisations où vous avez travaillé? Parlait-on d'éthique ouvertement, comment étiez-vous sensibilisé aux enjeux éthiques? Y avait-il les processus en place ou était-ce plutôt informel?

- 18) Est-ce que l'organisation où vous êtes actuellement est différente d'autres organisations où vous avez été en termes d'éthique? Comment?

- 19) Décrivez une situation avec un enjeu éthique. Avez-vous l'impression que cela a eu un impact sur votre conception de l'éthique? Ou même sur votre manière de travailler?

La société

20) Avez-vous senti une pression de la société à agir de manière éthique ou non éthique? Si oui, comment s'est-elle manifestée? Par exemple, des événements qui vous ont marqué concernant l'éthique, en politique, en entreprise ou dans les médias.

21) Est-ce que la situation économique ou politique a ou a eu un effet sur vos agissements éthiques ou ceux de votre entourage? De quelle manière? Et les médias?

Phrase de relance : Pour vous est-ce que la situation économique et politique du pays a changé et vous a affecté depuis votre enfance?

Ou : pouvez-vous me décrire comment vous la percevez actuellement?

22) Quelles organisations seraient pour vous des sources d'inspiration ou de découragement à agir de manière éthique²⁹?

23) Sentez-vous que la société est sensibilisée aux enjeux éthiques auxquels vous faites face?

²⁹ Organisation utilisée au sens d'institution selon la réponse du répondant.

Conclusion exploratoire

- 24) Qu'est-ce qui distingue un bon leader d'un mauvais leader?
- 25) Qu'est-ce qui a été le plus marquant dans votre vie au niveau éthique et que nous n'aurions pas abordé? Dans la carrière ou dans la vie personnelle.
- 26) Nous avons parlé beaucoup d'éthique, mais y a-t-il d'autres évènements, en lien ou non avec l'éthique qui vous ont amenés à être un leader ou même simplement qui vous êtes?

Annexe B : Extraits de verbatims

Extrait du verbatim de l'entrevue avec Violaine Des Rosiers :

SB : Dans quelle ville et pays as-tu grandi et quels souvenirs en gardes-tu?

VL : Je suis née au Québec et j'ai passé 5 ans avec mes parents en Angleterre, de l'âge de 1 an à l'âge de 6 ans. En fait, on est revenu vivre à Québec, mais j'ai passé une première partie de ma vie en Angleterre et c'est drôle parce qu'aujourd'hui je suis en couple avec un Anglais, je ne sais pas si c'est un hasard. Mais je garde un très bon souvenir de mon enfance, moi je suis l'aînée, je suis la première. J'ai un frère et une sœur des mêmes parents et ensuite j'ai deux frères parce que mes parents se sont séparés. Mais je garde un souvenir... Un bon souvenir de mon enfance malgré la séparation de mes parents. Je n'ai pas souvenir d'avoir eu une enfance malheureuse, mais – et je pense que ça peut avoir un lien avec qui je suis aujourd'hui – mais, comme j'étais la première, lorsque mes parents se sont séparés je suis devenu responsable très très très rapidement. J'étais une enfant, et ça, tout le monde peut en témoigner dans ma famille, en fait les gens c'est eux qui me le disent, les tantes et tout ça, j'ai toujours été une enfant hyper responsable, je m'occupais de tout le monde, je m'occupais des autres. J'avais 10 ans et c'est moi qui supervisais pour m'assurer que tout le monde avait ses affaires. Donc ça ça a été quelque chose de très positif dans ma vie. Mais ç'a aussi été un élément qui a fait que je n'étais pas un enfant beaucoup de plaisir parce que j'avais beaucoup de responsabilités. J'avais moi qui me mettais certaines responsabilités sur les épaules et j'avais mes parents aussi qui comptaient beaucoup sur moi.

SB : Donc tu habitais avec tes parents, mais lorsqu'ils se sont séparés est-ce que ça a été différent?

VL : Oui, mais mes parents s'entendaient bien quand même. Chez nous c'était assez relax. Même encore aujourd'hui on a toujours eu un climat familial très tolérant. Mes parents continuaient de se fréquenter même avec leurs conjoints respectifs.

SB : Donc tu n'étais pas envoyée de droite à gauche.

VL : Bien, un peu, mais non pas tant que ça. Je pense qu'ils ont fait un effort pour minimiser les impacts.

SB : Puis avec tes frères et sœurs? Et tes demi-frères? Comment était la relation.

VL : Très bien. Oui, très très bien. On s'entendait bien.

Extrait du verbatim de l'entrevue avec Nathalie Bondil :

NB : Mais je pense qu'en termes d'éthique il y a quand même plus important que ça. Et ça, je ne sais même pas si ça vaut la peine de le mentionner, mais je me suis rendu compte très tôt des différences de pauvreté et d'aisance. Parce que j'avais la chance de pouvoir vivre dans un milieu confortable et que je côtoyais, dans mon quotidien, en allant dans les souks, parce que nous allions faire les marchés avec mon père, des personnes qui étaient plus démunies, il y avait plus de pauvreté, de personnes qu'on dirait itinérantes maintenant, d'enfants qui n'avaient pas accès à l'éducation – c'était le Maroc des années 70 –, et moi j'étais quand même dans un milieu assez privilégié, avec cette école privée, et ça je m'en rendais très bien compte. Parce qu'en plus, mes parents voulaient, par exemple, que je range ma chambre, et malgré ce contexte luxueux – on avait une piscine, un chauffeur, donc vous voyez, des conditions au Maroc assez exceptionnelles –, mes parents, parce qu'ils avaient connu la guerre, et que cette réussite leur appartenait et qu'ils avaient fait vraiment un effort, ils avaient vraiment travaillé... Donc tout le temps tout le temps ils me le rappelaient; ils avaient cette vision probablement d'une génération qui était assez catholique, de faire du bénévolat auprès des personnes qui auraient pu être plus indigentes. C'était une autre époque encore une fois, mais c'est sûr que c'était très important. Je crois que c'est des personnes qui avaient des valeurs morales extrêmement fortes.

SB : Et ils vous ont exposée dans le fond?

NB : Ah, complètement. Par mon milieu, et puis en plus ensuite mon frère est parti vivre en Afrique avec des valeurs très altruistes. Il s'est marié avec une Béninoise, il a fondé sa famille au Bénin. Et ensuite, il a voyagé dans plusieurs pays, etc. Non c'est quelque chose qui était – alors lui était plutôt socialiste, donc c'était d'autres engagements politiques de l'époque –, mais donc ces valeurs-là étaient importantes. On n'avait rien sans rien. Puis on n'était pas considérés comme étant des enfants particulièrement extraordinaires ou brillants. On devait toujours travailler. Quand j'avais des bonnes notes, on me disait : pourquoi tu n'as pas plus? Ils étaient quand même assez exigeants.

Annexe C : Exemple de tableau comparatif entre Violaine et Nathalie

Comparaison des antécédents institutionnels

<i>Antécédent</i>	<i>Violaine</i>	<i>Nathalie</i>
<p><i>Système, économique, législatif et politique</i></p>	<p>L'international. Le politique.</p> <p>« Tout ce qui se passe dans le monde, les conflits, la diplomatie internationale, les conflits armés. Tout ça c'est pour moi vraiment des sujets fascinants, c'est ce qui me passionne dans la vie ».</p>	<p>Pas d'influence? Mais sentiment d'une évolution dans la société.</p> <p>« On n'agit pas par éthique parce qu'on est obligé. Ce n'est pas une pression sociale qui nous contraindrait à agir de manière éthique ».</p> <p>« L'éthique évolue avec notre temps, nos générations. Et c'est formidable. Je trouve ça extraordinaire. Et la difficulté c'est de se dire : comment est-ce qu'on peut respecter nos règles d'éthique en trouvant le dénominateur commun, la valeur commune, qui va faire que nous allons aller ensemble dans la même direction ».</p>
<p><i>Institutions légitimatrices</i></p>	<p>Le gouvernement canadien et les OBNL comme institutions légitimatrices.</p> <p>« Ça avait été une mobilisation provinciale. C'était majeur. Tous les médias étaient là ».</p> <p>« C'était un poste beaucoup plus politisé, je travaillais avec les instances politiques et institutionnelles régionales,</p>	<p>Le milieu artistique et muséal comme institution légitimatrice.</p> <p>« Mais moi j'estime que j'ai un immense privilège à travailler dans le milieu où je suis. C'est quand même des conditions de vie extraordinaires. »</p>

	les ambassades, les bailleurs de fonds et les organisations onusiennes ».	
<i>Systeme d'education</i>	X	<p>Maroc, une lecture, et la rencontre de quatre professeurs.</p> <p>« Un remarquable livre sur la relation à autrui. Une robinsonade comme on dit, c'est-à-dire, un livre qui se base sur Robinson Crusoe ».</p> <p>« Pour moi, ce groupe de femmes incarnait une excellence professionnelle, avec une rigueur morale et une générosité envers les jeunes, qui d'ailleurs est restée un peu mythique en fait ».</p>

Annexe D : Grille de codage

Lien avec le modèle	Thème	Sous-thèmes	Indentification
Antécédents Individuels	<i>Les traits de personnalité</i>	Sensibilité envers les autres	Comment les leaders éthiques traite les autres et leurs besoins
		Conscience	Démonstration de fiabilité et responsabilité de la part des leaders éthiques
		Stabilité émotionnelle	Les leaders éthiques sont-ils calmes?
	<i>L'identité</i>	Personnalité morale	Comment les leaders éthiques se voient eux-mêmes
		Symbolisation	Ce que l'on voit à travers les actions des leaders éthiques
		Internalisation	Ce que l'on dénote à travers le raisonnement des leaders éthiques
	<i>Le développement moral (stade)</i>	1)Évitement de la punition, intérêt personnel prime 2)Recherche de l'approbation des autres et respect des lois 3)Contrat social et principes	À quel stade de développement moral sont les leaders éthiques. Voir le passage d'un stade intéressé vers soi à un stade désintéressé
	<i>L'éducation</i>	Relation parent-enfant	Les souvenirs, les valeurs et les influences que retiennent les leaders éthiques de leurs parents
		École primaire, secondaire et cégep	Les souvenirs, les valeurs et les influences que retiennent les leaders éthiques de leur passage à l'école
	<i>Le désir</i>	Désir d'être éthique	Les leaders éthiques ont-ils un désir d'être éthique? D'où vient-il?
		Désir d'être un leader	Les leaders éthiques ont-ils un désir d'être des leaders? D'où vient-il?
		Désir d'épanouissement	Comment le désir d'épanouissement se traduit-il chez les leaders éthiques?
	<i>Les modèles de conduite</i>	Modèles liés à l'enfance	Les personnes qui ont été des sources d'influence ou d'inspiration pour les leaders éthiques durant l'enfance (jusqu'à 18 ans)
		Mentors	Les personnes qui ont été des sources d'influence pour les leaders éthiques au travail
		Top-managers	Les personnes qui ont été des sources d'influence pour les leaders éthiques en tant que gestionnaires de haut niveau

		Personnalités publiques	Les personnes qui ont été des sources d'influence pour les leaders éthiques sans que ceux-ci ne soient rencontrés en personne
Antécédents Organisationnels	<i>Les pratiques et les artefacts</i>	Les structures visibles	L'environnement physique et les technologies qui favorisent l'émergence du leadership éthique
		Les comportements observables	Les discours et les comportements du groupe qui favorisent l'émergence du leadership éthique
	<i>Les valeurs et les croyances partagées</i>	Les idéaux	Valeurs qui sont mises de l'avant en organisation et qui aident ou pas à faire preuve de leadership éthique
		Les idéologies	Croyances organisationnelles qui guident les comportements des individus de manière consciente
		La rationalisation	Action de faire sens du travail, des tâches et autres routines par organisation
	<i>Les suppositions de base</i>	Les croyances et valeurs prises pour acquies	Éléments qui déterminent le comportement, la pensée, la perception et les émotions des individus en organisation.
Antécédents institutionnels	<i>Le système économique, législatif et politique</i>	L'économie	Le fait de s'inscrire ou pas dans des systèmes monétaires, des institutions économiques et dans le néolibéralisme amène certains comportements (habitus)
		La législation	La loi et le droit permettent des choses et en interdisent d'autres. Certaines lois vont amener ou pas certains comportements
		Le politique	Les gouvernements et les jeux de pouvoir au niveau national et international, mais aussi le régime politique, sont autant de sources de comportements.
	<i>Les institutions légitimatrices</i>	Les institutions qui donnent du pouvoir aux agents	Toute appartenance à une institution qui a permis de donner une légitimité aux individus peut les amener vers ou pas le leadership éthique
	<i>Le système d'éducation</i>	L'université	L'université comme lieu de domination par capital culturel
		Champ	Le champ académique comme espace de différenciation, de création des identités
		Pouvoir symbolique	L'éducation comme source de pouvoir symbolique
	<i>L'ingenium</i>	La trajectoire	L'accumulation des antécédents qui font que les individus prennent une direction plutôt qu'une autre

<i>Ingenium</i>		Les plis	Les choses qui ont laissées des traces de manière durable chez les leaders éthiques
		La durée	La sédimentation affective qui perdure dans le temps malgré de nouvelles affections
		Le leadership	Les évènements et les affections qui ont amenés les individus à devenir leader
		L'éthique	Les évènements et les affections qui ont amenés les individus à devenir éthiques
<i>*Codage exploratoire*</i>	<i>Violaine</i>	La responsabilité	Le fait de prendre les devants pour agir et s'occuper des autres, tout en se sentant obligé de le faire
		L'orientation vers les gens	Un souci pour le bien-être des autres personnes et des actions prises en ce sens
		L'international	Un regard tourné vers ce qui se passe dans le monde, dans les autres pays
	<i>Nathalie</i>	Le travail	L'importance de travailler, de fournir des efforts, afin pour être récompensé
		L'héritage familial	Au-delà des modèles, les valeurs familiales fortes que les parents (et dans ce cas-ci le père en particulier) ont laissés à leurs enfants
		L'action	L'importance de l'agir, du faire. Ne pas s'en tenir aux paroles et que celles-ci suivent les actions et vice versa