



Institut
d'éthique appliquée
de l'Université Laval

LEADERSHIP ET SENSIBILITÉ ÉTHIQUES
DANS LES ORGANISMES PUBLICS.
UNE ÉTUDE QUANTITATIVE

Lyse Langlois, Ph.D.



UNIVERSITÉ
LAVAL

Institut d'éthique appliquée

LEADERSHIP ET SENSIBILITÉ ÉTHIQUES DANS LES ORGANISMES PUBLICS.
UNE ÉTUDE QUANTITATIVE

Lyse Langlois, Ph.D.

Institut d'éthique appliquée de l'Université Laval

Août 2020

© Institut d'éthique appliquée, Université Laval, 2020

ISBN: 978-2-924295-17-5

Dépôt légal -Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020

Dépôt légal -Bibliothèque et Archives Canada, 2020

Je tiens à remercier M Richard Bradet pour son soutien dans les analyses quantitatives ainsi que madame Cyndie Sautereau pour la préparation de ce rapport.

L'éthique est une aiguille qui coud plutôt qu'un couteau qui tranche.
L. Langlois, (2008)

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
1. CADRE THÉORIQUE	6
1.1 Définir le leadership éthique et la sensibilité éthique	6
1.2 Mesurer le leadership éthique	7
1.3 Le leadership éthique en lien avec les marchés publics	8
2. MÉTHODOLOGIE	9
3. RÉSULTATS	9
CONCLUSION	14
ANNEXE 1 : LES ACTIONS MORALES SELON LES TROIS ÉTHIQUES	15
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE SUR LE LEADERSHIP ÉTHIQUE	16
ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE SUR LA SENSIBILITÉ ÉTHIQUE	17
BIBLIOGRAPHIE	18

INTRODUCTION

Cette recherche sur le leadership éthique s'inscrit dans un projet d'envergure sur « La prévention des risques éthiques dans les grands projets d'infrastructure : prise de décision des hauts dirigeants, saine gouvernance et culture attentive à l'éthique ». Ce projet vise à identifier les pratiques les plus en mesure de contribuer à garantir l'intégrité publique dans les grands projets d'infrastructure (GPI), ou du moins, celles pouvant le mieux prévenir les risques de transgressions dans ce type de marchés publics.

Pour ce faire, plusieurs études ont été menées en parallèle : 1) deux analyses de scandales québécois ayant affecté des GPI (le scandale du Centre universitaire de Santé McGill (CUSM)¹ et celui des compteurs d'eau de la Ville de Montréal²); 2) une revue de portée³ des études primaires et secondaires publiées par les revues scientifiques sur la problématique des transgressions dans les grands projets d'infrastructures des États-membres de l'Organisation de coopération et développement économique (OCDE); 3) des travaux de documentation de la littérature académique portant sur la culture attentive à l'éthique, la captation de la décision publique, des organismes internationaux de planification des GPI et le leadership éthique en lien avec les marchés publics. Des travaux ont également été conduits auprès de partenaires, des organisations publiques ayant accepté de collaborer à notre recherche : 1) des entrevues semi-structurées ont été réalisées, 2) un questionnaire d'auto-évaluation du système d'intégrité de l'action publique et de la promotion de l'éthique a été distribué, ce qui a conduit à la production d'une cartographie détaillée des éléments constitutifs du système de protection de l'intégrité et de promotion de l'éthique des organisations partenaires⁴ ; 3) deux questionnaires, un pour mesurer le leadership éthique et un autre la sensibilité éthique ont été envoyés aux employés de quatre organismes partenaires afin de dresser des profils individuels et collectifs, d'évaluer l'exercice du leadership éthique dans ces organisations ainsi que la capacité des acteurs à percevoir les enjeux et risques éthiques. La présente étude sur le leadership éthique expose ce volet de la recherche.

Ce bref rapport commence par définir les concepts en jeu : la sensibilité éthique, ainsi que le leadership éthique et ses composantes que sont l'éthique de la justice, de la sollicitude et de la critique. Il fait également état des particularités du leadership éthique dans le contexte des organismes publics. La

¹ <https://www.idea.ulaval.ca/sites/idea.ulaval.ca/files/publication/CUSM.pdf>

² <https://www.idea.ulaval.ca/sites/idea.ulaval.ca/files/activite/Compteurs%20d'eau%20-%20VFF.pdf>

³ <https://www.idea.ulaval.ca/sites/idea.ulaval.ca/files/publication/Revue%20de%20portee%20-VF%20.pdf>

⁴ https://www.idea.ulaval.ca/sites/idea.ulaval.ca/files/conferencier_photos/IDEA_Cartographie_partenaires2020VF_0.pdf

méthodologie utilisée est ensuite explicitée et, finalement, les résultats sont présentés. Chez les quatre cohortes étudiées, la sensibilité éthique est bien présente mais n'est pas déployée à pleine capacité. Par ailleurs, les dimensions de sollicitude et de justice sont plus présentes que la dimension critique.

1. CADRE THÉORIQUE

1.1 Définir le leadership éthique et la sensibilité éthique

Le leadership éthique consiste en la pratique d'un jugement professionnel autonome et responsable. Son exercice nécessite le développement d'une sensibilité éthique. La sensibilité éthique est ainsi la composante première à toute réflexion éthique et exprime plus particulièrement une capacité à percevoir les problématiques éthiques et ce, à partir d'une triple perspective : celle de la sollicitude, de la justice et de la critique.

L'éthique de la sollicitude se concentre sur les exigences des relations interpersonnelles non pas d'un point de vue contractuel, mais d'un point de vue de respect absolu. Elle exige de ceux et celles qui ont cette éthique de reconnaître chacun dans son individualité authentique et une loyauté dans la relation. La volonté de l'éthique de la sollicitude est de considérer les relations humaines comme étant d'une importance capitale pour la bonne marche des organisations.

L'éthique de la justice, quant à elle, fait intervenir l'encadrement normatif tout en prenant en considération les choix individuels qui sont faits avec une certaine conscience des choix communautaires et vice et versa. Elle requiert que les exigences de l'organisation servent ainsi autant le bien commun que les droits individuels. La volonté de ceux et celles qui ont cette éthique est de promouvoir un ordre social juste à l'intérieur de l'organisation. Comment devons-nous nous gouverner? Cette question est au cœur de cette éthique.

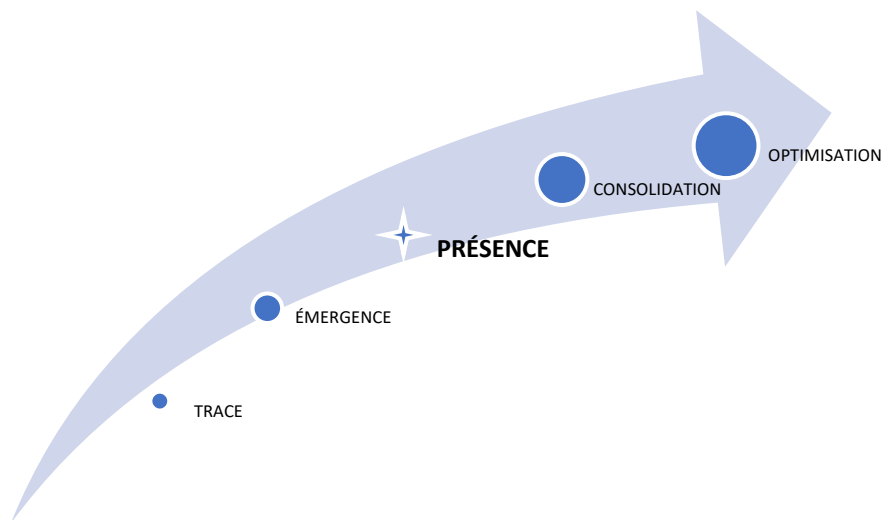
L'éthique de la critique, finalement, vise à découvrir les injustices parfois rencontrées dans les relations sociales ou créées par des lois jugées désuètes ou par la structure d'une organisation qui favorise un petit groupe en particulier. Les exigences de cette éthique sont de mettre en évidence ces injustices et privilèges tout en cherchant les groupes avantagés au détriment des autres. La volonté de cette éthique est de conscientiser autrui et d'apporter des modifications dans l'intérêt du bien commun ou d'un meilleur vivre ensemble.

L'exercice du leadership éthique prend en considération la manière dont les individus déploient, minorent, nuancent cette capacité d'agir et les raisons qui sont évoquées pour maintenir active cette capacité éthique.

Ainsi le leadership éthique prend appui sur une combinaison **de libertés et de possibilités** qui permet son déploiement et inclut la manière dont les individus réussissent à surmonter les résistances à son actualisation. Cette combinaison de libertés et de possibilités et la manière de surmonter les obstacles seront révélateur de son exercice.

La figure 1 illustre le développement de cette compétence éthique qu'est le leadership et la sensibilité éthiques. Cette compétence émerge quand les scores obtenus aux questions des questionnaires sur le leadership éthique et la sensibilité éthique portant sur la présence de cette compétence sont égaux ou supérieurs à 4,5 sur une échelle de 6 (Figure 1). Nos recherches depuis 2014 nous ont permis de constater que l'obtention d'un score inférieur à 4,5 démontre une utilisation minimale des actions éthiques dans la prise de décision visant à résoudre un dilemme éthique.

Figure 1 : Processus de développement d'une compétence éthique⁵ basé sur le QLÉ et QSÉ



1.2 Mesurer le leadership éthique

Le questionnaire sur le leadership éthique (QLÉ) a été créé par Lyse Langlois qui a fait de nombreuses entrevues auprès de gestionnaires vivant des dilemmes éthiques, et ce, à partir des années 1990. C'est à

⁵ Nous avons développé ce continuum de développement dans la lignée des travaux de Le Boterf (2011) qui la définit en tant que capacité à agir selon une situation donnée. Notre article « Can ethics be learned? Results from a three-year action-research project » (*Journal of Educational Administration*, 48 (2), 2010, 147-163) fait état de ces développements et nous a permis de constater qu'il était possible, grâce à un programme de formation systématique, d'éveiller cette capacité.

la suite de ces entrevues que la chercheuse a voulu bâtir un instrument pouvant mesurer quantitativement les actions éthiques engagées pour résoudre les dilemmes et prendre ainsi de meilleures décisions. Le questionnaire a été construit en collaboration avec la chercheuse Claire Lapointe et a été validé scientifiquement sur les plans linguistique, culturel et du genre (Langlois, Lapointe, Valois et de Leeuw, 2014; Langlois et Lapointe, 2014; Langlois, Lapointe, Valois *et. al.*, 2016). Le questionnaire permet de révéler si l'individu utilise et maîtrise une ou plusieurs dimensions éthiques (sollicitude, justice, éthique) dans son processus réflexif en vue d'une décision responsable.

1.3 Le leadership éthique en lien avec les marchés publics

L'étude du leadership au sein des organismes publics a ceci de particulier qu'elle nécessite de prendre en compte le contexte propre à l'administration publique. Une recension de la littérature portant sur 34 textes scientifiques anglophones et francophones publiés de 2016 à 2020 a permis de montrer les effets de la présence d'un leadership éthique au sein des organismes publics (Foin et Langlois, 2020).

En particulier, les agents publics doivent avoir une compétence éthique plus développée que celle de tout un chacun. En effet, par leurs décisions concernant les affaires publiques ou encore la gestion éthique de leur administration, ils se trouvent à montrer l'exemple. Un enjeu d'exemplarité est donc présent. De nombreuses études recensées évoquent ainsi cette exemplarité institutionnelle qui regroupe entre autres l'apprentissage de l'éthique et de la déontologie, la loyauté institutionnelle ou encore le fait d'avoir un comportement éthique.

Également, d'après les études recensées, l'infrastructure éthique de l'organisme joue un rôle sur le style de leadership des acteurs publics. Notamment, les facteurs de risque, c'est-à-dire les éléments dans l'environnement de travail qui ont un impact sur la qualité des conduites des membres de l'organisation, sont parfois négligés ou ignorés par les responsables malfaisants. Le leadership éthique apparaît dès lors important pour atténuer ou prévenir les comportements peu éthiques.

La recension s'est finalement attardée sur les différences de genre dans le leadership éthique au sein des organismes publics. Une étude montre que « les femmes semblent plus souvent confrontées aux risques éthiques que les hommes ». (ECI, 2016) Néanmoins, selon une autre étude, le leadership éthique des femmes gestionnaires semble avoir un effet positif la satisfaction au travail des employés. (Moon et Jung, 2018)

2. MÉTHODOLOGIE

Deux questionnaires, un questionnaire sur le leadership éthique (Langlois et al., 2014, annexe 2) (réponse/envoi = 86/204; participation 42,2%) et un questionnaire sur la sensibilité éthique (Langlois et al., 2018, annexe 3) (réponse/envoi = 113/204; participation 55,4%) ont été administrés à quatre cohortes de répondants.

Pour le questionnaire sur la sensibilité éthique, une analyses factorielle confirmatoire a été réalisée pour voir si la structure factorielle du questionnaire se maintient dans l'étude actuelle. La méthode utilisée a été celle de Maximum Likelihood Robust (MLR).

Afin de comparer les différents construits en fonction de différentes variables, telles le genre, le groupe d'âge, l'année d'obtention du diplôme, l'expérience dans la catégorie d'emploi occupée au moment de remplir le questionnaire et l'expérience au sein de l'organisation et la cohorte de recrutement, des tests de Wilcoxon (lorsqu'il y a deux catégories) ou de Kruskal-Wallis (lorsqu'il y a trois catégories ou plus) ont été effectués. Ces tests non paramétriques ont été choisis du fait de leur robustesse. Il est important de noter que le nombre de participants à l'étude n'est pas très élevé.

3. RÉSULTATS

Les statistiques descriptives des différents construits sont présentés au tableau 1.

Tableau 1. Statistiques descriptives des variables de l'étude

	n	%
Cohorte de recrutement		
Partenaire A	19	15,0
Partenaire B	12	9,5
Partenaire C	30	23,6
Partenaire D	66	52,0
	127	100
Genre		
Femme	44	34,7
Homme	83	65,4
	127	100
Âge		
20-30 ans	1	0,8
31-41 ans	22	17,3
42-52 ans	56	44,1
53-63 ans	46	36,2

64 ans et plus	2	1,6	
	127	100	
Année d'obtention du diplôme			
1970-1979	1	0,8	
1980-1989	32	25,2	
1990-1999	41	32,3	
2000-2009	40	31,5	
2010-2019	13	10,2	
	127	100	
Expérience dans la catégorie d'emploi actuelle			
1-5 ans	43	33,9	
6-11 ans	24	18,9	
12-17 ans	23	18,1	
18-23 ans	16	12,6	
24-29 ans	10	7,9	
30 ans et plus	11	8,7	
	127	100	
Expérience au sein de l'organisation			
Moins de 2 ans	19	15,0	
2-5 ans	35	27,6	
6-10 ans	26	20,5	
11-15 ans	21	16,5	
16-20 ans	10	7,9	
21-25 ans	8	6,3	
26 ans et plus	8	6,3	
	127	100	
	n	Moyenne	Écart-type
Sollicitude	86	5,37	0,48
Justice	86	5,25	0,50
Critique	86	4,64	0,61
Sensibilité éthique	113	4,86	0,72

Les coefficients alpha sont présentés au tableau 2. Concernant l'éthique de la justice et l'éthique de la critique, il est à remarquer que les alphas sont considérés comme acceptables alors qu'ils sont excellents pour l'éthique de la sollicitude et aussi pour la sensibilité éthique. Les corrélations entre les dimensions du leadership éthique et la sensibilité éthique sont présentées au tableau 3. Les corrélations sont plutôt faibles. Ce constat nous assure que nos dimensions et nos construits sont bien distincts.

Tableau 2. Coefficients alpha des construits liés aux trois éthiques et à la sensibilité éthique

Construit	n item	Alpha
Sollicitude	10	,84
Justice	6	,69
Critique	6	,68
Sensibilité éthique	13	,86

Tableau 3. Matrice de corrélations entre les dimensions du leadership et la sensibilité éthique

	Sollicitude	Justice	Critique
Justice	,35	-	-
Critique	,30	,38	-
Sensibilité éthique	,32	,25	,19

L'analyse factorielle confirmatoire du questionnaire sur la sensibilité éthique est présentée au tableau 4. Les indices d'ajustement sont à la limite d'être acceptables mais les coefficients de saturation confirment la structure des trois facteurs, à savoir : les dilemmes; les malaises et l'identification des valeurs.

Tableau 4. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de la sensibilité éthique

	Estimé	Erreur standard	p
Facteur 1			
Item 1	.79	.07	.000
Item 2	.74	.06	.000
Item 3	.70	.06	.000
Facteur 2			
Item 4	.61	.10	.000
Item 5	.80	.04	.000
Item 6	.72	.06	.000
Item 7	.91	.04	.000
Item 8	.86	.06	.000
Item 9	.86	.05	.000
Item 10	.67	.08	.000
Facteur 3			
Item 11	.81	.08	.000
Item 12	.76	.19	.000
Item 13	.76	.09	.000
Tests d'ajustement du modèle			
Khi-2	114.77		
d.l.	62		
p	.000		
RMSEA	.09		
CFI	.91		
TLI	.88		

Finalement, les moyennes aux construits liés à l'éthique sont présentés au tableau 5 en fonction des variables socio-professionnelles avec la valeur p associée aux tests de Wilcoxon ou de Kruskal-Wallis. Il ressort que les femmes ont des résultats plus élevés que les hommes à la dimension éthique de la justice ainsi qu'une sensibilité éthique plus significative. La dimension de l'éthique de la justice varie également en fonction de l'année d'expérience dans la catégorie d'emploi occupé et ce, au moment de remplir le questionnaire.

Par genre

	Homme	Femme	P
	Moy ± é-t	Moy – é-t	
Sollicitude	5.32 ± .52	5.46 ± .39	.32
Justice	5.15 ± .53	5.40 ± .41	.03
Critique (6 items)	4.60 ± .68	4.73 ± .61	.28
Sensibilité éthique	4.78 ± .73	5.01 ± .68	.04

Le p est pour le test de Wilcoxon

Par groupe d'âge

	20 – 41 ans	42-52 ans	53 ans et plus	p
	Moy ± é-t	Moy ± é-t	Moy ± é-t	
Sollicitude	5.25 ± .63	5.42 ± .43	5.37 ± .48	.85
Justice	5.25 ± .41	5.20 ± .58	5.30 ± .42	.94
Critique (6 items)	4.80 ± .64	4.63 ± .62	4.62 ± .71	.84
Sensibilité éthique	4.69 ± .64	4.93 ± .72	4.85 ± .75	.15

Le p est pour le test de Kruskal-Wallis

Par année d'obtention du diplôme

	1970-1989	1990-1999	2000-2019	p
	Moy ± é-t	Moy ± é-t	Moy ± é-t	
Sollicitude	5.40 ± .39	5.38 ± .55	5.35 ± .49	.92
Justice	5.39 ± .39	5.23 ± .52	5.16 ± .54	.29
Critique (6 items)	4.61 ± .73	4.60 ± .73	4.71 ± .55	.86
Sensibilité éthique	4.92 ± .54	4.89 ± .84	4.79 ± .72	.47

Le p est pour le test de Kruskal-Wallis

Par expérience dans catégorie actuelle

	1-5 ans	6-17 ans	18 ans et plus	p
	Moy ± é-t	Moy ± é-t	Moy ± é-t	
Sollicitude	5.41 ± .54	5.33 ± .52	5.40 ± .39	.73
Justice	5.21 ± .49	5.12 ± .51	5.42 ± .47	.04
Critique (6 items)	4.72 ± .56	4.59 ± .65	4.65 ± .75	.86
Sensibilité éthique	4.74 ± .85	4.92 ± .62	4.91 ± .67	.80

Le p est pour le test de Kruskal-Wallis

Par expérience au sein de l'organisation

	5 ans et moins	6-15 ans	16 ans et plus	p
	Moy ± é-t	Moy ± é-t	Moy ± é-t	
Sollicitude	5.25 ± .55	5.44 ± .41	5.53 ± .35	.22
Justice	5.18 ± .56	5.28 ± .52	5.33 ± .28	.80
Critique (6 items)	4.63 ± .58	4.70 ± .70	4.61 ± .76	.88

Tableau 5. Comparaison des quatre variables théoriques : les trois dimensions éthiques et la sensibilité éthique

Il est important de noter qu'un score au-dessus de 4,5/6 représente l'émergence d'une compétence éthique selon la dimension analysée et selon le processus de développement d'une compétence éthique (Langlois, 2014). Sous ce seuil, la compétence est à peine présente⁶.

Les quatre cohortes ont une dimension éthique de la critique plus faible. (voir annexe 1 pour obtenir quelques exemples de gestes moraux associés aux dimensions éthiques).

Par cohorte

	Partenaire A	Partenaire B	Partenaire C	Partenaire D	p
	Moy ± é-t	Moy ± é-t	Moy ± é-t	Moy ± é-t	
Sollicitude	5.34 ± .48	5.18 ± .57	5.47 ± .43	5.40 ± .47	.60
Justice	5.16 ± .63	5.13 ± .28	5.21 ± .57	5.31 ± .47	.51
Critique (6 items)	4.68 ± .82	4.41 ± .61	4.89 ± .66	4.64 ± .60	.31
Sensibilité éthique	4.82 ± .77	4.84 ± .59	4.67 ± .58	4.93 ± .76	.16

Le p est pour le test de Kruskal-Wallis

Ainsi selon les résultats, le Partenaire D a une plus grande sensibilité éthique (4.93), suivi par le partenaire B (4,84), le Partenaire A (4.82) et le Partenaire C (4,67). L'ensemble de ces scores démontre que la sensibilité éthique est présente mais n'est pas déployée à pleine capacité. On est surtout en présence d'une sensibilité éthique qui perçoit certains enjeux éthiques sauf pour le Partenaire D.

Sensibilité éthique	4.80 ± .78	4.94 ± .54	4.83 ± .84	.90
------------------------	------------	------------	------------	-----

Le p est pour le test de Kruskal-Wallis

⁶ Voir à cet effet, figure 1 : processus de développement d'une compétence éthique basé sur les deux questionnaires pour mieux saisir l'évolution de cette compétence.

CONCLUSION

Cette étude sur la sensibilité et le leadership éthiques en lien avec les marchés publics visait à évaluer leur prévalence au sein de quatre cohortes de répondants employés dans des organismes publics partenaires du projet. L'analyse quantitative produite à partir des réponses à deux questionnaires (un sur la sensibilité éthique et un sur le leadership éthique) révèle la présence d'une sensibilité éthique qui perçoit certains enjeux éthiques chez trois des quatre cohortes et une plus grande sensibilité éthique chez les répondants de la quatrième cohorte. Par ailleurs, les répondants des quatre cohortes perçoivent les problèmes éthiques plus en termes de sollicitude et de justice et moins en termes de critique. Dans une perspective de genre, on note finalement que les femmes ont des résultats plus élevés que les hommes à la dimension éthique de la justice ainsi qu'une sensibilité éthique plus significative. Ce dernier résultat vient confirmer une étude antérieure qui mettait aussi en évidence la présence d'une sensibilité éthique plus marquée chez les femmes (Centeno et al., 2013).

ANNEXE 1 : LES ACTIONS MORALES SELON LES TROIS ÉTHIQUES

Éthique de la sollicitude	Éthique de la justice	Éthique de la critique
<ul style="list-style-type: none"> - être présent et à l'écoute - établir la confiance dans les relations sociales et l'alimenter - se sentir blessé ou troublé par la souffrance de l'autre - s'assurer que la personne va mieux après un conflit - préserver les liens et l'harmonie dans l'organisation - éviter de blesser l'autre, préserver sa dignité - prêter attention à l'autre - répondre aux besoins - offrir une seconde chance - maintenir une communication ouverte - le droit à l'erreur; 	<ul style="list-style-type: none"> - réparer les torts - punir de manière justifiée - offrir une récompense méritée - donner une sanction proportionnelle à la gravité de l'erreur - application impartiale ou égale des règles - suivre la procédure - adopter un point de vue impartial et juste - établir l'équité des échanges en vue d'un avantage mutuel - offrir l'égalité des chances - le droit de donner sa version des faits - encourager la participation démocratique - répartir adéquatement les ressources - Faire une enquête 	<ul style="list-style-type: none"> - mettre en évidence les jeux de pouvoir et les conflits d'intérêts - mentionner les injustices, les biais raciaux, sexistes et discriminatoires; - mettre en évidence les bénéfices disproportionnés - découvrir le groupe avantagé par rapport aux autres - conscientiser les intervenants sur les arrangements, le pouvoir, les privilèges et les jeux d'influence; - rechercher le consensus par la voie de la délibération en prenant en considération les différences - démystifier le langage technique utilisé afin d'aider à la compréhension
VALEURS	VALEURS	VALEURS
La bienveillance, l'empathie, la compassion	Le devoir, la responsabilité, l'égalité	La transparence, l'émancipation, l' <i>empowerment</i>

©Langlois, L. (2000)

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE SUR LE LEADERSHIP ÉTHIQUE

Questionnaire sur le leadership éthique

Directives

(En vous référant à l'échelle de mesure ci-dessous, encerclez le chiffre de votre choix)

Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent	Toujours	Nsp (ne s'applique pas)
1	2	3	4	5	6	X

Lorsque je réfléchis à ma façon d'agir au travail...

1. J'établis la confiance dans mes relations avec les autres.	1	2	3	4	5	6	X
2. Je fais en sorte de préserver l'harmonie au sein de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	X
3. Je ne tolère pas les jeux de pouvoir.	1	2	3	4	5	6	X
4. Je suis la procédure et les règles.	1	2	3	4	5	6	X
5. Je tente de préserver la sécurité et le bien-être de chacun.	1	2	3	4	5	6	X
6. Je tente de conscientiser les gens sur les situations qui avantageraient de manière disproportionnées certains groupes.	1	2	3	4	5	6	X
7. Je parle ouvertement des pratiques que je trouve injustes	1	2	3	4	5	6	X
8. Je cherche à préserver la dignité des individus.	1	2	3	4	5	6	X
9. J'accorde le droit à l'erreur, c'est dans la nature humaine.	1	2	3	4	5	6	X
10. Je dénonce les injustices.	1	2	3	4	5	6	X
11. Je cherche à découvrir les individus ou groupes qui sont avantagés par rapport aux autres.	1	2	3	4	5	6	X

Lorsque j'ai à résoudre une situation, avant de prendre ma décision:

12. Je vérifie les dispositions légales et réglementaires pouvant s'y appliquer.	1	2	3	4	5	6	X
13. Je vérifie s'il y a des règles non officielles pouvant être prises en compte.	1	2	3	4	5	6	X
14. Je prends en considération les faits reliés à la situation.	1	2	3	4	5	6	X
15. Je sanctionne les fautes selon leur gravité.	1	2	3	4	5	6	X
16. Je cherche à réparer les injustices.	1	2	3	4	5	6	X
17. Je prends le temps d'écouter les personnes impliquées dans la situation.	1	2	3	4	5	6	X
18. Je cherche à préserver les liens et l'harmonie dans l'organisation.	1	2	3	4	5	6	X
19. J'évite de blesser l'autre en préservant sa dignité.	1	2	3	4	5	6	X
20. Je prête attention aux individus.	1	2	3	4	5	6	X
21. J'encourage le dialogue à propos d'enjeux litigieux.	1	2	3	4	5	6	X

Quand je tente de résoudre un dilemme éthique, je base ma décision sur...

22. Ce que le règlement, les normes et les procédures disent.	1	2	3	4	5	6	X
23. Ce qui permettra d'apporter une plus grande équité.	1	2	3	4	5	6	X

MERCI

© 2014 Langlois, Lapointe, Valois et De leeuw

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE SUR LA SENSIBILITÉ ÉTHIQUE

Questionnaire sur la sensibilité éthique (QSÉ)

© Langlois, Lapointe et Valois (2017)

Un dilemme éthique est un conflit de valeurs vécu par une personne et qui fait qu'il lui est difficile de prendre une décision en vue d'une action.

Instructions : Utilisez l'échelle de réponses ci-dessous pour indiquer le niveau auquel chaque énoncé correspond à votre expérience.

Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent	Toujours	Ne s'applique pas
1	2	3	4	5	6	X

Les situations ...	1	2	3	4	5	6	X
(1.) qui vont à l'encontre des règlements créent chez moi des dilemmes éthiques.	1	2	3	4	5	6	X
(2.) faisant intervenir des jeux de pouvoir créent chez moi des dilemmes éthiques.	1	2	3	4	5	6	X
(3.) pouvant blesser une personne créent chez moi des dilemmes éthiques.	1	2	3	4	5	6	X
Dans le cadre de mon travail ou dans mes activités...	1	2	3	4	5	6	X
(4.) je suis en mesure de constater si une situation a un aspect éthique.	1	2	3	4	5	6	X
(5.) Je suis mal à l'aise lors de situations où il y a un manque de transparence.	1	2	3	4	5	6	X
(6.) je suis mal à l'aise lors de situations où on impose un rapport de force.	1	2	3	4	5	6	X
(7.) Je suis mal à l'aise dans les situations où des personnes tentent de mettre de l'avant leurs intérêts personnels.	1	2	3	4	5	6	X
(8.) Je suis mal à l'aise lors de situations où des personnes manipulent des informations.	1	2	3	4	5	6	X
(9.) Je suis mal à l'aise lors de situations où des personnes sont victimes de diffamation.	1	2	3	4	5	6	X
(10.) Je suis capable de percevoir qu'une situation pourrait nuire au bien-être d'une personne ou d'un groupe.	1	2	3	4	5	6	X
(11.) Je suis capable d'identifier les valeurs organisationnelles qui motivent ma décision.	1	2	3	4	5	6	X
(12.) Je suis capable d'identifier les valeurs professionnelles qui motivent ma décision.	1	2	3	4	5	6	X
(13.) Je suis capable d'identifier mes valeurs personnelles qui motivent ma décision.	1	2	3	4	5	6	X

BIBLIOGRAPHIE

CENTENO, Jennifer. LAPOINTE, Claire., LANGLOIS, Lyse. (2013) Le leadership éthique des femmes et des hommes : plutôt violet que rose et bleu, *Recherches féministes*, 26(1) : 69-87.

FOIN, Géraldine (sous la supervision de Lyse LANGLOIS), 2020, « Leadership éthique et marchés publics. Recension de la littérature ».

LANGLOIS, Lyse et Claire LAPOINTE, 2014, « A Measure of Ethics », dans Christopher M. BRANSON et Steven J. GROSS (dir.), *Handbook of Ethical Educational Leadership*, Routledge, 337-351.

LANGLOIS, Lyse, Claire LAPOINTE, Pierre VALOIS et Astrid de LEEUW, 2014, « Development and validity of ethical leadership questionnaire (ELQ) », *Journal of Educational Administration*, 52 (6).

LAPOINTE, Claire, Lyse LANGLOIS, Pierre VALOIS, Mualla AKSU, Khalid H. ARAR, Christopher BEZZINA, Olof JOHANSSON, Katarina NORBERG et Izhar OPLATKA, 2016, « An International Cross-Cultural Validation of the Ethical Leadership Questionnaire (ELQ) », *International Studies in Educational Administration*, 44 (2), 129-150.

LANGLOIS, L. TANGUAY, D. FILLION, L. ROBITAILLE, M.A., 2015, « La sensibilité éthique : une fenêtre pour combattre les inégalités de pouvoir entre les groupes », sous la direction de C. Doré et C. Lambert pour la thématique « Éthique et voix des femmes », dans *Recherches féministes*, 28 (1).

LANGLOIS, L., J. CENTENO et C. LAPOINTE, 2013, Le leadership éthique des femmes et des hommes : plutôt violet que rose et bleu, *Recherches féministes*, 26 (1), 69-87.

LANGLOIS, L., 2014, « Processus de développement d'une compétence éthique évalué à partir des questionnaires QLÉ et QSÉ », notes de recherche.

LANGLOIS, L. et C. LAPOINTE, 2010, « Can ethics be learned? Results from a three-year action-research project », *Journal of Educational Administration*, 48 (2), 147-163.

MOON, K-K., et JUNG, C. (2018). Management Representativeness, Ethical Leadership, and Employee Job Satisfaction in the U.S. Federal Government. *Public Personnel Management*, 47(3), pp. 265-286.