UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ENTRE MORALITÉ ET ACTION : UNE DANSE SYMBIOTIQUE DE LA PHRONESIS ET DE LA MÈTIS DANS UNE ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE CAMBODGIENNE

PRÉSENTÉ(E)

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR

JONATHAN HARVEY

SEPTEMBRE 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Ce travail est avant tout un récit de rencontres ; chacune a laissé sa trace, parfois subtile, parfois éclatante, toujours déterminante. Puissent ces lignes restituer un peu de la gratitude que je porte à celles et ceux qui ont accompagné ma traversée.

À Caroline Coulombe, ma directrice, dont la générosité n'a d'égale que la justesse. Nous avons partagé projets et péripéties, soutenu des manuscrits au petit matin, ri de nos bourdes sur trois continents. Ses conseils ont éclairé les méandres académiques ; ses invitations – conférences, articles, réseaux – ont ouvert des horizons que je n'aurais osé imaginer. Mentor devenue amie, elle demeure la preuve qu'une rigueur exigeante peut rimer avec une humanité solaire. Je me réjouis déjà de nos futures aventures communes.

À François Audet, mon directeur, qui m'a initié aux réalités complexes du Sud global. Ses perspectives, nourries de terrain et de réflexion critique, ont élargi mon regard et ancré ma recherche dans un monde bien plus vaste que mes premiers schémas. Son exigence intellectuelle, jamais dépourvue de bienveillance, a affûté mes analyses et mes doutes.

Aux membres de l'Observatoire québécois de recherche sur la collaboration et de l'Observatoire canadien sur les Crises et l'Action Humanitaire. Entre complicité nocturne et cafés trop serrés, nous avons partagé l'enthousiasme des découvertes et le vertige des pages blanches. Vos regards croisés ont nourri mes propres interrogations ; vos passions ont rappelé que la science est d'abord une conversation.

À mon père, Michel Harvey, compagnon de joutes dialectiques et coffre aux trésors intellectuel. Sa capacité à questionner l'évidence a souvent déplacé mes certitudes ; son écoute inconditionnelle a rendu le doute habitable. Avec lui, problématiser le réel n'est jamais un exercice vain : c'est une fête de l'esprit.

À ma mère, Nancy Tremblay, dont la curiosité attentive a maintenu mes idées en alerte. Chaque fois qu'elle souhaitait « comprendre vraiment », elle m'obligeait à clarifier, et reformuler. Son regard franc était un rappel que la recherche n'a de sens que partagée.

À mes amis, Antoine Pecatikov, Guillaume Couture et Simon Laforge-Chalifour. Merci d'avoir accueilli mes plaintes, détourné mes angoisses par un éclat de rire, prouvé que l'amitié est ce territoire où la charge émotionnelle devient respirable.

À David Holford, éclaireur discret qui m'a fait découvrir la Mètis et tant d'autres sentiers. Nos conversations ont résonné comme un « je pense, donc je dialogue » ; leur écho irrigue ces pages.

À Phloeun Prim et à toute l'équipe de Cambodian Living Arts. Vous m'avez ouvert vos portes, confié vos récits, offert une hospitalité qui dépasse les mots. Votre transparence, votre patience et votre confiance ont donné chair, voix et rythme à cette recherche.

Enfin, à toutes celles et ceux que je ne peux nommer, mais dont les gestes quotidiens ont tissé la toile de fond de cette aventure : du comité doctoral aux bibliothécaires et artistes, en passant par les inconnus croisés au détour d'un marché de Phnom Penh ou lors d'une conférence à l'autre bout du monde.

DÉDICACE

À l'institution académique et à ses membres, qui servent de boussole aux étudiant·es qui marchent sans carte.

À celles et ceux qui doutent en agissant, et agissent sans cesser de douter.

À celles et ceux dont les gestes ordinaires, dans l'ombre, tracent les contours discrets de la sagesse.

À tous les invisibles qui, dans le tumulte, tiennent le fil fragile du sens.

À celles et ceux qui tissent des décisions justes là où les repères vacillent, et incarnent, sans le dire, l'intelligence sensible du monde.

AVANT-PROPOS

Lorsque je me suis inscrit au doctorat, c'était d'abord pour approfondir mes connaissances sur l'Agilité et le coaching. Je ne soupçonnais pas encore que l'été 2021 bouleverserait mes centres d'intérêt. Au fil d'un séminaire privé animé par David Holford, enrichi de longues conversations, deux convictions se sont imposées et ne m'ont plus quitté depuis. D'abord, la sagesse n'est pas un idéal abstrait ; elle se révèle dans les décisions quotidiennes des femmes et des hommes de terrain. Ensuite, les organisations, tout particulièrement les organisations non gouvernementales, souvent plongées dans l'incertitude la plus aiguë dans un monde en constante mouvance.

Mon itinéraire académique m'a mené de Montréal à Phnom Penh, en passant par Lyon, Dublin, Bangkok et Londres, à la croisée de la gestion culturelle, de la crise organisationnelle et de la pensée organisationnelle. C'est au sein de Cambodian Living Arts (CLA) que j'ai découvert la subtile symbiose entre Phronesis, la prudence morale aristotélicienne, et Mètis, l'intelligence rusée. Voir les artistes de CLA négocier, improviser et décider sous contraintes politiques, économiques et culturelles m'a convaincu qu'il existait un terroir empirique inexploré : celui où la délibération éthique rejoint la débrouillardise créative. Durant plusieurs mois de terrain en 2022, j'ai partagé le quotidien d'artistes, d'administrateurs, de bénévoles et de partenaires internationaux. Ces échanges m'ont appris que la théorie ne prend chair que lorsqu'elle se laisse bousculer par l'expérience du terrain, et que la recherche, pour être juste, doit écouter avant de conclure. Ils m'ont aussi fait mesurer la fragilité et la puissance des institutions artistiques dans une société cambodgienne en pleine recomposition.

Ce manuscrit est né d'un double mouvement : d'un côté, un retour aux textes fondateurs afin de comprendre comment la sagesse pratique a été conceptualisée ; de l'autre, une immersion ethnographique et mixte au cœur d'une ONG singulière pour saisir comment cette sagesse se déploie, se négocie et se transforme. J'espère qu'il parlera autant aux chercheuses et chercheurs en sciences de gestion qu'aux praticiennes et praticiens des ONG, convaincu que la qualité d'une décision se mesure autant à ses résultats qu'à la manière dont elle équilibre principes moraux et créativité tactique. Si ce travail reflète une quête académique, il témoigne surtout d'une aventure humaine : celle d'un doctorant guidé par les enseignements généreux de ses directeurs, l'inspiration spontanée mais marquante d'un professeur, le soutien de sa famille, et la confiance d'une communauté khmers qui l'a accueilli comme l'un des leurs. Puissent ces pages leur rendre un peu de ce qu'ils m'ont offert : le désir, toujours renouvelé, d'allier réflexion et action.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ii

DÉDICACE iv

AVANT-PROPOS v

TABLE DES MATIÈRES vi

LISTE DES FIGURES xi

LISTE DES TABLEAUX xii

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES xv

RÉSUMÉ xvi

ABSTRACT xviii

INTRODUCTION 1

CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE 7

1.1 La sagesse 8

1.1.1 Perspectives historiques 9

1.1.1.1 Perspectives occidentales 10

1.1.1.2 Perspectives orientales 11

1.1.1.3 Réflexion sur la trajectoire de la sagesse 13

1.1.1.4 Conclusion sur les perspectives historiques 14

1.2 Concept de Phronesis chez Aristote 15

1.2.1 Bref aperçu de la philosophie d'Aristote 15

1.2.2 Épistémè et Technè 16

1.2.2.1 L'épistémè en tant que connaissance scientifiques 16

1.2.2.2 La technè en tant que connaissance artisanale ou basée sur les compétences 16

1.2.3 La Phronesis d'Aristote et sa définitions 17

1.2.3.1 Délibération et Eudémonisme 18

1.2.4 La Phronesis d'Aristote à l'origine de la conception actuelle de la sagesse 20

1.2.5 Conception actuelle de la sagesse 21

1.2.5.1 La sagesse en psychologie 21

1.2.5.2 Le Modèle Néo-Aristotélicien de la Phronesis (MAP) 27

1.2.5.2.1 Fonction constitutive (Sensibilité morale) 30

1.2.5.2.2 Fonction intégrative (Jugement moral) 30

1.2.5.2.3 Fonction de schéma directeur (Identité Morale) 31

1.2.5.2.4 Régulation des émotions (Émotions morales) 31

1.2.5.2.5 Modèle global 31

1.2.5.2.6 Recherches et opportunités futures basées sur le MAP 32

1.2.5.3 Conclusion la sagesse en psychologie....34
1.2.5.4 La sagesse dans les organisations....35
1.2.5.4.1 Exploration des thèmes.... 44
1.2.6 Conclusion Phronesis aristotélicienne....53

1.3 La Mètis....54

1.3.1 Qu'est-ce que la Mètis....55
1.3.1.1 L'application de la Mètis dans les organisations....63
1.3.1.2 La Mètis dans les ONG....66
1.3.2 Recherches et opportunités futures....67
1.3.3 Conclusion Mètis....68

1.4 Conclusion de la revue littérature....69

CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE....72
2.1.1 Dynamique entre la Phronesis et la Mètis....74
2.1.2 La Phronesis et la Mètis dans les ONG....75
2.1.2.1 Différences entre la Phronesis et la Mètis....76
2.1.2.2 Complémentarités et conflits entre la Phronesis et la Mètis....76
2.1.3 Proposition de modèle symbiotique Phronesis-Mètis....77
2.1.3.1 Ancrage conceptuel : lier la Phronesis et la Mètis dans des ONG....80

2.2 Propositions....82

2.3 Conclusion : Cadre théorique et conceptuel....84

CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE....86

3.1 Une exploration contextuelle du champ des organisations ONG cambodgiennes....86

3.1.1 Le Cambodge et ses ONG....87
3.1.2 Les défis des ONG cambodgiennes....89
3.1.3 Le Cambodian Living Arts (CLA)....94
3.1.4 Le Cambodian Living Arts (CLA) en tant que domaine d'étude....95
3.1.5 Conclusion : L'ONG cambodgienne en tant que domaine d'étude....97

3.2 Conception de la recherche....98

3.2.1 Positionnement épistémologique de l'étude....100
3.2.1.1 Pragmatisme....101
3.2.1.2 Pragmatisme et méthodologie mixte....102
3.2.1.3 Approche inductive et déductive dans notre méthodologie mixte....104
3.2.2 Méthodologie qualitative....106
3.2.2.1 Méthode de l'étude de cas....106
3.2.2.2 Raison de la sélection des cas....107
3.2.2.2.1 Cas 1 : Le Festival des 7 couleurs.... 108
3.2.2.2.2 Cas 2 : Déménagement des bureaux du CLA.... 109
3.2.2.3 Sélection d'un cas unique....109
3.2.2.4 Collecte et analyse des données....110
3.2.2.4.1 Entretiens semi-structurés narratifs.... 110
3.2.2.4.2 Entretien par l'intermédiaire d'un courtier culturel.... 112
3.2.2.4.3 Analyse de contenu.... 114
3.2.2.4.4 Conclusion : Méthodologie qualitative.... 117

3.2.3 Méthodologie quantitative 118
3.2.3.1 Mesure de la fonction constitutive 119
3.2.3.2 Mesure de la fonction intégrative 122
3.2.3.3 Mesure la fonction de régulation des émotions 125
3.2.3.4 Mesure la fonction du schéma directeur 126
3.2.3.5 La Phronesis latente 128
3.2.3.6 Conclusion : Méthodologie quantitative 129
3.2.3.7 Stratégie d'analyse : Intégration des résultats quantitatifs et qualitatifs 131
3.2.3.7.1 Conclusion : Analyse de contenu 132
3.2.3.7.2 Inférences et biais 132
3.2.3.8 Conclusion : Conception de la recherche 134

3.3 Procédures de collecte de données 136
3.3.1 Processus de sélection des participants 137
3.3.2 Administration de la recherche 139
3.3.2.1 Consentement 139
3.3.2.2 Gestion des données 140
3.3.2.3 Anonymat des participants 141
3.3.3 Processus de collecte des données 142
3.3.3.1 Collecte des données quantitatives : Administration du questionnaire 142
3.3.3.2 Collecte de données qualitatives : Entretiens semi-structurés 143
3.3.3.2.1 Objectifs et notes conceptuelles 144
3.3.3.2.2 Section des notes 144
3.3.3.2.3 Informations sur les participants 145
3.3.3.2.4 Exemples de questions 145
3.3.3.2.5 Notes contextuelles et d'observation 146

3.4 Limites 147

3.5 Conclusion : Méthodologie 149

CHAPITRE 4 RÉSULTATS 151

4.1 Résultats quantitatifs 151
4.1.1 Démographie des participants 151
4.1.2 Fonctions de la Phronesis 153
4.1.2.1 Fonction constitutive (Sensibilité morale) 153
4.1.2.1.1 Vignettes 1 et 2 154
4.1.3 Vignettes 3 et 4 158
4.1.3.2 Fonction intégrative (Jugement moral) 166
4.1.3.2.2 Évaluation des actions et des justifications dans la vignette 3 169
4.1.3.2.3 Score de la fonction intégrative 184
4.1.3.3 Régulation émotionnelle (Émotions morales) 189
4.1.3.3.1 Modèles et tendances 193
4.1.3.3.2 Régulation émotionnelle et Indice de Réactivité Interpersonnelle (IRI) 195
4.1.3.4 Fonction du schéma directeur (Identité morale) 196
4.1.3.4.1 Modèles et tendances dans l'échelle d'identité 196
4.1.3.4.2 Modèles et tendances CVP 197
4.1.3.4.3 Modèles et tendances APM 200
4.1.3.4.4 Score d'Intégration de l'Identité Morale (SIIM) 203

4.1.3.5 La Phronesis latente....209
4.1.3.5.1 Intégration de la Phronesis....210
4.1.3.5.2 Modèles et tendances IIP....211
4.2 Résultats qualitatifs....213
4.2.1 Valeurs et mission de l'organisation....214
4.2.1.1 Environnement ouvert et responsabilisant....216
4.2.1.2 Durabilité et soutien à la jeunesse....216
4.2.1.3 Conscience environnementale et initiatives locales....217
4.2.1.4 Naviguer grâce à la vision stratégiquement....217
4.2.1.5 Préservation de la culture....219
4.2.1.6 Résumé des valeurs organisationnelles....220
4.2.2 L'unicité et la crise de 2023 – Festival des 7 Couleurs....220
4.2.2.1 Répercussions émotionnelles....222
4.2.3 Analyse de contenu de la Phronesis et de la Mètis....223
4.2.3.1 Fonctions de la Phronesis....226
4.2.3.1.1 Fonction constitutive (Sensibilité morale)....226
4.2.3.1.2 Fonction intégrative (Jugement moral)....233
4.2.3.1.3 Fonction de schéma directeur (Identité morale)....238
4.2.3.1.4 Régulation émotionnelle (Émotions morales)....242
4.2.3.2 Dimensions de la Mètis....248
4.2.3.2.1 Implicite et intuitif : Dimension 1....248
4.2.3.2.2 Adaptabilité et ingéniosité : Dimension 2....254
4.2.3.2.3 Neutralité et pragmatisme : Dimension 3....258
4.2.3.3 Caractéristiques communes à la Phronesis et à la Mètis....261
4.2.3.3.1 Contexte et situation spécifique....262
4.2.3.3.2 Interactions sociales et dynamique du pouvoir : Dimension 5....266
4.2.3.3.3 Multiplicité des perspectives et ambiguïté : Dimension 6....272
4.3 Conclusion : Résultats....277
CHAPITRE 5 ANALYSE – PHRONESIS ET MÈTIS....280
5.1 Étape 1 : Catégoristation initiale croisant la Phronesis et la Mètis....282
5.2 Étape 2 : Affinage, consolidation et recatégorisation des données....285
5.3 Étape 3 : Analyse basée sur les cartes d'association et de visualisation....287
5.3.1 Analyse des émotions morales (Régulation émotionnelles)....288
5.3.1.1 Analyse des résultats de l'Indice de Réactivité Interpersonnelle (IRI)....288
5.3.1.2 Régulation émotionnelle (émotions morales) et la Mètis en tant que boucle de rétroaction 290
5.3.1.3 Régulation des émotions et dynamique de la Mètis....301
5.3.1.3.1 La régulation émotionnelle comme tampon stabilisateur : Un cycle vertueux....304
5.3.1.3.2 La tension émotionnelle : une dynamique de couple....304
5.3.2 Analyse de la fonction du schéma directeur (Identité Morale)....306
5.3.2.1 Analyse des résultats du Score d'Intégration de l'Identité Morale (SIIM)....307
5.3.2.2 Identité morale et cycle d'adaptation contextuelle....310
5.3.2.3 Fonction du schéma directeur et dynamique de la Mètis....320
5.3.2.4 Fonction constitutive par le Score de Discernement....326

5.3.2.5 Fonction intégrative de l'Échelle de Sagesse Situationnelle (ESS)....328
5.3.2.6 Des mesures palliatives aux résultats éthiquement intégrés....332
5.3.2.7 Fonction constitutive et dynamique de la Mètis.....345

5.4 Conclusion : Analyse Phronesis et la Mètis....347

CHAPITRE 6 DISCUSSION....351

6.1 Révision de la Phronesis et de la Mètis à la lumière de la littérature existante....351
6.1.1 Retour à la Mètis....351
6.1.2 Retour à la Phronesis....354
6.1.3 Régulation des émotions (Émotions morales) et dynamique de la Mètis....356
6.1.4 Fonction du schéma directeur (Identité morale) et dynamique de la Mètis....360
6.1.5 Fonction constitutive (Sensibilité morale), fonction intégrative (Jugement moral) et Mètis....366
6.1.6 La Mètis comme chaînon manquant....371

6.2 Dévoiler le modèle symbiotique Phronesis-Mètis....374
6.2.1 Analyse multivariable....375
6.2.2 Modèle symbiotique Phronesis-Mètis....381
6.2.2.1 Fonction du schéma directeur et Mètis....383
6.2.2.2 Fonction constitutive (sensibilité morale), fonction intégrative (jugement moral) et Mètis....384
6.2.2.3 Régulation émotionnelle (émotions morales) et Mètis....385
6.2.2.4 Résumé de la dynamique entre la Phronesis et la Mètis....386

6.3 Réflexion sur la question et les propositions....388

CONCLUSION....391

Contributions....396
Méthodologie....396
Théorique....400
Pratique....403

Recherches futures....406

ANNEXE A....409

RÉFÉRENCES....430

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1: Modèle Néo-Aristotélicien de la Phronesis (Kristjánsson et al., 2022) 28

Figure 2.1: Modèle symbiotique Phronesis-Mètis proposé 79

Figure 3.1: Résumé des mesures quantitatives 130

Figure 3.2: Conception de la recherche convergente 131

Figure 5.1: Régulation émotionnelle : Participante FMCLA2 292

Figure 5.2: Régulation émotionnelle : Participante FCLA8 293

Figure 5.3: Régulation émotionnelle et Mètis : Boucle de rétroaction entre stabilité et tension 303

Figure 5.4: Schéma directeur : Participante FMCLA4 311

Figure 5.5: Schéma directeur : Participante FMCLA2 315

Figure 5.6: Identité morale : Cycle d'adaptation contextuelle 322

Figure 5.7: Sensibilité morale, jugement moral et interactions Mètis : Participantes FMCLA4 et FMCLA2 336

Figure 5.8: Sensibilité morale, adaptation morale et interactions Mètis : Participants MMCLA1 et FMCLA6 343

Figure 5.9: Sensibilité morale, jugement moral et interactions avec la Mètis : Des mesures palliatives à des résultats intégrés sur le plan éthique 347

Figure 6.1: Modèle symbiotique Phronesis-Mètis 382

Figure 6.2Extrait (9 de 120) de catégorisation des données 428

Figure 6.3: Visualisation de l'ensemble des 39 intéractions 429

LISTE DES TABLEAUX

Table 1.1: Sous-composantes de la sagesse selon Bangen et al. (2013) 22

Table 1.2: Informations tirées d'études empiriques par Bangen et al. (2013) pour mesurer la sagesse ... 22

Table 1.3: Approches empiriques fondées sur des hypothèses métathéoriques 25

Table 1.4: Principaux éléments du cadre des 6P avec une brève description 27

Table 1.5: Quatre fonctions de la Phronesis par Darnell et al. (2022) et Kristjánsson et al. (2022) 32

Table 1.6: Typologie des catégories de connaissances (Baumard, 1994, p. 3) 37

Table 1.7: Exemple de questions centrales de la sagesse pratique du point de vue managérial (Bachmann et al., 2018a) 39

Table 1.8: Échantillon d'articles classés selon l'approche aristotélicienne, les niveaux micro et méso 41

Table 1.9: Documents de recherche préliminaires basés sur des thèmes 45

Table 1.10: Caractéristiques de la Mètis selon les auteurs 59

Table 1.11: Les six dimensions de la Mètis 61

Table 2.1: Principales caractéristiques de la Phronesis et de la Mètis (adapté de l'analyse de la littérature) 81

Table 3.1: Filtres de catégorisation 115

Table 3.2: Calendrier de remplissage du questionnaire quantitatif 143

Table 3.3: Calendrier des entretiens qualitatifs 144

Table 3.4: Exemples de question d'échauffement et questions de base 145

Table 3.5: Exemples notes contextuelles et d'observation 146

Table 4.1: Statistiques par genre 152

Table 4.2: Statistiques par fonction 152

Table 4.3: Statistiques sur les fonctions et le genre 153

Table 4.4: Citations des participants et considérations clés pour les Vignettes 1 et 2 154

Table 4.5: Sélection des vertus et scores de discernement des participants 159

Table 4.6: Sélection de la vertu du participant (Management : Mgt, Non-Management : NMgt 164

Table 4.7: Capacité des participants à réfléchir aux perspectives des autres 167

Table 4.8: Classement des actions par le participant dans la vignette 3 169

Table 4.9: Classement par le participant des justifications dans la vignette 3 170

Table 4.10: Préférences pour les actions dans la vignette 3 171

Table 4.11: Préférences pour les justifications dans la vignette 3 173

Table 4.12: Choix d'action du participant et Score ESS vignette 3 175

Table 4.13: Classement des actions par le participant dans la vignette 4 177

Table 4.14: Classement par le participant des justifications dans la vignette 4 178

Table 4.15: Préférences pour les actions dans la vignette 4 179

Table 4.16: Préférences pour les justifications dans la vignette 4 180

Table 4.17: Choix d'action du participant et Score ESS vignette 4 182

Table 4.18: Scores intégratifs des participants - Score ESS 184

Table 4.19: Modèles de cohérence des performances 186

Table 4.20: Modèles de cohérence des performances 187

Table 4.21: Modèles de performance des vignettes 187

Table 4.22: Scores de Régulation émotionnelle des participants 189

Table 4.23: Préférences question IRI 193

Table 4.24: Échelle d'identité des participants 197

Table 4.25: La sous-échelle de vertu de l'échelle des contingences de la valeur personnelle (CVP) des participants 198

Table 4.26: Score d'Auto-Pertinence Morale (APM) des participants 200

Table 4.27: Score d'Intégration de l'Identité Morale (SIIM) 203

Table 4.28: Notes attribuées aux qualités (vertus et non-vertus) 206

Table 4.29: Score latent de la Phronesis du participant 209

Table 4.30: Valeurs organisationnelles et citations à l'appui 214

Table 4.31: Exemples de thèmes relatifs aux fonctions constitutives 232

Table 4.32: Exemples de thèmes liés à la fonction d'intégration 236

Table 4.33: Exemples de thèmes de fonctions du schéma directeur 240

Table 4.34: Exemples de thèmes liés à la régulation émotionnelle 246

Table 4.35: Exemples de thèmes implicites et intuitifs 252

Table 4.36: Exemples de thèmes liés à l'adaptabilité et à l'ingéniosité 256

Table 4.37: Exemples de thèmes liés à la neutralité et au pragmatisme 260

Table 4.38: Exemples de thèmes contextuels et spécifiques à une situation 264

Table 4.39: Exemples de thèmes liés aux interactions sociales et à la dynamique du pouvoir 270

Table 4.40: Exemples multiplicité des points de vue et thèmes ambigus 275

Table 5.1: Exemples de feuilles de calcul pour la catégorisation des données 282

Table A: Questionnaire proposé : Fonction constitutive basé sur Darnell et al. (2022) et Thoma et al. (2013) - MCIA 409

Table B: Questionnaire modifié proposé pour le Situated Wise Reasoning Scale (Darnell et al., 2022; Brienza et al. 2021; Thoma et al., 2013) 411

Table C: Auto-évaluation de l'émotion morale pour l'Indice de Réactivité Interpersonnelle (IRI) (Darnell et al., 2019; Davis, 1983) 415

Table D: Questionnaire proposé Auto-Pertinence Morale (APM), Contingences de la Valeur Personnelle (CVP) et Échelle des aspects de l'identité (Darnell et al., 2019) 418

Table E: Entrevue semi-structurée : Questions suggérées 421

Table F: Bases de données et méthodologie de revue de la littérature 423

Table G: Formulaire de consentement 425

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

APM : Auto-Pertinence Moralement (traduction libre de *Moral Self-Relevance (MSR)*, Darnell et al. (2019))

CLA : Cambodian Living Arts

CVP : Contingences de la Valeur Personnelle (traduction libre de *Contingencies of the Self-Worth scale (CSW)*, Darnell et al. (2019))

ESS : Échelle de Sagesse Situationnelle (traduction libre de *Situational Wisdom in Situations (SWIS)*, Darnell et al. (2019))

IIP : Indice d'Intégration Phronétique

IRI : Indice de Réactivité Interpersonnelle (traduction libre de *Interpersonal Reactivity Index (IRI)*, Davis (1993))

MAP : Modèle néo-Aristotélicien de la Phronesis (traduction libre de *Neo-Aristotelian Phronesis Model (APM)*, Darnell et al. (2019, 2022))

MCIA : Mesure Conceptuelle Intermédiaire pour Adolescents (traduction libre de *Adolescent Intermediate Concept Measure (AD-ICM)*, Darnell et al. (2022) et Thoma et al. (2013))

ONG : Organisation Non Gouvernementale

SD : Score de Discernement

SIIM : Score Intégration de l'Identité Morale (traduction libre de *Moral Identity Integration Score (MIIS)*, Darnell et al. (2019))

TVS : Total des Vertus Sélectionnées

VCS : Vertus Correctes Sélectionnées

RÉSUMÉ

Cette thèse examine comment deux formes distinctes de sagesse pratique – la Phronésis (sensibilité morale, adjudication morale, identité morale et régulation émotionnelle) et la Mètis (ressource intuitive et contextuelle), façonnent conjointement les prises de décision éthiques et pragmatiques dans les ONG. En se concentrant sur la crise du « Festival des 7 Couleurs » de Cambodian Living Arts, elle comble une lacune dans la littérature managériale en illustrant un « cycle vertueux » dans lequel la délibération morale fondée sur des principes et la réactivité métique se renforcent mutuellement. À l'inverse, un soutien émotionnel insuffisant, une adjudication morale faible ou une identité morale sous-développée peuvent engendrer des scénarios de « contre-dynamique », où la Mètis se réduit à des solutions d'urgence éthiquement neutres.

Sur le plan méthodologique, la recherche adopte un modèle convergent à méthodes mixtes combinant des instruments quantitatifs adaptés de Darnell et al. (2019 ; 2022) à une recherche narrative qualitative assistée par un médiateur culturel pour assurer une adéquation avec l'éthique bouddhiste locale et les subtilités linguistiques. Les résultats montrent comment l'identité morale (plan directeur) reconfigure continuellement le paysage éthique, obligeant la Mètis à concilier des idéaux ambitieux avec des ressources limitées. La sensibilité morale identifie des dilemmes spécifiques au contexte, tandis que l'adjudication morale équilibre des valeurs concurrentes pour élaborer des stratégies cohérentes ; ces deux aspects dépendent de la Mètis pour traduire les principes abstraits en actions agiles et adaptées au contexte. De plus, la régulation émotionnelle apparaît comme une force stabilisatrice, empêchant l'incertitude et le stress de compromettre l'engagement moral, permettant ainsi à la Mètis d'opérer comme une ingéniosité guidée par l'éthique plutôt qu'une astuce opportuniste.

Des aspects logistiques du festival à la coordination des bénévoles, ces résultats convergent vers un Modèle Symbiotique Phronésis–Mètis, illustrant comment la délibération morale et le tact adaptatif fonctionnent conjointement dans des environnements à ressources limitées et fortement incertains. En synthétisant ces conclusions, cette thèse souligne que la prise de décision efficace dans les ONG dépend d'une interdépendance réciproque entre principes moraux et pensée flexible adaptée au contexte. Finalement, la Mètis apparaît comme le « chaînon manquant » aidant les ONG à préserver leur cohérence éthique face à l'ambiguïté, aux pressions des parties prenantes et à l'évolution des exigences des bailleurs.

Les contributions méthodologiques de cette étude mettent en lumière des mesures culturellement spécifiques, un système de notation par somme, et une analyse de contenu guidée par la théorie qui captent la Phronésis et la Mètis sous des contraintes réelles. Théoriquement, elle affine les perspectives néo-aristotéliciennes en démontrant comment vision morale et ingéniosité situationnelle peuvent fusionner dans des contextes organisationnels non occidentaux. Sur un plan pratique, elle fournit aux ONG des stratégies applicables, des formations par scénarios, des boucles de rétroaction réflexives et un développement du leadership culturellement informé, démontrant comment la stabilité émotionnelle, des cadres moraux fondés sur des principes et l'adaptabilité intuitive convergent pour soutenir une prise de décision solide et éthiquement cohérente.

Mots clés : Phronesis, Mètis, prise de décision, organisation non-gouvernemental, Cambodge

ABSTRACT

This dissertation investigates how two distinct forms of practical wisdom, Phronesis (moral sensitivity, moral adjudication, moral identity, and emotional regulation) and Mètis (contextual, intuitive resourcefulness), jointly shape ethical and pragmatic decision-making in non-profit organizations. Focusing on Cambodian Living Arts' "7 Color Festival" crisis, it addresses a gap in management literature by illustrating a "virtuous cycle" in which principled deliberation and metic responsiveness reinforce one another. Conversely, insufficient emotional support, weak moral adjudication, or underdeveloped moral identity can trigger "counter-dynamic" scenarios in which Mètis devolves into ethically neutral stopgaps.

Methodologically, the research employs a convergent mixed-method design that combines quantitative instruments adapted from Darnell et al. (2019; 2022) with qualitative narrative inquiry aided by a cultural broker to ensure alignment with local Buddhist ethics and linguistic nuances. The findings reveal how moral identity (blueprint) continually reconfigures the ethical landscape, compelling Mètis to reconcile ambitious ideals with limited resources. Moral sensitivity pinpoints context-specific dilemmas, while moral adjudication balances competing values into coherent strategies; both hinge on Mètis to translate abstract principles into agile, context-appropriate actions. Further, emotional regulation emerges as a stabilizing force, preventing uncertainty and stress from undermining principled commitment and allowing Mètis to function as ethically guided ingenuity rather than opportunistic cunning.

From festival logistics to volunteer coordination, these insights coalesce into a Phronesis–Mètis Symbiotic Model, showing how moral deliberation and adaptive tact operate in tandem within resource-constrained, high-uncertainty environments. By synthesizing these findings, the dissertation underscores that effective NGO decision-making relies on a mutual interdependence of moral principles and flexible, context-driven thinking. Ultimately, Mètis emerges as a "missing link" that helps non-profit organizations maintain ethical coherence while navigating ambiguity, stakeholder pressures, and evolving donor demands.

This study's methodological contributions highlight culturally specific measures, sum-based scoring, and theory-driven content analysis that capture Phronesis and Mètis under real-world constraints. Theoretically, it refines neo-Aristotelian perspectives by demonstrating how moral vision and situational cunning can fuse in non-Western organizational contexts. Practically, it provides NGOs with actionable strategies, scenario-based training, reflective feedback loops, and culturally informed leadership

development, demonstrating how emotional stability, principled moral frameworks, and intuitive adaptability converge to support robust, ethically consistent decision-making.

Keywords : Phronesis, Metis, decision-making, Non-governmental organization, Cambodia

INTRODUCTION

Au fil de l'histoire, dépassant les frontières culturelles orientales et occidentales, la nature profonde, mystérieuse et complexe de la sagesse (Chia & Holt, 2008) a suscité un grand intérêt. Cette fascination universelle provient de la capacité innée de la sagesse à favoriser l'unité, à atténuer les biais et à encourager l'équilibre et la collaboration (Brienza et al., 2021). Étant donné les avantages significatifs qu'elle offre à la société, il n'est pas surprenant que les chercheurs en psychologie soient fortement intéressés par ce sujet et que, depuis le début du XXIe siècle, les discussions sur la sagesse au sein de la communauté scientifique se soient intensifiées (Grossmann et al., 2020). Il est toutefois surprenant de constater que les études empiriques systématiques sur la sagesse en psychologie n'ont commencé que dans les années 1970 (Bangen et al., 2013).

La montée de l'intérêt n'a pas empêché la fascination de la communauté de recherche pour la sagesse de se diffuser dans plusieurs disciplines, notamment la santé (Forslund Frykedal et al., 2020), le droit (Sideri, 2013) et l'éducation (Carr, 2023). Plus récemment, nous observons un intérêt croissant pour la sagesse dans les sciences de la gestion et de l'administration (Flyvbjerg, 2022; Duvenage, 2015; Costello, 2018; Bachmann et al., 2018a; Bachmann et al., 2018b).

De nombreuses formes de savoir ont été explorées au fil du temps, telles que l'Epistémè, la Technè, la Phronesis et la Mètis, pour n'en citer que quelques-unes. Dans cette recherche, notre attention se porte principalement sur les deux dernières : la Phronesis et la Mètis. La Phronesis, issue de la philosophie aristotélicienne, peut être comprise comme la vertu intellectuelle située dans la partie rationnelle de l'âme humaine (Darnell et al., 2019). Elle joue un rôle dans l'orientation des vertus de caractère et représente la manifestation de la sagesse pratique, signifiant la poursuite de finalités appropriées par des moyens adaptés (Bachmann et al., 2018a), ce qui mène à l'eudaimonia, une vie marquée par l'épanouissement et l'accomplissement (Steyl, 2020).

Plus récemment, Darnell et al. (2019, 2022) ont proposé un nouveau Modèle néo-Aristotélicien de la Phronesis (MAP) composé de quatre fonctions : (1) la fonction Constitutive, représentant la capacité d'une personne à faire preuve de sensibilité morale, (2) la fonction Intégrative, représentant la capacité d'une personne à choisir l'action la plus adéquate face à des dilemmes éthiques, (3) la fonction de Schéma directeur, décrivant la compréhension qu'a une personne de la manière dont ses actions participent à une

vie épanouie, et (4) la régulation émotionnelle, qui est la capacité d'aligner l'expérience émotionnelle sur la raison. Les quatre fonctions interagissent, menant à une forme émergente et holistique de sagesse pratique (Darnell et al., 2022) qui peut s'appliquer dans des contextes organisationnels. L'intérêt pour la Phronesis a fait l'objet de recherches dans divers domaines comme la santé (Forslund Frykedal et al., 2020), le droit (Sideri, 2013) et l'éducation (Carr, 2023; Kristjánsson et al., 2020).

Le concept grec de Mètis a été étudié pour la première fois de manière approfondie dans les écrits de Detienne et Vernant (1974). Les Grecs reconnaissaient et appliquaient la Mètis dans divers domaines tels que la rhétorique sophistique, l'artisanat ou la navigation (Detienne & Vernant, 1974; Holford, 2020a). Néanmoins, malgré son usage répandu, aucun traité formel sur la Mètis n'a jamais été rédigé comme cela a été le cas pour la Phronesis (Detienne & Vernant, 1974). Tenter de saisir l'essence de la Mètis est complexe, car elle devient plus insaisissable et étrangère à mesure que nous cherchons à l'éclairer (Mackay et al., 2014). Toutefois, à travers nos travaux sur le sujet, nous avons mis au jour six dimensions qui caractérisent la Mètis : (1) elle est implicite et intuitive, (2) elle implique adaptabilité et ingéniosité, (3) elle dépend du contexte et de la situation, (4) elle est éthiquement neutre et pragmatique, (5) elle influence et est influencée par le contexte social et les dynamiques de pouvoir, et (6) elle s'épanouit dans des situations d'ambiguïté et de multiplicité de perspectives. Baumard (1994) le décrit comme la connaissance permettant de gérer des situations ambiguës et changeantes dans lesquelles les règles conventionnelles ne s'appliquent pas et où la nécessité de solutions créatives se fait sentir. Le concept a été quelque peu exploré dans des contextes organisationnels; nous trouvons des études dans le domaine des technologies de l'information (Holford, 2022), de l'éducation (Vigneron, 2015) et de la gestion des connaissances (Guzman, 2013).

Ces deux concepts se recoupent de multiples façons, représentant différents aspects de l'intuition, de l'adaptabilité, de l'ancrage éthique et de la sagesse pratique axée sur l'action (Newswander & Newswander, 2015). De cette interaction émerge notre Modèle Symbiotique Phronesis–Mètis (Figure 6.1) que nous souhaitons examiner dans le contexte organisationnel des ONG. La Phronesis et la Mètis demeurent largement inexplorées quant à leurs rôles respectifs dans les processus décisionnels au sein des organisations. La dynamique combinée entre les deux concepts est encore moins étudiée. Dans le secteur des ONG, les rôles de la Mètis et de la Phronesis dans l'élaboration des processus décisionnels restent donc en grande partie inexplorés.

Fait notable, les ONG font face à une multitude de défis, couvrant des questions de financement (Khieng, 2014; Godfrey et al., 2002), des dynamiques politiques (Suárez & Marshall, 2014) ou des contraintes légales (Curley, 2018), requérant à la fois des décisions morales et pragmatiques. La compréhension limitée de la manière dont la Mètis et la Phronesis interagissent et se co-construisent au sein des structures organisationnelles engendre une incertitude pour gérer adéquatement les défis propres à ce contexte (Newswander & Newswander, 2015; Colby & Holmes, 2022). Cette lacune freine la capacité de répondre de manière adéquate à des situations mouvantes, à des dynamiques de pouvoir et à des dilemmes éthiques, et limite l'élaboration de cadres susceptibles d'améliorer l'efficacité et l'éthique de la prise de décision dans le secteur des ONG. C'est pourquoi une investigation approfondie de la synergie entre la Mètis et la Phronesis et de ses implications sur le processus de prise de décision dans les ONG s'impose, ce qui nous amène à poser la question de recherche suivante :

Comment la Phronesis et la Mètis interagissent-elles au sein d'une organisation à but non lucratif, et quelles en sont les répercussions sur la prise de décision dans ce type d'organisation?

Pour approfondir la manière dont la Mètis et la Phronesis interagissent dans la vie organisationnelle de Cambodian Living Arts (CLA) pendant la crise du 7 Color Festival, nous avons opté pour un schéma de recherche mixte convergent associant des approches quantitatives et qualitatives. Ce choix a été motivé par la nature même de ces concepts : la Phronesis a certes été partiellement appréhendée à travers des outils quantitatifs (Darnell et al., 2022), mais ces mesures seules ne peuvent en saisir toute la complexité. À l'inverse, la Mètis, avec son caractère insaisissable et tributaire du contexte, se prête mal à une quantification directe (Holford, 2022a). Une approche mixte nous permet de croiser et de consolider les données recueillies par chaque méthode, offrant une analyse plus approfondie et tenant compte du contexte pour ces deux concepts.

Au cœur de notre démarche qualitative se trouve une approche narrative, incluant des entretiens semi-directifs qui font émerger les expériences et les processus décisionnels des participants dans leurs propres termes (Sahni & Sinha, 2016). Ces récits montrent comment le raisonnement éthique et la ruse situationnelle coexistent et influencent les résultats dans les défis organisationnels quotidiens. Les apports qualitatifs complètent les mesures issues des instruments quantitatifs (qui évaluent la sensibilité morale, le jugement, l'identité et l'émotion) et mettent en lumière des subtilités qui resteraient par ailleurs inaperçues. Comme le suggère Creswell (2022), cette complémentarité offre une perspective plus globale,

permettant de faire émerger des schémas latents, des particularités culturelles et des dynamiques relationnelles entre la Mètis et la Phronesis que les données chiffrées ne peuvent saisir à elles seules. Concrètement, nous avons d'abord recueilli des données quantitatives pour situer chaque participant par rapport aux diverses fonctions de la Phronesis. Ces résultats ont ensuite servi de point de départ pour un examen plus approfondi via des entretiens narratifs, garantissant que l'exploration qualitative soit à la fois ciblée et nourrie par les premiers constats quantitatifs. L'intégration de ces deux formes de données, l'une systématique et structurée, l'autre ouverte et ancrée dans le contexte - fait en sorte que la dynamique entre la Mètis et la Phronesis soit appréhendée non pas uniquement comme un construit théorique abstrait, mais comme un phénomène vécu et en transformation, inscrit dans le contexte des ONG cambodgiennes (Figure 6.1).

Sur la base de ce cadre conceptuel et de ces données, nos résultats finaux proposent un modèle cohérent et intégré dans lequel la Phronesis et la Mètis apparaissent comme des composantes qui se renforcent mutuellement en matière de compétence éthique dans la vie organisationnelle. L'identité morale, symbolisée par la fonction Blueprint (Darnell et al., 2019; 2022), ne se limite pas à fournir un code de conduite statique, mais ajuste sans cesse le cadre éthique. Une identité morale solide fait en sorte que les choix quotidiens soient guidés par des principes moraux larges. Toutefois, cette boussole morale à elle seule ne suffit pas à garantir la cohérence éthique. Nos observations indiquent que l'identité morale doit s'allier à la Mètis pour traduire des aspirations de principe en stratégies applicables et conformes à l'éthique, surtout lorsque les ressources sont limitées ou que l'environnement est incertain (Detienne & Vernant, 1974; Holford, 2020a).

En parallèle, la fonction constitutive met en évidence des dimensions éthiques subtiles nichées dans les tâches organisationnelles routinières. Mais sans la fonction intégrative les apports de la sensibilité morale risquent de se fragmenter en préoccupations dispersées. Ici encore, la Mètis fonctionne comme une force pragmatique, traduisant des jugements moraux affinés en actions réalisables et adaptées au contexte. Les exemples tirés de notre recherche montrent que lorsque le jugement moral est solide, les solutions guidées par la Mètis soutiennent le cadre moral et évitent de dériver vers un opportunisme dépourvu d'éthique. À l'inverse, lorsque le jugement moral est faible ou que l'équilibre émotionnel vacille, la Mètis peut se réduire à des palliatifs tactiques plutôt qu'à des innovations cohérentes sur le plan moral (Mackay et al., 2014; Darnell et al., 2022).

Un thème central qui ressort de nos résultats est l'importance de la régulation émotionnelle. Lorsque les émotions morales sont bien gérées, elles renforcent un raisonnement éthique solide en situation de stress. La Mètis s'épanouit dans des conditions où le calme et l'empathie subsistent, permettant à l'intelligence situationnelle de traduire des jugements de principe en ajustements opportuns. En revanche, la pression émotionnelle peut affaiblir à la fois la sensibilité morale et le jugement, poussant la Mètis vers des tactiques de court terme qui compromettent l'intégrité éthique (Ames et al., 2020; Kristjánsson et al., 2022).

Notre modèle symbiotique intégrant la Phronesis et la Mètis (Figure 6.1) dépeint la prise de décision éthique comme un processus relationnel et évolutif, influencé par les normes culturelles, les pressions institutionnelles et des objectifs changeants. L'identité morale fixe l'horizon, la sensibilité morale maintient la visibilité des impératifs moraux, le jugement moral élabore des chemins cohérents à travers les conflits de valeurs, et la régulation émotionnelle préserve la stabilité affective. La Mètis apporte alors l'ingéniosité pratique nécessaire pour adapter les stratégies en temps réel, veillant à ce que les engagements moraux demeurent opérationnels dans des contextes dynamiques et où les ressources sont limitées. Loin d'être des constructions abstraites, ces fonctions donnent collectivement naissance à des jugements à la fois moralement résistants et sensibles au contexte, qui affrontent l'incertitude sans renoncer aux standards éthiques.

L'intégration simultanée des mesures phronétiques, des récits de crise et des indices métiques a permis d'observer avec finesse les ressorts de la décision au sein de Cambodian Living Arts. Cette triangulation éclaire l'imbrication des dimensions morales et tactiques en temps de tension et montre comment la Phronesis, lorsqu'elle se couple à la Mètis, conserve sa force prescriptive sans se figer dans l'abstraction.

Sur le plan méthodologique, la thèse illustre l'intérêt d'un pragmatisme de recherche (Johnson & Onwuegbuzie, 2004 ; Kaushik & Walsh, 2019) où l'on articule raisonnement déductif et inductif. L'adaptation contextuelle des instruments de Darnell et coll. (2019, 2022) à un environnement cambodgien, enrichie par la médiation d'une courtière culturelle, montre qu'il est possible de quantifier la Phronesis tout en respectant des référentiels moraux bouddhistes. Cette combinaison d'échelles adaptées, d'entretiens narratifs et d'analyse de contenu dirigée (Kibiswa, 2019) ouvre une voie pour mesurer la sagesse pratique dans d'autres organisations marquées par la pluralité culturelle.

Sur le plan théorique, l'étude étend le modèle néo-aristotélicien en démontrant que la Mètis ne se réduit pas à une ruse éthiquement neutre ; elle devient un accélérateur de la Phronesis dès lors qu'une identité morale forte et une régulation émotionnelle stable en fixent les limites. Le modèle symbiotique proposé met en évidence un cycle ascendant, où la délibération morale nourrit l'ingéniosité contextuelle, et un cycle déclinant, où le déficit de soutien émotionnel fait dériver la Mètis vers des solutions de fortune déconnectées des vertus. Cette double dynamique élargit la compréhension de la prise de décision éthique en la replaçant dans un système de rétroactions sensibles aux pressions culturelles et institutionnelles.

Sur le plan pratique, la recherche fournit des repères pour les organisations non gouvernementales confrontées à des ressources limitées et à des attentes multiples. Elle montre que le raffermissement de l'identité morale collective, combiné à des dispositifs favorisant la flexibilité tactique, aide les équipes dirigeantes à maintenir une cohérence éthique tout en restant réactives. Les ateliers de sensibilisation morale, le recours à des médiateurs culturels et l'institutionnalisation de boucles de rétroaction inspirées de la Mètis constituent autant de leviers pour transformer les engagements de principe en actions adaptées au terrain.

En somme, la relation symbiotique entre la Phronesis et la Mètis permet aux ONG - évoluant sous des contraintes politiques, des facteurs culturels multiples et des priorités changeantes des donateurs - de maintenir une cohérence éthique et une réactivité adaptée, offrant ainsi une vision plus ancrée dans le contexte de l'action morale dans des environnements organisationnels complexes.

CHAPITRE 1

REVUE DE LITTÉRATURE

L'analyse de la littérature est présentée en trois parties : la Phronesis, la Mètis et l'intersection entre les deux concepts. Nous commençons par une vue d'ensemble de la notion de sagesse et du concept de Phronesis. Ce concept, introduit par Aristote, a longtemps été considéré comme une pierre angulaire de la sagesse éthique et pratique, influençant diverses disciplines allant de la philosophie aux sciences sociales (Bachmann et al., 2018a ; Mitchell et al., 2017 ; Koehn et al., 2020). Souvent traduite par « sagesse pratique », la Phronesis désigne la capacité à prendre des décisions prudentes et à adopter les mesures appropriées sur la base des connaissances et de la compréhension acquises au fil de l'histoire dans diverses cultures (Brienza et al., 2021). Au cours des dernières décennies, ce concept aristotélicien est devenu un sujet d'étude essentiel dans le domaine des études organisationnelles (Ames et al., 2020 ; Bachmann et al., 2018a ; Peltonen, 2022).

Dans la deuxième partie, nous nous intéresserons à la Mètis. Dans les études organisationnelles émergentes (Baumard, 1994 ; Carlson, 2020 ; Chia & Holt, 2008 ; Holford, 2021 ; Holford, 2022 ; Mackay et al., 2014 ; Pérodin et al., 2022 ; Letiche & Statler, 2005 ; Scholz, 2017 ; Karsten, 2021 ; Newswander & Newswander, 2015), l'équilibre entre les connaissances intuitives et incarnées, telles que les Mèts, et les méthodes structurées et fondées sur des règles (technè), apparaît comme une considération essentielle (Baumard, 1994). Cette partie de l'analyse documentaire explore l'origine de la Mètis, ainsi que son rôle et son influence dans diverses sphères organisationnelles, y compris les secteurs à but non lucratif (Pérodin et al., 2022). Nous examinons ses nombreuses caractéristiques issues des mythologies et des œuvres plus modernes. Nous découvrons qu'elle est nécessaire dans des situations complexes, fluides et ambiguës. En mettant l'accent sur le nombre limité, mais croissant de recherches, nous identifions les lacunes et attirons l'attention sur le potentiel de la Mètis en tant que ressource essentielle pour l'adaptabilité, la créativité et la performance des organisations, en particulier dans le contexte qui nous intéresse.

Enfin, nous intégrons les concepts de Phronesis et de Mètis au sein des ONG. En examinant leurs interactions, cette étude vise à offrir une compréhension détaillée de leurs relations, débouchant sur le modèle que nous proposons dans la section « Cadre théorique ».

Cette analyse documentaire a pour objectif d'explorer l'ensemble des connaissances existantes concernant l'application et les implications de la Phronesis dans ces secteurs, et de fournir une contribution unique en synthétisant des études interdisciplinaires afin de dégager de nouvelles perspectives. En mettant en lumière l'interaction entre la sagesse pratique et les pratiques organisationnelles, cette étude vise à jeter un pont entre la théorie et la pratique et à fournir des implications précieuses aux chercheurs et aux praticiens de ce domaine. La pertinence de ce sujet s'appuie sur la demande croissante de prise de décision éthique au sein des organisations, un domaine dans lequel l'application de la Phronesis pourrait potentiellement apporter des avantages considérables.

1.1 La sagesse

De nombreuses œuvres renommées, tant occidentales qu'orientales, dont les Dialogues Socratiques de Platon, l'Éthique à Nicomaque d'Aristote (Aristote, 2007), le Confucianisme, le Bouddhisme et des textes religieux importants tels que l'Épopée de Gilgamesh et Les Frères Karamazov de Dostoïevski, explorent le concept de sagesse (Grossmann et al., 2020), témoignant d'une volonté de compréhension de la sagesse depuis aussi loin que nous nous souvenons. La sagesse n'est pas seulement importante d'un point de vue philosophique et religieux, elle joue également un rôle central dans la prise de décisions éthiques, en particulier dans les situations qui peuvent entraîner des répercussions sur la vie. Ses racines dans l'étude philosophique de l'expérience humaine ont pris une importance particulière au cours des trois dernières décennies (idem). La fascination humaine pour la sagesse en a fait un aspect essentiel de l'éthique professionnelle, et particulièrement dans les professions centrées sur l'homme (Kristjánsson et al., 2021).

L'intérêt de la communauté des chercheurs pour la sagesse se manifeste dans différents domaines. Dans le domaine des soins de santé, la sagesse influence la pratique des soins aux patients dans les sciences infirmières (Forslund Frykedal et al., 2020) et la médecine (Campbell & Angeli, 2019 ; Forslund Frykedal et al., 2020 ; Conroy et al., 2021 ; Jameel, 2022). Dans le domaine du droit, la sagesse guide un jugement sain dans des scénarios juridiques complexes (Sideri, 2013). L'éducation a récemment mis l'accent sur l'enseignement de la sagesse aux étudiants (Carr, 2023 ; Mackay et al., 2014 ; Kristjánsson et al., 2020 ; Kristjánsson, 2021 ; Peltonen, 2022 ; Kristjánsson, 2022 ; Hahn & Vignon, 2019).

Les sciences de l'administration et de la gestion accordent une attention croissante à la sagesse en tant que composante essentielle du processus décisionnel (Shotter & Tsoukas, 2014 ; Newswander & Newswander, 2015 ; Bajwa et al., 2015 ; Loohuis & Ehrenhard, 2016 ; Bachmann et al., 2018b ; Bachmann

et al., 2018b ; Sasse-Werhahn et al., 2020 ; Ames et al., 2020 ; Geaquinto Rocha & Gonçalves Pinheiro, 2021 ; Jakubik & Müürsepp, 2022). L'influence de la sagesse dans la vie éthique et politique contemporaine (Duvenage, 2015). Son application dans la gestion et l'enseignement de l'innovation en l'intégrant au programme d'études des étudiants en ingénierie et en commerce (Costello, 2018). Les compétences phronétiques et l'importance de les cultiver ont été mises en avant dans le leadership (Scalzo & Fariñas, 2019 ; Steyn & Sewchurran, 2021), voire dans le développement de l'heuristique tacite des chefs de projet (Flyvbjerg, 2022).

Les recherches approfondies menées dans différents domaines mettent en évidence l'importance et la pertinence universelles de la sagesse. Dans ce vaste domaine de recherche axé sur la sagesse, un concept qui mérite d'être exploré plus avant est la notion philosophique de « sagesse pratique ». Dans la prochaine phase de notre discussion, nous explorerons la notion de Phronesis, ou sagesse pratique, sous ses différents aspects.

La sagesse a longtemps captivé la curiosité humaine et a constitué une quête durable à travers les traditions philosophiques. Cette analyse documentaire explore les origines historiques, l'ampleur, les contextes pratiques et l'importance de la Phronesis, un concept profondément ancré dans l'héritage philosophique occidental et qui trouve un écho dans les perspectives intellectuelles orientales. La Phronesis, souvent appelée « sagesse pratique », englobe la capacité à naviguer dans des situations complexes, à prendre des décisions vertueuses et à agir de manière à contribuer au bien commun.

1.1.1 Perspectives historiques

Tout au long de l'histoire de la philosophie occidentale et orientale, la quête de la sagesse a constitué une préoccupation fondamentale (Mitchell et al., 2017). Des philosophes de la Grèce Antique, comme Aristote, aux philosophes Asiatiques, comme Confucius, en passant par les penseurs modernes, le concept de sagesse a évolué et a façonné le discours philosophique. Dans leur récit sur l'histoire de la sagesse, Mitchell et al. expliquent que le terme est dérivé du vieil anglais *wis*, « d'une certitude, pour certain », et dōm, « statut, jugement, juridiction », ce qui se traduit globalement par « la capacité de juger correctement dans les questions relatives à la vie et à la conduite, la solidité du jugement dans le choix des moyens et des fins ; parfois moins strictement, le bon sens » (p. 1231, , traduction libre). Toutefois, au-delà de cette généralisation, il est important de reconnaître que la signification de la sagesse s'étend à divers contextes culturels. En effet, nous estimons que la notion de sagesse existait déjà dans l'ancienne

Mésopotamie il y a environ 2 500 ans (Mitchell et al., 2017 ; Bachmann et al., 2018a). Tout au long de l'histoire, diverses cultures, tant dans l'hémisphère occidental que dans l'hémisphère oriental, ont examiné les multiples facettes de la sagesse, considérant son attribut clé qui peut unir les gens, réduire les préjugés, promouvoir l'équilibre et cultiver la coopération. (Brienza et al., 2021) et offrent leurs perspectives et méthodologies uniques pour comprendre ce concept complexe.

1.1.1.1 Perspectives occidentales

L'origine de la philosophie occidentale peut être retracée jusqu'en Grèce antique, au VIe siècle avant notre ère. À l'origine, elle visait à explorer le monde naturel. Cependant, Socrate a changé la trajectoire de la philosophie en la présentant comme un moyen d'atteindre la sagesse pratique et le bonheur. L'un de ses élèves, Platon, a poursuivi l'exploration de la notion d'une vie épanouie. Aristote a ensuite approfondi la question et s'est appuyé sur leurs travaux (Koehn et al., 2020). Issu du verbe phronein, avant d'être principalement mentionné dans le livre VI de l'Éthique à Nicomaque sous le nom de Phronesis, il était utilisé pour décrire la prudence des personnages des tragédies grecques ou des hommes d'État (Ames et al., 2020). Depuis lors, la sagesse est historiquement associée à des conseils pour la vie quotidienne, à la connaissance, à la promotion du bien commun, à la vie virile, à l'adhésion aux valeurs morales et à l'humilité. Cette représentation a perduré depuis l'Antiquité jusqu'au XIIIe siècle (Mitchell et al., 2017).

Au début du XIIIe siècle, Thomas d'Aquin a repris l'éthique aristotélicienne pour l'intégrer dans une morale chrétienne et l'a rebaptisée *prudentia* (Ames et al., 2020). Il a décrété que la poursuite de la sagesse est l'entreprise la plus parfaite, la plus sublime, la plus profitable et la plus joyeuse que nous puissions entreprendre (Bangen et al., 2013). Pour lui, la *prudentia* est l'art de prendre des décisions judicieuses, fondées sur la réalité, qui se développe par des actes de délibération prudente, un jugement sain et des choix judicieux conduisant à des actions efficaces (Ames et al., 2020).

Trois siècles plus tard, un nouveau départ philosophique décisif inauguré par Descartes a tenté de laisser derrière lui des éléments majeurs de la tradition plus ancienne, en particulier ses racines Aristotéliciennes (O'Grady, 2019). O'Grady (2019) suggère, sans provoquer de nouveaux débats sur l'influence de Descartes sur la sagesse, que puisque la notion de sagesse est étroitement liée à la métaphysique et à l'épistémologie Aristotéliciennes, il serait logique qu'elle ait été mise à l'écart au profit d'une vision plus positiviste et représentative où elle a fait place à la science et à la technologie modernes. À cette époque, des écrivains tels que Montaigne ont élargi le concept de sagesse pratique pour y inclure une perspective plus mondaine.

Ils l'ont associée à la vie en harmonie avec la nature, à la connaissance de soi, à la connaissance du monde et à la maîtrise de soi. En outre, cette notion a évolué pour inclure l'intelligence technique, ce qui a finalement conduit à son remplacement par la rationalité selon la perspective kantienne (Bachmann et al., 2018a).

De nombreux philosophes majeurs ont revisité le concept de Phronesis à la fin du XIXe siècle et au début du XXe siècle, notamment Nietzsche (Chia & Holt, 2008), Whitehead (Chia & Holt, 2008), Heidegger (Peltonen, 2022 ; Thanassas, 2012 ; Weidenfeld, 2011), Gadamer (Peltonen, 2022 ; Duvenage, 2015 ; Arthos, 2014) et MacIntyre (Kristjánsson, 2015 ; Conroy et al., 2021 ; Grossmann et al, 2020). Nietzsche et Whitehead ont tous deux souligné l'importance de la vertu personnelle. Nietzsche accordait plus de poids aux vertus instinctives, qu'il qualifiait de « Dionysiaques », comme le courage et la volonté créatrice, tandis que Whitehead estime que l'audace et l'humilité sont toutes deux essentielles (Chia & Holt, 2008). D'autre part, Heidegger est sans doute le premier à reconnaître les implications ontologiques considérables du concept de Phronesis d'Aristote (Bachmann et al., 2018a), mais adopte une approche différente en ignorant largement le rôle de la sagesse théorique dans son interprétation de la Phronesis en tant qu'adaptation pratique dans des contextes spécifiques (Conroy et al., 2021 ; Peltonen, 2022). MacIntyre s'intéresse à l'éthique professionnelle et aux discours éthiques fondés sur la pratique. Gadamer suit ce dernier concept, mais met l'accent sur le dialogue entre les modes d'interprétation et de compréhension locaux et universels (Peltonen, 2022).

Obtenue par l'utilisation de compétences telles que la remise en question des hypothèses, l'utilisation des connaissances et de l'expérience accumulées, la reconnaissance et l'action en harmonie avec un contexte plus large, l'équilibre entre des priorités contradictoires et la gestion des compromis entre de nombreux objectifs, la sagesse a été largement redéfinie à l'époque contemporaine comme un moyen d'améliorer l'efficacité des pratiques et des perspectives dans des circonstances difficiles (Nielsen et al., 2007). À travers toutes ces nouvelles interprétations du concept, la Phronesis a été traduite au fil du temps par providence, prudence, sagesse pratique ou intelligence pratique (Ames et al., 2020).

1.1.1.2 Perspectives orientales

Les premières civilisations orientales ont caractérisé la sagesse d'une manière unique qui contraste profondément avec les notions occidentales de ce concept. Elles considéraient la sagesse comme le fruit de l'expérience de la vie et de l'observation, soulignant l'importance de la compréhension de la nature du

monde, y compris celle de la vie et de la mort. La compassion, l'intuition, la moralité et la vie vertueuse sont des aspects essentiels de cette philosophie (Mitchell et al., 2017). Il est intéressant de noter que la philosophie orientale a tendance à douter de la capacité de l'analyse rationnelle et du langage, en général, à exprimer avec précision la véritable nature de l'expérience humaine (Chia & Holt, 2008).

Par exemple, dans les Analectes de Confucius, une compilation de ses enseignements, la sagesse est présentée comme la dévotion à ses devoirs envers les gens, la révérence envers les dieux et les esprits, tout en gardant une certaine distance avec eux (Mitchell et al., 2017). Ce point de vue est similaire à celui que nous trouvons dans la littérature bouddhiste traditionnelle, qui aborde le Prajna comme un type de sagesse englobant la compréhension de la manière de vivre et de percevoir le monde avec précision (O'Grady, 2019). Leur approche de la formation est axée sur le développement de la connaissance de soi et de la sagesse. Dans ce contexte, la sagesse se définit comme la capacité à percevoir les choses telles qu'elles sont, avec une compréhension profonde des phénomènes dans leur état de base. Cette compréhension ne se révèle qu'au terme d'une pratique assidue et méticuleuse (Karunamuni & Weerasekera, 2019). Takahashi et Overton (2005, cités par Bachmann et al., 2018a) mettent en avant trois caractéristiques principales de la sagesse pratique émergeant des traditions orientales. La première est la caractéristique transformationnelle axée sur les expériences transcendantales associées aux pratiques spirituelles de l'hindouisme et du bouddhisme. La deuxième est la caractéristique intégrative, qui fait référence au processus de compréhension, davantage axé sur les expériences émotionnelles que sur les seules structures cognitives ou intellectuelles. Enfin, la caractéristique pragmatique de la sagesse fait référence à la transmission de connaissances précieuses par la famille et la parenté.

L'approche orientale de la connaissance diffère considérablement de la pensée occidentale. Alors que la pensée occidentale privilégie souvent « l'être » - la forme, la substance, l'essence, la plénitude, l'exhaustivité, la cohérence et la finalité - l'Orient valorise le néant, le vide et l'indéterminé comme l'origine féconde de toute chose (Chia & Holt, 2008). Ainsi, dans le Tao Te Ching, l'un des textes chinois les plus influents, il est dit que « le Tao qui peut être nommé n'est pas le Tao éternel, le nom qui peut être nommé n'est pas le nom éternel » (cité par Chan, 1963, p. 139 dans Chia & Holt, 2008, p. 11). Par conséquent, la communication dans la culture orientale est typiquement implicite, symbolique et suggestive. Le langage est fréquemment utilisé comme un moyen d'évoquer des concepts qui dépassent la compréhension logique (idem). En substance, la perspective orientale implique de « vider la pensée et de purifier ; la

recherche de la sagesse est la recherche du néant absolu - cette réalité ultime non médiatisée par l'intellect ». (Chia & Holt, p. 12)

1.1.1.3 Réflexion sur la trajectoire de la sagesse

Le concept de sagesse est ancien, mystérieux et complexe (Chia & Holt, 2008). La perspective occidentale de la Phronesis semble avoir été principalement liée à la quête de la vertu, de la connaissance et du bien commun. En revanche, la perspective orientale se concentre sur la compréhension de la vie et de la mort, ainsi que sur l'incarnation des vertus dans l'atteinte de cette compréhension par la connaissance de soi et la perception. Ils mettent l'accent sur une forme différente de sagesse, introduite par le *Prajna et le Tao*, où la capacité de sagesse consiste à percevoir les choses telles qu'elles sont réellement et, en fin de compte, où la réalité est atteinte en « vidant » les pensées. Ils poursuivent en expliquant qu'à travers l'histoire, la croyance conventionnelle sur les individus sages semble être qu'ils possèdent une combinaison de connaissances et d'expériences et qu'ils sont capables de reconnaître et de répondre à des situations complexes tout en équilibrant simultanément des priorités conflictuelles. Mitchell et al. (2017) ajoutent que l'histoire semble également confirmer que le prototype du sage est une personne possédant suffisamment de connaissances et d'expérience, en particulier dans les domaines liés à la vie quotidienne, pour que d'autres personnes fassent appel à elle pour obtenir des conseils dans des situations complexes.

Depuis le début du XXIe siècle, la communauté scientifique et son discours sur la sagesse ne cessent de prendre de l'ampleur (Grossmann et al., 2020 ; Bangen et al., 2013 ; O'Grady, 2019 ; Nielsen et al., 2007). En raison des avantages sociétaux précieux de ce sujet, il n'est pas surprenant qu'il interpelle depuis longtemps les psychologues (Grossmann et al., 2020). En revanche, il est surprenant d'apprendre que les études empiriques de ce concept en psychologie n'ont commencé que dans les années 1970 (Bangen et al., 2013), ce qui pourrait être considéré comme l'héritage de Descartes (O'Grady, 2019). Comme expliqué précédemment, la sagesse a été définie de différentes manières (Nielsen et al., 2007). Les chercheurs ont suggéré que la sagesse trouve son origine à l'intérieur d'un individu, influencée par des expériences personnelles, des stratégies d'adaptation et d'autres facteurs qui aident à surmonter les difficultés actuelles et à renforcer la résilience face à des choix difficiles (Mitchell et al., 2017). Bien que les efforts aient porté sur plusieurs siècles, l'absence d'une définition, d'un cadre et de méthodologies universellement acceptés pour mesurer et observer ce concept reste perceptible. (Grossmann et al., 2020 ; Peltonen, 2022 ; Mitchell et al., 2017 ; Darnell et al., 2019). Cela n'est pas surprenant si nous en croyons le

récit de Chia & Holt (2008), qui suggèrent que « la véritable sagesse ne peut être atteinte par une confiance excessive dans les catégories de connaissances [métaphysique, épistémologie, logique, éthique et esthétique] » (p. 5, traduction libre). En effet, selon cette approche, l'individu doit saisir la vision socratique de la sagesse par la transcendance des mots, des limites du domaine et de la connaissance substantielle, et abandonner ces catégories conceptuelles pour « purifier » notre pensée et nous purifier nous-mêmes. Il s'agit donc de créer un concept incarné, ancré dans notre expérience vécue, à partir de ces véhicules de connaissance. Malgré ces questions complexes, la recherche sur ce sujet est restée forte tout au long des millénaires, et elle s'est intensifiée progressivement plus récemment pour approfondir un concept qui s'est avéré complexe et insaisissable (Mitchell et al., 2017), même dans la pratique professionnelle en général et dans la gestion en particulier (Chia & Holt, 2008 ; Ames et al., 2020 ; Peltonen, 2022).

1.1.1.4 Conclusion sur les perspectives historiques

L'évolution du concept de sagesse est une exploration à multiples facettes qui traverse les frontières géographiques et les époques, depuis les traditions philosophiques de la Grèce antique et de la Chine jusqu'aux interprétations contemporaines. Au fil des siècles, les philosophes ont progressivement affiné cette notion, passant de la recherche classique de la vertu et du bien-être social à une faculté de réaction aux situations qui guide les décisions pratiques. Tout au long de ces diverses transformations interprétatives, la sagesse pratique est restée une composante essentielle pour faire face aux défis de la vie et aux énigmes morales. Le concept aristotélicien de « Phronesis », ou sagesse pratique, conserve notamment sa pertinence dans le discours scientifique actuel. Dans cette analyse, nous reviendrons constamment à l'idée de la Phronesis, en adhérant à son interprétation aristotélicienne fondamentale. Adopter cette optique permettra d'apprécier plus profondément son impact durable dans différents domaines de l'activité humaine et de la conduite professionnelle, comme nous l'expliquerons au cours des discussions.

S'appuyant sur cette base, la discussion suivante examinera les aspects détaillés de la Phronesis dans la tradition aristotélicienne et élargira son champ d'application pour inclure son apparition dans les environnements organisationnels. Le discours explorera diverses catégorisations de l'application de la sagesse dans les organisations, notamment l'opérationnalisation de la Phronesis aristotélicienne, sa manifestation au niveau individuel et son impact plus large au niveau de l'organisation. La conversation s'étendra également au domaine des organisations non gouvernementales (ONG), en examinant comment la sagesse pratique est exploitée au sein de ces entités pour naviguer dans des environnements complexes,

imprévisibles et souvent limités en ressources. Cette exploration permettra d'identifier les lacunes dans la compréhension actuelle et de formuler de futures opportunités de recherche pour approfondir la compréhension du rôle et de l'utilité de la sagesse dans les contextes organisationnels. L'objectif est de dresser un tableau complet de la manière dont la sagesse pratique est cultivée, déployée et maintenue dans diverses architectures organisationnelles, ainsi que de l'effet qu'elle a sur l'organisation.

1.2 Concept de Phronesis chez Aristote

1.2.1 Bref aperçu de la philosophie d'Aristote

Cette thèse n'est pas une biographie d'Aristote, mais les articles de Humphreys (2023) et de Shields (2020) mettent suffisamment en lumière l'œuvre globale de ce philosophe renommé de la Grèce antique qui a laissé un héritage d'une grande portée dans les domaines de la logique, de la critique, de la rhétorique, de la physique, de la biologie, de la psychologie, des mathématiques, de la métaphysique, de l'éthique et de la politique. Aristote est né dans la région macédonienne du nord-est de la Grèce et a déménagé à Athènes à l'âge de dix-sept ans pour étudier avec Platon. L'approche empirique d'Aristote le distingue de Platon et se distingue par le rejet de sa théorie des formes (Humphreys, 2023 ; Shields, 2020). Humphreys (2023) note qu'il était un écrivain très productif, ayant écrit jusqu'à 200 traités, dont seulement 31 ont survécu, et ajoute que ces œuvres sont les premiers traités philosophiques complets auxquels nous avons accès aujourd'hui et qu'elles sont généralement organisées sous forme de notes de cours ou de brouillons.

Shields (2020) écrit qu'Aristote a organisé ses travaux en trois domaines principaux : théorique, pratique et productif, chacun ayant ses propres principes distincts. Les sciences théoriques comprennent la métaphysique, les mathématiques et la physique, tandis que les sciences pratiques se concentrent sur la conduite individuelle et sociétale, comme la politique et l'éthique. Enfin, les sciences productives s'intéressent à la création d'objets beaux ou utiles, comme la construction navale, l'agriculture, la médecine, la musique, le théâtre, la danse et la rhétorique.

Aristote est reconnu comme l'initiateur de la logique occidentale. Il a établi le premier système de raisonnement formel et a observé que la validité déductive d'un argument repose sur sa structure et non sur son contenu (Humphreys, 2023). Son impact sur le débat contemporain sur la sagesse reste important, car il continue de dominer le principal volet de ce domaine (Bachmann et al., 2018a).

1.2.2 Épistémè et Technè

Comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, Aristote a apporté sa contribution dans divers domaines, allant de la logique à la physique, en passant par la biologie et la politique (Humphreys, 2023 ; Shields, 2020). Dans ce texte, nous nous intéressons plus particulièrement à son approche de l'éthique, et plus précisément à la sagesse pratique. Aristote a identifié plusieurs formes de connaissance, dont l'épistémè, la technè et la Phronesis sont les principaux éléments (Forslund Frykedal et al., 2020 ; Darnell et al., 2019 ; Peltonen, 2022 ; Kristjánsson, 2022). Il s'agit là de certains des états fondamentaux par lesquels l'âme exprime ce qui est affirmativement ou négativement vrai (Aristote, 2007). Dans les sections suivantes, l'étude de chaque concept permettra, nous l'espérons, de montrer que toutes ces formes de connaissance et d'intuition sont entrelacées dans l'expérience humaine et, par conséquent, ont un impact sur la vie professionnelle et organisationnelle.

1.2.2.1 L'épistémè en tant que connaissance scientifiques

Selon Aristote, l'épistémè (ἐπιστήμη) désigne la connaissance scientifique qui est universelle, cohérente dans le temps et l'espace, et indépendante du contexte (McKenna et Biloslavo, 2011 ; Flyvbjerg, 2022 ; Flyvbjerg, 2004 ; Steyn et Sewchurran, 2021 ; Hahn et Vignon, 2019 ; Forslund Frykedal et al., 2020). En d'autres termes, elle est considérée comme une science précise et entièrement constituée, semblable aux mathématiques ou aux lettres de l'alphabet, et indépendante de toute délibération (Aristote, 2007). Cet attribut intellectuel découle d'une perception ou d'une observation précise du domaine de l'expérience sensorielle humaine (Carr, 2023). Dans sa formalisation et sa codification, cette forme de connaissance permet de généraliser les concepts par le biais de représentations, sous forme d'idées, de théories et de modèles reflétant le monde (Chia & Holt, 2008).

1.2.2.2 La technè en tant que connaissance artisanale ou basée sur les compétences

Aristote établit une distinction entre la production et l'action dans son Éthique à Nicomaque. Il affirme que l'inclination à agir, régie par des règles, diffère de l'inclination à produire, également régie par des règles (Aristote, 2007). La technè (τέχνη) désigne essentiellement l'acte de créer quelque chose, englobant la capacité de créer et le processus de création qui donne naissance à un produit final (Peltonen, 2022 ; Kristjánsson et al., 2020). En raison de sa nature centrée sur le produit, donc plus étroitement liée à la fabrication du produit, la compétence réelle est mesurée par la qualité du produit final et non par la qualité du processus lui-même (Kristjánsson et al., 2020). Cette forme de connaissance se caractérise par sa dépendance au contexte, son indépendance, son pragmatisme et sa variabilité, et elle est guidée par un

objectif conscient, à savoir la création d'un produit final de haute qualité, pour accomplir une tâche spécifique (McKenna & Biloslavo, 2011 ; Forslund Frykedal et al., 2020). Par conséquent, ces compétences sont généralement spécifiques à certains domaines d'expertise. Ainsi, lorsqu'un expert examine une situation, il le fait dans le but de réussir une tâche pratique particulière (Darnell et al., 2019).

1.2.3 La Phronesis d'Aristote et sa définitions

Afin de mieux comprendre la Phronesis, Darnell et al. (2019) suggèrent d'explorer la surface de la définition aristotélicienne de l'âme humaine. Il est important de noter que l'âme humaine est composée d'éléments rationnels et irrationnels. L'élément non rationnel peut en outre être divisé en deux parties : la première est gouvernée par la raison, tandis que la seconde fonctionne de manière indépendante sans aucune influence de la raison. Pour atteindre les vertus de caractère, qui sont des qualités de la partie non rationnelle de l'âme qui répondent à la raison, il faut posséder la Phronesis, la vertu intellectuelle située dans la partie rationnelle de l'âme (Darnell et al., 2019). En d'autres termes, la sagesse pratique consiste à poursuivre des fins adéquates avec des moyens appropriés, également décrite comme l'excellence du caractère (Bachmann et al., 2018a). La Phronesis est par ailleurs une vertu de l'aspect calculateur de l'âme rationnelle, impliquant la disposition à délibérer soigneusement, à juger et à faire face à des situations ad hoc, en utilisant des moyens appropriés issus de l'expérience et de la connaissance (Bachmann et al., 2018a) pour agir de manière à atteindre l'eudémonisme, c'est-à-dire une vie épanouie et florissante (Steyl, 2020).

Aristote souligne qu'une façon de comprendre réellement la nature de la Phronesis est de considérer le type d'individus que nous appelons prudents (du mot français « *prudence* ») (Aristote, 2007). En effet, un homme phronétique peut délibérer correctement sur ce qui est généralement bon et avantageux pour lui (Aristote, 2007) et pour la communauté dans son ensemble (Aristote, 2007 ; Steyn & Sewchurran, 2021 ; Peltonen, 2022 ; Ames et al., 2020 ; D'souza & Introna, 2023). Ceux qui font preuve de prudence dans un domaine particulier, qui calculent correctement pour atteindre un but honorable, seront considérés comme prudents (Aristote, 2007, p. 305) ou phronimos (Darnell et al., 2019 ; D'Souza & Introna, 2023). Plus précisément, comme le précise Aristote, la Phronesis est complexe et considérée comme la vertu la plus essentielle des trois vertus intellectuelles : l'épistémè, la technè et la Phronesis (Flyvbjerg, 2004 ; Massingham, 2019). Flyvbjerg (2004) écrit qu'Aristote considère qu'il est possible d'avoir l'épistémè et la technè sans la Phronesis, car l'individu peut construire une technologie sans aucune considération morale.

En revanche, il est impossible d'avoir la Phronesis sans l'épistémè et la technè, puisqu'elle les porte toutes les deux.

Contrairement à l'épistémè, où une faute serait purement intellectuelle, et à la technè, où la faute ne concerne que la mauvaise qualité du produit, la Phronesis est liée à la *connexa cum perfectione appetitus*, où une défaillance ou un oubli serait une faute morale (Aristote, 2007, p. 308). L'épistémè ne dispose pas de la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux défis situationnels, tandis que la technè manque de perspective d'ensemble en raison de sa spécialisation. La Phronesis se distingue par sa capacité à se concentrer sur le particulier et à adopter une approche axée sur l'action (Flyvbjerg, 2004 ; Aristote, 2007 ; Colby & Holmes, 2022 ; Carr, 2023). Elle permet une réflexion contextuelle intégrative, fournissant un cadre pour naviguer de manière éthique dans le monde complexe et en constante évolution dans lequel nous vivons (Aristote, 2007 ; Forslund Frykedal et al., 2020), dans le but d'atteindre l'eudémonisme (Jameel, 2022), qui consiste à vivre une bonne vie (eudémonique) (Kristjánsson et al., 2021).

1.2.3.1 Délibération et Eudémonisme

Dans les sections précédentes, nous avons passé sous silence deux aspects essentiels de la Phronesis sans définir clairement ce qu'ils représentent : la délibération et l'eudémonisme.

L'aspect délibératif de la Phronesis apparaît comme un élément central permettant de naviguer dans les situations morales et pratiques. Cette capacité à évaluer les alternatives et à envisager les situations sous différents angles permet aux phronimos de prendre en compte tous les paramètres (Kristjánsson et al., 2020). En effet, la composante de la Phronesis permet au phronimos d'atteindre la moyenne - un état de caractère concerné par le choix, se situant dans une moyenne et répondant au mieux total (Darnell et al., 2019). Ce processus de délibération nécessite une compréhension globale de la situation et la compétence de discerner les raisons d'agir qui ont le plus de poids, par un processus lent et calculateur (Aristote, 2007, p. 321). Aristote (2007) prévient toutefois qu'un acteur peut parvenir à une conclusion correcte ou efficace en utilisant un raisonnement ou des méthodes erronées, ou même en prenant plus de temps que nécessaire, mais qu'une telle délibération n'est pas bonne, car la véritable Phronesis exige à la fois des moyens efficaces et une délibération morale (p. 302). Dans les situations complexes de dilemmes moraux, il faut peser les raisons pour et contre une décision particulière.

Cette situation met en évidence l'implication d'une méthode distinctive de délibération discutée par Humphreys (2023). Les auteurs (Humphreys, 2023 ; Bachmann et al., 2018a) expliquent que ce processus de « recherche » des choses contribue à un but déjà perçu comme bon, car la finalité de la délibération éthique n'est pas extérieure à l'action, à la différence de la délibération technique. Aristote (2007) écrit que pour atteindre la bonne ligne de conduite, l'acteur procède par une méthode déductive : une fois la fin déterminée, l'acteur examine comment et par quels moyens elle sera atteinte. Une fois les moyens trouvés, ils sont à leur tour examinés pour trouver les meilleurs moyens, jusqu'à ce que l'acteur arrive à la cause immédiate qui, dans l'ordre de découverte, est la dernière (idem, p. 144-145).

Cela met en évidence le processus actif de recherche et de découverte lié à la sagesse pratique, car il ne s'agit pas simplement de former des opinions ou d'appliquer une forme de science (épistémè), mais d'identifier le meilleur plan d'action (Aristote, 2007, p. 320). Selon Steyl (2020), la Phronesis, en tant que vertu de la partie calculatrice de l'âme, implique une forme spécifique de calcul distincte de la Technè. En effet, la délibération est imbriquée dans les choses qui peuvent être modifiées ou délibérées en vue de l'action (Steyl, 2020). Comme l'indique clairement Aristote (2007), la délibération ne peut pas porter sur des choses qui bougent, mais qui sont toujours les mêmes, comme les solstices, ou sur des choses qui peuvent sembler plutôt aléatoires, comme la pluie, ou même sur des choses qui se produisent par « chance », comme la découverte d'un trésor. Elles ne peuvent pas être délibérées parce que l'acteur ne peut pas les changer ou les produire (p. 141-142).

Kristjánsson et al. (2020) expliquent que la Phronesis est une vertu intellectuelle vitale qui permet aux individus de s'attaquer à des dilemmes moraux complexes en reconnaissant et en pesant des valeurs, des émotions et des options concurrentes. Elle joue un rôle en guidant les individus à travers les dilemmes moraux dans des situations pratiques, en permettant aux phronimos de peser les alternatives et d'envisager diverses perspectives pour prendre des décisions en connaissance de cause. Cela conduit à une délibération éthique sur la meilleure action à entreprendre pour poursuivre l'eudémonisme, c'est-à-dire une vie bonne et épanouie.

Le concept d'Eudémonisme d'Aristote ne saurait être comparé aux interprétations modernes du bonheur Celui-ci repose sur l'épanouissement personnel, la pleine réalisation de notre fonction distincte d'êtres rationnels et politiques, et le choix d'une vie vertueuse, c'est-à-dire imprégnée de vertu (Steyl, 2020 ; Humphreys, 2023). La section précédente a expliqué que la Phronesis jouait un rôle essentiel dans

l'équilibre et la recherche d'une solution pour des situations ou des actions conflictuelles. Cet équilibre est axé sur la promotion de l'épanouissement humain ou eudémonisme, qui, selon Aristote, est le but ultime et inconditionnel des êtres humains (Kristjánsson et al., 2020). La Phronesis consiste à « rechercher » les fins qui sont véritablement bénéfiques, et l'acteur doit donc concevoir son eudémonisme, à savoir la fin qui rend la vie florissante (Steyl, 2020).

1.2.4 La Phronesis d'Aristote à l'origine de la conception actuelle de la sagesse

Jusqu'à présent, nous avons examiné en détail l'héritage philosophique d'Aristote, en nous concentrant en particulier sur sa classification tripartite de la connaissance : l'épistémè, la technè et la Phronesis. L'épistémè, telle qu'Aristote la définit, se rapporte à la connaissance scientifique universelle, cohérente et indépendante du contexte, illustrée par des disciplines telles que les mathématiques ou des axiomes fondamentaux tels que l'invariabilité de l'alphabet (Aristote, 2007 ; Flyvbjerg, 2004 ; Forslund Frykedal et al., 2020). La technè, en revanche, est fondée sur les compétences et orientée vers la pratique, mettant l'accent sur la création d'un artefact et étant évaluée en fonction de la qualité du produit plutôt que du processus seul (Aristote, 2007 ; Peltonen, 2022 ; Kristjánsson et al., 2020). Ces deux formes de connaissance sont essentielles, mais aucune n'aborde pleinement la dimension morale intrinsèque à une action véritablement vertueuse.

C'est la Phronesis qui intègre l'universalité de l'épistémè et l'adaptabilité pragmatique de la technè sous un angle éthique, orientant la prise de décision vers l'eudémonisme, c'est-à-dire l'épanouissement humain (Aristote, 2007 ; Darnell et al., 2019 ; Steyl, 2020). Contrairement à l'épistémè, qui peut échouer uniquement pour des raisons intellectuelles, ou à la technè, qui peut échouer en produisant un objet inférieur, une lacune dans la Phronesis ne constitue pas simplement une erreur intellectuelle ou technique, mais un manquement moral (Aristote, 2007 ; Bachmann et al., 2018a). La Phronesis est donc distinctement orientée vers l'action et sensible au contexte, guidant le jugement moral par le biais d'une délibération qui pondère les valeurs concurrentes, les complexités de la situation et l'objectif d'une vie vertueuse (Carr, 2023 ; Jameel, 2022 ; Kristjánsson et al., 2021).

L'accent mis par Aristote sur la délibération souligne que la Phronesis ne se limite pas au raisonnement mécanique ou à l'opportunisme calculé. Elle exige un discernement minutieux quant aux moyens et aux fins appropriés et consiste à trouver le chemin entre les extrêmes pour identifier le choix moralement optimal (Aristote, 2007 ; Conroy et al., 2021 ; Darnell et al., 2022). Ce processus permet d'aligner

l'aspiration morale sur l'action pratique, garantissant que la quête de l'eudémonisme n'est pas un idéal abstrait, mais une expérience vécue, façonnée par une réflexion continue et une intentionnalité éthique.

Alors que les sections suivantes détaillent les approches empiriques de l'étude de la sagesse (Grossmann et al., 2020 ; Bangen et al., 2013), y compris les mesures quantitatives et les cadres conceptuels tels que le Modèle néo-Aristotélicien de la Phronesis (MAP) (Darnell et al., 2019, 2022), l'intuition d'Aristote continue de servir de toile de fond fondamentale. Les quatre fonctions interdépendantes de la MAP (constitutive, intégrative, schématique et émotionnelle) s'appuient sur la conceptualisation aristotélicienne de la Phronesis pour éclairer la recherche psychologique contemporaine. Ce faisant, la recherche moderne vise à rendre opérationnelle la relation subtile entre la connaissance, la compétence, le raisonnement moral et l'accord émotionnel qu'Aristote a identifiés, promettant ainsi une compréhension plus approfondie et plus holistique de la sagesse qui fait le lien entre la philosophie ancienne et l'recherche scientifique moderne.

1.2.5 Conception actuelle de la sagesse

Dans la section suivante, nous explorerons brièvement la littérature sur la sagesse à travers des articles qui ont présenté des examens des définitions et des mesures de la sagesse, mais aussi ceux qui suggèrent de nouvelles définitions en faisant converger les approches actuelles de la sagesse et de ses composantes. Trois solutions principales à ce mélange conceptuel confus ont ensuite été proposées : une définition consensuelle par le groupe de travail Wisdom (Grossmann et al., 2020), le cadre 6P (Sternberg & Karami, 2021) et le modèle néo-aristotélicien de la Phronesis (MAP) (Darnell et al., 2019). Nous commencerons par examiner une analyse approfondie menée par Bangen et al. (2013) qui détaille diverses définitions et composantes. Nous donnerons par la suite un aperçu de la recherche pour chacune des solutions primaires. Cela nous permettra de faire un choix définitif quant à la raison pour laquelle nous avons finalement sélectionné le cadre MAP, qui s'aligne sur notre perspective philosophique aristotélicienne en incorporant la Phronesis comme principe fondamental tout en abordant d'autres sous-composants qui peuvent être absents ou mal définis dans les autres cadres ou consensus de définition.

1.2.5.1 La sagesse en psychologie

Une analyse approfondie de la littérature sur la sagesse, incluant ses différentes définitions, sous-composantes et instruments d'évaluation, a été réalisée par Bangen et al. (2013). Les auteurs ont interrogé la base de données en ligne PsychINFO pour identifier les articles à examiner, ce qui a donné lieu à 105

articles sur un total de 571 articles portant sur le concept de sagesse. Parmi ceux-ci, 31 articles répondaient aux critères suivants : le terme « sagesse » figurait dans le titre, l'article avait été publié en anglais dans une revue à comité de lecture. Après avoir intégré les dimensions conceptuellement similaires de la sagesse, ils ont conclu qu'il y avait un chevauchement significatif entre les différentes définitions empiriques de la sagesse. Ils ont dressé la liste des sous-composantes les plus couramment incluses :

Table 1: Sous-composantes de la sagesse selon Bangen et al. (2013)

Sous-composantes de la sagesse	**Relatives à**
Prise de décision sociale et connaissance pragmatique de la vie	Raisonnement social, capacité à prodiguer de bons conseils, connaissance de la vie et aptitudes à la vie quotidienne
Attitudes et comportements prosociaux	Empathie, compassion, chaleur, altruisme et sens de l'équité
Réflexion et compréhension de soi	Introspection, perspicacité, intuition, connaissance de soi et conscience
Reconnaissance de l'incertitude et capacité à y faire face efficacement	Tolérance à l'égard de l'incertitude et de l'ambiguïté (Mitchell et al., 2017)
Homéostasie émotionnelle	Régulation des émotions et maîtrise de soi
Relativisme des valeurs et tolérance	Implique une attitude de non-jugement et l'acceptation d'autres systèmes de valeurs.
Ouverture à de nouvelles expériences	Être ouvert à de nouvelles idées, expériences, enseignements, etc. (Mitchell et al., 2017)
Spiritualité	Vie spirituelle et affinité avec Dieu (Mitchell et al., 2017)
Sens de l'Humour	Reconnaître la pertinence de l'humour dans des conditions d'incertitude et de prise de décision (Mitchell et al., 2017)

Bangen et al. (2013) poursuivent en dressant la liste des instruments élaborés pour évaluer la sagesse et classés selon les mesures basées sur des entretiens, des questionnaires ou un hybride de ces deux approches. Voici quelques informations issues d'études empiriques :

Table 2: Informations tirées d'études empiriques par Bangen et al. (2013) pour mesurer la sagesse

Informations sur les études empiriques visant à mesurer la sagesse
1. 3 sont basées sur des entretiens 2. 5 utilisent un format de questionnaire 3. 1 implique un hybride de ces deux formats
1. Les mesures basées sur des entretiens sont notées par des examinateurs formés à cet effet. 2. Les questionnaires demandent aux participants de répondre à l'aide d'échelles de type Likert et comportent de 13 à 79 éléments.

1 Taille de l'échantillon allant de 60 participants à 2 715 participants
Fiabilité • 7 ont évalué la cohérence interne avec des valeurs alpha de Cronbach allant de 0,60 à 0,96. • Les 4 mesures comportant un entretien ont fait l'objet d'une évaluation de la fiabilité inter-évaluateurs avec des valeurs de Cronbach allant de 0,51 à 0,99. • 3 mesures de fiabilité test-retest calculées sur différents intervalles de temps allant de 2 semaines à 12 mois, avec des coefficients de corrélation allant de 0,65 à 0,94.
Validité 1. 8 échelles ont évalué la validité convergente 2. 5 ont examiné la validité discriminante 3. 5 ont étudié la validité de construction à l'aide d'une analyse factorielle 4. 1 a évalué la validité de contenu, la validité prédictive et la validité concurrente 5. 1 mesure a tenté de valider son schéma de codage

À partir des informations recueillies, certaines mesures se sont démarquées comme ayant des forces importantes (Bangen et al., 2013) : le Paradigme de Sagesse de Berlin, l'Échelle de la Sagesse à Trois Dimensions (3D-WS), l'Échelle de Développement de la Sagesse (WDS) et l'Échelle d'Auto-évaluation de la Sagesse (SAWS), ainsi que la mesure du raisonnement social. Dans le cadre de notre recherche, il sera utile de garder ces résultats à l'esprit lors de l'examen des limites potentielles.

La majorité des mesures utilisées dans cette étude sont basées sur des entretiens ou des questionnaires d'auto-évaluation. Il est toutefois important de noter que la sagesse inclut la reconnaissance de l'incertitude et des limites. Cela signifie qu'une personne sage pourrait obtenir un score plus faible quand nous lui demondons de réfléchir à ses connaissances, à son autoréflexion ou à sa capacité à réguler ses émotions (Bangen et al., 2013). Pour évaluer efficacement la sagesse, il est recommandé d'observer le comportement d'un individu sur le long terme. Cependant, certaines sous-composantes, comme l'autoréflexion et la spiritualité, sont difficiles à observer. Par conséquent, combiner des mesures fondées sur l'auto-évaluation, sur les informateurs et sur les performances est la meilleure approche pour évaluer la sagesse avec précision (Bangen et al., 2013). Cela met en évidence la nature multidimensionnelle de la sagesse, dont les composantes individuelles sont nécessaires, mais non suffisantes, pour la comprendre (Bangen et al., 2013).

Précisons que la majorité, sinon la totalité, des définitions associées à la sagesse sont liées à la promotion de comportements et d'actions prosociaux envers autrui. Les composantes de la sagesse englobent implicitement des aspects qui contribuent au bien-être des autres, à la santé physique, à l'amélioration de la qualité de vie et à l'amélioration des relations entre adultes. La sagesse est donc un concept précieux

qui profite aux individus et à la société dans son ensemble (Bangen et al., 2013). L'étude de Bangen et al. (2013) a été réutilisée par Mitchell et al. (2017) dans le cadre de leur recherche visant à élargir et à mieux comprendre le concept de sagesse, son importance historique et sa pertinence moderne. Ils ont exploré l'origine et l'évolution de la notion de sagesse, la façon dont elle est mesurée et perçue à travers les cultures ainsi que les facteurs clés.

(Mitchell et al., 2017) exposent deux approches principales pour définir la sagesse : explicite et implicite. Les définitions explicites s'appuient généralement sur des modèles théoriques et des réflexions d'experts dans le domaine, tandis que les définitions implicites découlent de la compréhension intuitive de la population générale de ce qui constitue la sagesse, sans aucune source particulière à laquelle se référer. Les auteurs avertissent qu'il faut faire preuve de prudence lorsque nous prenons pour acquise la validité des définitions explicites, car certains concepts, tels que les qualités réflexives et affectives qui constituent une base plus vertueuse de la personnalité, peuvent être ignorés. Selon eux, Bangel et al. (2013) ont mené leurs recherches sur la base de définitions implicites et explicites avant de conclure à l'existence de 9 sous-composantes (Mitchell et al., 2017).

Bien qu'il subsiste un déficit de recherche sur les définitions implicites de la sagesse d'origine orientale, Mitchell et al. (2017) concluent qu'une grande partie de la recherche met en évidence les points communs entre les définitions d'origine occidentale et orientale, en particulier autour de la connaissance, de la compréhension, de la connexion avec les autres et de la prise en compte de ces derniers. Par conséquent, ils suggèrent que la recherche se réfère à ces points communs comme étant les composantes essentielles de la sagesse plutôt que de se concentrer sur des sources externes.

Plus récemment, Grossman et al. (2020), un groupe international de chercheurs sur la sagesse, appelé Wisdom Task Force, s'est réuni à l'été 2019 pour discuter des définitions de la sagesse et des méthodes de mesure de la construction dans un effort de juxtaposition et de convergence des thèmes. L'accent mis sur les études empiriques et les méthodologies qualitatives laisse toutefois l'éthique de la sagesse largement inexplorée. Cependant, certaines leçons et concepts importants restent pertinents et applicables à notre étude.

Selon Grossmann et al. (2020), l'utilisation de définitions philosophiques pour étudier empiriquement la sagesse présente certains défis. L'un des enjeux de la philosophie de l'éthique liés à la sagesse concerne l'écart entre les compétences de caractère telles que la compassion et l'empathie, d'une part et leur

pouvoir prédictif pour les comportements s'y rapportant, d'autre part. Darnell et al. (2019) ont abordé cette question en suggérant de quantifier le concept aristotélicien de la Phronesis. Ce modèle étant relativement nouveau, les travaux empiriques sur les processus pertinents restent sous-spécifiés et nécessiteraient des recherches supplémentaires pour combler le fossé entre les processus psychologiques facilitant la prise de décision morale situationnelle (Grossmann et al., 2020).

Cette étude (Grossmann et al., 2020) a envoyé une recherche auprès d'une vaste communauté scientifique internationale représentative de l'Asie, des Caraïbes, de l'Europe, du Moyen-Orient, de l'Océanie et de l'Amérique du Sud. Ces recherches ont permis d'élaborer des définitions de sagesse dans le domaine de la recherche. Les réponses des participants montrent que 39 % des définitions concernent la métacognition (par exemple, les différentes perspectives, la recherche d'un équilibre entre différents intérêts, l'appréciation d'un contexte plus large, etc.), 21 % concernent l'ancrage moral (par exemple, l'orientation prosociale) et 7 % concernent le dépassement de soi (Grossmann et al., 2020). Le groupe a étudié les principaux aspects de l'ancrage moral, que les participants considèrent comme orienté vers l'humanité partagée (80 %), la recherche de la vérité (69 %), l'orientation vers le bien commun (64 %) et un équilibre entre les intérêts auto protecteurs et les intérêts orientés vers les autres (56 %). Le groupe de travail sur la sagesse a ensuite utilisé les aspirations morales (ancrage moral) et la métacognition comme fondements de sa définition.

L'article de Grossmann et al. (2020) examine les meilleures méthodes de mesure selon que la sagesse se manifeste dans l'identité d'une personne (accent mis sur les personnes et les personnalités), dans la manière dont une personne pense et agit dans une situation difficile (accent mis sur la cognition et la métacognition) et dans la situation dans laquelle se trouve une personne (intégration dynamique de la personnalité et du contexte social).

Table 3: Approches empiriques fondées sur des hypothèses métathéoriques

Hypothèses métathéoriques	**Approches empiriques**
La sagesse se manifeste dans l'identité d'une personne	L'Échelle de la Sagesse à Trois Dimensions L'Échelle d'Auto-évaluation de la Sagesse L'Inventaire de l'Auto-transcendance chez l'Adulte Chacun de ces instruments vise à saisir les caractéristiques générales de la sagesse. Questionnaires d'auto-évaluation comportant des éléments et des énoncés exigeant une auto-évaluation précise

La sagesse se manifeste dans la façon de penser et d'agir d'une personne dans une situation défavorable	Paradigme de la Sagesse de Berlin (BWP) - entretiens en personne pour évaluer les cognitions des personnes et leur raisonnement face à des dilemmes interpersonnels ou de groupe
La Sagesse se manifeste dans le lieu où se trouve une personne	L'Échelle de Sagesse Situationnelle (ESS) pour tenir compte de l'idée que la sagesse est dynamique

Grossmann et al. (2020) ont réalisé une analyse approfondie des défis associés à la mesure de la sagesse et ont proposé plusieurs solutions potentielles. L'un des principaux obstacles qu'ils ont identifiés est l'absence de consensus sur la définition de la sagesse, ce qui rend difficile l'élaboration de critères de mesure précis. En outre, la distinction entre la sagesse et des concepts connexes tels que l'intelligence, la créativité et les traits de personnalité est une tâche complexe.

La nature dynamique et contextuelle de la sagesse représente également un défi majeur lorsqu'il s'agit de l'évaluer à l'aide d'instruments statiques. Pour relever ces défis, les auteurs recommandent d'adopter des approches multiméthodes pour saisir la complexité de la sagesse. Plus précisément, ils suggèrent de tester leur approche dans des contextes spécifiques, comme le secteur à but non lucratif, afin de valider son efficacité (Grossmann et al., 2020). Ils suggèrent également d'explorer le rôle de la régulation des émotions et de l'intelligence émotionnelle dans l'utilisation de la sagesse en fonction du contexte. Ils reconnaissent que ces facteurs peuvent varier d'un domaine à l'autre et qu'il est donc essentiel de les prendre en compte dans l'évaluation de la sagesse (Grossmann et al., 2020).

Dans l'ensemble, Grossmann et al. (2020) fournissent une analyse complète des défis associés à la mesure de la sagesse et proposent plusieurs solutions potentielles. Leurs recommandations en faveur d'approches multiméthodes et de la prise en compte de la régulation des émotions et de l'intelligence émotionnelle donnent un aperçu précieux de la complexité de la mesure de la sagesse (Grossmann et al., 2020).

Dans leur récent article, Sternberg et Karami (2021) présentent un cadre unifié pour comprendre la sagesse, qui intègre les objectifs, les personnes, les processus, les problèmes et les produits (6P). Les auteurs soutiennent que des problèmes catastrophiques tels que la pandémie de COVID-19 et le changement climatique devraient nous inciter à minimiser la souffrance et à promouvoir le bien commun. En mettant l'accent sur cette notion de bien commun, ils se posent la question suivante : « Qu'est-ce que la sagesse exactement ? » (p.134). Ils affirment que les modèles et les efforts passés visant à faire

converger les thèmes et les caractéristiques sont encore incohérents parce qu'ils examinent différents aspects de la sagesse ou utilisent des éléments de ces mêmes aspects.

En analysant les éléments essentiels de la compréhension explicite et implicite (occidentale et orientale) de la sagesse, ils créent un cadre « 6P » :

Table 4: Principaux éléments du cadre des 6P avec une brève description

6P (traduction libre)	**Brève description**
Objectif	Vise le bien commun, non au détriment des autres, dans l'équilibre d'intérêts divers et émerge sur une longue période.
Presse	Presse environnementale ou situationnelle qui produit une sagesse telle que des valeurs intrapersonnelles, interpersonnelles et des valeurs extrapersonnelles plus larges ou des valeurs différentes conduisant à des solutions différentes.
Problèmes	Différents de ceux qui font appel à l'intelligence ou aux aptitudes, car ils sont à réponse libre (ne peuvent être mesurés) plutôt qu'à choix multiples, mal structurés, et nécessitent une prise en compte du contexte et de la culture, etc.
Personnes	Il n'existe pas de liste « correcte » d'attributs de la persona pour atteindre la sagesse, car elle peut y parvenir par une grande variété de moyens. C'est pourquoi elle est idiographique en ce qui concerne les objectifs normatifs du bien commun.
Processus	Les processus peuvent être cognitifs, métacognitifs, affectifs, conatifs (motivationnels) et spirituels. Ces processus servent à « l'équilibre » entre les intérêts intrapersonnels, interpersonnels et extrapersonnels, le court et le long terme, l'adaptation, la formation et la sélection, etc.
Produits	Solutions à des problèmes, décisions et actions.

Ce modèle se distingue des autres approches en ce qu'il élargit le champ d'application des concepts de la sagesse. Grâce à l'utilisation de ces dimensions, les auteurs (Sternberg et Karami, 2021) suggèrent d'explorer les différences culturelles et individuelles dans le cadre de futures recherches. Ils suggèrent également d'appliquer ce cadre dans différents contextes tels que l'éducation, les affaires et les soins de santé. Ils cherchent également à trouver des mesures de la sagesse qui pourraient être fiables et valides pour évaluer ses différentes composantes séparément.

1.2.5.2 Le Modèle Néo-Aristotélicien de la Phronesis (MAP)

Dans leurs articles les plus récents, Darnell et al. (2022) ont examiné l'application du Modèle néo-Aristotélicien de la Phronesis (MAP). Ce cadre (Figure 1.1) s'approprie la théorie de la sagesse pratique d'Aristote pour l'inclure dans des domaines plus contemporains en mettant en avant quatre fonctions entrelacées constituant une « métavaleur intellectuelle psychologiquement réaliste qui guide l'action excellente ou vertueuse » (Darnell et al., 2022, p. 2).

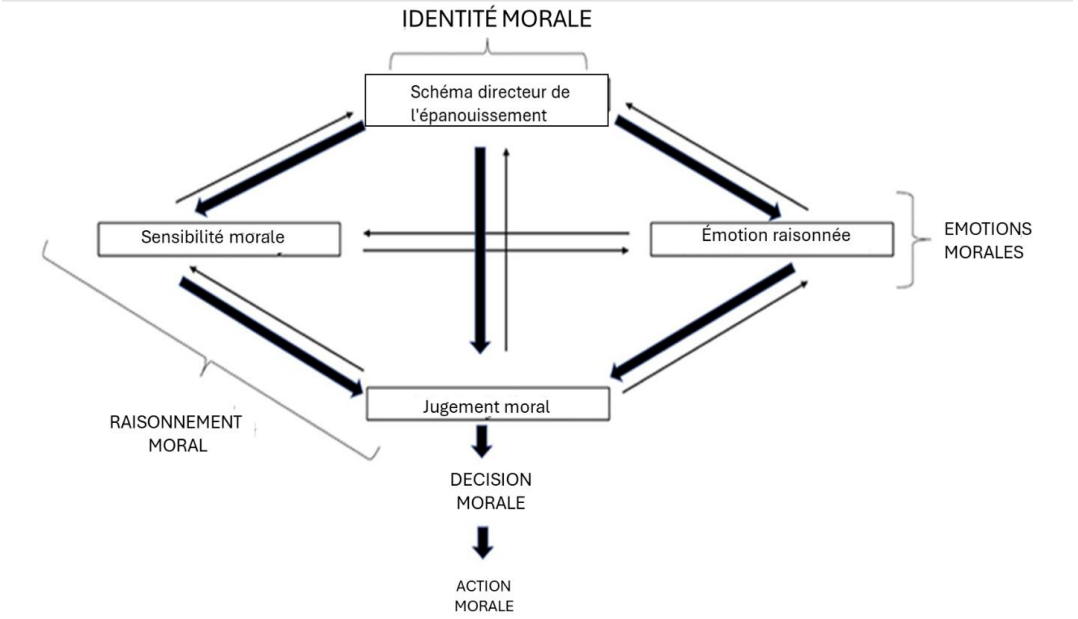

Figure 1.1: Modèle Néo-Aristotélicien de la Phronesis (Kristjánsson et al., 2022)

Les auteurs (Darnell et al., 2022) présentent les avantages de l'utilisation de ce modèle. Tout d'abord, le fait d'adopter Aristote comme autorité fondatrice de la Phronesis apporte des avantages significatifs par rapport à d'autres modèles reposant principalement sur des analyses documentaires ou des notions populaires de sagesse. Ensuite, bien que de nombreux chercheurs reconnaissent l'influence d'Aristote, peu d'entre eux explorent toutefois pleinement ses écrits et son cadre éthique. C'est particulièrement vrai dans le contexte actuel, où la Phronesis prend tout son sens lorsqu'il s'agit d'étudier le comportement sage dans des situations du quotidien. En outre, la perspective d'Aristote apporte des éléments précieux pour surmonter les principaux défis posés par les autres cadres et définitions. Ils suggèrent donc l'utilisation de ce modèle pour pallier les faiblesses et les lacunes d'autres cadres, qui se concentrent essentiellement sur la cognition, la métacognition et la connaissance, et qui sont confrontés à quatre problèmes majeurs : la négligence de l'effet, des objectifs et de l'action, ainsi que la dépendance à l'égard de l'auto-évaluation.

Darnell et al. (2002) soutiennent que les modèles influents tels que le Paradigme de la Sagesse de Berlin et les modèles de Grossmann et al. (2020) laissent le plus souvent l'affect de côté. Et si d'autres modèles incluent l'affect, ils le font en le reléguant à d'autres sous-composantes, comme dans le cadre 6P (Sternberg & Karami, 2021) sous la dimension de la personne. Il convient de noter que Bangen et al. (2013) ont inclus les émotions dans leur modèle d'homéostasie émotionnelle, mais n'ont proposé qu'un contenu

minimal pour explorer ses implications relatives à la sagesse. Dans le MAP, l'affect fait partie intégrante du modèle.

La notion de but pose également un problème, car elle est généralement purement formelle ou reste non spécifiée (Darnell et al., 2022). Même si les aspirations morales (moral élevé) et la métacognition constituent les fondements de leur définition (Grossmann et al., 2020), les aspirations morales sont neutres sur le plan des valeurs et peuvent donc être invoquées dans des actions louables ou blâmables (Darnell et al., 2022). Dans le cadre des 6P, l'objectif se trouve sous la dimension « But », mais, comme décrit, il vise le bien commun, pas au détriment des autres, dans l'équilibre des divers intérêts et sur une longue période. Il marque un tournant subjectiviste où le bien commun ne se résumerait pas à l'équilibre des désaccords épistémologiques (Darnell et al., 2022). Mais, contrairement à l'épistémè et à la technè, où la faute est uniquement intellectuelle ou liée à la qualité médiocre du produit, l'échec ou l'oubli de la Phronesis serait une faute morale (Aristote, 2007, p. 308). Comme l'écrit Steyl (2020), la Phronesis consiste à « rechercher » les fins véritablement bonnes et qui permettent à la vie de s'épanouir. Les objectifs trouvés dans ces deux approches de la sagesse offrent un aperçu limité de ce que signifierait avoir des aspirations ou des objectifs moraux (Darnell et al., 2022), tout en ignorant clairement le compte rendu d'Aristote indiquant que la sagesse pratique nécessite à la fois des moyens efficaces et une délibération morale (Aristote, 2007), p. 302).

En 2020, Grossman et al. ont mené une étude qui a révélé un problème appelé « gappiness ». Ce problème est lié à des processus psychologiques qui affectent les comportements liés à la sagesse. Le MAP a répondu à ce problème en introduisant une évaluation basée sur la performance qui reconnaît les actions des participants comme un aspect primordial de la sagesse. Cette évaluation prend en compte l'action morale comme une composante essentielle de la sagesse pratique plutôt que comme un simple résultat externe (Darnell et al., 2022). Grossmann et al. (2020) eux-mêmes soulignent que la notion aristotélicienne de Phronesis est une fonction unique de la sagesse qui nous permet de comprendre quelles actions conviennent à quelles situations.

Dans leur étude, Darnell et al. (2022) mettent en évidence les risques liés à l'utilisation exclusive de données auto-déclarées. D'après eux, les mesures subjectives peuvent être influencées par des biais, comme la tendance des individus à surestimer leurs propres connaissances ou à ignorer leurs lacunes. En outre, les données autodéclarées ne sont valables qu'à un moment donné. Par conséquent, les chercheurs

ne devraient pas se fier exclusivement aux déclarations des intéressés, mais aussi recourir à des mesures d'observation.

Maintenant que ces problèmes ont été mis en évidence, nous proposons de présenter les quatre fonctions de la Phronesis proposées dans le MAP qui peuvent répondre à toutes ces questions et servir de cadre en s'inspirant d'une interprétation standard d'Aristote à partir de la psychologie morale (Darnell et al., 2019 ; Darnell et al., 2022).

1.2.5.2.1 Fonction constitutive (Sensibilité morale)

La fonction constitutive, ou sensibilité morale, est une composante essentielle de la Phronesis, qui représente une excellence cognitive permettant à un individu de reconnaître et de différencier efficacement les dimensions éthiques importantes de toute situation (Darnell et al., 2019 ; Kristjánsson, 2022). Cette fonction consiste à développer la capacité à « lire » une situation en donnant la priorité à ce qui est le plus important d'un point de vue éthique et en déterminant en conséquence la meilleure réponse (Darnell et al., 2019 ; Darnell et al., 2022). En d'autres termes, posséder une sensibilité morale permet de mieux comprendre les implications éthiques de ses actions et de ses décisions.

1.2.5.2.2 Fonction intégrative (Jugement moral)

L'importance de la fonction intégrative de la Phronesis apparaît dans des situations complexes avec des considérations éthiques ou des vertus conflictuelles, permettant d'harmoniser les différentes composantes d'une vie éthique, même lorsque cela semble dilemmatique (Darnell et al., 2019 ; Kristjánsson, 2022). Cette fonction permet à un individu de choisir l'action la plus souhaitable ou la plus appropriée face à des exigences conflictuelles dans des situations spécifiques (Darnell et al., 2022).

Dans les deux cas, pour les fonctions constitutives et intégratives, les définitions sont neutres du point de vue de la valeur, car elles pourraient en fin de compte conduire à l'exécution d'une action blâmable (Darnell et al., 2019) ; en d'autres termes, elles constituent la base du raisonnement moral (Kristjánsson et al., 2021). Comme expliqué précédemment, dans ce modèle, un effort est consenti pour correspondre plus étroitement à la norme aristotélicienne, en assurant la qualité eudémonique inhérente de la Phronesis par le biais de la fonction du Schéma Directeur.

1.2.5.2.3 Fonction de schéma directeur (Identité Morale)

La fonction de schéma directeur fait référence à la compréhension que possède une personne de la manière dont ses actions contribuent à une vie épanouie, à savoir une conception générale de la bonne vie qui motive et guide ses actions (Darnell et al., 2022) p. 3). Elle implique de reconnaître et d'accepter notre capacité humaine à la rationalité et au changement politique, ce qui conduit à une vie vertueuse et remplie d'actions et d'activités imprégnées de vertu (Steyl, 2020 ; Humphreys, 2023). La fonction de schéma directeur indique comment bien vivre et agir, en déterminant la place des différents biens dans le contexte plus large de la vie. Elle sert de vision globale, généralement « disponible » dans toutes les situations (Darnell et al., 2019), du but de la vie humaine et de l'identité morale, façonnant la conception de l'épanouissement (Kristjánsson, 2022).

1.2.5.2.4 Régulation des émotions (Émotions morales)

Selon Ames et al. (2020), l'émotion peut influencer la Phronesis, car c'est le moyen le plus intuitif de prendre des décisions basées sur des connaissances inductives dérivées de l'expérience. La fonction de régulation émotionnelle de la Phronesis est alors la capacité d'aligner son expérience émotionnelle sur la raison, ce qui permet de modeler les réponses émotionnelles afin de mieux les adapter à la situation (Darnell et al., 2022). Kristjánsson et al. (2022) ajoutent que la Phronesis nécessite que les individus harmonisent leurs émotions avec leur compréhension des aspects moralement pertinents de la situation, leur jugement et leur compétence à identifier ce qui est important et pertinent dans une situation particulière. Darnell et al. (2022) nous mettent en garde en soulignant que cette fonction ne doit pas être considérée comme une police supprimant les émotions incohérentes, mais plutôt comme un outil d'évaluation des situations qui suscitent des émotions compatibles avec des actions vertueuses. D'une certaine manière, les émotions pourraient ainsi être considérées comme vertueuses ou propices à la vertu (Kristjánsson, 2018). Des études récentes en psychologie morale et en éthique comportementale suggèrent même le rôle central des émotions dans la prise de décision éthique (McManus, 2021).

1.2.5.2.5 Modèle global

Il est essentiel de reconnaître que les quatre fonctions du modèle néo-aristotélicien de la Phronesis sont interconnectées. Une vie épanouie sert de fil conducteur, tandis que la sensibilité morale permet d'identifier les aspects d'une situation moralement significatifs. Le jugement moral permet de discerner ces aspects, tandis que les émotions morales incitent à agir sur la base de ces perceptions, en s'appuyant sur la raison. L'interaction entre ces différentes fonctions crée la Phronesis, un concept dans lequel chaque

fonction a le potentiel d'influencer et d'être influencée par les autres, ce qui conduit à une forme émergente et holistique de sagesse pratique. Les quatre fonctions forment ensemble le modèle néo-aristotélicien de la décision morale Phronétique (Figure 1.1). Aristote considérait ces quatre fonctions comme des composantes essentielles de la sagesse pratique, la Phronesis n'étant pas considérée comme une cause, mais plutôt comme la manifestation de ces fonctions dans la prise de décision et les actions (Darnell et al., 2022).

Table 5: Quatre fonctions de la Phronesis par Darnell et al. (2022) et Kristjánsson et al. (2022)

Fonction	**Description**
Fonction constitutive (Sensibilité morale)	La fonction constitutive, également connue sous le nom de sensibilité morale, requiert l'excellence cognitive, de la reconnaissance et de la différenciation des dimensions éthiques essentielles dans toute situation. Elle permet aux individus de « lire » une situation, d'en hiérarchiser les aspects éthiques et de déterminer la meilleure réponse. La sensibilité morale permet de saisir les implications éthiques des actions et des décisions plus clairement et guide les individus pour qu'ils agissent en accord avec leurs valeurs morales et le bien commun.
Fonction intégrative (Jugement moral)	La fonction intégrative de la Phronesis entre en jeu dans les situations complexes où les considérations éthiques ou les vertus sont contradictoires. Elle permet aux individus d'harmoniser les différents aspects d'une vie épanouie, y compris dans des circonstances dilemmatiques. Cette fonction aide à choisir l'action la plus souhaitable ou la plus appropriée lorsque nous sommes confronté à des exigences contradictoires dans des situations spécifiques, tout en veillant à ce que les décisions soient conformes aux valeurs et aux principes moraux. La fonction d'intégration favorise une réponse équilibrée et vertueuse aux dilemmes éthiques.
Fonction du schéma directeur (Identité morale)	La fonction de schéma directeur implique qu'une personne comprenne comment ses actions contribuent à une vie épanouie et qu'elle a une conception générale de la bonne vie qui motive et guide ses actions. Il s'agit d'une vision globale qui façonne l'identité morale et guide les individus dans leur façon de vivre et d'agir. La fonction de schéma directeur donne un sens à l'objectif et à la direction, servant de guide dans diverses situations et garantissant que les actions sont alignées sur la conception que nous avons d'une bonne vie et d'une vie épanouie.
Régulation des émotions (Émotions morales)	La fonction de régulation des émotions de la Phronesis se concentre sur l'alignement des expériences émotionnelles avec la raison et la compréhension des aspects moralement pertinents d'une situation. Elle permet aux individus d'harmoniser leurs réponses émotionnelles avec leurs jugements et leur reconnaissance de ce qui est important dans une situation spécifique. Elle permet aux individus d'évaluer les situations et de réagir avec des émotions cohérentes avec les actions vertueuses, tout en évitant les obstacles émotionnels qui peuvent entraver la prise de décision morale.

1.2.5.2.6 Recherches et opportunités futures basées sur le MAP

Dans leur dernière recherche visant à apporter une première preuve du concept de validité et de fiabilité du MAP, Darnell et al. (2022) ont utilisé des adultes et des adolescents au Royaume-Uni pour explorer le lien entre la Phronesis et les comportements prosociaux. Sans surprise, leur conclusion a montré qu'il

existe effectivement une corrélation avec la littérature actuelle sur la sagesse. Les auteurs eux-mêmes ont écrit que, bien qu'il s'agisse d'une preuve de concept réussie, il reste encore du travail à faire pour adapter les méthodes d'évaluation à la théorie aristotélicienne de la Phronesis (Darnell et al., 2022). Cette preuve de concept, réalisée sur deux études de cas, légitime le modèle et sa valeur empirique. De plus, elle offre aux futurs chercheurs un réservoir d'hypothèses potentielles qui pourraient être approfondies.

Un an auparavant, en 2021, Kristjánsson (2021) a mis en évidence des hypothèses issues de l'étude du MAP. Bien qu'ils soient principalement axés sur l'enseignement de la Phronesis, de nombreux enseignements et hypothèses restent applicables et peuvent être contextualisés dans le cadre de notre recherche.

Tout d'abord, des hypothèses peuvent être émises sur la variabilité ou la variance de chaque fonction, ainsi que sur l'influence de ces changements sur la possession globale de la Phronesis. Prenons par exemple la variance de la possession d'un plan pour une vie florissante chez les individus. Cette variance individuelle pourrait influencer la qualité de la décision prise, comme le souligne Kristjánsson (2021). Imaginons qu'un directeur d'une organisation à but non lucratif dont la mission est d'éduquer les jeunes défavorisés par la musique reçoive une subvention importante et doive maintenant allouer ces fonds à l'achat d'instruments ou de bourses à court terme, ou à un développement structurel à long terme, comme la création d'un programme d'éducation musicale durable et le développement de partenariats. Si le plan directeur du gestionnaire est bien articulé, il comprendra clairement comment cette décision s'alignera sur sa vision et celle de l'organisation d'une société florissante et éduquée à la musique. D'une part, le directeur sait que le développement à long terme permettra à un plus grand nombre d'élèves défavorisés de s'épanouir. Cette perspective l'inciterait à allouer une part plus importante des fonds au développement à long terme, malgré les demandes immédiates. En revanche, si le projet du gestionnaire est moins bien défini, cette décision risque d'être beaucoup plus difficile à prendre, car il pourrait être tenté de satisfaire les besoins immédiats de l'organisation sans prendre pleinement en compte sa mission à long terme et son impact plus large. Par conséquent, la décision pourrait pencher en faveur des besoins immédiats, potentiellement au détriment de la vision globale et de l'impact à long terme de l'organisation. Ces types de situations sont difficiles et éthiquement ambiguës, et il n'existe pas beaucoup plus de variables dans une situation réelle. Mais il montre que la variabilité d'une composante de la Phronesis peut influencer la qualité de la décision éthique.

Une deuxième série d'hypothèses pourrait être formulée en étudiant les facteurs externes ou environnementaux tels que l'influence des règles, des codes et des règlements sur l'exécution de la Phronesis, la culture ou la position sociale des individus, ou les circonstances dans lesquelles ils évoluent (Kristjánsson, 2021). Certaines recherches, encore très peu nombreuses, ont par exemple déjà été menées sur l'influence des règles, des codes et des règlements sur l'utilisation de la Phronesis. Ces règles ont un effet à double tranchant : d'une part, nous en avons besoin pour guider et régir le comportement des personnes imprudentes ; d'autre part, des règles plus strictes garantiraient la médiocrité. On pourrait imaginer qu'un conseil d'administration d'une organisation à but non lucratif décide de mettre en œuvre un ensemble de règles et de règlements rigides pour garantir la responsabilité afin d'éviter l'examen public. Le manager a déjà prouvé à maintes reprises sa capacité à prendre des décisions en fonction du contexte, en s'appuyant sur sa connaissance approfondie de l'équipe, des bénévoles et des circonstances propres à chaque situation. Il peut estimer qu'adhérer strictement à ces règles tout en garantissant sa propre responsabilité et celle de l'équipe peut diminuer la créativité et l'innovation, voire conduire à des résultats moins souhaitables dans certaines situations. Cette évolution vers une approche organisationnelle axée sur les règles limite l'application de la Phronesis en réduisant les possibilités de jugement sensible au contexte et de prise de décision adaptative, qui sont au cœur de l'action phronétique. Par conséquent, si elle introduit des mécanismes de responsabilisation, cette structure peut aussi entraver, sans le vouloir, la capacité de l'organisation à remplir efficacement sa mission.

Ce sont des exemples qui permettent de s'interroger sur les modèles dans leur ensemble, mais aussi sur chaque fonction, leurs interrelations et l'émergence de la Phronesis. Ils ont été intentionnellement conçus dans un cadre organisationnel pour favoriser une familiarité avec les idées et les contextes qui seront discutés dans les sections suivantes.

1.2.5.3 Conclusion la sagesse en psychologie

En résumé, l'exploration de la Phronesis dans le contexte de la recherche et de la pratique contemporaines en psychologie a révélé différentes formes de sagesse en action. La discussion autour du Modèle néo-Aristotélicien de la Phronesis (MAP) de Darnell et al. (2020) et de ses quatre fonctions constitutive, intégrative, de schéma directeur et émotionnel, à partir desquelles la Phronesis émerge, contribue de manière significative au discours florissant sur la Phronesis néo-aristotélicienne. Ce modèle fournit une structure complète sur laquelle les futures recherches sur la nature de la sagesse pratique peuvent être structurées.

En nous appuyant sur les bases posées par Kristjánsson (2021), nous reconnaissons la nature multiforme de la Phronesis, qui n'est pas simplement une qualité intrinsèque, mais une qualité dynamique et sensible à toute une série de facteurs. La dynamique des quatre fonctions du MAP met en évidence la complexité de la sagesse pratique. Elle réagit à des facteurs internes, comme la variabilité individuelle des perspectives éthiques, et à des facteurs externes, comme les cadres réglementaires dans lesquels les décisions sont prises. Les scénarios proposés illustrent l'équilibre délicat que les individus et les organisations doivent trouver pour s'assurer que les décisions reflètent une compréhension approfondie et un alignement sur l'éthique de l'épanouissement humain, éclairé par la perspective du MAP sur l'émergence de la Phronesis à travers ses fonctions.

En ce qui concerne l'avenir, il existe un terrain fertile pour les recherches futures et les opportunités, qui vont bien au-delà de la preuve de concept initiale. Les chercheurs et les praticiens sont invités à examiner les interactions de la Phronesis avec les structures organisationnelles, les normes culturelles et les circonstances sociales, en particulier sous l'angle des quatre fonctions du MAP. Ces nouvelles opportunités de recherche contribueront sans doute à faire progresser notre compréhension de la Phronesis et de ses applications. Grâce à des tests rigoureux du modèle et des hypothèses dans des contextes réels, notamment dans des cadres organisationnels, nous pouvons chercher à créer des environnements qui apprécient et favorisent activement la croissance et l'expression de la sagesse pratique.

Grâce à ces efforts, nous pourrions tenter de réaliser la vision eudémoniste d'Aristote, non seulement comme quête individuelle, mais aussi comme réalisation collective et organisationnelle. En continuant à décortiquer et à appliquer le MAP, notre compréhension des aspects constitutifs, intégratifs, schématiques et émotionnels de la Phronesis s'approfondira sans aucun doute, nous guidant ainsi vers une application plus approfondie de la sagesse dans l'ensemble des sphères de la vie organisationnelle.

1.2.5.4 La sagesse dans les organisations

À la fin des années 1990, nous ne comptons que deux articles traitant de la sagesse dans la littérature sur l'organisation et la gestion (Bachmann et al., 2018a), toutefois, ces dernières années, l'intérêt pour cette théorie a considérablement augmenté dans ces domaines (Bachmann et al., 2018a ; Peltonen, 2022). Comme nous le verrons, les études empiriques sur la Phronesis dans le cadre de l'éthique et de la sagesse pratique des dirigeants et des employés restent rares, ce qui limite notre compréhension des questions organisationnelles complexes (Ames et al., 2020).

Dans cette section, nous allons explorer la littérature sur la sagesse dans les organisations. Nous commencerons par analyser les principaux documents qui passent en revue la littérature actuelle afin de mieux la comprendre. Nous compléterons ensuite la recherche en utilisant nos propres mots-clés[1], créant ainsi un effet boule de neige. Plusieurs thèmes doivent être gardés à l'esprit. (1) Nous nous concentrons sur la notion aristotélicienne de la Phronesis et sur son application dans les ONG. (2) Le MAP souligne l'importance de commencer au niveau individuel, nous recherchons donc des articles qui se concentrent sur les individus tels que les employés, les gestionnaires et les directeurs. Au cours de notre examen, nous avons remarqué que de nombreux articles utilisent la sagesse pratique comme cadre d'étude du leadership. Même si le leadership fait partie intégrante de la vie organisationnelle, nous ne nous y intéressons pas afin de ne pas introduire d'autres concepts dans le mélange. On pourrait dire que la prise de décision « transforme » tout le monde en leader, mais nous choisissons de considérer chaque employé, manager, directeur, etc. comme des êtres humains détachés des caractéristiques du leadership. (3) Par ailleurs, notre recherche portera sur l'étude de la mise en œuvre de la Phronesis au niveau individuel ainsi que sur la sagesse pratique dans les ONG (4). Nous examinerons l'interaction entre les individus et les organisations.

Le MAP souligne l'importance de commencer au niveau individuel, nous recherchons donc des articles qui se concentrent sur les individus tels que les employés, les gestionnaires et les directeurs. Au cours de notre examen, nous avons remarqué que de nombreux articles utilisent la sagesse pratique comme cadre d'étude du leadership. Même si le leadership fait partie intégrante de la vie organisationnelle, nous ne nous y intéressons pas afin de ne pas introduire d'autres concepts dans le mélange. On pourrait dire que la prise de décision « transforme » tout le monde en leader, mais nous choisissons de considérer chaque employé, manager, directeur, etc. comme des êtres humains détachés des caractéristiques du leadership. (3) Par ailleurs, notre recherche portera sur l'étude de la mise en œuvre de la Phronesis au niveau individuel ainsi que sur la sagesse pratique dans les ONG (4). Nous examinerons l'interaction entre les individus et les organisations.

1. La Phronesis dans la perspective aristotélicienne
2. Perspective centrée sur l'individu (employés, managers, directeurs, etc.)

[1] Toutes les informations relatives aux bases de données et aux méthodologies de recherche figurent dans le Tableau F en annexe

3. Interrelation entre les individus et l'organisation
4. Sagesse Pratique dans les ONG

En 1994, Baumard (1994) a écrit sur le concept de « connaissance oblique » dans le domaine de la gestion des connaissances organisationnelles. Ce concept fait référence au travail clandestin des organisations et au rôle des connaissances déviantes dans leurs activités quotidiennes. Dans cet ouvrage précurseur, l'auteur détaille les différences qu'il perçoit entre Épistémè, Technè, Phronesis et Mètis.

Table 6: Typologie des catégories de connaissances (Baumard, 1994, p. 3)

	Épistémè	**Technè**	**Phronesis**	**Mètis**
Définition	Généralisation abstraite	Capacité à faire avancer les choses - savoir-faire	Sagesse pratique, issue de la pratique sociale	Connaissance oblique et conjecturale
Articulation	Hiérarchique	Incarné	Organique	Mutable
Période de temps	Indéterminé	Pérennité	Vie	Objectif / éphémère
Champ d'application	Universalité	Systèmes	Personnes	Situation
Structure	Dure	Dure et douce	Douce	Furtif
Nature	Abstrait, Objectif	Abstrait et pratique	Abstrait et pratique	Pratique, Oblique
Objectif	Vérité-Science	Structure	Sagesse	Résultat
Émergence	Maturation	Expérience	Interaction sociale	Imprévisibilité
Processus	Séquentiel	Hybride	Hybride	Simultané
Élaboration	Constructif	Hybride	Apprentissage implicite, Expérience Personnelle, Socialisation	Déconstruction
Moyens	Abstraction, Déduction, Représentation	Observation, Étude, Recettes	Apprentissage implicite, Expérience Personnelle, Socialisation	Combinaison, Régénération, Ruse, Flair, Raccourcis
Préservation	Lois, Principes, Représentation	Manuels, Communauté de pratique	Clans, Ethnies, Culture, Personnalité	Discret, Intime, Clandestin
Statuts	Substance	Accumulation	Apprentissage	Transitoire
Explicite	Analysable, Facile à communiquer, Standard	Hybride avec une tendance à l'Explicitation	Hybride avec une tendance à la Tacicité	Complexe, Tacite, Difficile à communiquer, Spécifique

En tant que présentation de la sagesse pratique, la Phronesis de Baumard contraste avec l'Épistémè, la Technè et la Mètis. Comme le montre sa seule référence à Nonaka (1992), l'auteur s'inspire directement

de la version de la Phronesis de Nonaka, qui se concentre principalement sur l'articulation du concept dans la gestion stratégique et la gestion des connaissances (Peltonen, 2022). Dans cette optique, la Phronesis entretient une relation étroite avec les « autres », car elle est préservée au sein des communautés et transmise à travers la culture. Elle s'acquiert principalement par socialisation et émerge des interactions sociales. Les éléments de douceur et de tactilité la rendent cohérente avec son style d'apprentissage implicite. En d'autres termes, la Phronesis est une connaissance organique qui apparaît lors de l'interaction avec les autres, de l'apprentissage par les autres et de la durabilité par le biais des communautés.

Baumard (1994) a peut-être été l'un des premiers précurseurs à souligner l'importance de la Phronesis dans les processus de prise de décision et dans le management. Nous développerons ses premières idées avec le travail de Bachmann et al. (2018).

Dans leur article, Bachmann et al. (2018) ont proposé une conception conciliante des différentes caractéristiques de la sagesse identifiées dans les études de gestion. Ils soutiennent que l'application rapide d'un discours pratique axé sur la sagesse permet de combler l'écart entre les connaissances théoriques et la sagesse pratique, tout en intégrant également des aspects moraux et sociaux. Leur démarche les conduit à explorer la notion de sagesse à travers les âges et les cultures, de la Civilisation sumérienne aux traditions orientales, en passant par Aristote et les écrits plus récents de Montaigne. Ils complètent leur analyse par une comparaison avec les travaux détaillés de Bangen et al. (2013), Mitchell et al. (2017), Grossmann et al. (2020), Darnell et al. (2019) et Sternberg et Karami (2021), afin de mettre en pratique la sagesse en psychologie. L'examen des études psychologiques sur la sagesse se limite à la catégoriser en théories implicites et explicites. Cependant, comme indiqué précédemment, chaque catégorie contient des interprétations plus détaillées et des discussions en cours. Nous ne cherchons pas à remettre en question les caractéristiques de la sagesse présentées dans leur analyse. Nous considérons leur travail comme une contribution précieuse aux discussions et pensons qu'il s'agit d'une étape importante vers les travaux de Grossmann et al. (2020) et Darnell et al. (2019). Ils étudient implicitement les aspects conceptuels, psychologiques et philosophiques. Leur approche normative est très claire, dans la mesure où ils défendent l'idée qu'il existe une composante morale sous-jacente à la réalité de la gestion pour contrebalancer les alternatives purement économiques d'intérêt personnel. Dans ce cas, leurs conclusions diffèrent de la définition conciliaire de Grossmann et al. (2020), tout en offrant peu d'informations sur le type de morale auquel ils se réfèrent : aristotélicienne, aquinienne (chrétienne), islamique, bouddhiste, etc.

Néanmoins, leur travail est louable, car ils aident à identifier les tendances de l'exploration de la sagesse dans le domaine de la gestion. Ils écrivent en effet que « les chercheurs en gestion et en éthique des affaires appliquent progressivement des analyses de la sagesse pratique dans la littérature de gestion pour remettre en question et transcender les théories et paradigmes commerciaux dominants » (Bachmann et al., 2018a, p. 153). Comme le suggèrent leurs articles (Bachmann et al., 2018b ; Bachmann et al., 2018a), la sagesse pratique modifie la pratique du leadership, la prise de décision, la stratégie, les études organisationnelles en tant que domaine, ainsi que la gestion des ressources humaines.

Leur analyse de la littérature les conduit à classer leurs conclusions en questions fondamentales de sagesse pratique dans le domaine de la gestion. De cette liste, certaines se distinguent par leur pertinence pour notre étude.

Table 7: Exemple de questions centrales de la sagesse pratique du point de vue managérial (Bachmann et al., 2018a)

Questions centrales	**Concepts**	**Auteurs**
Prise de décision éthique	La sagesse pratique en tant que processus de prise de décision tenant compte des éléments économiques et éthiques	Jeannot (1989), (Morales-Sánchez & Cabello-Medina, 2013 ; Melé, 2010 ; Dunham, 2010)
Capacité d'intégration et de synthèse	La sagesse pratique est la capacité d'intégrer la pensée juste, le désir juste et l'action juste et de créer une harmonie entre la raison, les émotions et le comportement.	(Sison & Ferrero, 2015)
Gérer la complexité et l'imprévisibilité d'aujourd'hui	La sagesse pratique est une caractéristique importante pour résoudre des problèmes complexes ; rejeter les solutions « uniques ».	(Grassl, 2010 ; Mumford et al., 2000 ; Statler & Roos, 2006)
	Sagesse pratique pour améliorer les processus de prise de décision face aux dilemmes et aux ambiguïtés des situations de la vie réelle	(Statler & Roos, 2006)
Ajouté par nos soins : Codes, règlements, normes	Interactions entre la sagesse et les codes structurels, les réglementations et les normes organisationnelles	(Sison & Ferrero, 2015 ; Mercier & Deslandes, 2017)

En se basant sur les résultats de cette recherche, plusieurs articles supplémentaires ont été ajoutés à la liste des publications pertinentes du Tableau 1.8. L'ajout d'autres articles à cette liste peut s'expliquer en se référant au travail de Mercier et Deslandes (2017). Ces derniers explorent la capacité limitée des codes d'éthique des entreprises à encourager les comportements éthiques au cours des dernières décennies. Ils soutiennent que la pratique du code façonne l'expérience organisationnelle des agents tout en favorisant

le développement moral, à travers une réflexion herméneutique et des agents actifs. Bien qu'ils utilisent la perspective de Ricœur sur la sagesse et l'éthique de la vertu, ils se demandent si leurs travaux abordent deux de nos thèmes : la relation entre les individus et l'organisation, ainsi que les relations avec les règles et règlements à suivre.

D'autres recherches n'ont pas été incluses dans la liste. À titre d'exemple de rationalité, Melè (2010) remet en question les approches conventionnelles de la prise de décision fondées sur des comportements de maximisation et de satisfaction. Il utilise la Phronesis de Thomas d'Aquin pour inclure la « rationalité instrumentale » parmi les raisons de la refuser. Bien qu'il s'agisse d'une piste intéressante pour étudier la prise de décision, comme nous l'avons vu dans la section consacrée à la psychologie, notre recherche n'adhère pas à cette version de la Phronesis. Enfin, cette approche n'est pas en lien avec nos autres thèmes.

Le travail de Bachmann et al. (2018) a été d'un grand intérêt et utile comme base pour commencer la recherche sur la sagesse pratique appliquée aux réalités organisationnelles. L'argument avancé par Bachmann et al. (2018) sur l'importance de la sagesse pratique ou de la Phronesis ouvre la voie à une exploration plus poussée de ce concept. Dans la même direction, Ames et al. (2020) approfondissent notre compréhension du rôle de la Phronesis dans les contextes organisationnels.

Ames et al. (2020) examinent le concept de Phronesis, ou sagesse pratique, et son importance dans la prise de décisions éthiques sur le lieu de travail. Les auteurs ont procédé à un examen de la littérature en utilisant une méthodologie spécifique et ont identifié des tendances dans les études traitant de la Phronesis. Dans le cadre de leur méthodologie, ils ont sélectionné des travaux abordant la Phronesis dans des études sur l'administration et les organisations, à l'exclusion des études juridiques, médicales, techniques ou théologiques. Ils ont accepté des travaux empiriques et théoriques sans période spécifique jusqu'à la fin de l'année 2017. Les termes de recherche utilisés étaient « Phronesis », « organisation* », « administration », « business » ou « management » dans les bases de données EBSCO Host, Scopus et Web of Science. Un examen approfondi de 57 articles a été réalisé, dont 37 ont été publiés entre 2011 et 2017. Sur les 57 articles, 43 (75,4 %) étaient de nature théorique et 14 (24,6 %) étaient de nature empirique. Parmi les recherches essentiellement qualitatives, deux ont eu recours à l'ethnographie, quatre à des études de cas, deux à des méthodes mixtes et une à l'approche de Flyvbjerg. Cela montre un potentiel de croissance dans le domaine. Dans leur analyse de la littérature, ils ont trouvé quelques articles basés sur une perspective aristotélicienne pour aborder la Phronesis. Ils ont également classé les articles selon leur

portée ou leur niveau d'analyse : individu (micro), groupe ou organisation (méso), ou société (macro).

À partir de ces résultats, d'autres compléments ont été apportés (Tableau 1.8). Dans la même continuité du raisonnement utilisé précédemment, comme l'illustrent les filtrages des travaux de Mercier et Deslandes (2017) ou de Melè (2010), nous avons utilisé un raisonnement correspondant à l'ensemble des thèmes d'intérêt pour notre recherche. D'après l'échantillon du Tableau 1.7, les articles utilisant l'approche aristotélicienne (Bredillet et al., 2015 ; Phillips & Hall, 2013 ; Rämö, 2011 ; Roos, 2017) sont utiles pour assurer la cohérence entre le fondement philosophique, le modèle psychologique et les études de gestion.

Table 8: Échantillon d'articles classés selon l'approche aristotélicienne, les niveaux micro et méso

Catégories	**Auteurs**
La perspective aristotélicienne pour aborder la Phronesis	(Bredillet et al., 2015 ; Phillips & Hall, 2013 ; Rämö, 2011 ; Roos, 2017)
Niveau individuel ou personnel (micro)	(Provis, 2010 ; Billsberry & Birnik, 2010 ; Clark, 2007 ; Bardon et al., 2017 ; Warhurst & Black, 2017)
Niveau du groupe ou de l'organisation (méso)	(Jansson, 2014 ; Mowles, 2012 ; Kavanagh, 2013)

Il est conseillé aux chercheurs d'adopter une approche fondée sur l'éthique de la vertu lorsqu'ils étudient la Phronesis, car elle permet de mieux comprendre les intentions et les motivations des individus lorsqu'ils agissent avec sagesse, ainsi que l'influence du contexte et des facteurs externes sur leur prise de décision éthique. Ils suggèrent d'aborder le lien entre la prise de décision et la Phronesis substantive en se demandant « comment les actes de la Phronesis se produisent » et « comment elle appréhende la réalité (intuitivement ou par délibération) » (Ames et al., 2020, p. 79). En outre, ils proposent d'explorer la manière dont les gens agissent prudemment dans le cadre de l'éthique de la vertu et la manière dont les questions éthiques des entreprises pourraient être abordées à l'aide d'approches conciliantes telles que Bachmann et al. (2018).

Bien qu'Ames et al. (2020) présentent des arguments convaincants en faveur de l'intégration de la Phronesis dans les études sur l'organisation et la gestion, il est essentiel d'explorer l'étendue philosophique de l'opinion des chercheurs sur ce sujet, car il fait encore l'objet d'un débat. Peltonen (2022)

propose un article sur les conceptions philosophiques de la Phronesis qui sous-tendent les études de gestion.

L'article de Peltonen (2022) se concentre sur les différentes ramifications philosophiques et définitions de la sagesse dans la littérature sur la gestion des organisations. En comparant les interprétations historiques aux interprétations plus modernes, l'auteur propose une intervention critique dans les discussions en cours sur la sagesse managériale et organisationnelle. Peltonen soutient que les partisans actuels d'une compréhension particulariste de la sagesse se trompent en analysant la conception d'Aristote comme étant une règle universaliste (Peltonen, 2022). Selon l'universitaire, cela montre simplement que l'utilisation de la Phronesis d'Aristote n'est pas correctement comprise et utilisée dans la littérature actuelle, car Aristote est un universaliste de la théorie et non un universaliste de la règle (idem). Cette incompréhension des concepts fondamentaux invite à réfléchir sur la pensée d'Aristote et soulève des « questions générales concernant la culture philosophique ou la compétence en matière de théorisation de la gestion » (p. 176, traduction libre).

Notre analyse documentaire commence par les perspectives historiques et la perspective d'Aristote sur les différentes notions de vertus intellectuelles et d'intuition afin de se rapprocher le plus possible de la source et de limiter les malentendus. Personne n'est au-dessus de la subjectivité, et en passant de la philosophie à la psychologie puis au management, nous espérions créer et maintenir une ligne de pensée cohérente de la source à notre contexte. Afin de mieux comprendre l'impact des différentes compréhensions de la Phronesis sur l'étude d'un même contexte, nous explorons deux des principales interprétations du concept. Cela nous permettra d'acquérir une compréhension fondamentale des concepts actuels de la Phronesis, mais également d'explorer la littérature actuelle qui a conduit au choix du cadre éthique aristotélicien.

Les deux derniers articles (Ames et al., 2020 ; Peltonen, 2022) ont mis en évidence l'utilisation d'autres perspectives de la Phronesis. Comme mentionné précédemment, le concept de Phronesis a été fortement reconsidéré par des philosophes renommés à la fin du XIXe et au début du XXe siècle, notamment Nietzsche (Chia & Holt, 2008), Whitehead (Chia & Holt, 2008), Heidegger (Peltonen, 2022 ; Thanassas, 2012 ; Weidenfeld, 2011, Gadamer (Peltonen, 2022 ; Duvenage, 2015 ; Arthos, 2014) et MacIntyre (Kristjánsson, 2015 ; Conroy et al., 2021 ; Grossmann et al.). Ces chercheurs ont présenté diverses interprétations et points de vue sur la Phronesis, en soulignant sa signification et son implication

ontologique. Nous résumerons brièvement les perspectives heideggerienne et macintyrienne, qui ont été largement utilisées dans les études de gestion (Peltonen, 2022 ; Ames et al., 2020), puis nous présenterons les auteurs actuels de la perspective aristotélicienne.

La conception de la Phronesis d'Heidegger diffère de la version aristotélicienne. Sa perspective est ancrée dans une position historiciste, refusant de reconnaître les attributs métaphysiques de la recherche de la vérité au profit d'une compréhension plus situationnelle de la connaissance, accordant la priorité à la compréhension situationnelle de la connaissance par rapport aux principes abstraits (Peltonen, 2022). Au cœur de son concept se trouve l'idée d'une connaissance de soi, qui postule une forme de compréhension de soi dans laquelle la Phronesis révèle les possibilités tangibles de l'être en relation avec le soi, annulant ainsi la perspective contemplative d'Aristote sur les possibilités de la vie (Weidenfeld, 2011). Par conséquent, il détache la Phronesis de toute conceptualisation déterminée du bien – comme l'eudémonisme (Weidenfeld, 2011). Zickmund (2007) écrit que la philosophie met l'accent sur la praxis, sous-estimant l'importance de la sélection, de la prise de décision et de l'adéquation d'un sujet à un individu et à un contexte spécifique dans un domaine incertain (Zickmund, 2007).

Bien qu'Heidegger ait été très influent, la compréhension de la Phronesis dans l'éthique professionnelle s'inspire principalement des travaux de MacIntyre (Kristjánsson, 2022) et va même au-delà de la conception aristotélicienne (Darnell et al., 2019). Ceci est paradoxal, car MacIntyre a refusé que le concept de « pratique » soit considéré autrement que comme Technè dans la sphère des affaires (MacIntyre & Dunne, 2003, cité dans Kristjánsson, 2022). Ce concept incorpore des éléments de vertu, de pratiques et d'institutions ; il a une compréhension communautaire de la pratique et possède des biens internes et externes (Ames et al., 2020).

Le concept de Phronesis de MacIntyre est substantiellement différent de la Praxis d'Aristote, car il est plus sociologique et situe la Phronesis dans le domaine des activités de valeur (Kristjánsson, 2022). Il s'étend au-delà des dimensions éthiques et est moins universel que la conception d'Aristote (Kristjánsson, 2022). Il a même été critiqué pour son relativisme, qu'il reconnaît et n'a pas « intérêt à nier » (MacIntyre, 2007, p. 277, traduction libre). Cette critique provient de l'accent mis sur l'influence et l'autorité de la tradition (p. 194) qui, si les désaccords entre traditions morales et épistémologiques rivales ne pouvaient être réglés rationnellement, la thèse relativiste apparaîtrait comme étant la seule possible.

Selon MacIntyre, les pratiques et les institutions sont étroitement liées. En effet, il explique que « s'engager dans une pratique, c'est s'engager dans une relation non seulement avec ses praticiens contemporains, mais aussi avec ceux qui nous ont précédés dans la pratique jusqu'à son point actuel » (p. 194, traduction librre), ce qui confirme non seulement sa forte sagesse pratique basée sur la communauté ainsi que sa relation avec les institutions. Il souligne que les institutions sont essentielles, car « aucune pratique ne peut survivre longtemps sans être soutenue par des institutions » (p. 194, traduction libre), car des normes et des objectifs communs sont nécessaires pour maintenir les relations entre les praticiens. Et que ces relations sont guidées par des normes de justice et de courage (MacIntryre, 2007).

Les recherches menées jusqu'à présent ont fourni un petit aperçu du concept de Phronesis, ou sagesse pratique, dans le contexte des réalités organisationnelles. Les études clés de Baumard (1994), Bachmann et al. (2018), Ames et al. (2020) et Peltonen (2022) ont examiné de manière critique l'utilisation et la compréhension de la Phronesis sur le terrain, révélant ainsi sa sous-utilisation et son potentiel pour des recherches plus approfondies. Nous avons également abordé différentes perspectives, en particulier aristotélicienne, heideggerienne et macintyrienne, ainsi que leurs applications contrastées et leurs limites. Cependant, pour compléter une analyse documentaire basée sur nos thèmes (Tableau 1.9), il est nécessaire d'aller plus loin en examinant la recherche sur les organisations à but non lucratif/non gouvernementales. De cette démarche, nous n'avons finalement ajouté que deux articles[2]. Dans la section suivante, nous détaillerons les thèmes trouvés dans le Tableau 1.9.

1.2.5.4.1 Exploration des thèmes

Dans la dernière section, nous avons exploré le concept de Phronesis dans les réalités organisationnelles afin de révéler quatre aspects fondamentaux de la Phronesis dans les organisations qui seront utilisés par la suite dans notre recherche. Nous allons maintenant approfondir ces thèmes. Dans la Phronesis aristotélicienne et les individus, nous explorons la perspective aristotélicienne centrée sur l'individu. Dans la Phronesis : individus et organisations, nous examinons l'interrelation entre les individus et les règles, règlements et autres aspects de l'organisation. Enfin, nous aborderons la question de la Phronesis dans les ONG. Vous trouverez ci-dessous les thèmes et les articles liés à chacun d'entre eux (Tableau 1.9).

[2] Se référer au Tableau F en annexe pour les méthodologies de recherche.

Table 9: Documents de recherche préliminaires basés sur des thèmes

Thèmes	Auteurs
La Phronesis aristotélicienne	(Bredillet et al., 2015 ; Phillips & Hall, 2013 ; Rämö, 2011 ; Roos, 2017 ; Provis, 2010 ; Billsberry & Birnik, 2010)
Perspective centrée sur l'individu (employés, managers, directeurs, etc.)	(Mercier & Deslandes, 2017 ; Bredillet et al., 2015 ; Phillips & Hall, 2013 ; Billsberry & Birnik, 2010 ; Bardon et al., 2017 ; Warhurst & Black, 2017 ; Clark, 2007)
Interrelation entre les individus, les règles de l'organisation, les règlements, etc.	(Mercier & Deslandes, 2017 ; Sison & Hühn, 2018 ; Bredillet et al., 2015 ; Rämö, 2011 ; Roos, 2017 ; Clark, 2007 ; Bardon et al., 2017 ; Marin Kawamura, 2013 ; Franklin, 2007 ; Faldetta, 2016)
Sagesse Pratique dans les ONG	(Mowles, 2012 ; Carter et al., 2017 ; Intezari & Pauleen, 2014 ; Fougère et al., 2014 ; McLaughlin et al., 2010 ; Myers, 2004 ; Mion et al., 2023 ; Carter et al., 2017 ; Intezari & Pauleen, 2014 ; Fougère et al., 2014 ; McLaughlin et al., 2010 ; Myers, 2004)

1.2.5.4.1.1 La Phronesis aristotélicienne et les individus

La Phronesis aristotélicienne a grandement influencé une grande variété d'écrits savants. Cette influence s'est manifestée dans divers domaines tels que la gestion de projet (Bredillet et al., 2015), la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) (Roos, 2017 ; Rämö, 2011) ou la prise de décision éthique en matière d'éthique des affaires (Provis, 2010). Ces textes explorent la manière dont les vertus aristotéliciennes, et plus précisément la Phronesis, favorisent une gestion efficace et incitent à adopter des comportements sages et éthiques dans des contextes complexes et pluralistes. Par coïncidence, il semble y avoir un chevauchement entre les études menées au niveau individuel (Mercier & Deslandes, 2017 ; Bredillet et al., 2015 ; Phillips & Hall, 2013 ; Billsberry & Birnik, 2010 ; Bardon et al., 2017 ; Warhurst & Black, 2017) et celles qui utilisent cette perspective. Nous analysons donc ces deux approches simultanément.

Dans le domaine de la gestion, Billsberry et Birnik (2010) réitèrent la synthèse des vertus intellectuelles d'Aristote - Épistémè, Technè et Phronesis - dans le débat en cours sur la nature professionnelle de la gestion. La gestion est présentée non pas comme une profession, mais comme une pratique contextuelle qui nécessite un mélange harmonieux de ces trois vertus. Les auteur s(Billsberry & Birnik, 2010) plaident en faveur d'une combinaison de ces trois vertus dans la pratique du management, soulignant ainsi l'influence de la philosophie d'Aristote sur leur conceptualisation d'un management efficace. La Phronesis, ou sagesse pratique, est particulièrement mise en avant, soulignant l'importance du jugement contextuel et des considérations éthiques dans les décisions de gestion. L'article de Rafael Morales-Sánchez et

Carmen Cabello-Medina (2013) traite de l'importance des compétences morales pour améliorer notre compréhension de la prise de décision éthique. Ils expliquent que les vertus morales sur le lieu de travail peuvent nous aider à comprendre pourquoi le caractère moral joue un rôle dans la prise de décision éthique. Ils affirment qu'en considérant l'influence des compétences morales, nous pouvons obtenir une vision plus opérationnelle pour améliorer le comportement éthique dans la prise de décision. En outre, ils analysent comment quatre compétences morales universelles (prudence, justice, force d'âme et tempérance) peuvent avoir un impact sur les différentes étapes du processus de prise de décision éthique (Morales-Sánchez & Cabello-Medina, 2013). Les considérations éthiques dans la gestion sont examinées dans l'étude de Provis (2010), qui utilise une perspective sur la prise de décision éthique qui harmonise les aspects évaluatifs et factuels comme structure pour analyser le jugement intuitif dans les situations de gestion actuelles. Par ailleurs, Bredillet et al. (2015) indiquent que l'adoption d'une position aristotélicienne constitue un fondement philosophique clé pour une gestion efficace, en accordant une attention particulière à la Phronesis, car elle souligne la nécessité d'un jugement adapté au contexte et aux éléments éthiques.

Dans le domaine de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), Rämö (2011) et Roos (2017) exploitent tous deux l'utilisation de la sagesse pratique. Rämö (2011) soutient que, bien que l'étude et la transmission de la Phronesis dans les contextes organisationnels soient intrinsèquement difficiles, les organisations cherchent souvent à se présenter comme respectables et performantes, fréquemment par le biais de rapports sur la RSE. Ces rapports servent non seulement de plateforme pour communiquer les valeurs organisationnelles, mais aussi pour incarner l'organisation phronétique, c'est-à-dire celle qui prend des décisions sages et éthiques dans le cadre de ses activités. Roos (2017), quant à lui, appelle à un changement radical dans la façon dont les étudiants en commerce sont formés, en allant au-delà des paradigmes de la recherche du profit et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) vers des pratiques responsables et durables qui servent le bien commun. Le document plaide en faveur d'une approche équilibrée de l'action, tenant compte à la fois du bien individuel et du bien commun, ainsi que des impacts à court et à long terme. Il reflète la vision aristotélicienne de l'éthique et de la sagesse pratique.

Au niveau individuel, Billsberry et Birnik (2010) soulignent la nécessité d'intégrer les connaissances scientifiques, les compétences pratiques et la sagesse acquise par l'expérience pour une gestion efficace. Les complexités et les incertitudes inhérentes à la gestion, associées au débat sur la question de savoir si les gestionnaires sont des praticiens de la science ou de l'art, rendent cette intégration impérative. Dans

le même ordre d'idées, Bredillet et al. (2015) soulignent l'importance de comprendre les multiples facettes des acteurs individuels dans des contextes pluralistes. Ils affirment que les praticiens et les universitaires jouent tous deux un rôle clé pour combler le fossé entre la théorie et la pratique, ce qui nécessite des efforts de collaboration qui exploitent diverses perspectives, mais complémentaires pour explorer la recherche pratique sur la sagesse. Le lien entre la pratique contextuelle du management est mis en évidence par l'article de Warhurst & Black (2017), qui montre le travail identitaire réalisé par l'engagement du manager avec la sagesse. Parallèlement, Bardon et al. (2017) examinent comment les managers s'approprient de manière créative le discours officiel pour prendre des décisions judicieuses d'un point de vue pratique.

Dans ces articles, nous pouvons lire ou observer certains avantages liés à l'utilisation de cette perspective, ainsi que les limites rencontrées et les lacunes en matière de recherche. En effet, l'utilisation d'une perspective aristotélicienne appliquée à la sagesse pratique permettrait de mieux comprendre et de combler le fossé entre la théorie et la pratique (Bredillet et al., 2015). Cela offre des opportunités pour mieux étudier l'acte d'équilibre éthique auquel les managers et les employés sont confrontés dans leurs opérations quotidiennes (Provis, 2010), en intégrant et en utilisant diverses vertus (Billsberry & Birnik, 2010) et en prenant en compte l'émotion (Bredillet et al., 2015). Les écrits de Bardon et al. (2017) suggèrent que d'autres recherches devraient examiner si les managers agissent conformément à leurs déclarations, en examinant d'autres formes d'action que les discours, et en élargissant cette démarche à d'autres catégories de travailleurs que les cadres moyens. Par ailleurs, Rämö (2011) et Roos (2017) ont montré que la Phronesis pourrait avoir un impact sur les études au niveau de l'organisation plutôt que sur les individus. Ils indiquent également la nécessité d'une étude empirique et d'une introduction plus sérieuse aux études quantitatives. Tous ces articles sont de nature théorique ou conceptuelle, et seul Rämö (2011) s'appuie sur une méthode empirique, ce qui souligne encore les lacunes constatées par Amès et al. (2020). Ce constat est partagé par Provis (2010), qui souligne que le fossé entre la théorie et la pratique en gestion doit être davantage exploré, car il ne fournit pas de solution pour le combler.

1.2.5.4.1.2 La Phronesis, les individus et les organisations

La sagesse pratique et son impact sur l'organisation sont étudiés sous différents angles dans la littérature. L'article de Statler et Roos (2006) examine la relation entre la sagesse pratique et la préparation stratégique, en mettant l'accent sur l'intégration des valeurs éthiques dans la préparation organisationnelle aux risques. Celui-ci propose des exemples de pratiques efficaces et éthiques pour les

stratégies liées à la préparation. Concernant la stratégie d'entreprise, l'article de Rämö (2011) explore le lien entre la sagesse pratique et les préoccupations contemporaines concernant la responsabilité et l'obligation de rendre des comptes dans les rapports sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Enfin, Sison et Hühn (2018) expliquent l'importance de l'intégration de la sagesse pratique dans les pratiques de gouvernance d'entreprise.

D'autre part, les contextes organisationnels peuvent être restrictifs à de nombreux niveaux. Bardon et al. (2017) présentent des cas où des managers ont été aux prises avec le maintien d'un équilibre entre la sauvegarde des intérêts de leur équipe et de l'entreprise, tout en traitant les individus avec équité et humanité. Cela met en évidence les difficultés liées à l'application de la sagesse pratique dans des contextes organisationnels. D'autre part, Clark (2007) examine le rôle de la raison pratique et de l'orientation éthique dans la prévention des échecs organisationnels, en utilisant le cas de l'enfant Caleb Ness comme illustration. L'article souligne que la raison pratique est fondée, basée sur des cas concrets et immédiats, et soutient que les conseils éthiques ne peuvent à eux seuls prévenir totalement les erreurs professionnelles dans les organisations complexes. Dans la même catégorie d'intérêt, Mercier et Deslandes (2017) abordent les limites des codes d'éthique des entreprises et proposent un modèle de progrès éthique par l'interprétation et l'appropriation de ces codes. Ils soulignent le rôle de la sagesse pratique dans l'interprétation et l'adaptation des codes éthiques, en utilisant la règle monastique de Saint-Benoît comme modèle illustratif.

Morales-Sánchez et Cabello-Medina (2013) soulignent l'importance des recherches futures pour étudier le développement des compétences morales chez les individus et comprendre comment ces dernières influencent la prise de décision en groupe. Ils suggèrent également d'explorer la relation entre les compétences morales, les traits de personnalité et les facteurs culturels afin de mieux comprendre l'impact de la Phronesis sur les processus de prise de décision éthique au sein des organisations.

En outre, des recherches futures pourraient étudier le rôle du dialogue, de la consultation et du débat dans le développement de la sagesse pratique et des progrès éthiques au sein des organisations. (Mercier & Deslandes, 2017)

Statler et Roos (2006) suggèrent également que les recherches futures examinent la manière dont la sagesse pratique aide à gérer l'incertitude et l'ambiguïté dans les environnements organisationnels. L'analyse de la manière dont les individus dotés de capacités phronétiques gèrent des situations

complexes et imprévisibles permettra aux chercheurs de comprendre les implications pratiques de la Phronesis pour la prise de décision et la résolution de problèmes au sein d'une organisation.

En outre, Clark (2007) suggère que les recherches futures se concentrent sur le développement et la mise à l'essai d'interventions fondées sur des preuves et liées à la sagesse pratique. Cela consisterait à examiner l'efficacité des interventions visant à renforcer la sagesse pratique chez les individus et à explorer leur impact sur le comportement éthique et la prise de décision au sein des organisations.

En abordant ces domaines de recherche, les chercheurs peuvent contribuer à une compréhension plus complète des implications pratiques de la Phronesis au niveau de l'organisation et développer des interventions pratiques qui promeuvent une conduite éthique et une prise de décision efficace au sein des organisations. Étudier l'impact de la sagesse pratique sur les organisations est utile, tant au niveau individuel qu'organisationnel. Cependant, cette compréhension devrait être étendue à des contextes spécifiques, tels que les ONG. D'autres recherches pourraient porter sur le rôle de la sagesse pratique dans les ONG et sur la manière dont elle affecte la prise de décision, l'apprentissage et les pratiques éthiques au sein de ces organisations.

1.2.5.4.1.3 La sagesse pratique dans les ONG

L'article de Myers (2004) aborde les différentes approches de l'apprentissage pour les gestionnaires d'ONG, en insistant sur l'intérêt des approches fondées sur l'expérience et sur la nécessité de comprendre les motivations et les contraintes des homologues du service public et du secteur privé. Il souligne également le rôle de la connaissance et de l'apprentissage dans la gestion des ONG, ainsi que la nécessité d'un soutien approprié et d'opportunités d'apprentissage pour les gestionnaires.

McLaughlin et al. (2010) présentent les résultats d'une recherche sur la prise de décision dans des contextes de services humains à but non lucratif. Ils examinent les sources d'information utilisées, les variables qui améliorent ou entravent l'utilisation des connaissances fondées sur des données probantes, et formulent des recommandations pour améliorer la disponibilité et l'utilisation des connaissances reposant sur des informations fiables dans la prise de décision par les praticiens directs. Alors que Carter et al. (2017) discutent de l'importance des codes éthiques dans le marketing social, ils proposent des tâches pour la profession afin de développer une infrastructure institutionnelle, des codes ou des cadres convenus, ainsi que des programmes de formation et de mentorat pour soutenir les pratiques éthiques.

L'article aborde également les défis potentiels liés à la création et à l'application de codes éthiques dans le marketing social. D'autre part, Mowles (2012) souligne l'importance du jugement pratique et de l'engagement éthique dans la gestion des différences en matière de développement. Il illustre sa théorie en décrivant comment le personnel des ONG peut adopter de nouvelles méthodes pour atteindre les objectifs et les moyens du développement, en explorant les relations de pouvoir et en acceptant la différence. Enfin, Mion et al. (2023) examinent une étude sur la vertu des réseaux éthiques dans les ONG, proposant un modèle circulaire de vertu à différents niveaux et explorant comment les réseaux éthiques peuvent favoriser les pratiques vertueuses. L'étude expose un modèle qui représente les relations entre les concepts émergents et clarifie les liens entre les données et la théorie.

L'étude de la sagesse pratique dans les ONG met en lumière l'importance de comprendre la dynamique organisationnelle, les procédures de prise de décision et les normes éthiques dans ces contextes. À titre de recommandation pour la recherche future, McLaughlin et al. (2010) soulignent les obstacles à l'utilisation de la recherche dans la prise de décision et proposent plusieurs stratégies pour résoudre ce problème, notamment l'amélioration des connaissances en matière de recherche, l'attention portée aux structures et cultures organisationnelles, la diffusion efficace des résultats de la recherche et la prise en compte du climat créé par les bailleurs de fonds et les gouvernements pour les ONG. Mowles (2012) suggère que les recherches futures devraient explorer la manière d'opérationnaliser les idées de travail différemment dans le contexte de la prévisibilité et du contrôle, par exemple par la négociation, la réflexion et l'acceptation de l'altérité d'autrui. L'efficacité de ces approches pour favoriser la reconnaissance mutuelle et la cocréation dans le développement devrait être évaluée. Enfin, Myers (2004) souligne la nécessité de poursuivre les recherches pour comprendre comment la modification de la dynamique des activités non lucratives peut avoir un impact sur la connaissance, l'apprentissage et la performance globale. Cette recherche permettrait de mieux comprendre le lien entre la dynamique organisationnelle et l'amélioration des performances dans les ONG.

1.2.5.4.1.4 Conclusion la sagesse dans les organisations

Tout au long de cette analyse de la sagesse, nous avons exploré un large éventail d'ouvrages portant sur la philosophie, la psychologie et l'organisation. La littérature psychologique nous a permis d'acquérir une connaissance approfondie de la nature de la sagesse, de son opérationnalisation et de son impact sur les comportements individuels et collectifs.

L'une des recherches les plus récentes menées par Darnell et al. (2019, 2022) nous a permis d'obtenir une preuve de concept préliminaire de la validité et de la fiabilité du Modèle néo-Aristotélicien de la Phronesis (MAP), ce qui nous a permis de mesurer la Phronesis du point de vue de l'individu. Les quatre fonctions ont également suscité l'intérêt d'autres chercheurs, comme Kristjánsson (2021), et permis d'ouvrir de nouvelles pistes de recherche. Les hypothèses clés concernent la variabilité de chaque fonction au sein du modèle et son influence sur la manifestation globale de la Phronesis. Un autre domaine d'intérêt important est celui des facteurs externes et environnementaux susceptibles d'influencer l'exécution de la Phronesis, notamment la culture ou la position sociale des individus, les règles, codes et règlements en vigueur, voire les circonstances dans lesquelles les individus se trouvent (Kristjánsson, 2021). S'appuyant sur cet ensemble de documents, il semble intéressant et nécessaire de poursuivre l'étude et l'application du MAP dans des contextes organisationnels. Il est important de garder à l'esprit que les mesures quantitatives de la sagesse ne représentent pas pleinement les réalités de la Phronesis et qu'elles devraient également inclure des mesures observationnelles (Darnell et al., 2022). Comme l'ont souligné Bredillet et al. (2015), la perspective aristotélicienne peut aider à combler le fossé entre la théorie et la pratique en offrant de nouvelles perspectives sur les défis éthiques auxquels les managers et les employés sont confrontés au quotidien. Ce modèle pourrait faciliter l'intégration d'une série de vertus et rendre compte du rôle des émotions, enrichissant ainsi notre compréhension de la prise de décision éthique (Billsberry & Birnik, 2010 ; Bredillet et al., 2015).

La littérature en psychologie et en organisation s'accorde généralement sur la nécessité urgente de mesurer la sagesse de manière quantitative (Darnell et al., 2022 ; Darnell et al., 2019 ; Ames et al., 2020 ; Bardon et al., 2017), car la majorité des travaux ont été théoriques et conceptuels. Clark (2007) souligne la nécessité d'appliquer la science de manière plus pratique et de développer et de tester des interventions fondées sur des données probantes, afin d'examiner leur efficacité et d'explorer leur impact sur le comportement éthique et la prise de décision au sein des organisations.

Dans la littérature organisationnelle, nous avons observé un intérêt croissant pour la perspective aristotélicienne sur la Phronesis (Bredillet et al., 2015 ; Phillips & Hall, 2013 ; Rämö, 2011 ; Roos, 2017 ; Provis, 2010 ; Billsberry & Birnik, 2010), mais celle-ci offre encore un large potentiel pour une utilisation plus poussée dans les travaux empiriques (quantitatifs ou qualitatifs). Parallèlement à ces observations, Morales-Sánchez et Cabello-Medina (2013) préconisent d'explorer davantage la manière dont les compétences morales sont liées aux traits de personnalité et aux facteurs culturels dans le contexte d'une

organisation. Une autre piste a été suggérée par Mercier et Deslandes (2017), qui appellent à des recherches sur l'utilisation du dialogue, de la consultation et du débat pour développer la sagesse pratique, en lien avec la relation entre les acteurs organisationnels. Ce lien avec la contribution de la Phronesis à la gestion de l'incertitude et de l'ambiguïté devrait faire l'objet d'une étude approfondie (Statler & Roos, 2006). Enfin, la littérature organisationnelle a montré que l'intérêt pour la sagesse ne se situait pas seulement au niveau individuel, mais aussi au niveau organisationnel, et que les deux pouvaient s'influencer mutuellement (Statler & Roos, 2006 ; Rämö, 2011 ; Mercier & Deslandes, 2017 ; Morales-Sánchez & Cabello-Medina, 2013).

Concernant les ONG, la nécessité de mener des recherches sur la dynamique organisationnelle, les procédures de prise de décision et les normes éthiques est mise en évidence. McLaughlin et al. (2010) suggèrent d'autres études pour comprendre les obstacles à l'utilisation de la recherche dans la prise de décision au sein de ces organisations. Mowles (2012) et Myers (2004) soulignent la nécessité d'étudier l'impact de l'évolution de la dynamique sur les activités à but non lucratif et la performance globale, suggérant des moyens d'améliorer notre compréhension de la relation entre la dynamique organisationnelle et l'amélioration de la performance. Par ailleurs, notre analyse de la littérature, tant dans le domaine de la psychologie que dans celui de l'organisation, montre que nous n'avons trouvé aucune étude concernant l'utilisation d'un modèle aristotélicien pour explorer l'influence de la Phronesis dans les ONG.

En conclusion, le modèle aristotélicien de la Phronesis offre un cadre efficace pour examiner le rôle de la sagesse dans les environnements organisationnels, même si des lacunes importantes subsistent dans la recherche. Il est essentiel de mener des études empiriques pour combler le fossé entre la théorie et la pratique, en intégrant la perspective aristotélicienne dans des contextes organisationnels concrets. En particulier dans le domaine des ONG, les liens entre la Phronesis sont largement inexplorés selon la littérature existante. Par conséquent, les recherches à venir devraient s'efforcer de mettre en lumière les liens entre ces notions, d'examiner l'évolution des aptitudes morales au sein des structures organisationnelles et de comprendre comment la pratique de la Phronesis peut être influencée par divers facteurs tels que la culture, les réglementations et les situations particulières auxquelles les individus sont confrontés. En procédant de la sorte, nous pourrons acquérir une compréhension plus approfondie de la manière dont la Phronesis influence les systèmes de prise de décision et les actions éthiques. Cela nous permettrait non seulement d'améliorer notre compréhension des dynamiques en jeu au sein des ONG,

mais aussi de préparer le terrain pour la mise en place de mesures pragmatiques destinées à encourager la sagesse et le comportement éthique au sein de ces établissements. Compte tenu des problèmes mondiaux actuels, une telle recherche n'est pas seulement fascinante, elle est aussi d'une nécessité urgente afin de doter les organisations de la capacité de naviguer dans ces dilemmes avec sagesse et prescience.

1.2.6 Conclusion Phronesis aristotélicienne

En conclusion, l'analyse approfondie de la littérature existante sur la sagesse et la Phronesis dans les contextes psychologiques et organisationnels a révélé des idées intéressantes et intrigantes, ainsi que des lacunes et des opportunités pour la recherche future. Nous avons observé un large consensus sur la façon de l'opérationnaliser et sur la signification de la Phronesis, ainsi que sur l'accent mis sur son rôle dans les processus de prise de décision et les comportements éthiques. Toutefois, un examen approfondi de ces thèmes indique que l'application du Modèle néo-Aristotélicien de la Phronesis (MAP) dans les contextes organisationnels, en particulier dans les ONG, est un domaine qui mérite d'être exploré.

L'analyse met en effet en évidence l'utilité du MAP pour mesurer la Phronesis d'un point de vue individuel, en soulignant la variabilité de chaque fonction au sein du modèle et son influence sur la manifestation globale de la Phronesis. L'impact potentiel des facteurs externes et environnementaux sur l'exercice de la Phronesis, tels que la culture, les règles, le positionnement social et les circonstances, était également un domaine d'intérêt. La littérature a toujours plaidé en faveur de mesures plus quantitatives de la sagesse, soulignant la nécessité de passer d'une compréhension théorique et conceptuelle à une application plus pratique de la science, même si les mesures quantitatives ne peuvent pas être considérées comme représentant pleinement la réalité et qu'il conviendrait aussi d'inclure des mesures d'observation.

Pour les ONG, la recherche sur la dynamique organisationnelle, les procédures de prise de décision et les normes éthiques sont apparues comme un domaine d'intérêt. La compréhension des obstacles à l'utilisation de la Phronesis dans la prise de décision et l'impact de l'évolution de la dynamique sur les activités à but non lucratif ont également été considérées comme des domaines d'intérêt pour l'amélioration des soins. Cependant, l'une des lacunes les plus importantes identifiées est le manque d'études explorant l'utilisation d'un modèle aristotélicien pour évaluer l'influence de la Phronesis dans les ONG.

Au vu de ces résultats, il est essentiel de souligner la pertinence et les applications potentielles de la Phronesis, en particulier dans les ONG. Son influence sur les études organisationnelles suscite déjà un vif intérêt, mais une exploration et une intégration plus poussées sont nécessaires pour mieux comprendre la dynamique des structures à but non lucratif. Compte tenu des pressions exercées par les défis mondiaux, il est essentiel d'examiner plus en profondeur ces domaines afin d'aider les organisations à acquérir la sagesse nécessaire pour gérer des situations complexes avec prévoyance et flexibilité, tout en accordant la priorité au bien-être de leurs employés.

Dans le prochain chapitre, nous explorerons la Mètis. Tout comme la Phronesis joue un rôle important dans le domaine des études organisationnelles, en particulier au sein des ONG, la Mètis présente également une liste d'implications intrigantes. Historiquement, la Mètis est liée à la capacité de s'adapter, de concevoir des tactiques et de déjouer les adversaires, des qualités qui, comme nous le verrons, sont essentielles dans la réalité organisationnelle volatile d'aujourd'hui.

1.3 La Mètis

L'étude du comportement et de la dynamique des organisations est une discipline à multiples facettes qui ne cesse de s'étendre et d'englober des concepts à la fois anciens et nouveaux. Parmi ceux-ci, la Mètis, une forme de connaissance issue de la sagesse grecque antique (Detienne & Vernant, 1974), a commencé à susciter l'intérêt des chercheurs et des universitaires. Le concept de Mètis, qui implique l'adaptabilité et la résolution efficace des problèmes, s'applique très bien aux situations difficiles et imprévisibles, en particulier dans le secteur à but non lucratif (idem). Nous suggérons que la compréhension de l'importance de la Mètis dans des environnements aussi complexes peut avoir des implications considérables.

Les objectifs de cette analyse documentaire sont multiples. Tout d'abord, nous visons à examiner l'étendue et l'application de la Mètis dans le domaine des études organisationnelles, en accordant éventuellement une attention particulière au contexte des ONG. L'analyse nous permet de découvrir de nombreuses facettes de la Mètis, telles que la gestion des déséquilibres de pouvoir, la promotion de la justice sociale dans ces contextes ou l'impact des technologies sur l'acquisition et le maintien de la Mètis dans les organisations. Enfin, cette étude vise à identifier les lacunes existantes dans la littérature et à proposer

des domaines à explorer à l'avenir, en se concentrant particulièrement sur le rôle et l'influence potentielle de la Mètis dans diverses facettes des ONG[3].

1.3.1 Qu'est-ce que la Mètis

Dans leur livre « Les russes de l'intelligence », les philosophes français Detienne et Vernant (1974) se lancent dans l'archéologie intellectuelle et la récupération de la notion grecque de Mètis, qui mérite un examen méticuleux concernant non seulement l'époque révolue de l'Athènes antique, mais aussi les réalités organisationnelles contemporaines (Letiche & Statler, 2005). La Mètis était connue et utilisée de diverses manières par les Grecs, notamment dans le cadre des compétences rhétoriques du sophiste, de l'artisanat, de la médecine ou de la navigation (Detienne & Vernant, 1974 ; Holford, 2020a). Malgré son utilisation, la formalisation n'a jamais été faite, car il n'existe pas de traités de Mètis comme ceux que les philosophes offriraient par le biais de traités ou de systèmes logiques ; ainsi, sa présence ne pourrait être déchiffrée qu'à travers l'analyse des pratiques sociales et intellectuelles (Detienne & Vernant, 1974, p. 9). Les philosophes grecs de l'Antiquité, de Thalès aux stoïciens, ont initié des modes de pensée particuliers qui ont marqué le monde intellectuel occidental (Holford, 2020a) et ils ne seraient pas tout à fait les seuls à penser à ce type de prouesses intellectuelles.

Detienne et Vernant (1974) décrivent d'abord cette forme de connaissance comme combinant « *flair, sagacité, prévoyance, souplesse d'esprit, astuce, débrouillardise, attention vigilante, sens de l'opportunité, compétences diverses, expérience longuement acquise* » (p. 10) et s'appliquant dans le contexte de réalités multiples et changeantes. Elle émerge d'une pratique qui ne peut être justifiée par une mesure exacte, un calcul ou un raisonnement rigoureux. Elle peut être confondue avec quelque chose qui émerge de la routine, d'une inspiration hasardeuse, d'une opinion spontanée ou de la pure charlatanerie. Son application se fait dans un monde changeant, complexe et ambigu, qui porte en lui des réalités fluides aux aspects contraires et aux forces opposées. Confronté à ces réalités polymorphes, l'individu ne peut être contraint et dominé par la limite d'une seule forme fixe (domaine de l'être) et doit s'en affranchir pour être « *plus multiple, plus mobile et même plus versatile* » (domaine du devenir) (p. 12, traduction libre). Ce passage de l'être au devenir est mis en évidence par Detienne et Vernant (1974) comme le cadre dans lequel la Mètis ne peut plus avoir de place, le jeu continu de va-et-vient entre des pôles opposés s'inversant

[3] Se référer au Tableau F en annexe pour les méthodologies de recherche.

en termes opposés n'étant plus défini comme un concept délimité. Elle permet ainsi à l'individu méticuleux de relever des défis dans des domaines dans lesquels il n'y a pas de règles ou de recettes toutes faites pour réussir, grâce à sa capacité à anticiper, modifier ou influencer le destin d'événements ambigus, en empruntant une autre voie que celle habituellement choisie par les concurrents pour atteindre un but particulier (Baumard, 1994).

Detienne et Vernant (1974) décrivent la Mètis à l'aide de quatre traits fondamentaux. Le premier trait se trouve dans l'antithèse entre l'emploi de la force brute (le pouvoir) et le recours à la Mètis chaque fois qu'un individu est confronté à une situation de contestation ou de rivalité contre des humains, des animaux ou toute autre force de la nature. Dans ce contexte, l'individu doit recourir à des méthodologies d'une autre nature que la force pure et simple qui aboutirait inévitablement à la destruction. Ces méthodologies obliques, pour reprendre les termes de Baumard (1994), permettent de fausser les résultats du contexte, permettant ainsi à l'individu vaincu d'émerger en tant que triomphateur.

Le deuxième trait concerne les dimensions temporelles de la Mètis. Un individu qui possède la Mètis présente une combinaison distincte de caractéristiques que son homologue n'a pas. Il se concentre davantage sur le présent, où aucun détail n'échappe à son discernement, tout en se montrant extrêmement réactif face à un avenir soigneusement planifié. Il fait directement l'expérience de sa situation en rencontrant ce qui « est » au lieu de ce qui « devrait être » (Letiche & Statler, 2005). Cet état de vigilance peut être compris comme une conscience continue des actions en cours dans le cadre d'une surveillance, d'une observation méticuleuse et de l'attente de l'occasion idéale pour agir. Detienne et Vernant (1974) préviennent toutefois qu'il ne faut pas le confondre avec l'impulsivité, car l'individu méticuleux ancre fermement son esprit dans l'expérience passée, qu'il a texturée et enrichie, ce qui lui permet d'envisager, au-delà du présent immédiat, une partie substantielle de l'avenir. Un jeune individu succomberait à l'impulsivité du moment grâce à sa Mètis « légère », tandis qu'un individu plus expérimenté saisirait le moment idéal grâce à son expérience dense et étroitement tissée, et saurait qu'il ne suffit pas de posséder les chevaux les plus rapides - *« il faut savoir les diriger au moment décisif »* (p. 23, traduction libre).

En outre, le troisième trait caractérise la Mètis comme étant multiple et diversifiée, englobant tous les aspects. L'individu qui incarne la Mètis est un adepte d'une myriade de stratagèmes, jamais à court d'expédients et capable de se sortir de n'importe quelle situation difficile. Ce type d'individu possède une

ingéniosité inépuisable, agit rapidement, est mobile et changeant (Detienne & Vernant, 1974). Cela correspond à son domaine d'application, où le contexte est constitué de réalités multiples, mouvantes, ambiguës et changeantes. Pour que l'individu puisse agir dans cette situation, l'application d'une forme fixe est inadéquate ; lorsque la succession d'événements fluides et imprévisibles se produit, il faut naviguer sur les vagues tumultueuses et les vents changeants en utilisant ses capacités méticuleuses pour amener le bateau à bon port. Ce trait met également en évidence la dichotomie entre « l'être », la connaissance immuable, limitée, vraie et définie, et le « devenir », les opinions multiples, instables, illimitées, obliques et changeantes (Shutzberg, 2020). Ces pôles contrastés soulignent l'incompatibilité entre la Mètis, la philosophie et la rationalité, car elle oscille entre les deux (Shutzberg, 2020), passant de la lumière à l'obscurité, du logos au chaos (Mackay et al., 2014), résistant à la simplification en principes déductifs et à l'exercice de la rationalisation (Scott, 1998).

Enfin, la Mètis incarne un pouvoir de ruse et de tromperie, opérant par le déguisement pour tromper son interlocuteur. Elle utilise la dissimulation plutôt que de se révéler par le changement d'apparence pour entamer une danse entre les pôles opposés de la situation afin d'en sortir victorieuse (Detienne & Vernant, 1974). Cette ruse transparaît à travers le sens de Mètis, où me et tis signifient « pas d'homme » ou « personne », qui culmine dans le type de personne à l'identité insaisissable, imprévisible, mais pleine de ressources et astucieuse (Dolmage, 2009). Ce dernier trait de la Mètis incite également à la prudence quant à son utilisation par les individus, car il pourrait conduire à une utilisation malveillante (Samonas, 2016).

Si le concept de Mètis, et son utilisation dans les études académiques et organisationnelles, est relativement nouveau par rapport à la Phronesis, d'autres auteurs ont approfondi notre compréhension en proposant et en décrivant d'autres dimensions qu'ils ont appliquées à une variété de domaines.

Selon Baumard (1994), la Mètis fait référence à la capacité à naviguer efficacement dans des situations délicates et en constante évolution, où les règles conventionnelles ne s'appliquent pas et où il faut trouver des solutions créatives pour surmonter les obstacles. Scott (1998) explique également que c'est le fait de savoir comment et quand appliquer les règles empiriques qui caractérise le plus la Mètis. Cependant, cela a un coût : dans ce contexte, la poursuite d'un objectif idéal n'est pas toujours nécessaire, l'aspect pratique primant (Baumard, 1994). Cette absence d'idéaux substantiels vers lesquels les objectifs devraient être orientés conduirait inévitablement les universitaires à utiliser la Mètis comme cadre pour étudier les actions vicieuses et crapuleuses. Elle a en effet été utilisée pour étudier l'état d'esprit de l'un des

cybercriminels qui utiliserait *« la tromperie humaine, le camouflage, la débrouillardise, l'esprit vif, l'habileté, la rapidité de pensée et d'action, l'autosuffisance et la saisie des opportunités »* (Samonas, 2016, p. 2-3, traduction libre). Il n'est cependant pas possible de garantir la réalisation d'objectifs éthiques grâce à une intelligence méticuleuse (Scholz, 2017). Selon Newswander et Newswander (2015), tirer parti d'opportunités en se basant uniquement sur l'intuition, sans aucune considération morale ou vertueuse, permet d'envisager ces actions sous un nouvel angle. Cependant, ils soulignent également que cette approche soulève des préoccupations supplémentaires et suggère la nécessité d'établir des limites à de telles actions ; *« La Mètis bornée fournit un guide significatif [...] pour les situations ambiguës »* (p. 164, traduction libre).

La compréhension de la Mètis, aussi sombre qu'elle puisse paraître, ne devrait pas être entièrement considérée comme servant uniquement les acteurs de mauvaise foi, mais plutôt comme une forme d'engagement neutre en termes de valeur (Mackay et al., 2014). Bien que la Mètis puisse être utilisée à mauvais escient, sa force ne s'aligne pas intrinsèquement sur une intention malveillante ; au contraire, un praticien de l'intelligence rusée peut l'appliquer de manière constructive et responsable. L'utilisation de la Mètis n'a pas seulement pour but de rechercher la vérité, mais aussi de permettre une façon de penser qui favorise les avantages et la survie. Dans un contexte de faiblesse, savoir se montrer plus fort est un atout précieux pour ceux qui n'ont pas de pouvoir. Cette action improvisée peut favoriser la créativité et l'innovation et permettre aux plus faibles de faire la différence (Letiche & Statler, 2005). Ce renforcement de la position la plus faible pourrait supplanter le développement d'un jugement avisé, car ces méthodes non orthodoxes seront considérées comme efficaces, ce qui aboutira à une réussite tactique (Scholz, 2017). Cette relation au pouvoir est très présente, que ce soit dans les traits de Detienne et Vernant (1974), ou dans l'utilisation de la perspective méticuleuse dans les études universitaires. Cela contrebalance la notion de Mètis, considérée comme un mode de pensée uniquement néfaste, car elle peut également conduire à de bonnes fins. Carlson (2020) indique que cette perspective a été utilisée pour se concentrer sur les moments où les acteurs marginalisés l'utilisent dans les études sur le handicap, les identités professionnelles, pédagogiques et programmatiques, la rhétorique incarnée, l'expérience utilisateur et l'automatisation. Elle donne du pouvoir aux acteurs marginalisés en leur permettant de localiser et de tirer parti d'éléments différents (Carlson, 2020). Paradoxalement, Letiche et Statler (2005) soutiennent que la Mètis implique un abandon partiel du contrôle, car pour s'ouvrir à l'inattendu, l'acteur marginalisé ne peut pas prétendre être l'acteur de *« chaque solution ou la cause de chaque décision »* (p. 5, traduction libre). Par conséquent, l'utilisation de la Mètis pour contrebalancer la relation de pouvoir exige de l'acteur

impuissant qu'il devienne maître du destin situationnel afin de pouvoir briser les files d'attente et trouver des solutions innovantes et imaginatives qu'aucune des parties n'aurait pu anticiper (Letiche & Statler, 2005 ; Carlson, 2020).

L'aspect responsabilisant de la Mètis nous amène à une autre caractéristique de cette forme d'intelligence : sa dimension sociale. En effet, cette dynamique de pouvoir entre les humains, les animaux et les éléments de l'environnement suggère fortement une dimension sociale, car la Mètis n'existe pas dans le vide, mais naît et se cultive dans nos interactions avec les autres et l'environnement. Alors que Baumard (1994) mentionne que la Phronesis émerge de l'interaction sociale et que la Mètis émerge de l'imprévisibilité (Tableau 1.6), Scott (1998) et Shutzberg (2020) ajoutent que l'interaction sociale et d'autres interactions avec l'environnement favorisent l'imprévisibilité, et donc la Mètis. En effet, à travers des activités physiques complexes nécessitant un ajustement constant aux *« mouvements, valeurs, désirs ou gestes des autres »* (Scott, 1998, p. 318, traduction libre), l'individu méticuleux doit être capable de répondre quasi automatiquement à tout autre individu, groupe ou élément de l'environnement. Scott (1998) explique cela par les pratiques sociales de la vie quotidienne : dans le sport, le boxeur doit apprendre à feindre un mouvement afin de provoquer une réponse dont il pourra tirer profit, et dans les activités coopératives, comme la danse, le mouvement d'un partenaire influence inévitablement le sien. Cela s'applique même davantage à la diplomatie et à la politique, où l'influence sur les comportements d'autrui (partenaires ou ennemis politiques) peut avoir un impact considérable sur le monde. L'utilisation de la Mètis devient primordiale pour un politicien qui est en interaction constante avec ses homologues et dont chaque partie prenante essaie de tirer profit de l'autre (Scott, 1998). Ceci est particulièrement mis en évidence dans les travaux de Holford (2020), où la Mètis individuelle est, entre autres dimensions, acquise par la pratique sociale, le dialogue, la délibération et la formalisation d'expériences collectives passées.

Dans le cadre de cette analyse documentaire, nous avons rencontré toute une variété de descriptions pour tenter de caractériser la Mètis. Cette multitude de définitions illustre la complexité de la tâche qui consiste à saisir l'essence d'un concept qui devient de plus en plus insaisissable et étranger à mesure que nous essayons de l'expliquer (Mackay et al., 2014). Nous avons tenté de compiler d'autres traits caractéristiques ou émergences contextuelles dans le Tableau 1.10.

Table 10: Caractéristiques de la Mètis selon les auteurs

Auteurs	**Caractéristiques / Descriptions**
Detienne et Vernant	Flair, sagacité, prévoyance, souplesse d'esprit, feinte, débrouillardise, attention

(1974)	vigilante, sens de l'opportunité, compétences variées, expérience acquise de longue date Trait 1 - Antithèse entre l'emploi de la force brute (pouvoir) et le recours à la Mètis Trait 2 - Dimensions temporelles Trait 3 - Multiple et diversifié, englobant tous les aspects. Utilisé dans les situations ambiguës Trait 4 - Ruse et tromperie
Baumard (1994)	Connaissances obliques et conjecturales, mutables, axées sur les objectifs et éphémères, situation, furtives, pratiques et axées sur les résultats, émergent de l'imprévisibilité, de l'utilisation de ruses, de flair et de raccourcis, d'une vision sagace d'une intervention perspicace, conjecturale, opérationnelle et discrète. Connaissance tacite difficile à communiquer, spécificités
Scott (1998)	Tactique : phénomène social, adaptation rapide, apprentissage par l'expérience
Samonas (2016)	La tromperie humaine, le camouflage, la débrouillardise, la vivacité d'esprit, l'habileté, la rapidité de pensée et d'action, l'autosuffisance et la saisie des opportunités
Newswander et Newswander (2015)	L'astuce et la force Pas d'appel à l'établissement de vérités universelles ou à la génération de meilleures pratiques Utilisé pour résoudre des problèmes désordonnés, complexes, locaux et idiosyncrasiques
Mackay et al. (2014)	Forme d'engagement active, spontanée et neutre en termes de valeurs. Débrouillardise sur place, réponses intuitives et créatives aux circonstances.
Wanner (2009)	Sens de l'intelligence plus large que la simple « ruse ». De nature pratique, situationnelle ou tactique (Certeau).
Letiche et Statler (2005)	Intuitif, émergent et fugace, transformateur, sporadique et dramatique. Émerge de l'abandon du contrôle en acceptant l'intrusion d'un pouvoir imaginatif et rusé découlant de circonstances pratiques, exigeant l'innovation, le changement et une véritable nouveauté.
Holford (2020a)	Forme de connaissance obscure, parfois appelée « connaissance de l'ambiguïté ». Appelée dans des situations transitoires, changeantes, déconcertantes et ambiguës. Elle implique de la vigilance, une attention soutenue - une expérience attentive avec une observation attentive en étant ouvert à la nouveauté, à la vigilance, à la sensibilité au contexte, à la présence et à une multitude de perspectives. Mélange de « savoir-comment », « savoir-quand » et « savoir-quoi » (p. 30)

En analysant les caractéristiques de la Mètis, telles qu'articulées par les différents auteurs (Tableau 1.10), nous identifions plusieurs thèmes saillants (Tableau 1.11) qui pourraient être extrapolés. La première dimension qui ressort de la littérature suggère fortement la nature implicite et intuitive de cette forme de connaissance. La plupart des auteurs soulignent les dimensions tacites et conjecturales de la Mètis. Il s'agit le plus souvent d'un type de savoir qui résiste à la communication explicite et qui est géré et exercé par le biais de l'expérience personnelle et collective (Baumard, 1994 ; Letiche & Statler, 2005 ; Holford, 2020a ; Scott, 1998 ; Mackay et al., 2014 ; Detienne & Vernant, 1974).

La deuxième dimension qui semble prendre de l'avance est l'adaptabilité et la débrouillardise. Elle implique l'utilisation de la ruse, de la feinte et de l'esprit vif pour faire face à l'adversité, ce qui permet aux individus de s'adapter à des situations complexes et d'en sortir efficacement (Detienne & Vernant, 1974 ; Holford, 2020a ; Mackay et al., 2014 ; Samonas, 2016).

La troisième dimension fait référence à l'utilisation contextuelle et spécifique à la situation de la Mètis. Elle émerge en réponse à des situations distinctes, fonctionnant comme une solution tactique à des problèmes complexes, localisés et uniques (Scott, 1998 ; Holford, 2020a ; Newswander & Newswander, 2015 ; Baumard, 1994 ; Wanner, 2009).

La quatrième dimension est sa neutralité et son pragmatisme. Son utilisation contextuelle avec des résultats qui ne sont ni « bons » ni « mauvais » est liée à la position éthiquement neutre de la Mètis. Elle se concentre sur l'obtention de résultats plutôt que sur l'adhésion à des principes moraux ou éthiques. Elle est guidée par les besoins et les exigences d'une situation particulière sans être influencée par des cadres éthiques globaux (Baumard, 1994 ; Mackay et al., 2014 ; Newswander & Newswander, 2015).

La cinquième dimension détectée est le rôle des interactions sociales et des dynamiques de pouvoir. La Mètis est à la fois influencée par les contextes sociaux qu'elle tente d'influencer, en particulier en ce qui concerne la dynamique du pouvoir et les interactions sociales. Elle permet aux acteurs de naviguer efficacement dans les comportements des autres et de leur environnement (Scott, 1998 ; Letiche et Statler, 2005 ; Holford, 2020a).

Enfin, elle réside dans des situations de multiplicité de perspectives et d'ambiguïté. La Mètis est associée à la capacité de naviguer dans l'ambiguïté, de considérer plusieurs perspectives simultanément. Elle est par conséquent invoquée dans des situations mutables, déconcertantes et ambiguës (Holford, 2020a ; Baumard, 1994 ; Newswander & Newswander, 2015).

Table 11: Les six dimensions de la Mètis

Dimensions	**Descriptions**
Implicite et intuitif	La Mètis se caractérise par une connaissance implicite et intuitive, qui résiste à la communication explicite. Elle s'acquiert par l'expérience personnelle et collective et ne peut être facilement articulée ou transférée.
Capacité d'adaptation et ingéniosité	La Mètis implique l'adaptabilité et la débrouillardise, permettant aux individus de naviguer dans des situations complexes et de répondre

	rapidement à l'adversité. Elle exige de la ruse, de l'astuce et de la vivacité d'esprit pour relever efficacement les défis.
Contexte et situation spécifique	La Mètis dépend du contexte et fonctionne comme une solution tactique à des problèmes uniques et localisés. Elle émerge en réponse à des situations distinctes et est adaptée à des contextes et des circonstances spécifiques.
Neutralité et pragmatisme	La Mètis est éthiquement neutre et pragmatique, se concentrant sur l'obtention de résultats plutôt que sur l'adhésion à des principes moraux ou éthiques. Elle est guidée par les besoins et les exigences d'une situation particulière, sans être influencée par des cadres éthiques globaux. Par conséquent, elle peut servir des fins vertueuses aussi bien que des intentions manipulatrices ou même nuisibles
Interactions sociales et dynamique du pouvoir	La Mètis est influencée par les contextes sociaux et les influences, en particulier en ce qui concerne la dynamique du pouvoir et les interactions sociales. Elle permet aux individus de naviguer et de répondre efficacement aux comportements des autres et de leur environnement.
Multiplicité des perspectives et ambiguïté	La Mètis s'épanouit dans les situations d'ambiguïté et de perspectives multiples, permettant aux individus d'envisager simultanément divers points de vue. Elle est invoquée dans les situations mouvantes et déconcertantes, fournissant des conseils pour naviguer dans l'incertitude.

Nous pourrions alors considérer la Mètis comme une réponse pragmatique et neutre à des contextes spécifiques, grâce à sa nature adaptable et ingénieuse qui découle d'une compréhension implicite et intuitive des situations. Elle évolue dans l'ambiguïté et la multiplicité des perspectives, souvent causées par la dynamique du pouvoir et les interactions sociales, qui lui permettent à la fois d'influencer et d'être influencée.

La Mètis est une forme d'intelligence complexe et adaptable qui joue un rôle central dans les interactions sociales et environnementales, les dynamiques de pouvoir et les situations tactiques. Façonnée par le contexte, elle est intrinsèquement neutre, ce qui peut entraîner des utilisations inappropriées et soulever des questions éthiques. Elle est toutefois précieuse pour comprendre la cognition humaine, le comportement et la pensée stratégique, et ses implications s'étendent aux communautés marginalisées, aux arènes politiques, aux réalités organisationnelles et à la vie de tous les jours. La Mètis met en lumière les aspects adaptatifs et pragmatiques de la sagesse humaine qui s'épanouit dans l'ambiguïté et la multiplicité. Alors que nous continuons à explorer la Mètis, il est important d'approfondir notre compréhension tout en tenant compte des considérations éthiques afin de garantir qu'elle reste une source d'autonomisation plutôt qu'une source d'exploitation.

1.3.1.1 L'application de la Mètis dans les organisations

La littérature sur la Mètis a intéressé différents domaines du monde savant. Issue des travaux d'archéologie intellectuelle de Detienne et Vernant (1974), elle a également influencé la scène politique (Scott, 1998), la littérature et l'histoire (Wanner, 2009 ; Shaul, 2018 ; Raphals, 1992), la pratique de la vie quotidienne (Certeau, 1984), la connaissance et la gestion des connaissances (Guzman, 2013), l'information et les technologies (Pope-Ruark, 2014 ; Holford, 2020b ; Holford, 2020a ; Holford, 2022 ; Karsten, 2021 ; Samonas, 2016), l'éducation (Chia & Holt, 2008 ; Pope-Ruark, 2014 ; Vigneron, 2015 ; Scholz, 2017 ; Mackay et al. , 2014), la santé et la médecine (Shutzberg, 2020), la rhétorique (Price-McKell, 2022 ; Dolmage, 2009), le *gameplay* (Colby & Holmes, 2022) et de multiples facettes de l'organisation (Carlson, 2020 ; Chia & Holt, 2008 ; Holford, 2021 ; Holford, 2021 ; Holford, 2022 ; Mackay et al, 2014 ; Pope-Ruark, 2014 ; Pérodin et al., 2022 ; Letiche & Statler, 2005 ; Baumard, 1994 ; Scholz, 2017 ; Karsten, 2021 ; Newswander & Newswander, 2015).

L'intelligence de la Mètis a souffert d'une négligence historique dans le monde occidental alors qu'elle a prouvé son utilité (Scholz, 2017). Baumard (1994) avait déjà prévu l'importance de la Mètis dans les études organisationnelles, car *« la Mètis est toujours présente à l'arrière-plan du processus de résolution de problèmes engagé par les organisations »* (p. 3, traduction libre). Dans le domaine de la gestion, l'importance de la Mètis devient plus évidente à l'ère de la quantification et de l'organisation systématique. Mackay et al. (2014) suggèrent d'étudier la Mètis dans l'apprentissage de la gestion, en soulignant que celle-ci met en évidence les lacunes de la mesure et de l'ordre conceptuel dans la gestion. Elle permet également une réponse managériale plus processuelle, qui vise à atteindre un « équilibre harmonique de modèles dynamiques et récursifs qui se déploient continuellement *»* (p. 1, traduction libre). Holford (2020b) partage également cet argument, estimant que les organisations accordent trop d'importance à l'efficacité et à la normalisation plutôt que de privilégier le maintien et l'acquisition de la Mètis. Ces mesures, à l'instar des indicateurs de performance ou des processus vérifiables, ne reflètent que des faits potentiels partiels orientés vers des objectifs étroits. Les faits extraits peuvent susciter des réactions inventives, perturbatrices ou astucieuses, mais ils ne permettent pas d'établir de lien avec l'application pratique. Cela crée un fossé entre le monde abstrait et le monde expérimental, qui peut être exploité par la Mètis (Mackay et al., 2014). Ces lacunes sont explorées dans divers domaines, comme en témoignent les nombreux travaux universitaires sur la vie organisationnelle, les technologies de l'information (Pope-Ruark, 2014 ; Holford, 2020b ; Holford, 2020a ; Holford, 2022 ; Karsten, 2021 ; Samonas, 2016), ou l'éducation (Chia & Holt, 2008 ; Pope-Ruark, 2014 ; Vigneron, 2015 ; Scholz, 2017 ; Mackay et al., 2014), à

diverses phases organisationnelles (Pérodin et al., 2022 ; Pope-Ruark, 2014), à la recherche (Carlson, 2020 ; Pérodin et al., 2022) et à d'autres aspects tels que l'évocation de la Mètis (Letiche & Statler, 2005) et la discrétion administrative (Newswander & Newswander, 2015).

L'information et la technologie sont omniprésentes dans les réalités organisationnelles actuelles, et nous observons un effet sur l'utilisation de la Mètis et son acquisition. Holford (2020b) a étudié cette dépendance croissante et a démontré que les organisations contemporaines sont de plus en plus tributaires de la technologie. Cette tendance privilégie l'efficacité et la standardisation grâce à l'utilisation d'algorithmes et de protocoles, tout en négligeant l'importance de l'expertise professionnelle humaine, notamment la Mètis. Les répercussions d'une telle carence ou suppression peuvent entraîner des conséquences matérielles graves au sein de l'organisation. Par conséquent, Holford (2020b) plaide en faveur d'un équilibre entre la reconnaissance du savoir de la Mètis et l'adoption de techniques instrumentales telles que l'automatisation et l'intelligence artificielle pour une performance organisationnelle optimale. Parallèlement aux préoccupations de Holford, Karsten (2021) expose les appréhensions des professionnels de la sécurité incendie au Danemark, en particulier concernant le potentiel de la numérisation à perturber l'équilibre entre « Mètis » et « technè ». La Mètis représente la connaissance intuitive et incarnée que les professionnels utilisent lorsqu'il est nécessaire de s'écarter des règles normalisées, à l'inverse de la Technè, qui désigne les règles et les valeurs normalisées qui guident les pratiques efficaces en matière de sécurité incendie. Si la Technè déplace la Mètis par le biais de la numérisation, il pourrait y avoir des conséquences négatives sur les évaluations de la sécurité incendie et augmenter le risque. Même si Pérodin et al. (2022) et Carlson (2020) ne s'intéressent pas spécifiquement à l'information et à la technologie des organisations, ils partagent également l'importance de remettre en question la dépendance excessive à l'égard des processus organisationnels considérés comme acquis. Leur travail montre que l'intégration des compétences pratiques et des connaissances tirées d'expériences vécues, ou la Mètis, peut compléter les connaissances techniques dans la recherche sur les catastrophes ou les situations de déséquilibre de pouvoir, afin d'améliorer l'efficacité des réponses. Les appréhensions exprimées par Holford (2020b), Karsten (2021), Carlson (2020) et Pérodin et al. (2022) soulignent une compréhension commune : l'équilibre entre les connaissances intuitives et incarnées (Mètis) et les méthodes structurées et fondées sur des règles (Technè ou similaire) coïncide avec une performance organisationnelle et une sécurité optimale, en particulier dans le contexte d'une numérisation croissante.

Dans les organisations, la capacité d'invoquer la Mètis est primordiale, en particulier dans un monde où le

changement s'accélère. Leetiche et Statler (2005) affirment que la Mètis est en effet une ressource clé pour les organisations confrontées à des situations complexes et incertaines, car elle leur permet d'être plus réactives, adaptables et créatives. D'autres auteurs soulignent également son importance en matière de gestion et plaident en faveur d'un meilleur entretien et d'une meilleure acquisition de la Mètis par le biais de l'éducation. Selon les recherches de Pope-Ruark (2014), les méthodologies d'apprentissage par l'expérience, telles que les projets basés sur le client et les rencontres d'apprentissage par le service, permettent de développer l'intelligence de la Mètis des étudiants. L'étude souligne également l'importance d'utiliser des approches agiles, notamment Scrum et Kanban, ainsi que des outils tels que le modèle de boîte temporelle du sprint et les dossiers Kanban pour promouvoir l'intelligence mystique dans le cadre des programmes d'études en communication technique et professionnelle. Chia et Holt (2008) soulignent la nécessité d'une connaissance par l'exemple, qui ne peut être transmise que par des comportements démonstratifs dans l'enseignement commercial. Scholz (2017) suggère d'autres techniques pour développer l'intelligence de la Mètis, telles que la découverte d'analogies atypiques, la lecture de textes narratifs à structure métrique et l'analyse introspective de récits personnels. Dans l'ensemble, cultiver l'intelligence de la Mètis est essentiel pour doter les étudiants des compétences nécessaires pour naviguer dans des environnements de travail complexes et en évolution rapide (Pope-Ruark, 2014), mais aussi pour mieux équiper les acteurs de l'influence éthique que peut avoir leur discrétion administrative (Newswander & Newswander, 2015).

Divers travaux universitaires soulignent l'importance et l'impact de la Mètis dans différents aspects de l'environnement organisationnel, de la technologie de l'information à la formation des futurs managers. Il est essentiel de reconnaître et de cultiver la Mètis plutôt que de la considérer comme une évidence. L'étude de son impact devrait donc être prise plus au sérieux dans les travaux ultérieurs. Cependant, en raison de sa nature tacite et difficile à communiquer (Baumard, 1994), de l'absence d'appel à l'établissement de vérités universelles ou de meilleures pratiques (Newswander & Newswander, 2015), de son caractère émergent et fugace (Letiche & Statler, 2005), son étude demeure ardue. Il semble qu'il y ait un nombre limité d'études empiriques dans ce domaine, avec seulement six études récentes utilisant des méthodologies qualitatives, les autres restant principalement de nature conceptuelle ou théorique. La plupart des auteurs ont eu recours à des entretiens structurés et semi-structurés, ainsi qu'à des observations sur le terrain et à des vidéos (Pérodin et al., 2022 ; Colby & Holmes, 2022 ; Carlson, 2020). D'autres ont décidé d'adopter une approche plus narrative ou basée sur des cas d'utilisation pour analyser les diverses façons dont la Mètis allait émerger (Newswander & Newswander, 2015 ; Holford, 2020a ;

Holford, 2020b ; Karsten, 2021). Ce faible nombre souligne par ailleurs la nécessité d'explorer la Mètis et de mettre au point de nouvelles méthodologies.

L'exploration de la Mètis dans les diverses sphères organisationnelles révèle son rôle central face aux défis organisationnels modernes. L'ensemble de la littérature insiste sur la nécessité d'équilibrer la Mètis, un savoir intuitif et incarné, avec la structure et les méthodologies basées sur des règles. Les chercheurs plaident donc en faveur de la culture et de la reconnaissance du savoir de la Mètis, arguant qu'il est la clé d'une performance organisationnelle optimale, voire de la sécurité. Par ailleurs, les études empiriques actuelles sont de plus en plus nombreuses, mais encore insuffisantes et méritent d'être approfondies. Cependant, cette analyse documentaire n'a pas encore pris en compte le cas des ONG.

1.3.1.2 La Mètis dans les ONG

Dans l'ensemble de la littérature que nous avons recensée, très peu d'études explorent la Mètis dans un contexte à but non lucratif et non gouvernemental. En utilisant les termes « à but non lucratif » et « non gouvernemental » en combinaison avec « Mètis » et leurs diverses déviations, nous obtenons trois résultats provenant des bases de données déjà listées ci-dessus et révisées par des pairs. De ce petit groupe d'études, Pérodin et al. (2022) sont les seuls à traiter spécifiquement des ONG. Ils affirment l'importance de la Mètis dans la recherche et la réponse aux catastrophes, en particulier en soulignant la nécessité d'intégrer les expériences de première main et les points de vue des ONG œuvrant au sein des communautés marginalisées. En incorporant cette forme de savoir, incarné et intuitif, ces organisations communautaires peuvent mieux contribuer à garantir une approche plus inclusive et adaptée aux stratégies de lutte contre les catastrophes. D'autre part, Mackay et al. (2014) mentionnent le contexte des ONG en ce qui concerne les mesures de la qualité des produits et des services, des clients, des coûts et de la valeur, qui devraient être conformes aux exigences situationnelles. Enfin, Carlson (2020) ne mentionne pas directement les ONG. Il discute cependant de la recherche participative communautaire et de la façon dont elle peut être utilisée pour s'engager dans un travail de justice sociale aux côtés des communautés ayant subi des pratiques d'extraction économique, environnementale et culturelle. L'utilisation de la Mètis lors de la recherche participative a permis au chercheur de vivre des expériences incarnées, tout en inversant le déséquilibre des pouvoirs.

Il convient de noter que deux études de nature qualitative ont été réalisées au sein du petit groupe de recherche, et qu'elles ont principalement été utilisées comme une perspective et un outil permettant

d'améliorer l'équilibre des pouvoirs en faveur des personnes marginalisées. Aucune d'entre elles ne s'est concentrée sur les processus décisionnels internes ou sur tout autre type d'influence interne que la Mètis pourrait avoir. La comparaison entre la Mètis, la Phronesis ou toute autre vertu intellectuelle aristotélicienne est également absente. Au contraire, nous soutenons la perspective opposée, en reconnaissant le rôle significatif que joue la Mètis dans le domaine plus large des études organisationnelles, comme corroboré par de nombreuses recherches antérieures. Toutefois, nous soutenons cette position en raison de l'importance de la Mètis dans les études organisationnelles en général, comme l'illustrent les nombreuses études citées précédemment. Les ONG et leurs communautés marginalisées sont confrontées à de nombreux défis ambigus et complexes qui nécessitent l'utilisation de la perspective de la Mètis (Pérodin et al., 2022 ; Mackay et al., 2014). En d'autres termes, il est nécessaire de mieux comprendre l'influence de la Mètis, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des ONG.

1.3.2 Recherches et opportunités futures

L'importance de la recherche sur la Mètis dans les études organisationnelles est reconnue depuis longtemps (Baumard, 1994), et plus récemment, il a été suggéré d'explorer les diverses applications de la Mètis dans différents contextes (Mackay et al., 2014).

Des auteurs ont soulevé des questions concernant la valeur éthique et l'influence de la Mètis sur la théorie et la pratique organisationnelles. Letiche et Statler (2005) suggèrent que des recherches futures exploitent le pouvoir novateur et tactique de la Mètis, sa signification éthique et sa contribution potentielle à un « bien commun » dans la prise de décision organisationnelle. Partageant des préoccupations parallèles, Scholz (2017) et Shutzberg (2020) se sont inquiétés des limites potentielles de l'intelligence méticuleuse dans la réalisation d'objectifs éthiques et ont suggéré que davantage de recherches soient menées pour examiner la relation entre l'intelligence méticuleuse et d'autres formes d'intelligence pratique dans divers contextes.

La rareté des études empiriques sur la Mètis témoigne de la difficulté à appréhender et à observer le concept en action. Toutes les études menées ont été qualitatives et ont utilisé des entretiens structurés et semi-structurés, ainsi que des observations sur le terrain et des vidéos (Pérodin et al., 2022 ; Colby & Holmes, 2022 ; Carlson, 2020). Des analyses narratives et des analyses de cas d'utilisation ont également été réalisées (Newswander & Newswander, 2015 ; Holford, 2020a ; Holford, 2020b ; Karsten, 2021). Ces méthodes sont conformes aux recommandations de Letiche et Statler (2005) ainsi que de Mackay et al.

(2014) qui préconisent de mener davantage de recherches pour comprendre la fonction des récits de la Mètis, le rôle de la narration et des expériences collaboratives dans la cocréation et le développement des connaissances organisationnelles.

Enfin, parmi la modeste cohorte de recherches menées dans le contexte des ONG, deux études seulement ont adopté une approche qualitative, utilisant la Mètis principalement comme un mécanisme permettant de remédier aux disparités de pouvoir au bénéfice des groupes marginalisés. Cependant, aucune de ces études ne se concentre sur le rôle de la Mètis dans les processus décisionnels internes ou sur toute autre forme d'influence intrinsèque. Les ONG et leurs communautés marginalisées constitutives sont aux prises avec une multitude de défis complexes et ambigus qui nécessitent l'application d'une perspective de la Mètis (Pérodin et al., 2022 ; Mackay et al., 2014). En d'autres termes, il est urgent d'approfondir la compréhension de l'influence de la Mètis, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des ONG.

1.3.3 Conclusion Mètis

Notre exploration de la littérature nous a permis de mieux comprendre la Mètis dans le domaine des études organisationnelles, en mettant l'accent sur les ONG. Nous avons analysé divers aspects de ce concept ancien et complexe, en soulignant sa valeur en tant qu'outil d'intelligence adaptative et de résolution de problèmes avec ingéniosité. Notre étude a révélé des lacunes dans les travaux de recherche existants. Malgré la reconnaissance croissante de la pertinence de la Mètis, les études empiriques dans ce domaine restent rares. De plus, l'impact et le rôle de la Mètis dans l'élaboration de la dynamique interne des ONG et dans leurs interactions avec les diverses parties prenantes n'ont pas été pleinement explorés. Des méthodologies qualitatives ont été utilisées pour mettre en lumière le rôle de la Mètis dans la résolution des déséquilibres de pouvoir et la promotion de la justice sociale, mais ses applications concrètes sont encore limitées.

Compte tenu de ces lacunes dans la recherche, des études futures sont nécessaires pour comprendre l'influence de la Mètis au sein des ONG de manière plus approfondie. Les recherches futures pourraient notamment examiner avec profit la relation entre la Mètis et d'autres formes d'intelligence pratique, en se concentrant notamment sur la manière dont la Mètis contribue à la prise de décisions éthiques et promeut le « bien commun ». Il conviendrait également d'approfondir le pouvoir novateur et tactique de la Mètis, sa signification éthique et la manière dont elle influence la théorie et la pratique organisationnelles. L'adoption de méthodes telles que l'recherche narrative et la narration peut permettre

de révéler les fonctions subtiles de la Mètis dans la pratique et contribuer à l'élaboration et au développement des connaissances organisationnelles.

En conclusion, la Mètis s'est imposée comme un domaine d'intérêt incontournable dans les études organisationnelles modernes. Son potentiel pour enrichir la compréhension théorique et pratique du secteur à but non lucratif est à la fois prometteur et largement inexploité. Il est essentiel d'explorer davantage la Mètis, au-delà des disparités de pouvoir, pour comprendre son rôle intrinsèque dans les processus de prise de décision et son influence plus large dans le secteur à but non lucratif, non gouvernemental et au-delà.

1.4 Conclusion de la revue littérature

En conclusion, cette analyse documentaire retrace l'évolution historique et philosophique de la sagesse, depuis ses anciennes racines occidentales et orientales jusqu'à ses interprétations modernes en psychologie et dans les sciences de l'organisation, tout en s'ancrant finalement sur la conception aristotélicienne de la Phronesis et sur la notion moins explorée, mais puissante de la Mètis. La fascination de longue date de l'humanité pour la sagesse, qui se reflète dans les œuvres fondamentales de multiples civilisations et traditions, a donné lieu à un éventail de définitions et de constructions théoriques (Bangen et al., 2013 ; Grossmann et al., 2020 ; Peltonen, 2022). Alors que les premières conceptions occidentales mettaient l'accent sur la vertu, la connaissance et le bien commun, et que les philosophies orientales se concentraient sur la connaissance de soi, la compréhension de la vie et de la mort, ainsi que sur la vertu innée (Mitchell et al., 2017 ; Chia & Holt, 2008), la recherche contemporaine s'efforce de mesurer et d'opérationnaliser la sagesse. Dans ce domaine, la Phronesis apparaît comme un pilier conceptuel essentiel, en particulier sous sa forme aristotélicienne, qui met l'accent sur la délibération morale, les fins éthiques et la quête de l'eudémonisme (Darnell et al., 2019 ; Darnell et al., 2022 ; Kristjánsson, 2022).

Le Modèle néo-Aristotélicien de la Phronesis (MAP) propose une approche structurée pour évaluer la Phronesis en tenant compte de la sensibilité morale, du jugement moral, de l'identité morale et de la régulation des émotions, le tout dans un cadre fondé sur l'émirat (Darnell et al., 2022). Cependant, malgré les avancées conceptuelles, des lacunes importantes subsistent. Les tests empiriques de la Phronesis sont encore relativement récents et les interactions dynamiques de ses composantes, en particulier dans des contextes organisationnels réels, méritent d'être étudiées plus avant (Ames et al., 2020 ; Kristjánsson, 2021). En outre, bien que l'attention des chercheurs se soit portée sur les applications organisationnelles

de la Phronesis, la recherche reste souvent théorique, avec peu d'études explorant la façon dont la sagesse pratique influence la prise de décision, l'éthique et l'efficacité opérationnelle, en particulier au sein des ONG (Bredillet et al., 2015 ; Phillips & Hall, 2013 ; Mowles, 2012).

Parallèlement, la Mètis, une forme d'intelligence adaptative ancrée dans la ruse, l'ingéniosité et la réactivité contextuelle, commence à susciter l'intérêt des chercheurs. La Mètis s'avère particulièrement prometteuse pour naviguer dans les scénarios fluides, ambigus et chargés de pouvoir que nous rencontrons couramment dans les organisations contemporaines (Detienne & Vernant, 1974 ; Mackay et al., 2014 ; Holford, 2020a). Sa neutralité pragmatique, sa spécificité situationnelle et sa nature implicite en font un élément critique, mais peu étudié de la vie organisationnelle, que ce soit pour gérer les complexités technologiques (Holford, 2020b ; Karsten, 2021) ou autonomiser les communautés marginalisées (Carlson, 2020 ; Pérodin et al., 2022). Néanmoins, les études empiriques sur la Mètis dans les environnements à but non lucratif restent particulièrement rares, offrant un aperçu minimal de la façon dont elle influence la prise de décision interne, les interactions avec les parties prenantes ou les impératifs stratégiques plus larges.

Dans l'ensemble, ces résultats soulignent la nécessité de poursuivre les recherches empiriques qui combinent la Phronesis et la Mètis dans les études organisationnelles, en mettant particulièrement l'accent sur les entités à but non lucratif où convergent les impératifs éthiques, la diversité culturelle, les contraintes en matière de ressources et les réglementations changeantes. Les recherches à venir pourraient utiliser des stratégies d'observation et de performance ainsi que des méthodes mixtes pour étudier les qualités inhérentes et tacites de la Phronesis et de la Mètis. Les études pourraient explorer la manière dont les compétences morales se développent au sein de cadres éthiques, étudier la réflexion stratégique spécifique au contexte et les ambitions morales, et évaluer la manière dont la sagesse pratique au niveau individuel et collectif favorise la résilience, l'adaptabilité et les actions éthiques.

En examinant ces éléments ensemble, les chercheurs peuvent aller au-delà de la théorisation abstraite, en construisant une compréhension plus complète du rôle multiforme de la sagesse dans la vie organisationnelle. Une telle recherche promet de doter les ONG, ainsi que d'autres, de l'agilité intellectuelle et éthique nécessaire pour naviguer dans la complexité et l'incertitude avec une clarté morale, une intelligence créative et un savoir-faire pratique - en alignant la poursuite du bien commun sur l'adaptabilité stratégique et l'action sensible au contexte (Darnell et al., 2019 ; Grossmann et al., 2020 ;

Newswander et Newswander, 2015).

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE

Dans le chapitre précédent, nous avons procédé à une revue de la littérature en définissant les caractéristiques de la Phronesis et de la Mètis. Nous avons passé en revue les fondements historiques de ces deux formes de connaissance, observé leurs manifestations dans divers contextes et commencé à comprendre comment elles pouvaient interagir. À partir de cette exploration, nous présentons un modèle conceptuel qui servira de pierre angulaire à notre étude. Ce modèle intègre les quatre fonctions de la Phronesis présentées dans le Tableau 1.5 et les six dimensions de la Mètis exposées dans le Tableau 1.11.

Ce chapitre propose une analyse plus approfondie de ce modèle. En réunissant les idées de la Phronesis et de la Mètis, le cadre théorique que nous proposons cherche à révéler la complémentarité de ces concepts dans les environnements organisationnels à but non lucratif d'aujourd'hui. Nous supposons que l'adoption et la compréhension de ce cadre peuvent ouvrir la voie à une meilleure compréhension de la dynamique entre la Mètis et la Phronesis, et ainsi améliorer notre compréhension de leur potentiel combiné pour guider les ONG de manière éthique et efficace. Ce chapitre a pour objectif d'élucider les fondements théoriques de notre modèle, en fournissant une base à nos questions et propositions de recherche. Nous souhaitons présenter une approche systématique qui permettra d'approfondir l'étude et l'intégration situationnelle du lien entre les concepts au sein des structures organisationnelles actuelles des ONG.

Une exploration symbiotique de la Phronesis et de la Mètis dans les ONG

Le domaine multiforme de la connaissance et les interactions entre la Phronesis, la Technè, l'Épistémè et la Mètis fournissent un cadre pour comprendre la prise de décision, l'éthique et l'adaptabilité au sein des ONG. Certaines de ces relations ont été explorées dans les sections précédentes, mais une étude plus approfondie est nécessaire pour mettre en évidence l'influence des formes de connaissance et de leurs interactions dans le contexte d'une organisation à but non lucratif. Les perspectives offertes par cette analyse pourraient permettre de comprendre comment les différents types d'intelligence et de sagesse peuvent être exploités et équilibrés dans des situations complexes, sensibles sur le plan culturel et où la résolution innovante des problèmes est primordiale.

Avant d'explorer le sujet, nous commencerons par un petit résumé des quatre fonctions de la Phronesis et des six dimensions de la Mètis (Tableau 1.11). Tout d'abord, revenons très brièvement sur les quatre fonctions de la Phronesis (Tableau 1.5) qui représentent séparément des forces singulières, mais qui, si elles sont comprises ensemble, entraînent une action sage ou une action phronétique (Darnell et al., 2019) :

1. **Fonction constitutive ou sensibilité morale** : représente la capacité de l'individu à reconnaître et à différencier efficacement les dimensions éthiques essentielles de toute situation.

2. **Fonction intégrative, ou jugement moral** : capacité de l'individu à choisir l'action la plus souhaitable ou la plus appropriée face à des exigences conflictuelles dans des situations complexes et spécifiques.

3. **Fonction de schéma directeur ou identité morale** : fait référence à la compréhension qu'a l'individu de la manière dont ses actions contribuent à une vie épanouie.

4. **Régulation des émotions, ou émotions morales** : la capacité de l'individu à harmoniser son expérience émotionnelle avec la raison, en modulant sa réponse émotionnelle à la situation.

Les six dimensions du tableau 1.11 de la Mètis représentent la compréhension globale du concept, avec sa nature, ses caractéristiques essentielles et ses facteurs émergents.

1. **Implicite et intuitif** : elle résiste à la communication explicite et ne peut pas être facilement articulée ou transférée. Elle s'acquiert par l'expérience personnelle et collective.

2. **Contextuelle et spécifique à la situation** : elle dépend du contexte et fonctionne comme une solution tactique adaptée à des problèmes localisés.

3. **La multiplicité des perspectives et l'ambiguïté** : elle s'épanouit dans des situations d'ambiguïté et de perspectives multiples, et sa force réside dans sa capacité à naviguer dans l'incertitude.

4. **Interactions sociales et dynamique du pouvoir** : elle est influencée par les contextes sociaux et les influence. L'individu est capable d'anticiper et de répondre efficacement aux comportements des autres et de son environnement.

5. **Adaptabilité et ingéniosité** : elle permet à l'individu de naviguer dans des situations complexes et de répondre rapidement à l'adversité en utilisant efficacement la ruse, la feinte et l'esprit vif.

6. **Neutralité et pragmatisme** : elle est éthiquement neutre et pragmatique. Il se concentre sur l'obtention de résultats plutôt que sur l'adhésion à l'étiquette morale et éthique, et sur le respect des cadres éthiques.

Après ce petit résumé des quatre fonctions de la Phronesis et des six dimensions de la Mètis, nous allons maintenant explorer la manière dont ces concepts se croisent et interagissent entre eux. Il est nécessaire de comprendre que si la Phronesis et la Mètis constituent des piliers individuels dans notre étude, elles ne fonctionnent pas de manière isolée. Leur essence et leur efficacité sont encore plus prononcées lorsqu'elles sont comprises dans le tissu plus large des systèmes de connaissance, y compris la Technè et l'Épistémè. Au moment de passer à la section suivante, notre objectif est de détailler la confluence de ces formes de connaissance. Comme nous l'avons évoqué dans l'analyse documentaire, il est évident que la Phronesis, la Technè et l'Épistémè s'entremêlent fréquemment (Baumard, 1994 ; Forslund Frykedal et al., 2020 ; Darnell et al., 2019 ; Peltonen, 2022 ; Kristjánsson, 2022). En élargissant notre perspective pour y intégrer la Mètis, nous parvenons à une compréhension plus holistique de ces relations.

2.1.1 Dynamique entre la Phronesis et la Mètis

Comme l'indique l'analyse documentaire et les écrits d'Aristote (2007), la Phronesis est associée à la Technè et à l'Épistémè. Bien que nous ayons détaillé les différences entre ces trois concepts dans notre analyse bibliographique précédente, nous estimons nécessaire de les réaffirmer dans un souci de clarté. Nous allons donc très brièvement récapituler l'essence de la Technè et de l'Épistémè, même si notre intention première et notre objectif restent d'élucider les relations entre la Phronesis et la Mètis.

La Technè désigne l'art ou la compétence de créer quelque chose. Elle implique la capacité de créer et le processus d'obtention d'un produit final dont la qualité finale mesure la compétence réelle (Peltonen, 2022 ; Kristjánsson et al., 2020). L'Épistémè fait référence à la connaissance scientifique universelle, cohérente dans le temps et l'espace et indépendante du contexte (McKenna & Biloslavo, 2011 ; Flyvbjerg, 2022 ; Flyvbjerg, 2004 ; Steyn & Sewchurran, 2021 ; Hahn & Vignon, 2019 ; Forslund Frykedal et al., 2020). Elle est formalisée et codifiée par des représentations telles que des idées, des théories et des modèles pour refléter le monde et transmettre des connaissances à d'autres (Chia & Holt, 2008).

Selon Aristote, la Phronesis est la vertu de la sagesse pratique associée à l'aspect calculateur de l'âme rationnelle (Bachmann et al., 2018a ; Steyl, 2020). Elle met l'accent sur la délibération et le jugement et utilise l'expérience et la connaissance pour atteindre l'eudémonisme ou l'épanouissement (Aristote, 2007 ;

Steyn & Sewchurran, 2021 ; Peltonen, 2022 ; Ames et al., 2020 ; D'souza & Introna, 2023). La Phronesis est orientée vers l'action et se concentre sur des situations particulières (Flyvbjerg, 2004 ; Aristote, 2007 ; Colby & Holmes, 2022 ; Carr, 2023), recherchant l'équilibre entre la pensée et l'action, l'efficacité éthique et pratique pour le bien commun (Roos, 2017).

La Mètis, quant à elle, est une forme de connaissance caractérisée par « des choix inconfortables et sournois faits dans des situations ambiguës » (Newswander & Newswander, 2015, p. 163). Elle implique la ruse, l'astuce et la sagesse, et offre une alternative controversée pour gérer des situations complexes sans rechercher l'idéal (Newswander & Newswander, 2015 ; Baumard, 1994). Dolmage (2009) explique qu'Aristote a dévalorisé la Mètis et l'a reléguée au rang de la Phronesis moins raffinée, car la Mètis a la liberté d'être moins morale. Bien qu'elle soit souvent considérée comme une forme de connaissance inférieure (Dolmage, 2009), elle devient précieuse lorsque d'autres formes de connaissance ne parviennent pas à fournir des solutions à des situations ambiguës :

« *Quand les généralisations abstraites (épistémè) sont incapables de gérer une situation changeante et imprévisible ; quand le savoir-faire (technè) n'a pas de prise sur une réalité fluctuante et fluide ; quand la sagesse pratique, tirée de la pratique sociale (Phronesis) n'apporte pas de solution à un événement muable et incertain ; voilà la [Mètis]...* » (Baumard, 1994, p. 2, traduction libre)

Bien qu'il existe des similitudes entre la Phronesis et la Mètis, en particulier leur application pratique et l'accent mis sur la conscience de la situation, elles sont souvent opposées en raison de leurs délibérations et de leurs implications morales. La Phronesis est traditionnellement associée à la moralité, à la recherche de la vérité et de la sagesse (Dolmage, 2009). Alors que la Phronesis est régulée par des habitudes de caractère menant à l'eudémonisme, la Mètis est généralement comprise comme visant des résultats isolés, ce qui lui permet de s'adapter par à-coups à des scénarios en constante évolution (Dolmage, 2009). Ainsi, pour ajouter à Aristote (2007), contrairement à la Phronesis, où un échec ou un oubli serait une faute morale (p. 308), l'Épistémè, la Technè et la Mètis ne le seraient pas autant.

2.1.2 La Phronesis et la Mètis dans les ONG

Nous pouvons étudier la manière dont la Phronesis et la Mètis peuvent se compléter ou s'opposer l'une à l'autre. Pour examiner ces éléments de manière exhaustive, nous les aborderons brièvement ensemble dans notre contexte spécifique. À cette fin, nous ne présenterons que quelques exemples d'analyses

documentaires qui illustreront leurs aspects contrastés et complémentaires. L'objectif n'est pas de présenter un nombre infini de possibilités, mais de donner un aperçu de quelques-unes d'entre elles.

2.1.2.1 Différences entre la Phronesis et la Mètis

La Phronesis implique un jugement et une prise de décision éthiques qui tiennent compte à la fois de l'individu et du bien commun (Roos, 2017 ; Provis, 2010). La sagesse pratique pourrait être utilisée dans des situations délicates comme guide éthique pour prévenir les défaillances des organisations (Clark, 2007), ce qui pourrait également atténuer les défauts des codes d'éthique des entreprises (Mercier & Deslandes, 2017). Ainsi, la Phronesis agit comme un principe directeur dans la prise de décision, en trouvant un équilibre entre les besoins des différentes parties prenantes et les considérations éthiques (Rämö, 2011).

En revanche, l'examen des six dimensions montre que la Mètis représente une forme de connaissance adaptative, ingénieuse, pragmatique et neutre en termes de valeurs. Elle prospère dans des situations d'ambiguïté et de perspectives multiples, généralement causées par la dynamique du pouvoir et les interactions sociales. Elle ne repose pas sur des vérités universelles ou sur la création de meilleures pratiques (Newswander & Newswander, 2015). Elle est particulièrement utile dans un environnement de travail complexe et en constante évolution, où une intelligence méticuleuse est nécessaire tout en permettant une discrétion administrative (Pope-Ruark, 2014) pour contrer la dépendance excessive aux techniques instrumentales (Holford, 2020b). Dans une ONG, l'environnement est souvent complexe et ambigu, et la perspective de la Mètis est alors nécessaire (Pérodin et al., 2022 ; Mackay et al., 2014).

2.1.2.2 Complémentarités et conflits entre la Phronesis et la Mètis

Si la Phronesis et la Mètis remplissent toutes deux des rôles distincts, elles peuvent toutefois se compléter dans certains contextes. Toutes deux envisagent une approche holistique de la prise de décision, l'une guidant les considérations éthiques (Phronesis) (Darnell et al., 2019) et l'adaptabilité des stratégies de résolution des problèmes (Mètis) (Newswander & Newswander, 2015) ; la première aide à aligner les programmes sur les demandes sociétales (Mowles, 2012), tandis que la seconde aide à surmonter de manière créative les obstacles tactiques qui peuvent être mis à profit pour mettre en œuvre des stratégies efficaces (Pérodin et al., 2022 ; Mackay et al., 2014).

Cependant, dans certains cas, la Phronesis et la Mètis peuvent entrer en conflit. Par exemple, la Mètis, qui met l'accent sur la résolution immédiate des problèmes et des solutions astucieuses aux défis immédiats

qui ne sont ni « bons » ni « mauvais » (Baumard, 1994 ; Mackay et al., 2014 ; Newswander & Newswander, 2015), pourrait occasionnellement entrer en conflit avec la Phronesis, compte tenu des impacts éthiques et sociétaux à long terme (Mowles, 2012). Une autre situation conflictuelle pourrait survenir lorsque la Mètis propose des solutions novatrices, mais qui ne tiennent pas compte de la culture. Si elles ne sont pas alignées avec la Phronesis, qui prend en compte les implications éthiques et culturelles plus larges, cela peut conduire à un décalage entre les actions de l'organisation à but non lucratif et les valeurs de la communauté.

En résumé, la Phronesis et la Mètis, bien que distinctes, soulignent harmonieusement les degrés et les formes de la connaissance. Si la Phronesis est chargée de fournir une orientation éthique pour soutenir le bien-être sociétal à long terme, la Mètis permet d'apporter des réponses immédiates et novatrices aux défis dans un environnement dynamique. Leur complémentarité se manifeste dans les situations où l'ancrage éthique et la capacité d'adaptation doivent aller de pair. Cependant, des conflits peuvent survenir lorsque les solutions à court terme proposées par la Mètis entrent en conflit avec les considérations éthiques à long terme défendues par la Phronesis. Ce dialogue entre ces deux formes de savoir nous offre un aperçu de l'équilibre entre l'éthique, l'innovation et la sensibilité culturelle nécessaires à la prise de décision au sein d'une organisation moderne. Forts de cette compréhension, nous passons à la section suivante, où nous présentons le modèle que nous proposons pour appréhender la relation entre ces deux concepts fondamentaux.

2.1.3 Proposition de modèle symbiotique Phronesis-Mètis

Dans cette section, nous concrétisons enfin les interactions entre nos deux concepts fondamentaux dans le cadre de notre modèle conceptuel symbiotique. Bien que distinctes dans leur essence, ces deux formes anciennes de connaissance convergent souvent dans certains domaines de la prise de décision. Nous pensons que notre modèle reflète à la fois la fluidité de la Mètis avec son intuition implicite et l'ancrage délibéré et moral de la Phronesis. Ce contraste marqué établit une relation réciproque observable dans la manière dont les quatre fonctions de la Phronesis s'engagent dans les six dimensions.

Le domaine des ONG constitue un contexte intéressant pour étudier cette relation entre ces éléments. Les deux formes de connaissance se manifestent dans des situations auxquelles les ONG sont souvent confrontées, qu'il s'agisse de gestion de crise immédiate ou de considérations éthiques à long terme. Cette synthèse de la Mètis et de la Phronesis au sein du contexte des ONG offre un domaine d'exploration

académique fascinant, comme le montre la Figure 2.1. Tout cela aboutit à la formulation de notre question de recherche et de nos propositions, qui révèlent la profondeur et la complexité des interactions présentes dans notre modèle.

Sur la base de notre exploration précédente, il apparaît clairement que les domaines de la Mètis et de la Phronesis, bien qu'issus de racines différentes, possèdent des secteurs d'intersection qui revêtent une importance pour notre étude. Il existe une différence fondamentale entre les deux qui conduit finalement à une zone de chevauchement des concepts. Comme mentionné dans les dimensions, la Mètis est implicite et intuitive par nature ; par conséquent, elle ne peut pas être communiquée explicitement, mais seulement déduite et exercée à travers l'expérience personnelle et collective (Bau-Mard, 1994 ; Letiche et Statler, 2005 ; Holford, 2020a ; Scott, 1998 ; Mackay et al., 2014 ; Detienne et Vernant, 1974). Tandis que la Phronesis aristotélicienne est associée à la moralité et à la quête de la vérité (Dolmage, 2009 ; Darnell et al., 2019) et pousse l'individu phronétique à réguler ses habitudes de caractère pour tendre vers l'eudémonisme (Dolmage, 2009), la Mètis est implicite et intuitive par nature. Située dans l'âme rationnelle, la Phronesis possède le pouvoir d'influencer la partie de l'âme non rationnelle orientée vers la raison (Darnell et al., 2019). Par définition, la Phronesis est délibérée par l'utilisation de la méthode déductive, ce qui permet aux individus de trouver les bons moyens jusqu'à la cause immédiate (Aristote, 2007, p. 144-145), soulignant ainsi le processus de recherche et de découverte (Aristote, 2007). Dans la Figure 2.1, nous pourrons penser que la Mètis devrait relever de la Phronesis en raison de sa temporalité de délibération, qui prendrait « plus de temps », mais il ne faut pas oublier que la Mètis n'est pas nécessairement le fait d'une action impulsive. Un jeune individu succomberait à cette pulsion, alors que l'individu plus expérimenté attendrait de saisir le moment idéal (Detienne & Vernant, 1974).

L'interaction entre les deux devient plus claire lorsque nous permettons de séparer le rationnel (calcul) du non-rationnel (implicite, intuitif). La Phronesis est capable de délibérer en utilisant la méthode déductive, puis de transmettre cette méthode à la partie raisonnable du non-rationnel. Toutefois, comme l'illustre la fonction de régulation des émotions (Darnell et al., 2019), elle ne peut pas entièrement contrôler et expliquer la dernière partie, bien qu'elles semblent s'influencer mutuellement. Cette affirmation est implicitement partagée par Colby et Holmes (2022). Ils suggèrent que la Mètis et la Phronesis sont entrelacées et peuvent se coconstruire, mais ce processus est complexe, car les normes sociales, l'éthique et l'ethos individuel l'influencent. La complexité de ce processus dynamique, mis en évidence par Colby et

Holmes (2022), pourrait être approfondie en explorant les interrelations entre les quatre fonctions plus granulaires de Darnell et al. (2019) et les dimensions restantes de la Mètis.

Dans ce contexte, nous avons utilisé les dimensions de la contextualité, des interactions sociales et de la multiplicité des perspectives qui se chevauchent dans les deux concepts pour expliquer que les ONG constituent un domaine d'étude propice à la recherche sur la Phronesis et la Mètis. Compte tenu de leur rôle fondamental dans leur émergence, nous ne les considérerons pas comme s'influençant l'une l'autre. Par conséquent, les dimensions contrastantes et/ou complémentaires de la Mètis seraient l'implicite et l'intuition, l'adaptabilité et la débrouillardise, ainsi que la neutralité et le pragmatisme.

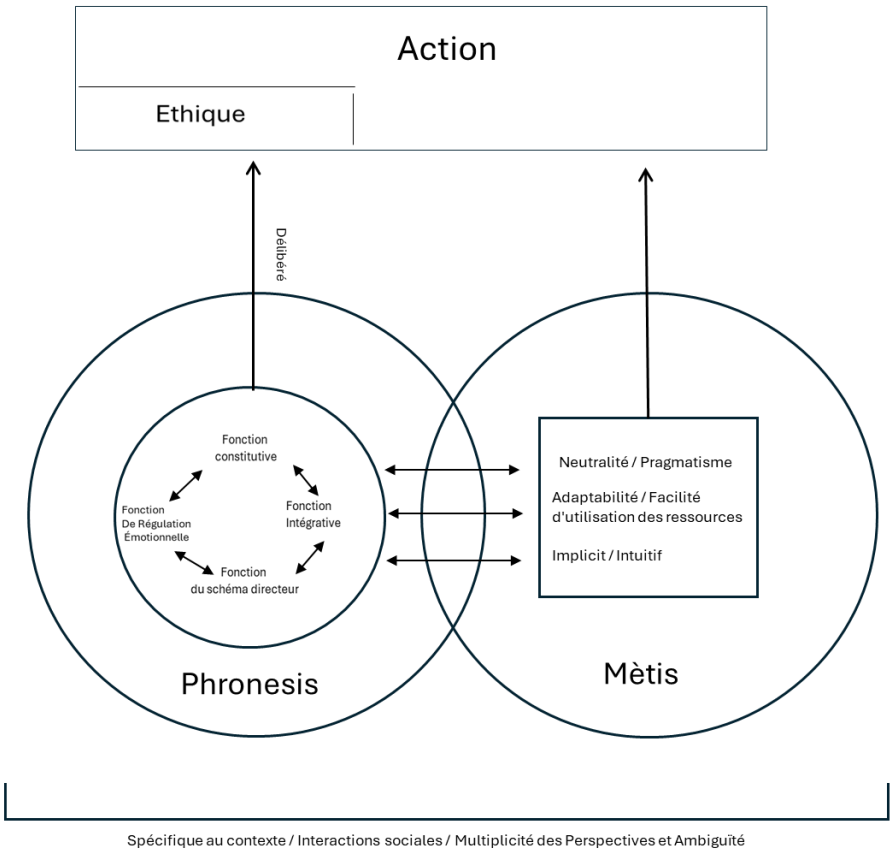

Figure 2.1: Modèle symbiotique Phronesis-Mètis proposé

Dans la Figure 2.1, nous montrons la relation potentielle qui pourrait exister entre la Phronesis et la Mètis. Il serait impossible et hors de propos de présenter chaque relation possible, mais nous pouvons mettre en évidence certaines interactions.

2.1.3.1 Ancrage conceptuel : lier la Phronesis et la Mètis dans des ONG

Dans cette sous-section, nous clarifions le fondement conceptuel de cette recherche en exposant les théories sur lesquelles s'ancre l'interaction entre la Phronesis et la Mètis, et la manière dont elles façonnent le modèle proposé. Le cadre tripartite d'Aristote (Épistémè, Technè et Phronesis) constitue une approche classique pour comprendre les différentes formes de connaissance et leur rôle respectif dans le processus décisionnel humain. La Mètis, une forme d'intelligence aussi ancienne que méconnue, apporte une nuance supplémentaire en mettant l'accent sur la ruse, l'ingéniosité et l'adaptabilité dans des contextes ambigus et en évolution rapide (Detienne & Vernant, 1974 ; Newswander & Newswander, 2015).

Comme le soulignent les travaux de Darnell et al. (2019), la Phronesis (sagesse pratique) se concentre sur la délibération fondée sur la morale et la poursuite d'une action vertueuse et eudémonique. Quatre fonctions principales (sensibilité morale (constitutive), jugement moral (intégrative), identité morale (schéma directeur) et régulation des émotions) permettent à une personne d'agir avec sagesse pour le bien commun (Darnell et al., 2019). S'appuyant sur une longue tradition aristotélicienne, cette vision de la Phronesis souligne l'importance du jugement situationnel, de la sensibilité éthique et de la capacité à équilibrer des vertus ou des exigences concurrentes dans ses actions (Aristote, 2007 ; Kristjánsson, 2022).

Selon Baumard (1994), Detienne et Vernant (1974) ainsi que Holford (2020), la Mètis est fréquemment décrite comme une forme de connaissance implicite, intuitive et adaptable, qui se nourrit d'ambiguïté et de perspectives multiples. Alors que la Phronesis est explicitement orientée vers des fins morales et éthiques, la Mètis conserve une neutralité en termes de valeurs, ce qui signifie qu'elle peut conduire à des solutions rusées, créatives ou même manipulatrices si elle n'est pas associée à une boussole éthique (Mackay et al., 2014 ; Newswander & Newswander, 2015). La Mètis est particulièrement pertinente dans les contextes humanitaires ou d'ONG, où des réponses rapides et flexibles à des situations évolutives sont nécessaires (Pérodin et al., 2022).

Bien que la Phronesis et la Mètis puissent exister indépendamment l'une de l'autre, elles s'entremêlent souvent dans des scénarios qui exigent à la fois des fondements éthiques et une capacité d'adaptation, ce qui est précisément le type d'environnement auquel sont confrontées de nombreuses ONG. En naviguant dans des dilemmes tels que l'allocation des ressources, la pression des parties prenantes et les sensibilités culturelles, le personnel des ONG peut s'appuyer sur le jugement phronétique (Mowles, 2012 ; Mion et al., 2023) pour préserver les principes éthiques tout en faisant appel à la ruse de la Mètis pour répondre

efficacement aux surprises ou aux déséquilibres de pouvoir (Pérodin et al., 2022 ; Mackay et al., 2014) (Newswander & Newswander, 2015).

Vous trouverez ci-dessous un tableau concis qui clarifie chaque concept et illustre pourquoi ils se complètent mutuellement dans la prise de décision au sein du secteur qui nous intéresse.

Table 12: Principales caractéristiques de la Phronesis et de la Mètis (adapté de l'analyse de la littérature)

Dimensions	**Phronesis**	**Mètis**
Définition	Sagesse pratique (Baumard, 1994), fondée sur l'éthique (Darnell et al., 2019)	Intelligence rusée, implicite et adaptative (Holford, 2020a ; Letiche & Statler, 2005 ; Scott, 1998 ; Wanner, 2009)
Orientation morale	Forte orientation morale ; vise l'épanouissement (eudémonisme) (Aristote, 2007 ; Darnell et al., 2019 ; Kristjánsson, 2022)	Neutre sur le plan des valeurs ; se concentre sur la résolution rapide de problèmes spécifiques au contexte (Baumard, 1994 ; Mackay et al., 2014, Newswander & Newswander, 2015).
Forme de connaissance	Délibératif et réfléchi (Darnell et al., 2019 ; Kristjánsson, 2022)	Tacite, dépendante du contexte, intuitive (Baumard, 1994 ; Holford, 2020 ; Letiche & Statler, 2005 ; Newswander & Newswander, 2015 ; Scott, 1998 ; Wanner, 2009)
Accentuation	Équilibrer les considérations éthiques (Artistotle, 2007 ; Darnell et al., 2019)	Action rapide et opportuniste ou innovation tactique (Mackay et al, 2014 ; Samonas, 2016 ; Scott, 1998)
Contexte privilégié	Situations nécessitant un ajustement moral (dilemmes éthiques) (Darnell et al., 2019, 2022)	Situations marquées par l'ambiguïté, des conditions changeantes ou des dynamiques de pouvoir (Holford, 2020a ; Letiche & Statler, 2005 ; Scott, 1998)

Comme le montre le tableau, la Phronesis peut fournir une orientation morale et éthique, tandis que la Mètis apporte le savoir-faire flexible et opportun nécessaire pour faire face à la complexité et à l'incertitude. Dans le contexte des ONG, où les dirigeants et le personnel doivent jongler avec les demandes des donateurs, les besoins de la communauté et les crises qui surviennent, la synergie entre la sagesse pratique et l'intelligence adaptative est cruciale.

Après avoir examiné les quatre fonctions de la Phronesis et les six dimensions de la Mètis, nous avons établi une base conceptuelle pour étudier la manière dont ces deux formes d'intelligence pratique peuvent se confronter dans des contextes d'ONG. Malgré l'absence de littérature abondante, mais qualitative sur

la Mètis dans le domaine non lucratif, nous avons identifié des domaines potentiels où les dimensions de la Mètis peuvent influencer la prise de décision au sein de l'organisation. En revanche, la Phronesis, mieux conceptualisée et de plus en plus mesurée empiriquement, peut entrer en interaction avec les dimensions de la Mètis pour façonner la manière dont les membres des ONG surmontent les obstacles éthiques et pratiques.

Notre principale question de recherche est la suivante : *comment la Phronesis et la Mètis interagissent-elles au sein de l'organisation non gouvernementale, et quelles sont les implications de cette interaction pour la prise de décision dans les organisations non gouvernementales ?*

2.2 Propositions

Avant d'examiner la relation entre ces deux concepts, il est nécessaire d'établir la présence de la Mètis dans les ONG. Certaines dimensions de la Mètis, notamment la prise de décision dans un contexte spécifique et contextuel, le rôle des interactions sociales et de la dynamique du pouvoir, ainsi que la multiplicité des perspectives et l'ambiguïté, ont été observées dans diverses études de cas. Cependant, d'autres dimensions, comme la neutralité et le pragmatisme, l'adaptabilité et l'ingéniosité, ainsi que la prise de décision implicite et intuitive, nécessitent une étude systématique dans un cadre non lucratif. C'est pourquoi nous proposons ce qui suit :

Proposition 1 (P1) : Dans les ONG, les membres présentent des dimensions de la Mètis telles que la prise de décision implicite et intuitive, l'adaptabilité et l'ingéniosité, la neutralité et le pragmatisme, les interactions sociales sensibles au pouvoir, et la capacité à naviguer entre des perspectives multiples et des ambiguïtés.

Une fois la présence fondamentale des dimensions de la Mètis établie, nous pouvons nous intéresser aux fonctions de la Phronesis. En nous appuyant sur le modèle néo-aristotélicien de la Phronesis (Darnell et al., 2022 ; Kristjánsson, 2021), nous reconnaissons que chaque fonction phronétique peut varier d'un individu à l'autre. Bien que la Mètis et la Phronesis aient été discutées séparément dans la littérature, leurs intersections potentielles restent sous-explorées. Compte tenu de leur alignement conceptuel, les deux ont trait à la navigation dans des complexités et des considérations éthiques dans des contextes réels, nous suggérons que la Mètis et la Phronesis puissent influencer l'expression et les résultats de l'une et de

l'autre. Dans la prochaine série de propositions, nous examinerons donc comment les quatre fonctions de la Phronesis peuvent interagir avec les dimensions de la Mètis :

Fonction Constitutive (Sensibilité Morale) : Les individus présentent des capacités différentes pour percevoir les subtilités morales. Les dimensions de la Mètis, telles que l'adaptabilité situationnelle et l'intuition, peuvent renforcer ou diminuer cette sensibilité en déterminant la manière dont les individus identifient les détails pertinents sur le plan éthique dans des contextes complexes et limités en ressources. Inversement, une sensibilité morale plus développée pourrait améliorer la compréhension intuitive des indices situationnels subtils.

Proposition 2 (P2) : La capacité à percevoir les dimensions éthiques des situations (sensibilité morale) et les dimensions de la Mètis de prise de décision intuitive et adaptée au contexte s'influencent mutuellement au sein des ONG.

Fonction Intégrative (Jugement Moral) : Le raisonnement à travers des scénarios moralement difficiles exige de trouver un équilibre entre des valeurs concurrentes. La neutralité, le pragmatisme et l'adaptabilité, qui sont des qualités inhérentes à la dimension de la Mètis, peuvent compléter ou renforcer l'arbitrage moral en guidant les individus lorsqu'ils réconcilient les préoccupations éthiques avec les contraintes pratiques.

Proposition 3 (P3) : La capacité d'intégrer et d'arbitrer entre des valeurs morales concurrentes et les dimensions de la prise de décision axée sur la Mètis influence mutuellement le raisonnement éthique, ce qui se traduit par une plus grande sensibilité au contexte.

Fonction du Schéma Directeur (Identité Morale) : Chaque individu diffère dans la mesure où son identité morale influence sa perception d'une vie épanouie. Les dimensions de la Mètis, qui mettent l'accent sur l'adaptabilité, la multiplicité des perspectives et le sens des situations, peuvent permettre de comprendre comment l'identité morale se manifeste dans les décisions pratiques. De même, une identité morale bien définie peut renforcer le discernement nécessaire pour appliquer efficacement la Mètis.

Proposition 4 (P4) : La mesure dans laquelle les individus intériorisent une identité morale (fonction du schéma directeur) et les dimensions de la Mètis qu'ils déploient influencent mutuellement les décisions, les orientant vers l'alignement des engagements éthiques avec les réalités pratiques.

Régulation des Émotions (Émotions Morales) : Les émotions guident l'attention sur les aspects moraux et permettent d'affiner le jugement. La Mètis, qui met en évidence la navigation sociale et la gestion de l'ambiguïté, peut bénéficier d'émotions morales bien régulées qui permettent aux individus de rester calmes et ancrés éthiquement sous la pression. Inversement, une régulation des émotions accrue peut renforcer les applications ingénieuses et spécifiques au contexte de la Mètis.

Proposition 5 (P5) : La capacité à réguler les émotions par le raisonnement éthique (émotions morales) et les dimensions de la Mètis s'influencent mutuellement, produisant des décisions qui allient agilité pratique et fondement moral dans des situations de stress.

Cette approche suggère que l'intégration de la Mètis et de la Phronesis dans la prise de décision pourrait conduire à des stratégies raffinées et éthiquement résilientes au sein des ONG. En intériorisant ces concepts, le personnel et les dirigeants peuvent mieux gérer les complexités et les incertitudes, favorisant ainsi la confiance, l'inclusivité et l'efficacité collective. S'appuyant sur les influences mutuelles entre les fonctions de la Phronesis et les dimensions de la Mètis, les ONG peuvent créer un environnement dans lequel les principes moraux et l'ingéniosité pratique s'influencent mutuellement. Cette synthèse renforce non seulement la réactivité et l'innovation de l'organisation, mais contribue également à un impact social plus large et à la vitalité de la vie organisationnelle et de la communauté.

En résumé, les propositions conduisent à l'examen et à la validation empiriques et offrent un pont conceptuel entre les modèles établis de la Phronesis et la compréhension émergente de la Mètis dans la prise de décision à but non lucratif. Nos études futures et nos analyses de ces concepts à partir de données aideront à mieux comprendre comment la réflexion éthique et l'adaptabilité stratégique se combinent pour renforcer les processus de prise de décision axés sur la mission au sein des ONG.

2.3 Conclusion : Cadre théorique et conceptuel

Dans ce chapitre, nous avons exploré les liens entre les quatre fonctions de la Phronesis et les six dimensions de la Mètis, soulignant leur rôle crucial au sein des ONG. En détaillant ces interrelations, nous avons présenté notre modèle symbiotique, qui stipule que la Mètis et la Phronesis sont entrelacées de diverses manières, comme expliqué dans nos propositions. Ces propositions visent principalement à mettre en évidence ces interactions, dans lesquelles les dimensions de la Mètis et les quatre fonctions de la Phronesis s'influencent mutuellement de manière bidirectionnelle. Bien que la Phronesis et la Mètis

soient toutes deux des formes distinctes de connaissance, leur symbiose est indéniable. La Phronesis fournit la boussole éthique nécessaire au bien-être durable de la société, tandis que la Mètis facilite la mise en œuvre de solutions rapides et inventives aux défis émergents. Leur force combinée est particulièrement évidente dans les scénarios qui exigent à la fois des fondements éthiques et une capacité d'adaptation. Cependant, des tensions potentielles entre les solutions à court terme de la Mètis et les principes éthiques durables défendus par la Phronesis peuvent apparaître, selon ce que nous avons pu observer. Cette relation permet de comprendre comment l'éthique, la planification, la tactique et la sensibilisation culturelle collaborent dans les processus de prise de décision des ONG modernes.

Dans le chapitre suivant, nous examinerons de plus près le contexte de notre étude, en nous concentrant plus particulièrement sur la manière dont la Phronesis et la Mètis interagissent au sein des ONG. Explorer cette dynamique dans un contexte culturel et organisationnel spécifique est important, car cela pourrait apporter des perspectives enrichissantes. Notre recherche adopte une approche mixte, combinant méthodologies quantitatives et qualitatives. Grâce à ce modèle de recherche, nous visons à fournir une vision plus complète des interrelations précédemment discutées dans le contexte proposé, en saisissant à la fois les aspects mesurables et les perspectives individuelles expérientielles. Dans la section suivante, nous présentons une feuille de route pour nos recherches et préparons le terrain pour les résultats empiriques.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Le chapitre suivant explore la manière dont la Phronesis et la Mètis interagissent au sein des ONG. Il commence par établir le contexte de notre recherche. Après avoir brossé un tableau explicite du Cambodge, ce chapitre se concentre sur son secteur non gouvernemental et les défis uniques auxquels ces entités sont confrontées dans l'environnement socioculturel du pays. Nous nous intéresserons plus précisément à l'organisation du Cambodian Living Arts (CLA), qui apparaît comme un terrain d'étude potentiel offrant un microcosme, des questions plus larges et des opportunités caractéristiques des ONG cambodgiennes. Une fois ce contexte défini, nous nous intéresserons à une exploration plus approfondie de l'interaction entre la Phronesis et la Mètis au sein de ces mêmes organisations, en nous concentrant sur le fonctionnement de l'organisation du CLA. Cette approche offre ainsi aux lecteurs un cas concret lié aux discussions théoriques présentées dans le chapitre précédent.

Pour approfondir nos thèmes de recherche, nous avons conçu notre étude de manière à utiliser une approche mixte. Bien que nous utilisions à la fois des méthodes quantitatives et qualitatives pour étudier les fonctions de la Phronesis, étant donné la nature insaisissable de la Mètis, nous avons opté pour des méthodes qualitatives afin de saisir ses subtilités. Les différents cas d'utilisation dérivés de notre champ d'étude potentiel du Cambodian Living Arts (CLA) servent d'antécédents empiriques et fournissent des exemples tangibles pour étayer nos conclusions. Nous concluons ce chapitre par des considérations éthiques intrinsèques à notre étude, garantissant l'intégrité et la crédibilité de notre travail. Nous soulignons également les limites inhérentes à notre approche, en précisant la portée et les implications spécifiques de nos résultats.

3.1 Une exploration contextuelle du champ des organisations ONG cambodgiennes

Cette section dressera un tableau général de la réalité des ONG au Cambodge. Elle montrera que ces organisations sont confrontées à des défis spécifiques liés à l'environnement sociopolitique cambodgien. Construit autour d'une population majoritairement khmère et bouddhiste, d'une histoire de résilience et

d'un gouvernement offrant à la fois des opportunités et des obstacles, ce contexte est spécifique au Cambodge. Les ONG cambodgiennes sont confrontées à de nombreux obstacles, qu'il s'agisse des limites de leur financement et de leurs capacités ou des problèmes de société tels que la pauvreté, la discrimination fondée sur le handicap et l'inégalité entre les hommes et les femmes. Celles-ci doivent également composer avec l'influence du gouvernement cambodgien, ce qui requiert un équilibre délicat entre sensibilité culturelle, compréhension et audace. Face à ces obstacles, les ONG s'efforcent d'apporter une contribution significative à la société cambodgienne, en faisant preuve d'adaptabilité, d'ouverture et de créativité.

Dans ce contexte, nous examinerons le cas du Cambodian Living Arts (CLA), une ONG qui œuvre à la préservation et à la revitalisation des traditions culturelles dans la région. Cette étude se concentre sur les défis auxquels les ONG sont confrontées, et plus particulièrement sur le cas du CLA. Fort de son histoire, de son ouverture à la recherche et de sa résilience démontrée, le CLA partage des enseignements précieux sur les stratégies et pratiques efficaces dans le secteur des ONG cambodgiennes. Cette étude vise à explorer ces aspects en profondeur afin de mieux comprendre les réalités auxquelles les ONG sont confrontées au Cambodge. Entre 1991 et 2022, des recherches ont été menées pour mieux comprendre le contexte des ONG.[4]

3.1.1 Le Cambodge et ses ONG

Situé entre la Thaïlande, le Laos, le Vietnam et le golfe de Siam, le Cambodge est un pays tropical de 181 035 km². (Kuoy, 2013). La période de son histoire, qui s'étend sur 2 000 ans, est caractérisée par la conquête, l'expansion territoriale et la quasi-extinction (Peang-Meth, 1991). Au cours de cette période, le royaume khmer d'Angkor a réalisé « l'un des plus beaux chefs-d'œuvre architecturaux du monde, appelé temple d'Angkor Vat » (Kuoy, 2013, p. 49). Après l'instauration du protectorat français en 1863, l'Empire khmer a connu des pertes territoriales considérables, une perte de pouvoir politique et un désordre, ce

[4] Se référer au Tableau F en annexe pour les méthodologies de recherche.

qui a eu un impact sur leurs institutions et la moralité des citoyens (Peang-Meth, 1991). Selon Peang-Meth (1991), avec l'arrivée des Français, l'éducation et les valeurs occidentales ont été utilisées pour enseigner la notion de statut, de rang, de mobilité sociale, d'individualisme et de développement sociétal, ce qui a entraîné une rupture avec la pyramide sociale hindoue.

Le Sangkum ReastrNiyum (1947-1970), la guerre civile (1970-1975) remportée par le Kampuchéa Démocratique, la République Populaire du Kampuchéa (RPK) fondée en 1979 et érigée en État du Cambodge en avril 1989, le processus de paix soutenu par la communauté internationale pour instaurer un environnement politique favorable à la démocratie en mai 1993, puis ce qui n'est plus aujourd'hui le Royaume du Cambodge.

Le Cambodge connaît une croissance sociale et économique rapide, mais il perpétue encore des problèmes inhérents liés à la pauvreté et à l'injustice sociale (Pearson, 2011). En 1985, Hun Sen a pris les rênes du pays en tant que Premier ministre et chef du Parti du peuple cambodgien, tandis que le Cambodge devenait simultanément membre à part entière des Nations unies et de l'ANASE (Slocomb, 2006). L'histoire du parti est complexe, car il avait pour objectif de protéger les principes du constitutionnalisme et de préserver la démocratie. Cependant, le parti s'est retrouvé confronté à un défi majeur en matière de légitimité nationale, car la corruption et l'exploitation encouragées par le gouvernement étaient très répandues. Malgré ses efforts pour maintenir un système juste et équitable, le bilan mitigé du parti a permis d'améliorer le bien-être des citoyens (Lilja, 2010). L'interaction sociale au Cambodge est basée sur une structure hiérarchique axée sur la famille et les relations entre le patron et le client. Cette structure est d'une importance capitale en politique comme en gestion des ressources du pays, car les réseaux d'élite l'utilisent pour exercer un contrôle (Pearson, 2011 ; Un, 2006), et elle est fortement mise en évidence par le changement de gouvernement actuel dans lequel Hun Sen donne le pouvoir à son fils après que le doute a été jeté sur la légitimité électorale en 2023 (Mao, 2023 ; Reuters, 2023 ; Jazeera, 2023).

D'une part, le gouvernement reconnaît la valeur des ONG en tant que partenaires du développement social, politique et économique. D'autre part, il donne la priorité aux ONG axées sur le développement économique et la réduction de la pauvreté et considère les ONG œuvrant pour les droits de l'homme et la

démocratie comme un gaspillage de ressources (Un, 2006). Étant donné que le Cambodge compte un grand nombre d'ONG (Un, 2006) et que le réseau d'élite ne considère qu'une partie d'entre elles comme utiles, des tensions sont créées involontairement. La classe d'élite cherche alors à exercer et à garder le contrôle en permanence. C'est dans ce contexte qu'en 2015, le gouvernement cambodgien a introduit une nouvelle loi sur les associations et les organisations non gouvernementales, également connue sous le nom de « loi sur les ONG ». L'adoption de cette loi semble s'inscrire dans une tendance plus large où le gouvernement utilise la législation comme un outil politique pour contrôler et manipuler les opposants politiques et les détracteurs de l'exécutif, dans le but de réduire l'espace civil (Curley, 2018). Cette situation représente de nombreux défis pour les ONG cambodgiennes, dont Khieng et Dahles (2015) énumèrent les deux principaux problèmes : (1) la forte dépendance à l'égard d'une seule source de financement étrangère et (2) l'indépendance insuffisante pour déterminer leurs propres objectifs programmatiques et leurs préférences politiques. L'analyse de ces textes nous a permis de classer les défis selon trois catégories : les ressources (financement et capacité), la faiblesse de la structure organisationnelle par rapport au gouvernement et la diversité (genre, handicaps et foi). Bien que ces défis ne soient pas nécessairement exclusifs les uns des autres et qu'ils puissent être interconnectés, notre objectif est de fournir une compréhension globale des réalités auxquelles les ONG sont confrontées au Cambodge.

3.1.2 Les défis des ONG cambodgiennes

De nombreuses ONG sont présentes au Cambodge, notamment des « fondations philanthropiques, des agences de développement ecclésiastiques, des groupes de réflexion universitaires et d'autres organisations axées sur des questions telles que les droits de l'homme, le genre, la santé, le développement agricole, le bien-être social, l'environnement et les peuples autochtones » (Un, 2006, p. 51). Tout comme indiqué précédemment, un pourcentage important du financement passe par les ONG cambodgiennes (Suárez & Marshall, 2014), alors que dans le même temps, les restrictions imposées par le gouvernement sur les activités politiques limitent les options d'action disponibles (Un, 2006). Il en résulte une compréhension hybride de la démocratie, avec d'une part le discours de l'élite et d'autre part celui des ONG qui résistent à l'utilisation de leur pouvoir local (Lilja, 2010). Certaines entités ont utilisé une approche non conflictuelle fondée sur les droits pour élargir les espaces démocratiques en les

décentralisant afin de permettre aux citoyens de faire valoir leurs droits (Kimura, 2020). Toutefois, dans ce contexte dans lequel le gouvernement considère les ONG de défense des droits de l'homme avec dédain (Un, 2006), inclure cette institution dans des opérations basées sur les droits n'est pas une option populaire. Ces tensions entre les gouvernements affectent les ONG sur de multiples fronts, et malheureusement, elles s'accompagnent de problèmes de ressources.

Au Cambodge, les ONG sont confrontées à une série de défis, notamment en matière de financement et de capacité limitée. Ces obstacles entraînent des difficultés opérationnelles et de développement qui nécessitent des stratégies adaptées pour être surmontées. En somme, cette analyse met en lumière les obstacles auxquels les ONG sont confrontées lorsqu'elles tentent d'atteindre leurs objectifs.

Le sous-financement du gouvernement est reconnu comme un problème persistant qui entrave la mise en œuvre des projets des ONG. Certains hauts fonctionnaires ont comparé le gouvernement actuel à une pyramide dont le centre est absent (Godfrey et al., 2002). Les bas salaires des cadres moyens les obligent effectivement à travailler à l'extérieur, ce qui pose des défis aux ONG qui pourraient être confrontées à des stratégies de mobilisation de fonds menaçant leur viabilité (Khieng, 2014 ; Godfrey et al., 2002). La création de « l'État de Droit » a exercé une pression considérable sur les ONG (Curley, 2018), leurs dirigeants et leur personnel. Cette situation n'est qu'une des nombreuses causes du problème de recherche de financement. Khieng (2014) a démontré la complexité des options de financement et l'influence qu'elles peuvent avoir sur les organisations. Voici un échantillon des stratégies de financement potentielles que les membres d'une ONG doivent prendre en considération : Tourisme et hôtellerie, microcrédit, publications et médias, appels d'offres pour des projets, agriculture et pêche, contribution des bénévoles, cours scolaires et de formation, cotisations des membres, contribution de la communauté, églises, gouvernements étrangers, dons et sponsors d'entreprises, fondations et organisations caritatives, agences des Nations unies, subventions, partenariats de projets et subsides. Ces possibilités ne sont qu'une partie de celles qui s'offrent à elles, chacune ayant ses avantages et ses limites. Pour ajouter à la complexité, des études ont démontré que les sources de revenus très volatiles rendent les dirigeants d'ONG confrontés à de nombreuses incertitudes et fluctuations concernant le volume et le flux des sources, pouvant entraîner une déviation des objectifs, une dérive de la mission, la suppression d'autres sources

de revenus, une perte d'autonomie et de flexibilité, ainsi qu'un impact sur les processus et les structures organisationnelles globales (Khieng, 2014 ; Khieng & Dahles, 2015 ; Pratt & Yongvanit, 2020). Bien que le fait de disposer d'un éventail diversifié de sources de financement offre une plus grande sécurité et réduise le risque de contrôle externe et de perte d'autonomie, ces avantages ne sont pas sans inconvénients. Les ONG sont donc encouragées à redoubler d'efforts pour obtenir ce type de financement et à trouver des moyens de faire face aux dilemmes sociaux et éthiques par le biais de compromis (Khieng, 2014 ; Pratt & Yongvanit, 2020).

Lors de la recherche de financement ou une fois celui-ci obtenu, la question de la capacité se pose inévitablement. Il n'est pas surprenant que ce sujet ait pris de l'importance dans la littérature sur les ONG au fil du temps (Suárez et Marshall, 2014). Suárez et Marshall (2014) ont constaté que les ONG internationales au Cambodge disposent de plus de capacités que les ONG locales, mais même dans ce cas, les niveaux globaux de capacité restent faibles. Ce manque de compétence est dû à diverses dimensions (Suárez & Marshall, 2014 ; Pratt & Yongvanit, 2020), mais il pourrait finalement être compensé par l'autonomisation des citoyens locaux plutôt que par la seule dotation en personnel international. Cela permettrait en effet de résoudre une partie du problème de capacité qui touche la communauté des ONG, tout en rééquilibrant les relations de pouvoir, en particulier entre les dirigeants et les employés (Yang, 2022). Ce problème de dotation en personnel et de capacité est lié à d'autres questions, telles que les faiblesses structurelles (Walsh & Lenihan, 2006), qui pourraient se refléter dans des pratiques d'embauche et d'entretien douteuses (Yang, 2022).

Si les ONG ont de nombreux points faibles, c'est parce qu'elles sont incitées à maintenir des coûts administratifs bas (Walsh & Lenihan, 2006 ; Pratt & Yongvanit, 2020). Cela pourrait non seulement entraîner une confusion quant à leurs capacités, mais aussi inciter les entreprises à mal étiqueter les coûts et à réaliser des économies, ce qui les pousserait à chercher d'autres sources de revenus, tout en décourageant l'investissement dans leur propre organisation (Walsh & Lenihan, 2006). Les ONG sont confrontées à un défi de taille : elles doivent assurer la transparence de leurs activités vis-à-vis du gouvernement tout en réduisant au minimum leurs dépenses administratives. Cette situation génère une dynamique tendue qui peut s'avérer difficile à gérer pour les employés, notamment lorsque les politiques

gouvernementales, telles que « l'État de Droit », ne font qu'accentuer la pression et la complexité de la situation (Curley, 2018). Le cercle vicieux se met alors en place : les petites ou jeunes organisations investissent peu dans leurs structures internes sous-développées, ce qui se traduit par des flux de revenus incertains et non structurés, lorsqu'elles sont confrontées à une concurrence plus structurée pour les mêmes fonds (Walsh & Lenihan, 2006).

Selon la CIA (2023), la majorité de la population de la région est d'origine khmère (95,4 %). Les autres ethnies comprennent les Cham (2,4 %), les Chinois (1,5 %) et 0,7 % d'autres origines. La religion majoritaire est le bouddhisme (97,1 %), suivi de l'islam (2 %), du christianisme (0,3 %) et d'autres religions (0,5 %) (CIA, 2023). Ces statistiques diffèrent de celles du Cambodge de 2011, moins peuplé de Khmers (Kuoy, 2013), ce qui pourrait indiquer un renforcement des influences extérieures, que nous n'approfondirons pas dans le cadre de notre étude. Au sein de cette population assez homogène se cachent des problèmes d'emploi, de handicap et de genre que les universitaires et les ONG tentent de résoudre. En effet, les entretiens menés avec plus de 4 000 personnes handicapées ont révélé que plus de 60 % d'entre elles vivent sous le seuil de pauvreté et doivent parcourir une distance beaucoup plus longue que la moyenne pour bénéficier des services de base, ce qui est d'autant plus difficile que la majorité des personnes handicapées sont des personnes âgées (Kimmarita, 2019 ; Kep et al., 2022). Les efforts déployés par les agences des Nations unies et d'autres organisations non gouvernementales dans le cadre des politiques relatives au handicap et au développement semblent perpétuer les discriminations fondées sur le handicap, qui ont été remises en question (Gartrell & Hoban, 2013). L'importance de l'aide aux personnes handicapées est donc ressentie et commence à être couverte par les ONG cambodgiennes, mais parallèlement, ces mêmes entités doivent en tenir compte dans la gestion de leurs activités afin d'offrir de meilleurs services en externe et en interne (Gartrell & Hoban, 2013).

S'il est essentiel que ces organisations prennent en charge ce dernier groupe de personnes, elles doivent également envisager la situation du point de vue des femmes. On estime en effet que 48 % de la main-d'œuvre est composée de femmes (NIS, 2021). Cependant, les employées des ONG cambodgiennes sont confrontées à une liberté apparente, ainsi qu'à des contraintes informelles qui limitent leur comportement et leurs choix. Cette contradiction pose un défi à leur autonomie et à l'autonomisation sur laquelle

travaillent certaines études et ONG (Pearson, 2011 ; Wilks, 2022). Paradoxalement, la perspective des « bonnes féministes » est imposée aux ONG par les donateurs occidentaux, ce qui provoque de nouvelles tensions culturelles et structurelles au sein des ONG et renforce une vision du féminisme entachée par la perspective occidentale (Wilks, 2022).

Ces efforts d'inclusion ont été entrepris par d'autres ONG depuis plusieurs décennies en fournissant des services d'éducation spéciale aux enfants handicapés et à d'autres personnes marginalisées (Pov, 2021). Malgré les efforts déployés pour promouvoir l'éducation inclusive, de nombreux enseignants n'ont pas la formation et les compétences nécessaires pour répondre efficacement à un large éventail de besoins. Cela est dû à un manque de compréhension et d'éducation sur les méthodologies d'enseignement adaptées à ces problèmes (Pov, 2021).

En outre, le Cambodge compte une importante communauté bouddhiste mêlée à l'hindouisme, qui influence profondément la vie quotidienne des Cambodgiens (CIA, 2023 ; Kuoy, 2013 ; Peang-Meth, 1991). Ce fait met en évidence les préoccupations que les ONG doivent garder à l'esprit lorsqu'elles fournissent des services, mais aussi la nature des ONG elles-mêmes. En effet, l'approche des ONG confessionnelles et laïques peut exercer des influences différentes sur la population et sur le type et la qualité des services (Frame, 2017 ; Frame, 2020). De plus, ce critère de différenciation doit être pris en considération, car les deux types d'ONG travaillent en parallèle pour les mêmes groupes marginalisés, comme les travailleurs du sexe dans le cas de Frame (2017, 2020). Cette convergence devient alors un autre facteur à prendre en compte lors de la création de nouveaux programmes et initiatives par des ONG qui, comme nous l'avons déjà observé, ont déjà une multitude d'autres facteurs à prendre en considération.

Dans un contexte historique complexe marqué par des hauts et des bas, la résilience et la diversité culturelle sont devenues des traits caractéristiques de la société à prédominance khmère et bouddhiste. Cependant, les ONG sont confrontées à des défis uniques lorsqu'elles œuvrent dans ce contexte. Si les stratégies de financement sont nombreuses, la volatilité des fonds représente toutefois un obstacle considérable qui nécessite un équilibre minutieux pour maintenir l'autonomie et atténuer les risques financiers. Le renforcement des capacités est une question essentielle, car les ONG internationales ont

généralement une capacité supérieure à leurs homologues locaux, ce qui met en évidence la nécessité de développer les talents locaux. Ces organisations sont également confrontées à des contraintes administratives liées à la nécessité de maintenir les coûts à un niveau bas, compromettant ainsi l'efficacité de l'organisation. En outre, ces entités doivent faire face à des problèmes sociétaux critiques tels que la pauvreté, la discrimination fondée sur le handicap et l'inégalité entre les sexes, ce qui nécessite des approches réfléchies et inclusives. Enfin, l'influence significative de la communauté bouddhiste du Cambodge exige que les ONG confessionnelles et laïques manifestent une sensibilité et une compréhension culturelles dans leur travail. Dans un environnement aussi complexe, les ONG doivent faire preuve d'adaptabilité, de compréhension et de sensibilité culturelle pour apporter une contribution notable à la société cambodgienne.

3.1.3 Le Cambodian Living Arts (CLA)

Parmi le grand nombre d'ONG internationales et locales (Khieng & Dahles, 2015 ; Suárez & Marshall, 2014 ; Sophanith, 2023 ; Yukiko, 2000) et leur grande variété, de la philanthropie à l'éducation, en passant par l'orientation vers les générations et les questions environnementales (Un, 2006), le Cambodian Living Arts (CLA) se distingue.

Le CLA est une organisation à but non lucratif qui croit fermement au pouvoir de transformation des arts. Sa mission est d'agir en tant que catalyseur dans un secteur artistique dynamique, en inspirant les nouvelles générations pour qu'elles s'engagent dans le tissu de la culture cambodgienne et qu'elles l'apprécient. Pour l'organisation, les arts et l'expression culturelle sont essentiels à un avenir prospère pour le Cambodge, une vision profondément ancrée dans l'histoire et les traditions du pays.

Fondée en 1998 par Arn CHORN-POND, musicien, survivant du génocide et militant des droits de l'homme, le CLA a connu une croissance exponentielle au fil des ans. En 2012, l'organisation soutenait 27 classes dans neuf provinces, touchant 1 000 élèves et couvrant 12 formes d'art. Cette croissance impressionnante témoigne de l'engagement du CLA à faire revivre et à préserver des traditions qui étaient sur le point de disparaître.

Alors que le Cambodge continue de se développer et que le secteur artistique prend de l'ampleur depuis deux décennies, Arn a contribué à faire évoluer le travail et la mission du CLA. Le CLA propose désormais des bourses d'études et d'autres possibilités de formation, facilite l'accès à l'emploi lors de spectacles et de festivals réguliers et encourage les échanges internationaux, la recherche et la création de réseaux pour la prochaine génération de Cambodgiens talentueux qui souhaitent faire carrière en tant qu'artistes et professionnels des arts.

Ces dernières années, le CLA s'est orienté vers la durabilité et le soutien d'une nouvelle génération de jeunes artistes. Pour ce faire, elle a octroyé des bourses d'études et de perfectionnement professionnel, créé des opportunités d'emploi et pris part à la défense de la politique culturelle. L'organisation a également soutenu le développement de l'éducation culturelle et artistique dans les écoles publiques et a permis de nouvelles audiences pour les arts.

Depuis 2017, le CLA se concentre également sur l'expression créative et stimule la créativité d'une nouvelle génération d'artistes en accordant de petites subventions, en organisant des ateliers de développement des compétences créatives et en soutenant la création de nouvelles œuvres. Après deux décennies, le CLA a pleinement évolué dans son rôle de subventionneur et de catalyseur en renforçant la créativité et l'expression par la commande de nouvelles œuvres pour développer un écosystème artistique sain, ainsi que par l'attribution de différentes subventions telles que la bourse Arn Chorn-Pond Living Arts, le programme Creative Catalyst & Thrive Grant. - l'appel ouvert pour l'écriture créative, l'appel ouvert pour la bourse de conservateur, l'appel ouvert pour la subvention du projet Dam Dos, l'appel ouvert pour les stages dans les festivals, l'appel ouvert pour la bourse de mobilité, l'appel ouvert pour les nouvelles créations, l'appel ouvert pour la subvention Springboard et le programme de discussion et de formation : Couvrant des sujets variés.

3.1.4 Le Cambodian Living Arts (CLA) en tant que domaine d’étude

Plusieurs raisons rendent le CLA convaincant pour la recherche scientifique. Fondée en 1998, le CLA a une histoire qui s'étend sur plusieurs décennies. Cette longévité génère une grande quantité de données pour notre recherche sur l'application de la Phronesis et de la Mètis dans les ONG. En outre, sa longue

expérience dans la mise en œuvre réussie de divers programmes et initiatives offre un aperçu précieux des stratégies et des pratiques efficaces dans leur secteur particulier, de la situation sous le gouvernement cambodgien et de leur contexte en général.

Elles ont également déjà fait preuve de leur ouverture à la recherche (Coulombe et al., 2022), constituant ainsi un avantage considérable. L'ouverture aux données n'en facilite pas seulement l'accès, mais témoigne également d'une volonté d'apprendre de la recherche pour améliorer les opérations et les programmes d'une organisation. Comptant environ 25 employés, le CLA est suffisamment grand pour fournir des données de première main provenant d'un large éventail de perspectives et d'expériences, tout en restant suffisamment petit pour permettre des recherches approfondies. De plus, la volonté du personnel de participer à la recherche renforce le potentiel de collecte de données significatives et exhaustives. Enfin, l'organisation a surmonté avec succès divers obstacles et défis, ce qui en fait une excellente étude de cas pour la résilience et l'adaptabilité organisationnelles. Compte tenu de son ouverture d'esprit, l'exploration de la manière dont le CLA a relevé ces défis, des stratégies qu'il a employées et des leçons qu'il a tirées sera importante pour fournir des informations de grande qualité à d'autres ONG confrontées à des défis similaires.

En tant qu'organisation artistique et culturelle à but non lucratif, elle offre un contexte socioculturel unique au Cambodge. Elle offre des possibilités de recherche sur le rôle des arts dans la société, la préservation et la revitalisation culturelles, ainsi que sur les interactions entre les ONG, leur capacité interne et les communautés qu'elles desservent. Grâce à son engagement communautaire, financé par des subventions et des programmes, l'organisation offre aux chercheurs une occasion importante d'évaluer leur impact. Les résultats de la recherche pourraient en effet améliorer la conception des programmes et contribuer à leur succès, au bénéfice des individus et des communautés.

En résumé, les défis auxquels les ONG, et plus particulièrement le CLA, sont confrontées au Cambodge sont multiples et profondément liés au tissu socioculturel du pays. La résilience et l'adaptabilité dont font preuve ces organisations, en particulier face à des obstacles importants, témoignent de leur engagement envers leur mission et de leur capacité à évoluer dans des environnements complexes.

Du fait de sa nature historique, administrative et humaine à multiples facettes, le CLA constituerait un sujet de recherche potentiellement intéressant. Associée à la résilience de l'organisation et à la complexité de son contexte, sa nature historique, administrative et humaine en fait un sujet d'étude particulièrement intéressant, qui pourrait déboucher sur des résultats inestimables. Ces résultats permettraient non seulement d'améliorer l'efficacité de l'organisation, mais aussi d'enrichir le discours intellectuel général dans des domaines tels que la gouvernance des ONG, la gestion des ressources, la prise de décision, etc. Il est important de noter que ce domaine d'étude a du potentiel, mais que d'autres organisations et contextes présentent des caractéristiques tout aussi intéressantes en raison de leur complexité, des dilemmes éthiques et de la prise de décision intuitive, en particulier dans le domaine de l'aide humanitaire. Par exemple, l'imprévisibilité de la demande et la logistique d'urgence dans l'aide humanitaire nécessitent souvent une amélioration de la prise de décision, en particulier dans des contextes culturellement complexes (Rojas Trejos et al., 2023 ; Rahman et al., 2022), où ce type de défis s'intensifie dans les régions sujettes aux conflits telles que le Soudan du Sud et l'Afghanistan (Mena & Hilhorst, 2022).

3.1.5 Conclusion : L'ONG cambodgienne en tant que domaine d'étude

Le Cambodge, avec sa longue histoire, ses subtilités culturelles et le dynamisme de son secteur associatif, constitue une base solide pour la recherche socioculturelle et les études universitaires. Le secteur cambodgien des ONG, avec ses divers domaines d'intervention et ses défis spécifiques, reste emblématique des luttes mondiales auxquelles les ONG sont confrontées. Les différents défis, tels que les limitations de financement, les contraintes de ressources, les complexités culturelles et l'adaptation constante aux climats sociopolitiques en évolution, soulignent la valeur des ONG en tant qu'acteurs essentiels. Dans le cadre de notre étude, les organisations telles que le CLA fournissent des données approfondies. L'analyse de leurs histoires et de leurs réponses aux défis actuels permet de comprendre comment la prise de décision, les tactiques et les stratégies organisationnelles interagissent avec le contexte culturel. Les caractéristiques d'adaptabilité de l'ONG cambodgienne face à l'adversité démontrent que son contexte est pertinent pour comprendre les piliers de notre modèle conceptuel. Comme nous l'avons souligné précédemment, le contexte cambodgien et celui des ONG pourrait

également se retrouver dans d'autres domaines de l'aide humanitaire ; il est donc essentiel pour notre recherche que nous restions ouverts à d'autres options, car elles pourraient se présenter.

Sur cette base, nous affinons la méthodologie de notre étude. Notre approche mixte est élaborée pour appréhender la dynamique de notre modèle symbiotique au sein du milieu des ONG. En combinant des méthodologies qualitatives et quantitatives, nous cherchons à offrir une vision holistique des défis et des stratégies multiples auxquels les ONG sont confrontées dans ce contexte unique. Notre conception de la recherche garantit également une certaine flexibilité et adaptabilité en cas de modification du contexte organisationnel. Cette approche nous permet également de saisir pleinement la profondeur et l'ampleur de notre sujet, en garantissant que nos conclusions sont à la fois détaillées et étayées par des données empiriques.

3.2 Conception de la recherche

L'exploration de la Phronesis et de la Mètis intrigue les chercheurs de diverses disciplines depuis longtemps. Des recherches philosophiques aux études empiriques, la quête de la compréhension, de la mesure et de l'articulation de ces concepts complexes requiert une approche à multiples facettes. Darnell et al. (2019) ont souligné les difficultés liées à l'étude de la Phronesis et Mackay et al. (2014) à celle de la Mètis. Les progrès récents dans les méthodologies de recherche sur la Phronesis offrent désormais la possibilité de poursuivre la compréhension de ces aspects à travers un équilibre entre diverses techniques qualitatives et quantitatives. C'est dans ce contexte que la méthodologie mixte convergente peut être approfondie. Cette étude utilise la méthodologie mixte convergente pour étudier la Phronesis, la Mètis et leur interaction. Cette section décrit la conception méthodologique de la présente étude, en expliquant la raison d'être, la conception et les procédures des volets qualitatif et quantitatif, puis l'intégration des deux.

Comme nous l'avons vu plus haut, la mesure de la Phronesis à l'aide de données qualitatives et quantitatives reste un défi pour les chercheurs (Grossmann et al., 2020 ; Darnell et al., 2019 ; Sternberg & Karami, 2021 ; Bangen et al., 2013 ; Ames et al., 2020). Ames et al. (2020) ont fait une analyse documentaire de la Phronesis dans les organisations et ont constaté que seulement 24,6 % des études étaient empiriques. Parmi celles-ci, la plupart étaient de nature qualitative et faisaient appel à

l'ethnographie, à des études de cas et à des études mixtes. Les méthodes d'échantillonnage de l'expérience (Grossmann et al., 2020), telles que les entretiens visant à recueillir des récits et des cas d'utilisation, sont des outils qui permettent de communiquer sur la Phronesis (Ames et al., 2020 ; Conroy et al., 2021 ; Jameel, 2022 ; Darnell et al., 2022). Ces résultats ne sont pas surprenants, car Darnell et al. (2022) ont indiqué que l'utilisation de méthodes quantitatives ne permet pas à elle seule de saisir l'ensemble du concept. Les méthodes quantitatives font leur apparition, mais leurs limites imposent au chercheur de compléter ces résultats par des méthodes qualitatives (entretiens, observations, cas d'utilisation, etc.) en recourant à des approches mixtes ou multiméthodes (Massingham, 2019 ; Grossmann et al., 2020 ; Ames et al., 2020 ; Jameel, 2022).

La Mètis est insaisissable et, par définition, il serait impossible d'y parvenir complètement par la recherche et la communication basées sur des concepts, des formes théoriques ou des règles universelles (Mackay et al., 2014). Les méthodes quantitatives semblent ainsi inadéquates, ou du moins aucune recherche conceptuelle ou étude théorique n'a encore montré de résultats prometteurs selon nos estimations. Les méthodes qualitatives sont alors privilégiées, par le biais d'entretiens, d'observations (Pérodin et al., 2022 ; Mackay et al., 2014), de cas d'utilisation et d'informations de seconde main (Holford, 2020a ; Karsten, 2021). L'impossibilité apparente de saisir l'essence de la Mètis au moyen de données quantitatives nous inciterait alors à utiliser des méthodes qualitatives pour en appréhender la nature fluide et située. Jusqu'à présent, la relation entre les deux notions a été étudiée uniquement par le biais d'recherches qualitatives, comme des entretiens (Colby & Holmes, 2022 ; Mackay et al., 2014), des observations sur bandes vidéo (Colby & Holmes, 2022) et l'analyse de cas d'utilisation discutés par des personnes utilisant la Mètis (Newswander & Newswander, 2015). Cependant, nous soutenons que l'utilisation de questionnaires pour étudier la phronétique offre de nouvelles opportunités d'en apprendre davantage sur la Mètis.

Le modèle de recherche utiliserait des méthodes mixtes convergentes (Creswell, 2022), à partir desquelles nous accumulerions et analyserions les données quantitatives et qualitatives de la Phronesis ainsi que les données qualitatives de la Mètis. Nous suggérons que l'utilisation des données quantitatives de la Phronesis, complétées par des données qualitatives issues d'entretiens semi-structurés narratifs, permettrait d'offrir de nouvelles perspectives sur la Mètis en faisant converger les premières avec les

résultats de la seconde. Cette étude s'inscrit dans une perspective épistémologique pragmatiste qui valorise l'utilisation de méthodologies multiples pour répondre efficacement à des questions de recherche complexes (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). En tant que mouvement philosophique rejetant les notions absolues de vérité et embrassant les conséquences pratiques des idées (Kaushik & Walsh, 2019 ; Gannon et al., 2022), le pragmatisme fournit un cadre approprié à notre recherche. En mettant l'accent sur ce qui fonctionne dans la pratique et en reconnaissant la multiplicité des perspectives, cette approche pragmatiste complète naturellement l'approche mixte requise pour étudier la Phronesis et la Mètis. Il appuie le pluralisme méthodologique, en nous permettant de recourir à des stratégies quantitatives et qualitatives, ainsi qu'à un raisonnement inductif et déductif, pour parvenir à une compréhension plus approfondie (Morgan, 2007). Cette approche convergente de méthodes mixtes est guidée par le pragmatisme qui sous-tend la sélection des méthodes les mieux adaptées au problème posé. Au lieu d'imposer une seule perspective méthodologique à des constructions intrinsèquement multiformes, ce paradigme permet au chercheur de mélanger et d'adapter les outils en fonction des besoins. Les mots, les récits et les données qualitatives ajoutent de la profondeur et du contexte aux résultats numériques, et vice versa, ce qui garantit une triangulation fiable et des interprétations plus riches. En considérant les théories de manière instrumentale, c'est-à-dire en valorisant celles qui apportent des informations utiles et exploitables, le pragmatisme s'aligne sur notre intention de produire des connaissances solides sur le plan théorique, mais également pertinentes sur le plan pratique pour des organisations telles que le Cambodian Living Arts (CLA). Penchons-nous sur la conception de la recherche en détaillant le cadre général et l'intégration des méthodes.

3.2.1 Positionnement épistémologique de l’étude

Dans le cadre d'une recherche visant à comprendre et à examiner des phénomènes à multiples facettes, tels que les expériences, les attitudes, la culture (Johnson & Onwuegbuzie, 2004) ou les processus de prise de décision, le choix d'une perspective épistémologique appropriée est essentiel. Cette position oriente le paradigme global de la recherche, que Gannon et al. (2022) définissent comme la « perspective globale sur la manière dont la recherche est/devrait être menée ». Cette approche est étayée par des hypothèses philosophiques (y compris l'ontologie et l'épistémologie) et oriente les choix méthodologiques.

Comme l'affirment Johnson et Onwuegbuzie (2004) : « Nous soutenons que les chercheurs et les méthodologistes de la recherche doivent se demander quand chaque approche de recherche est la plus utile et quand et comment elles doivent être mélangées ou combinées dans leurs études » (p. 15, traduction libre). Cette perspective met en évidence la nécessité de choisir un paradigme de recherche offrant une certaine flexibilité méthodologique et permettant l'intégration de plusieurs méthodes de recherche afin de répondre efficacement à des questions de recherche complexes. Dans cette étude, notre position épistémologique s'inscrit dans le paradigme pragmatiste. Cet engagement envers le pragmatisme est le fruit de l'expérience professionnelle et universitaire du chercheur, qui souhaite mener une recherche à la fois contributive aux connaissances théoriques et produisant des informations tangibles et orientées vers l'action pour l'ONG étudiée (Cambodian Living Arts).

3.2.1.1 Pragmatisme

Le pragmatisme, en tant que mouvement philosophique, est né à la fin du XIXe siècle aux États-Unis. Des penseurs fondamentaux tels que Charles Sanders Peirce, William James, Chauncey Wright, Oliver Wendell Holmes Jr. et Nicholas St. Johns Green ont établi ses principes de base, qui ont été développés par des universitaires tels que John Dewey et George Herbert Mead (Kaushik & Walsh, 2019 ; Gannon et al., 2022).

Étymologiquement, le terme pragmatisme dérive du mot grec πρᾶγμα (prâgma), qui signifie action, ce qui le relie aux concepts de « “ pratique ” ou de “ practicité ” » (Pansiri, 2005). Ce lien souligne que l'action humaine est indissociable des expériences et croyances passées, affirmant que les pensées sont intrinsèquement liées aux actions (Kaushik & Walsh, 2019).

Au fond, le pragmatisme met l'accent sur les conséquences pratiques et les expériences résultant de la croyance en une expression ou de son utilisation dans le monde. Johnson et Onwuegbuzie (2004) expliquent que « la signification actuelle ou la valeur de vérité instrumentale ou provisoire d'une expression doit être déterminée par les expériences ou les conséquences pratiques de la croyance en cette expression ou de son utilisation dans le monde » (p. 17, traduction libre). Les pragmatistes rejettent la notion de « cadres prédéterminés » (Gannon et al., 2022, p. 14) qui forment selon eux la vérité et la

connaissance absolues, préconisant plutôt une perspective où la vérité est continuellement façonnée par des expériences pratiques (Gannon et al., 2022). Dans la perspective pragmatiste, la connaissance est à la fois construite et ancrée dans la réalité du monde que nous expérimentons et habitons (Johnson et Onwuegbuzie, 2004). Les chercheurs pragmatistes reconnaissent l'existence d'une réalité objective indépendante de l'expérience humaine, mais soutiennent toutefois que cette réalité ne peut être pleinement comprise qu'à travers les expériences humaines (Kaushik & Walsh, 2019). Ainsi, le processus d'acquisition des connaissances implique de s'engager activement dans la réalité objective et dans l'expérience subjective.

Cependant, la position pragmatique présente des faiblesses potentielles, notamment le fait que les chercheurs peuvent parfois ne pas apporter de réponse satisfaisante à la question suivante : « Pour qui une solution pragmatique est-elle utile ? » En outre, si le concept d'utilité ou de faisabilité n'est pas explicitement abordé par le chercheur, il risque d'être vague (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Dans notre contexte de recherche, nous abordons cette question en nous concentrant sur l'utilité de notre étude pour l'organisation du Cambodian Living Arts (CLA). L'objectif est d'améliorer leur compréhension des processus de prise de décision, de créer un lien direct avec les participants et de les aider à utiliser concrètement les résultats de la recherche.

3.2.1.2 Pragmatisme et méthodologie mixte

En tant que paradigme de recherche, le pragmatisme remet en question les concepts métaphysiques binaires tels que la vérité et la réalité absolues. Il admet au contraire qu'il peut y avoir plusieurs réalités ouvertes à la recherche empirique. Les choix effectués pour explorer ces réalités, ainsi que leur réussite potentielle, dépendent de leur capacité à atteindre les résultats anticipés ou souhaités (Kaushik & Walsh, 2019). Le pragmatisme vient donc compléter naturellement les méthodes de recherche qualitative et quantitative traditionnelles, offrant un cadre philosophique attrayant pour la recherche mixte (Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

Dans le paradigme pragmatiste, la connaissance peut être générée au moyen de diverses approches méthodologiques (Gannon et al., 2022). Le pragmatisme soutient le pluralisme méthodologique, estimant

que les chercheurs doivent employer l'approche philosophique, la conception de la recherche et les méthodes qui répondent le mieux au problème de recherche spécifique (Kaushik & Walsh, 2019). Cette flexibilité est particulièrement précieuse pour aborder des questions ou des concepts de recherche complexes, comme c'est le cas dans nos recherches qui bénéficient de perspectives et de méthodes multiples. Johnson et Onwuegbuzie (2004) prônent une approche pluraliste ou compatibiliste, suggérant que la méthodologie mixte est appropriée pour étudier des concepts complexes tels que la Phronesis et la Mètis. Cette approche corrobore l'idée que le pragmatisme reconnaît non seulement l'existence d'un « monde réel », mais également que les individus ont leurs propres interprétations de ce monde. Cette perspective se démarque de l'incommensurabilité et considère l'intersubjectivité comme un élément central de la vie sociale (Morgan, 2007).

Dans notre étude, nous utilisons une nouvelle méthode quantitative permettant de mesurer la Phronesis, dans le cadre proposé par Darnell et al. (2019, 2022). Bien que Darnell et al. (2022) ont démontré la pertinence de la mesure quantitative de la Phronesis, l'outil doit faire l'objet de tests plus approfondis. Reconnaissant que la Phronesis ne peut être pleinement appréhendée que par le biais de mesures qualitatives, nous intégrons également des méthodes qualitatives supplémentaires. Grâce à des méthodes mixtes et à l'intégration des données, nous souhaitons tester l'outil de mesure et parvenir à une compréhension plus complète de la Phronesis. En outre, la comparaison, le contraste et la fusion des données qualitatives et quantitatives de la Phronesis et de la Mètis nous permettent d'établir des corrélations entre les deux concepts, ce qui permet de faire émerger des concepts latents (Gaur & Kumar, 2018). Le pragmatisme s'accommode en effet de diverses formes de relations entre la connaissance et l'action. Comme le souligne Maarouf (2019), le « pragmatisme référentiel », ou « connaissance sur l'action », affirme que le pragmatisme décrit le monde d'une manière orientée vers l'action. Cela correspond à notre recherche, qui s'intéresse aux actions à travers la Phronesis et la Mètis et à leurs conséquences. De plus, en tant qu'approche méthodologique, le pragmatisme nécessite l'identification et l'investigation de problèmes socialement situés (Kaushik & Walsh, 2019). Cette orientation s'aligne sur nos objectifs de recherche, qui impliquent l'examen de phénomènes organisationnels complexes au sein du CLA.

L'un des atouts majeurs de la recherche méthodologique mixte est de permettre l'utilisation de mots, d'images et de récits pour donner un sens aux données numériques et répondre ainsi à un éventail plus large et plus complet de questions de recherche. Cette approche permet aux chercheurs de ne pas se limiter à une seule méthode ou approche (Johnson et Onwuegbuzie, 2004). Le pragmatisme sous-tend cette intégration par le biais de solutions pratiques et de l'utilité des résultats de la recherche.

L'approche des méthodes mixtes permet également une meilleure triangulation, grâce à l'enrichissement et au renforcement des résultats de la recherche par l'utilisation de différentes méthodes de collecte de données (Maarouf, 2019). Cette triangulation renforce la validité et la fiabilité de nos résultats, permettant ainsi une compréhension plus fine des phénomènes étudiés (Creswell, 2022).

3.2.1.3 Approche inductive et déductive dans notre méthodologie mixte

L'approche pragmatique sous-tend notre recherche à méthodologie mixte, qui permet d'exploiter la richesse des données qualitatives aux côtés de l'objectivité et de la généralisabilité des données quantitatives. Le pragmatisme favorise l'intersubjectivité en tenant simultanément compte des dimensions subjectives et objectives (Maarouf, 2019) et soutient un processus de recherche dynamique qui oscille entre le raisonnement inductif et le raisonnement déductif (Morgan, 2007). Cette flexibilité est particulièrement adaptée à notre étude, qui explore les constructions complexes de la Phronesis et de la Mètis au sein de l'ONG cambodgienne CLA.

Conformément à l'affirmation de Johnson et Onwuegbuzie (2004) selon laquelle « les chercheurs et les méthodologistes de la recherche doivent déterminer quand chaque approche de recherche est la plus utile [...] » (p. 15, traduction libre), notre méthodologie intègre à la fois des approches inductives et déductives afin de fournir une vision d'ensemble des phénomènes étudiés. Nous utilisons plus précisément une approche déductive guidée par des catégories prédéfinies, dérivées des fonctions de la Phronesis et des dimensions de la Mètis. Ce cadre est opérationnalisé par la méthode des cas d'utilisation (Crowe et al., 2011), les entretiens semi-structurés narratifs (Sahni & Sinha, 2016) et l'analyse de contenu (Humble & Mozelius, 2022). En utilisant cette approche dans un cadre déductif, nous visons à analyser

systématiquement les données, en veillant à ce que nos conclusions soient fondées sur des concepts théoriques établis.

Outre l'approche déductive, notre recherche repose également sur un raisonnement inductif, permettant l'émergence de nouveaux modèles et thèmes qui ne sont pas immédiatement apparents dans les catégories prédéfinies. Cette méthode combinée permet non seulement d'évaluer et de confirmer les théories existantes, mais aussi d'être réceptif à la découverte de nouvelles idées qui permettent d'approfondir notre compréhension de la Phronesis et de la Mètis. Johnson et Onwuegbuzie (2004) plaident en faveur d'un paradigme pluraliste ou compatibiliste, suggérant que la recherche par méthodes mixtes est avantageuse pour explorer des concepts complexes en tirant parti des méthodologies qualitatives et quantitatives.

En outre, dans le paradigme pragmatiste, les théories sont considérées comme des instruments : elles sont considérées comme vraies dans la mesure où elles sont efficaces dans la pratique. Cela approuve un empirisme solide et pratique comme moyen de déterminer ce qui fonctionne (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Cette perspective correspond à nos objectifs de recherche, puisque nous cherchons à mesurer quantitativement la Phronesis à l'aide du cadre proposé par Darnell et al. (2019, 2022), tout en prenant en compte les éléments contextuels de la Phronesis et de la Mètis à l'aide de données qualitatives. L'utilisation conjointe des deux méthodes nous permet d'évaluer l'efficacité des mesures quantitatives et d'adopter une perspective plus large sur la manière dont la Phronesis et la Mètis interagissent, facilitant ainsi la création de construits latents (Gaur & Kumar, 2018).

Le pragmatisme s'accommode en effet de diverses formes de relation entre la connaissance et l'action. Comme le souligne Maarouf (2019) à propos du « pragmatisme référentiel », ce dernier décrit le monde d'une manière orientée vers l'action, ce qui convient à notre recherche axée sur les actions à travers la Phronesis, la Mètis et les résultats de ces actions. L'approche des méthodes mixtes améliore encore notre étude en permettant une meilleure triangulation, enrichissant et renforçant ainsi les résultats de notre recherche grâce à l'utilisation de diverses méthodes de collecte de données (Maarouf, 2019). Cette

triangulation renforce la validité et la fiabilité de nos résultats, permettant une compréhension globale des phénomènes étudiés.

En adoptant des méthodologies à la fois inductives et déductives dans un cadre pragmatique, notre conception de la recherche parvient à concilier le besoin de rigueur théorique avec la flexibilité requise pour explorer des phénomènes complexes et contextuels (Darnell et al., 2019 ; Holford, 2022). Cette approche méthodologique globale permet non seulement d'approfondir et d'élargir notre analyse, mais aussi de garantir que nos résultats sont à la fois solides et pertinents sur le plan pratique. L'approche pragmatique nous permet ainsi d'exploiter des données dérivées de la richesse du contexte déduite des méthodes qualitatives et de l'objectivité et de la généralité offertes par les méthodologies quantitatives. Cette approche ouvre la recherche à des relations d'intersubjectivité, c'est-à-dire à la fois subjectives et objectives simultanément (Maarouf, 2019), et permet au processus de recherche et aux données d'être transférables et dynamiques, en passant alternativement du raisonnement inductif au raisonnement déductif (Morgan, 2007).

3.2.2 Méthodologie qualitative

Notre recherche s'inscrit dans le cadre de l'ONG cambodgienne CLA, qui est confrontée à des défis spécifiques, prend des décisions complexes et doit s'adapter à des circonstances en constante évolution. Nous examinons ces situations sous l'angle de la Phronesis et de la Mètis, ainsi que dans leur interaction. Les données quantitatives ne suffisent pas à comprendre la nature contextuelle de la Phronesis (Darnell et al., 2019 ; Kristjánsson, 2022) et sont inopérantes pour la Mètis (Mackay et al., 2014). Inspirés par les travaux de Holford (2022 ; 2020a), Mackay et al. (2014), Colby et Holmes (2022) et Newswander et Newswander (2015), nous explorons la méthodologie des cas et les instruments qui y sont liés.

3.2.2.1 Méthode de l’étude de cas

Notre question de recherche s'intéresse à la nature des interactions entre la Phronesis et la Mètis dans le contexte du CLA. Ce type d'recherche est habituellement considéré comme adapté à une approche d'étude de cas, car il est exploratoire et porte sur la manière dont les concepts interagissent (Henry & Foss,

2015). La méthode de l'étude de cas est particulièrement bien adaptée à cette recherche, puisqu'elle permet un examen approfondi des phénomènes dans leur contexte spécifique (Crowe et al., 2011), embrassant la complexité et la subtilité qui pourraient être occultées par des approches plus réductionnistes.

Du fait de leur nature contextuelle et située, ainsi que de leurs caractéristiques multidimensionnelles, les méthodes quantitatives s'avèrent difficiles à mettre en œuvre. Conformément à ce que nous avons expliqué précédemment, les approches quantitatives conventionnelles peuvent avoir du mal à représenter les relations dynamiques et interactives entre les concepts. En revanche, l'approche qualitative permet d'effectuer « des explorations approfondies et multidimensionnelles de questions complexes dans leur contexte réel » (Crowe et al., 2011, p. 1). Cette approche reconnaît la valeur de la compréhension des phénomènes dans leur environnement naturel et au sein des ONG, tout en prenant en compte les facteurs individuels qui influencent les interactions entre la Phronesis et la Mètis. Cette approche inductive et exploratoire permet d'étudier un grand nombre de cas et d'utiliser une variété de sources de données, des membres individuels de l'organisation aux services et processus du CLA (Henry & Foss, 2015).

3.2.2.2 Raison de la sélection des cas

Dans le cadre de nos recherches, nous avons examiné plusieurs cas présentant des défis éthiques et non éthiques. Pour identifier les cas potentiels, nous avons initialement prévu une première phase d'entretiens avec les responsables afin de recenser un ou deux autres cas susceptibles de fournir un aperçu unique des interactions entre la Phronesis et la Mètis. Deux courts entretiens d'une durée de 45 minutes ont été menés avec le directeur général. Le premier était nécessaire pour expliquer les concepts et les besoins particuliers de notre recherche. Le directeur général a ensuite exploré l'idée avec ses équipes (cadres et non-cadres) pour aboutir à deux cas principaux. Pour faire leur choix, les équipes ont retenu les critères suivants : - avoir une notion de crise définie par un événement à fort impact et faible probabilité pouvant fortement impacter la survie du CLA (Fatemeh et al., 2023) (Fatemeh, S. et al., 2023). La crise qui remet en question les processus de prise de décision en raison de « la pression du temps, l'incertitude et les environnements décisionnels dynamiques » (Reale et al., 2023, p. 188, traduction libre). Ces éléments encouragent les décideurs à déployer la Phronesis, c'est-à-dire la capacité de délibération moralement

fondée et la sensibilité éthique (Darnell et al., 2019), tout en cultivant l'instinct méticuleux qui leur permet de manœuvrer avec fluidité et de prendre des décisions éclairées dans des situations ambiguës et stressantes (Detienne & Vernant, 1974 ; Mackay et al., 2014). En effet, si la Phronesis souligne l'importance de la délibération, de la sensibilité morale et de l'équilibre entre les besoins de multiples parties prenantes (Darnell et al., 2022), la Mètis met l'accent sur la ruse, l'action rapide et la réactivité à des dynamiques en évolution rapide (Baumard, 1994 ; Newswander & Newswander, 2015). Dès lors, en étudiant des situations qui nécessitent à la fois des considérations éthiques à long terme et une agilité tactique à court terme, ces cas de crise constituent un contexte particulièrement riche pour observer comment les modes différents de la Phronesis et de la Mètis peuvent se rencontrer, s'opposer ou se renforcer dans la vie organisationnelle.

3.2.2.2.1 Cas 1 : Le Festival des 7 couleurs

Le premier événement est le Festival des 7 Couleurs, une manifestation récurrente organisée par le CLA qui offre une plateforme aux jeunes pour s'exprimer à travers une programmation culturelle. Ce festival témoigne de l'éthique du CLA en matière d'inclusion et d'exploration créative, comme en témoigne l'implication de stagiaires sans expérience artistique préalable dans le commissariat de l'édition 2023. Le fait d'accorder la primauté aux conservateurs inexpérimentés représente une tentative délibérée d'apporter de nouvelles perspectives à la programmation artistique, révélant finalement la volonté de l'organisation d'expérimenter des formes non traditionnelles et démocratisées de production culturelle.

Ce scénario est propice à l'analyse du rôle de la Mètis, notamment en ce qui concerne l'adaptabilité et l'ingéniosité, ainsi que sa relation avec la Phronesis, tant dans les domaines où elles se recoupent que dans ceux où elles entrent en contradiction. La nature même du festival, axée sur le processus et le mentorat, illustre également les tensions entre l'incertitude et la créativité, les défis opérationnels et les opportunités d'apprentissage, ce qui en fait un cadre idéal pour comprendre comment la sagesse pratique influence la prise de décision dans des conditions caractérisées à la fois par un fort potentiel et un risque élevé.

3.2.2.2.2 Cas 2 : Déménagement des bureaux du CLA

Le deuxième cas examine la réponse de l'organisation à une crise externe, à savoir la nécessité soudaine de déménager les bureaux après que le CLA a été informé de la vente de ses locaux à long terme. La juxtaposition des différentes réactions des dirigeants de l'organisation, allant de la perception de la situation comme une opportunité d'amélioration stratégique au sentiment d'être dépassé par l'urgence de la logistique, met en évidence la dynamique interne complexe à laquelle les organisations sont confrontées en période de crise.

Le délai prolongé pour quitter les locaux offrait initialement une opportunité de délibération et de planification stratégique, mais les actions incohérentes concernant la recherche d'un nouvel espace de bureau suggèrent une tension organisationnelle entre l'autosatisfaction et la stratégie proactive. Ce scénario met en lumière le rôle intégrateur de la Phronesis, où le jugement éthique et l'arbitrage moral sont nécessaires pour harmoniser des valeurs contradictoires, comme la nécessité d'une action opérationnelle rapide par rapport à la vision stratégique à long terme d'une relocalisation dans un espace plus approprié.

En examinant plusieurs cas, notre recherche a cherché à explorer les diverses dimensions de la Phronesis et de la Mètis, éclairant ainsi des aspects distincts de l'environnement éthique au sein de l'organisation. L'utilisation d'une variété de cas permet d'approfondir la compréhension des questions spécifiques et des interactions entre ces concepts complexes. Cette approche nous permet également de trianguler les données, renforçant ainsi la fiabilité de nos conclusions (Creswell, 2022).

3.2.2.3 Sélection d’un cas unique

Initialement, nous envisagions d'étudier plusieurs cas présentant des enjeux éthiques et non éthiques au sein du CLA. Cependant, après avoir collecté et analysé les informations relatives aux deux cas (le Festival des 7 Couleurs et le déménagement du Bureau du CLA), nous avons constaté que celles du premier offraient suffisamment de profondeur pour notre analyse. Pour cette raison, nous avons décidé de concentrer nos efforts sur le premier cas d'utilisation.

Cette décision est étayée par des recherches approfondies qui confirment la validité et l'efficacité des études de cas uniques pour générer des idées significatives et exploitables. Selon Jose et Leire (2017), les études de cas uniques sont capables de produire des « hypothèses possibilistes » (p. 11), qui contribuent aux avancées théoriques en offrant des explications alternatives et en favorisant l'émergence de nouveaux cadres théoriques. Cette approche permet d'explorer en profondeur des questions éthiques complexes, ce qui pourrait être dilué dans un modèle d'étude multi-cas. Les études de cas uniques sont également particulièrement précieuses dans le domaine de l'éthique des affaires, où les complexités du processus de prise de décision à travers la Phronesis et la Mètis peuvent être examinées en profondeur dans un contexte unique et richement détaillé (Jose & Leire, 2017). Cela correspond à nos objectifs de recherche, qui consistent à comprendre les dimensions éthiques et les processus de prise de décision impliqués dans l'organisation du Festival des 7 Couleurs.

Grâce à une méthodologie rigoureuse, l'inférence de l'étude unique resterait valide, mais elle est soumise à des limites telles que la répétabilité et la réalisabilité, étant donné que les caractéristiques uniques du cas ne peuvent pas toujours être reproduites dans des contextes différents (Widner et al., 2022). Il est toutefois possible de concevoir une étude de cas unique autour de mesures répétées, telles que les fonctions de la Phronesis et les dimensions de la Mètis, permettant d'obtenir une forte validité interne grâce à l'évaluation des relations causales et des données quantitatives secondaires, comme dans notre cas (Lobo et al., 2017). Par conséquent, nous avons décidé de nous concentrer sur le Festival des 7 Couleurs comme cas principal de cette étude. Les données collectées pour le deuxième cas seront réservées à des recherches futures. Le deuxième cas servira de base à des recherches ultérieures et pourra intégrer la conception convergente complète de (Crowe et al., 2011).

3.2.2.4 Collecte et analyse des données

3.2.2.4.1 Entretiens semi-structurés narratifs

D'après les recherches menées par Crowe et al. (2011), nous avons constaté que l'approche méthodologique proposée par ces auteurs est tout à fait applicable à nos besoins. Il s'agit en effet de comprendre les significations, les contextes et les processus à partir d'un éventail de perspectives telles

qu'elles sont perçues à travers des significations sociales individuelles et partagées (Crowe et al., 2011). S'appuyant sur cette approche, notre étude peut examiner les liens entre la Phronesis et la Mètis. Elle considère également que la connaissance est formée par les interactions entre les individus et les expériences partagées, les croyances, les émotions et les valeurs intégrées aux aspects et aux caractéristiques des concepts.

Par coïncidence, cette approche épistémologique ouvre la voie à la collecte de données par le biais de la méthode narrative, laquelle est interprétative et consiste à partager les expériences et les croyances individuelles au moyen d'une intrigue, d'un personnage, d'une diction et d'une pensée (Sahni & Sinha, 2016). Cette méthode spécifique est en adéquation avec les aspects fondamentaux de notre étude et permet d'aborder de manière approfondie les expériences vécues dans le contexte du CLA. Nous avons l'intention de conserver les mêmes participants que ceux utilisés pour la partie quantitative de l'étude. Cela permettrait de mieux comprendre les concepts en relation avec l'ensemble des données lors de leur intégration. En nous engageant dans des histoires et des récits personnels, nous découvrons les façons subtiles et souvent implicites dont la Phronesis et la Mètis interagissent, tout en fournissant des informations profondément ancrées dans les réalités des individus et des communautés concernées.

Afin d'obtenir des données, des méthodes narratives et des cas d'utilisation, nous utilisons des instruments tels que des entretiens et des observations (Sahni & Sinha, 2016 ; Henry & Foss, 2015 ; Crowe et al., 2011). Très utilisés dans les études de gestion, les entretiens peuvent être classés en cinq genres : le genre investigateur, le genre apprenti, le genre interprétatif, le genre discursif et le genre interventionniste (Langley & Meziani, 2020). Le genre apprenti est celui qui convient le mieux à notre étude, car il est considéré comme pertinent pour les études sur l'expertise et la connaissance organisationnelle (Gherardi et al., 1998 ; Orlikowski, 2002), citées dans (Langley & Meziani, 2020). En effet, la Phronesis et la Mètis sont de nature très tacite (la Mètis est même considérée comme totalement tacite) et le genre apprenti est donc celui qui convient le mieux à notre étude, car il est considéré comme pertinent pour les études sur l'expertise et la connaissance organisationnelle (Gherardi et al., 1998 ; Orlikowski, 2002), citées dans (Langley & Meziani, 2020). La technique d'entretien appropriée s'apparenterait à la technique de l'incident critique, dans laquelle le participant est invité à expliquer son expérience dans des situations spécifiques

liées à notre sujet de recherche (idem). Sous la forme d'entretiens semi-structurés, nos participants seraient invités à expliquer des situations spécifiques dans les différentes études de cas (Tableau E en annexe). Sur la base de leurs récits, nous avons identifié le processus de réflexion lié à des comportements spécifiques survenus au cours des événements (Langley & Meziani, 2020). En outre, la conception des questions s'inspire également de l'étude de Colby et Holmes (2022), qui ont tenté de rapprocher la Phronesis et la Mètis par le biais d'entretiens, en posant une série de questions relatives à la stratégie globale avant l'événement, à une réflexion après l'événement et à la stratégie mise en œuvre (Phronesis), ainsi qu'aux divers changements (Mètis) et à leur impact sur l'ethos des participants. Pour constituer l'échantillon de questions, nous avons également examiné les thèmes d'entretien de Conroy et al. (2021) concernant la Phronesis. Nous tenons à rappeler que notre approche narrative exige que les rechercheurs s'abstiennent de poser des questions suggestives sur les éléments manquants de l'intrigue (Czarniawska, 2000), de sorte que les exemples de questions figurant en annexe (voir annexe,Tableau E) ne peuvent être considérés comme une série linéaire d'recherches, mais comme un guide pour les participants qui ne savent pas par où commencer ou qui ont besoin d'être mieux orientés (Conroy et al., 2021).

3.2.2.4.2 Entretien par l'intermédiaire d'un courtier culturel

La conduite d'entretiens au sein du CLA nécessite une approche respectueuse de leur culture. Le CLA emploie principalement des personnes d'origine cambodgienne, profondément ancrées dans leur environnement culturel local. Alors que le CLA opère sur une plateforme internationale, une maîtrise fonctionnelle de l'anglais est nécessaire pour favoriser et maintenir les opportunités commerciales parmi ses participants, l'organisation sert également de plaque tournante culturelle pour les artistes cambodgiens. Cette double fonction souligne l'importance de saisir et de transmettre avec précision les aspects formels et informels du patrimoine culturel cambodgien lors des recherches.

La langue joue un rôle essentiel dans la formation des constructions culturelles telles que les valeurs et les normes (Gelman et Roberts, 2017). Elle permet de véhiculer la culture et d'assurer la stabilité et la continuité du patrimoine culturel (Chowdhury & Hossain, 2022). Pour les chercheurs, il est important de prendre en compte les risques d'introduction de biais liés à l'universalité occidentale (Grosfoguel, 2012)

et à l'orientalisme (Ramboarisata et al., 2022). Pour relever ces défis, l'intégration d'un courtier culturel dans notre méthodologie de recherche a été jugée essentielle.

Le courtier culturel sert d'intermédiaire et facilite la compréhension interculturelle lors des entretiens, en comblant les lacunes linguistiques et culturelles. Dans des contextes inconnus, leur rôle est essentiel pour fournir un contexte et garantir l'accès aux connaissances locales (Siddiqui, 2023). En outre, les courtiers culturels agissent en tant que médiateurs, défendant les points de vue des groupes marginalisés et veillant à ce que leurs voix soient fidèlement représentées dans la recherche (Zhao, 2016 ; Grant et al., 2022). Dans les contextes dans lesquels les chercheurs peuvent manquer de familiarité avec le climat culturel dominant, le courtier culturel veille à ce que la communication reste claire et efficace, améliorant ainsi la qualité et la fiabilité des données collectées.

Dans le cadre de cette étude, nous avons fait appel à un courtier culturel qui possède une formation universitaire et une connaissance approfondie de la culture cambodgienne. L'rechercheur, un étudiant diplômé d'origine cambodgienne, parle couramment le khmer et l'anglais. L'importance du bilinguisme est apparue clairement, car même s'ils maîtrisaient l'anglais, les participants préféraient utiliser leur langue maternelle. De nombreux participants ont indiqué qu'ils n'étaient pas à l'aise avec la lecture et l'écriture en anglais, soulignant que la communication verbale en khmer leur permettait de s'exprimer de manière plus authentique. La participation du courtier culturel a influencé la manière dont les notes d'entretien ont été consignées, notamment en ce qui concerne les pronoms utilisés (par exemple, « il » ou « elle »). Les notes ont été compilées conjointement par le chercheur principal et l'intermédiaire culturel, qui a assuré la traduction du khmer vers l'anglais pendant les entretiens et ensuite vers le français pour l'écriture de ce document. Lors de la traduction, certaines subtilités ont été perdues ou ajustées en utilisant des pronoms pour montrer que l'intermédiaire culturel et le chercheur interprètent tous deux les dialogues des participants. L'inclusion de citations a permis de préserver le plus fidèlement possible les déclarations originales des participants. Ce processus souligne le rôle crucial de l'intermédiaire culturel dans la préservation de l'authenticité et du respect culturel des informations collectées.

En faisant appel à un courtier culturel, notre recherche explore avec efficacité la profondeur de la langue et de la culture inhérente au contexte du CLA. Cette approche réduit le risque d'interprétation erronée ou partisane tout en documentant efficacement les aspects culturels essentiels pour expliquer de manière précise le lien entre la Phronesis et la Mètis. Par conséquent, en veillant à ce que les questions soient culturellement pertinentes et sensibles (Van-Landingham et al., 2023), l'utilisation d'un courtier culturel renforce la validité et la profondeur de nos données qualitatives, fournissant ainsi une bonne base pour l'analyse ultérieure.

3.2.2.4.3 Analyse de contenu

Notre étude utilise une approche d'analyse de contenu, se concentrant sur le « quoi » des récits des participants. Cette méthode est typiquement associée aux méthodologies de cas d'utilisation (Sahni & Sinha, 2016) et est particulièrement adaptée à nos objectifs de recherche. Reconnaissant que les fonctions de la Phronesis soient des variables latentes (Darnell et al., 2019), il est essentiel d'adopter une méthodologie capable d'identifier et de mesurer ces construits sous-jacents. Compte tenu de son utilité établie pour discerner et quantifier les construits latents dans des cadres de recherche quantitatifs (Gaur & Kumar, 2018), l'analyse de contenu apparaît comme une solution appropriée.

Nous utilisons une approche déductive prédéfinie par des catégories spécifiques pour analyser nos données qualitatives par le biais de l'analyse de contenu (Humble et Mozelius, 2022). Plus précisément, nous utilisons l'analyse de contenu qualitative dirigée, qui se caractérise par le fait qu'elle s'appuie sur des cadres théoriques existants, tels que les fonctions de la Phronesis et les dimensions de la Mètis, pour développer des catégories analytiques. Ce type de méthode permet à la fois de vérifier les théories existantes, d'en émerger de nouvelles et d'en assurer la validation (Alyaqoub et al., 2024 ; Kibiswa, 2019). Toutefois, il est important de reconnaître que l'analyse de contenu nécessite souvent des jugements subjectifs, ce qui peut entraîner des incohérences dans l'interprétation et la catégorisation des données (Kitto et al., 2023 ; Steenkamp & Northcott, 2007). Pour atténuer ces biais potentiels, il est essentiel d'adopter une méthodologie d'analyse de contenu structurée. Une approche structurée présente plusieurs avantages, notamment le fait qu'elle offre une certaine discrétion et crée une distance cognitive entre le chercheur et ses biais inhérents (Gaur & Kumar, 2018).

En recourant à l'analyse de contenu dirigée, nous établissons un lien entre la profondeur qualitative inhérente aux méthodes narratives et la rigueur méthodologique nécessaire pour découvrir les constructions latentes de la Phronesis. Cette approche permet d'appréhender avec nuance la Mètis et ses rapports avec la Phronesis et leurs variables. Basées sur les caractéristiques et les dimensions définies des deux concepts, les données textuelles sont systématiquement codées et catégorisées à travers leurs schémas spécifiques (Gaur & Kumar, 2018). Par conséquent, l'utilisation de cette méthodologie d'analyse nous permet d'identifier systématiquement les variables et les constructions de la Phronesis et de la Mètis, afin de réaliser une exploration plus complète et méthodologiquement solide de la nature de ces concepts.

Pour aller plus loin, nous avons exploré la manière dont les participants ont fait preuve de la Phronesis et de la Mètis dans leurs actions et leurs décisions, en les reliant par des étapes systématiques.

Une première catégorisation sans filtre a d'abord été effectuée. Nous avons commencé par examiner minutieusement les données, les citations et les actions des participants, en ne retenant que les concepts fondamentaux de la Phronesis et de la Mètis. Notre objectif était d'identifier les cas où ces concepts étaient évidents, indépendamment du contexte ou de la fréquence de leur apparition. Nous avons détaillé la catégorisation dans laquelle chaque cas a été identifié et documenté, comme le montre le tableau suivant :

Table 13: Filtres de catégorisation

Colonnes	**Description**
Type d'interaction/influence	Une brève description de l'essence de l'interaction entre la Phronesis et la Mètis
Description détaillée	Une explication plus détaillée de l'interaction, fournissant un contexte et un aperçu de la manière dont les concepts se manifestent.
Influence directe	Nous avons utilisé des flèches pour indiquer la direction de l'influence • "->" : La Phronesis influençant la Mètis. • "<-" : La Phronesis influençant la Mètis.

	• "<->" : Une relation bidirectionnelle ou entrelacée entre la Phronesis et la Mètis.
Identification des fonctions et des dimensions	Les fonctions spécifiques de la Phronesis (par exemple, fonction constitutive, fonction intégrative) et les dimensions de la Mètis (par exemple, adaptabilité et ingéniosité, interactions sociales et dynamique du pouvoir) impliquées dans chaque interaction.
Type de dynamique	Si l'interaction représente une synergie (renforcement mutuel) ou une contre-dynamique (conflit).
Notes et mots-clés	Observations supplémentaires, accompagnées de mots-clés pour saisir les thèmes essentiels.
Citations à l'appui	Citations directes des participants qui illustrent l'interaction.

Deuxièmement, nous avons affiné et consolidé les données. Après la première étape de catégorisation, nous avons réexaminé les données pour affiner nos conclusions. Afin de nous concentrer sur les interactions les plus significatives, nous avons éliminé les redondances en supprimant les entrées similaires ou moins pertinentes. Enfin, nous avons regroupé les interactions semblables en combinant les interactions apparentées pour identifier les relations plus complexes entre la Phronesis et la Mètis.

Troisièmement, nous avons procédé à une nouvelle classification selon les fonctions de la Phronesis. Par souci de clarté et de simplicité, nous avons réorganisé les données en utilisant ces fonctions comme catégories principales. Nous avons fait ce choix, car les fonctions de la Phronesis sont dérivées d'un modèle théorique mieux établi (Darnell et al., 2022 ; Darnell et al., 2019), ce qui fournit une base plus solide pour l'analyse.

Enfin, pour mieux comprendre et illustrer la relation entre ces concepts, nous avons créé une représentation visuelle. Ces visuels nous ont permis d'identifier des schémas et d'approfondir notre compréhension des dynamiques.

3.2.2.4.4 Conclusion : Méthodologie qualitative

En conclusion, notre méthodologie qualitative a pour objectif d'examiner en profondeur la manière dont la Phronesis et la Mètis interagissent au sein de l'ONG cambodgienne CLA. Compte tenu du fait que les techniques quantitatives sont limitées pour décrire en détail et de manière spécifique au contexte la nature de ces concepts (Darnell et al., 2019 ; Darnell et al., 2022), en particulier en raison de leurs caractéristiques tacites, nous avons adopté une approche d'étude de cas centrée sur le Festival des 7 Couleurs. Cette focalisation sur un seul cas permet d'examiner en profondeur les processus de prise de décision éthique et les interactions dynamiques entre ces deux concepts.

Notre stratégie implique des entretiens semi-structurés narratifs, guidés par une position épistémologique qui valorise la construction de la compréhension à travers les expériences individuelles et collectives, les croyances, les émotions et les valeurs (Crowe et al., 2011). Notre objectif est de comprendre les expériences vécues par les participants, afin de recueillir des informations subtiles qui ne peuvent être révélées que par les données qualitatives. Nous pensons que cette approche non seulement enrichit notre analyse, mais renforce également la fiabilité de nos résultats associés à des données provenant d'efforts quantitatifs (Lobo et al., 2017).

L'utilisation de l'analyse de contenu, en particulier de l'analyse de contenu qualitative dirigée, nous permet d'identifier et de mesurer systématiquement les construits latents de la Phronesis et de la Mètis. En recourant à cette stratégie, nous améliorons nos connaissances qualitatives et créons une plateforme fiable pour l'intégration d'approches quantitatives (Humble & Mozelius, 2022 ; Alyaqoub et al., 2024 ; Kibiswa, 2019). Ensuite, nous avons utilisé une approche systématique pour catégoriser et visualiser les résultats. En catégorisant et en analysant les données narratives, nous garantissons une exploration complète et méthodologiquement solide des processus de prise de décision éthique au sein du CLA.

Après avoir jeté les bases qualitatives de l'exploration de la dynamique de la Phronesis et de la Mètis, il est essentiel de les compléter par des méthodes quantitatives afin d'obtenir une perspective plus complète. L'intégration de données quantitatives nous permettra de mesurer des variables latentes et d'évaluer des modèles qui ne seraient pas immédiatement apparents par la seule analyse qualitative

(Crowe et al., 2011). Nous expliquerons dans la section suivante notre méthodologie quantitative, en décrivant les instruments et les procédures que nous utilisons pour quantifier les aspects de la Phronesis, afin de mieux comprendre notre compréhension globale dans le cadre du CLA.

3.2.3 Méthodologie quantitative

La composante quantitative de cette recherche s'inspire fortement du cadre de Darnell et al. (2019, 2022), dans lequel les quatre fonctions de la Phronesis sont mesurées comme des variables latentes. Cependant, contrairement à l'étude de Darnell, nous avons adapté le protocole au contexte spécifique de notre recherche. Du fait du nombre relativement faible de participants, notre échantillon ne remplit pas les conditions de signification statistique. Cependant, les études portant sur des échantillons plus restreints peuvent produire des résultats statistiquement significatifs, en particulier lorsque l'ampleur de l'effet est importante (Cor-en, 1993). Toutefois, les petits échantillons ont généralement une puissance statistique plus faible, ce qui augmente le risque d'erreurs de type II, c'est-à-dire de ne pas détecter un effet réel (Grady et al., 2021). Si des échantillons plus grands augmentent habituellement la puissance statistique, la relation entre la taille de l'échantillon et la signification statistique est complexe. Pour obtenir de meilleures mesures, les chercheurs doivent tenir compte de facteurs tels que la taille de l'effet, la conception de l'étude et les implications éthiques lorsqu'ils déterminent la taille appropriée de l'échantillon (Ovanez, 2023 ; Smith & Little, 2018). Néanmoins, cette limitation est cohérente avec la nature plus large de notre recherche, qui ne dépend pas uniquement de la puissance statistique pour produire des informations significatives.

Notre recherche n'est pas fondamentalement axée sur les statistiques. Même avec des échantillons statistiquement significatifs, la complexité et la profondeur des concepts de la Phronesis (Darnell et al., 2022) et de la Mètis (Mackay et al., 2014 ; Holford, 2022) sont telles qu'elles ne peuvent pas être pleinement saisies par des mesures purement quantitatives. Ainsi, nos données quantitatives servent de point d'entrée, permettant une compréhension structurée des réponses des participants, mais elles ne constituent pas l'intégralité de notre analyse. Pour aborder ces questions et améliorer nos connaissances, nous avons choisi une méthode qui consiste à analyser les données quantitatives d'un point de vue qualitatif. Cette approche permet d'expliquer et de contextualiser les résultats quantitatifs à l'aide

d'informations qualitatives (Creswell, 2022). En examinant les schémas et les valeurs aberrantes des données, nous sommes en mesure de tirer des conclusions qui transcendent la simple interprétation numérique et permettent une compréhension plus holistique de la manière dont la Phronesis et la Mètis se manifestent au sein de l'organisation.

En outre, conformément à la méthodologie quantitative, les questionnaires ont été élaborés dans un premier temps en anglais. Pour garantir une bonne compréhension et une pertinence culturelle, notre courtier culturel a supervisé la traduction de tous les questionnaires en khmer. Ces versions traduites ont ensuite été examinées par d'autres Cambodgiens bilingues afin de vérifier l'équivalence et la cohérence entre les deux langues. Lors de l'administration des questionnaires, les participants ont reçu les questions écrites à la fois en anglais et en khmer.

Dans le but d'explorer d'éventuels modèles démographiques, nous avons classé les réponses en fonction du rôle des participants (cadres ou non cadres) et du genre qu'ils s'attribuent (homme ou femme). Cette catégorisation facilite l'identification des tendances liées à ces données démographiques, ce qui pourrait permettre de comprendre dans quelle mesure le rôle et le genre influencent l'évaluation morale et la reconnaissance des vertus.

Dans cette section de notre recherche, nous détaillerons les divers outils quantitatifs permettant de mesurer les quatre fonctions (constitutive, intégrative, de régulation des émotions et de schéma directeur) de la Phronesis en tant que variables latentes. Nous explorerons le type d'recherches et les outils analytiques utilisés pour mettre en évidence des modèles émergents.

3.2.3.1 Mesure de la fonction constitutive

La fonction constitutive, également appelée sensibilité morale, désigne la capacité de l'individu à reconnaître et à différencier les dimensions éthiques de toute situation (Darnell et al., 2019 ; Kristjánsson, 2022). D'après Darnell et al. (2022), cette fonction peut être mesurée à l'aide de la Mesure Conceptuelle Intermédiaire pour Adolescents (MCIA). Cet outil examine la pensée morale spécifique à la population adolescente (Thoma et al., 2013). Darnell et al. (2022) ont prouvé que leur outil, conçu pour un public plus

jeune, s'est avéré efficace auprès d'un groupe d'adultes. Par conséquent, leur étude indique la pertinence de cet outil pour notre cas spécifique.

Dans notre étude, les vertus s'inspirent à la fois de cadres continentaux et de valeurs culturelles spécifiques. Concernant le continent, nous nous sommes inspirés des vertus originales décrites dans l'outil MCIA par Thoma et al. (2013) et avons intégré le concept d'humilité épistémique, tel que discuté par Brienza et al. (2021). Reconnaissant que notre étude soit située au Cambodge, une société principalement bouddhiste, nous avons étendu le cadre des vertus afin d'y inclure des valeurs alignées sur l'éthique bouddhiste (Wang, 2020 ; Hong, 2022 ; Harvey, 2000) mais aussi les normes culturelles locales (Walker, 2022). Cette adaptation garantit que les vertus évaluées sont culturellement pertinentes et résonnent avec les expériences des participants.

L'outil MCIA, tel qu'utilisé par Darnell et al. (2022), implique l'évaluation des réponses des participants à des dilemmes moraux par des évaluateurs indépendants. Toutefois, cette approche présente des limites dans notre contexte, notamment en raison de la difficulté à trouver des évaluateurs experts qui soient ancrés dans la culture cambodgienne et familiarisés avec les principes éthiques bouddhistes. D'un point de vue épistémologique, faire appel à des évaluateurs externes risque d'introduire des biais liés à l'universalité occidentale (Grosfoguel, 2012) et à l'orientalisme (Ramboarisata et al., 2022). Par conséquent, nous avons eu du mal à recruter des experts locaux capables d'interpréter et d'évaluer avec précision les réponses des participants. Les vertus de notre démarche s'inspirent d'autres travaux. Concernant les vertus du côté continental, nous nous sommes inspirés des vertus originales de l'outil de Thoma et al. (2013), ainsi que du besoin d'humilité épistémique (Brienza et al., 2021). Mais notre étude se situant au Cambodge, une population majoritairement bouddhiste, nous avons décidé d'inclure certaines des autres vertus en nous basant sur ce fait.

Compte tenu de ces contraintes, nous soutenons que les vertus et leur reconnaissance devraient être spécifiques au contexte, en tenant compte des dimensions culturelles, religieuses et organisationnelles. C'est pourquoi nous avons adopté une approche d'analyse qualitative plutôt que de faire appel à des évaluateurs indépendants. Cette méthode consiste à comparer les réponses des participants entre elles

pour mettre en évidence les différences et les points communs. Ce faisant, nous alignons notre méthodologie sur la nature de la Phronesis et de la Mètis, qui mettent l'accent sur les interactions sociales et la valeur des diverses perspectives (Colby & Holmes, 2022 ; Harvey & Coulombe, 2022). Cette approche permet non seulement de respecter le contexte culturel, mais aussi d'atténuer l'impact épistémologique des évaluateurs externes, garantissant ainsi l'authenticité et la pertinence culturelle de l'évaluation de la sensibilité morale.

Pour mesurer la variable de la pensée morale, ou fonction constitutive, nous avons utilisé une version modifiée de le MCIA (voir annexe, Tableau A) développée par Darnell et al. (2022). Après une première série de dilemmes (voir annexe, Tableau A), dans lesquels il leur est demandé de décrire comment ils réagiraient à chaque situation présentée, les participants passent à la deuxième partie de l'évaluation. Après l'évaluation de la réponse initiale, ces derniers abordent la deuxième partie de l'évaluation, qui comporte une version plus explicite des dilemmes initiaux. À ce stade, ils doivent sélectionner les vertus qu'ils jugent correspondre le mieux à chaque situation. En comparant les vertus choisies par les participants et la fréquence de ces choix, nous pouvons déduire leur capacité à reconnaître des vertus communes et à identifier des modèles qui peuvent émerger de leurs contextes culturels et organisationnels respectifs. Cette approche tient compte des dimensions culturelles et religieuses uniques de notre population bouddhiste cambodgienne et atténue l'impact épistémologique de l'utilisation d'évaluateurs externes. À l'inverse, elle s'appuie sur les connaissances collectives des participants pour mettre en évidence les différences et les points communs dans la reconnaissance des vertus, favorisant ainsi une évaluation plus authentique et plus pertinente sur le plan contextuel de la sensibilité morale.

Pour évaluer quantitativement la sensibilité morale, l'étude a introduit le Score de Discernement (SD) pour chaque participant. Le Score de Discernement a été calculé à l'aide de la formule suivante :

$$Score\ de\ Discernement\,(SD) = Vertus\ Correctes\ Sélectionnées\,(VCS) \div Total\ Vertus\ Sélectionnées\,(TVS)$$

- Vertus Correctes Sélectionnées (VCS) : cette mesure représente le nombre de vertus clés identifiées avec précision par le participant en réponse aux vignettes 3 et 4. Le VCS a été

déterminé sur la base d'une liste prédéfinie de vertus considérées comme essentielles pour une prise de décision morale efficace dans le contexte culturel et organisationnel du bouddhisme cambodgien.

- Total des Vertus Sélectionnées (TVS) : il s'agit du nombre total de vertus sélectionnées par le participant dans les deux vignettes, reflétant son engagement global et sa capacité à prendre en compte les vertus pertinentes dans chaque scénario.

Même si nous n'avons pas l'intention d'utiliser toute l'étendue de techniques telles que le regroupement basé sur le modèle directionnel pour les données d'recherche quantitatives (Sadh & Kumar, 2021), nous pensons que l'utilisation de catégories de base telles que « Fort », « Moyen » et « Faible » présenterait toujours les avantages fondamentaux de diviser les participants en groupes similaires, ce qui permettrait de faire émerger des modèles. Ainsi, sur la base du SD calculé, les participants ont été classés en trois niveaux de discernement des vertus : Discernement fort (SD ≥ 0,75) : les participants ayant obtenu un SD de 0,75 ou plus ont été classés comme faisant preuve d'un fort discernement des vertus, indiquant une grande compétence dans l'identification des vertus clés pertinentes pour les dilemmes moraux présentés ; Discernement Moyen (0,50 ≤ SD < 0,75) : les participants ayant obtenu un SD compris entre 0,50 et 0,75 ont été classés comme faisant preuve d'un fort discernement des vertus. 50 et 0,75 ont été catégorisés comme ayant un discernement moyen, reflétant une capacité modérée à reconnaître les vertus clés ; et un Discernement Faible (SD < 0,50) où les participants ayant un score inférieur à 0,50 ont été considérés comme ayant un discernement faible, mettant en évidence des défis significatifs dans l'identification des vertus et la sensibilité morale.

3.2.3.2 Mesure de la fonction intégrative

La fonction d'intégration, ou jugement moral, correspond à la capacité de l'individu à sélectionner l'action la plus souhaitable ou la plus appropriée face à des conflits éthiques (Darnell et al., 2022). Pour l'évaluer, nous utilisons l'Échelle de Sagesse Situationnelle (ESS). Cet outil utilise des techniques de reconstruction d'événements pour rappeler des actes de raisonnement concrets relatifs à un événement (Brienza et al., 2021). Il se compose d'un questionnaire d'auto-évaluation de la sagesse en 21 points (voir annexe, Tableau B), qui évalue la capacité de l'individu à envisager diverses perspectives d'une situation, son humilité intellectuelle et son aptitude à résoudre les conflits (Darnell et al., 2022). Le participant doit

s'imaginer dans la situation des dilemmes présentés dans la fonction constitutive. Il doit choisir le niveau d'engagement qu'il aurait eu en étant le protagoniste pour chaque item, sur une échelle de 1 (pas du tout) à 5 (beaucoup). Le nombre d'items sera modifié en fonction de leur pertinence par rapport aux dilemmes choisis. Le score est calculé sur la base des deux séries de réponses pour obtenir finalement le score ESS global (Darnell et al., 2022). L'outil ESS était conçu de telle manière que des évaluateurs indépendants évaluent les actions et les justifications des participants en les classant comme « acceptables », « inacceptables » ou « neutres ». Les notes sont basées sur le degré d'alignement avec les classements des experts (Darnell et al., 2022 ; Thoma et al., 2013). Toutefois, dans le contexte de notre étude menée au Cambodge, une société majoritairement bouddhiste, nous avons rencontré d'importantes limitations dans l'accès à des évaluateurs experts locaux qui sont à la fois ancrés dans la culture et compétents dans les principes éthiques bouddhistes. D'un point de vue épistémologique, le recours à des évaluateurs externes introduit des biais potentiels liés à l'universalité occidentale (Grosfoguel, 2012) et à l'orientalisme (Ramboarisata et al., 2022). C'est pourquoi nous avons rencontré des difficultés pour recruter des experts locaux capables d'interpréter et d'évaluer avec précision les réponses des participants.

Pour répondre à ces contraintes, nous soutenons que les vertus et leur reconnaissance doivent être spécifiques au contexte et englober les dimensions culturelles, religieuses et organisationnelles. Par conséquent, au lieu de faire appel à des évaluateurs indépendants, nous avons adopté un système de notation basé sur la somme des réponses à l'échelle de Likert. Ce système est plus efficace dans les situations où les chercheurs veillent à ce que le système de notation maintienne un équilibre entre les différents types de questions. Cet équilibre est important pour éviter qu'une question n'influence de manière disproportionnée le score global (Low et al., 2022). Cette approche basée sur la somme offre également la possibilité d'effectuer un simple regroupement selon le modèle. Suivre le modèle de regroupement (par exemple, Fort, Moyen, Faible) permet de diviser les participants en groupes similaires et de mettre en évidence des modèles. Dans ce système, les réponses à l'recherche d'auto-évaluation de 21 questions sont notées de 0 à 4, où 0 correspond à « pas du tout » et 4 à « beaucoup », ce qui donne un score total de 0 à 84 (Faible : 0 à 41 ; Moyen : 42 à 62 ; Fort : 63 à 84). Cette approche basée sur la somme garantit un équilibre entre les différents types de questions, améliorant ainsi la fiabilité du score global de l'recherche ESS en atténuant le risque de surpondération d'un seul élément.

Pour évaluer les actions et les justifications, nous avons mis en œuvre une analyse dichotomique simplifiée (DeCoster et al., 2009). Le test proposait aux utilisateurs de choisir parmi 5 options (je crois fermement que c'est un mauvais choix, je crois que c'est un mauvais choix, je suis neutre par rapport à ce choix, je crois que c'est un bon choix, je crois fermement que c'est un bon choix). Nous l'avons ensuite classé en deux catégories : « Neutre et Plus » (1) et « Neutre et Moins » (0). Cette classification binaire nous permet de comparer la fréquence des réponses positives, neutres et négatives entre les participants, ainsi que l'intensité de l'utilisation du terme « Neutre » par participant, tout en mettant en évidence les différences et les points communs entre les actions et les choix de justification. Malgré la perte d'informations potentielle (DeCoster et al., 2009), cette approche convient à notre petit groupe de participants et s'aligne sur notre analyse qualitative axée sur l'identification de modèles comparatifs émergents plutôt que sur une notation précise, ce qui simplifie le rapport et l'interprétation (Fedorov et al., 2009). Afin de mieux distinguer les participants et d'établir des regroupements basés sur des modèles (Fort, Moyen et Faible) à partir des scores ESS pour chaque vignette, nous avons comparé les choix individuels aux actions les plus fréquemment sélectionnées. Cette comparaison visait à mesurer l'alignement des participants sur la vertu dans le contexte culturel de l'étude. Après le calcul des scores de Perspective et des deux scores ESS pour les vignettes 3 et 4, une approche basée sur la somme a été utilisée (Low et al., 2022). Les participants ont reçu des points en fonction de leurs réponses individuelles : 3 points pour les réponses fortes, 2 points pour les réponses moyennes et 1 point pour les réponses faibles. Le score total cumulé a ensuite permis de classer les participants selon leur modèle de vertu dominant : fort, moyen ou faible. Ce cadre méthodologique a permis d'identifier des groupes distincts au sein du groupe de participants, reflétant des niveaux variables d'alignement sur la vertu et de justification morale de leurs actions.

En analysant la somme du Score de Perspective et des deux scores ESS, l'étude a pu classer les participants dans des catégories de performance distinctes, fournissant ainsi une compréhension structurée de la sensibilité morale et de la sagesse pratique au sein de la population de l'échantillon. Le Score Total est dérivé de la somme du Score de Perspective, du score ESS pour la vignette 3 et du score ESS pour la vignette 4. Sur la base du Score ESS Total, les participants ont été classés dans les catégories suivantes (fort, moyen, faible).

En comparant les choix et le nombre de vertus sélectionnées par les participants, nous déduisons leur capacité à reconnaître et à hiérarchiser les mêmes vertus, ainsi qu'à identifier tout modèle émergent. Cette approche nous permet d'évaluer le jugement moral en tenant compte des variations et des points communs inhérents à l'action et aux choix de justification, tout en veillant à ce que l'analyse reste spécifique au contexte et ancrée dans la culture.

3.2.3.3 Mesure la fonction de régulation des émotions

Pour comprendre les aspects moralement pertinents de la situation, porter un jugement et identifier ce qui est important dans la situation particulière, l'harmonisation des émotions est nécessaire à la Phronesis (Darnell et al., 2019 ; Kristjánsson, 2022). Darnell et al. (2019) mesurent la régulation des émotions à l'aide de deux échelles d'auto-évaluation de l'Indice de Réactivité Interpersonnelle (IRI) (Davis, 1983). Une partie de l'IRI se concentre particulièrement sur les émotions morales à travers l'échelle de prise de Perspective et l'échelle de préoccupation empathique (Darnell et al., 2019), ce qui correspond à nos besoins. Chaque sous-composante des tests utilisés comporte 7 items, et le participant doit choisir l'échelle qui lui correspond le mieux, allant de « Me me décrit pas bien » à « Me décrit très bien » (voir annexe, Tableau C). Le score global (0-4) est calculé à partir de la moyenne.

Comme dans la dernière section, nous avons utilisé le système de notation basé sur la somme pour les réponses à l'échelle de similarité. Dans notre recherche d'auto-évaluation en douze points, les réponses sont notées de 0 (« Ne me décrit pas bien ») à 4 (« Me décrit très bien »), ce qui donne un score total de 0 à 48 (Faible : 0 à 24 ; Moyen : 25 à 36 ; Fort : 37 à 48). Cette approche basée sur la somme améliore la fiabilité du score global de régulation des émotions en garantissant que chaque élément contribue de manière égale à l'évaluation finale (Low et al., 2022).

Afin d'évaluer la régulation des émotions des participants, nous avons de nouveau mis en œuvre l'analyse dichotomique simplifiée inspirée de DeCoster et al. (2009). Les réponses ont été classées par « Neutre et Plus » (=1) puis par « Neutre et Moins » (=0). Cette méthode est appropriée pour un petit groupe de participants et correspond à notre analyse qualitative qui se concentre sur l'identification de modèles émergents plutôt que sur une notation précise (DeCoster et al., 2009 ; Fedorov et al., 2009).

3.2.3.4 Mesure la fonction du schéma directeur

La fonction de schéma directeur fait référence à la manière dont les actions d'une personne contribuent à une vie épanouie (Darnell et al., 2022). Pour l'évaluer, trois échelles d'auto-évaluation de l'identité morale sont utilisées (voir annexe, Tableau D), à savoir l'Auto-Pertinence Morale (APM), la sous-échelle de vertu de l'échelle des Contingences de la Valeur Personnelle (CVP), et l'échelle des aspects de l'identité (Darnell et al., 2019). Le APM évalue « l'importance des qualités morales et non morales pour eux-mêmes » (Darnell et al., 2019, p. 5) à l'aide de deux questions. Dans la première question, le participant est invité à évaluer l'importance de 16 qualités pour lui-même, sur une échelle de 5 points allant de « Pas important pour moi » à « Extrêmement important pour moi ». Le résultat de cette sous-section est calculé en utilisant la moyenne des scores des items. Dans la deuxième question, les participants doivent choisir huit qualités parmi une liste de 36 qualités morales et non morales qui font le plus partie intégrante de leur vie. Darnell et al. (2019) suggèrent d'additionner le nombre de qualités morales choisies dans la liste des 36 et de diviser le résultat par deux. Le score APM est la moyenne des deux sections.

Ensuite, les participants répondent à la CVP de la vertu, qui demande d'évaluer 5 éléments sur une échelle de 7 points. Les éléments sont axés sur « l'importance d'une vie vertueuse pour l'estime de soi » (Darnell et al., 2019, p. 5, traduction libre). Le score CVP est la moyenne de l'item.

La dernière mesure, l'échelle des aspects de l'identité, évalue l'identité morale de l'individu. Elle ne comporte qu'un seul item qui doit être évalué sur une échelle de 5 points allant de « Pas du tout important pour l'idée que je me fais de moi-même » à « Extrêmement important pour l'idée que je me fais de moi-même ». Le score correspond à la réponse donnée.

Dans notre étude, nous avons utilisé une approche raffinée pour mesurer l'Auto-Pertinence Morale (APM), en nous alignant sur les méthodologies décrites dans les sections précédentes tout en incorporant un nouveau système de notation pour saisir à la fois l'importance absolue des vertus et leur priorité par rapport aux non-virtus. Les participants devaient choisir entre « Pas important pour moi » (=0) et « Extrêmement important pour moi » (=4) pour chacune des qualités, soit 12 qualités morales et 8 qualités non morales. Conformément aux recommandations de Griffin, Murray et Gonzalez (Griffin et al., 1999)

contre les scores de différence simples, notre analyse a pris en compte à la fois les scores de vertu absolus et les schémas de priorisation relatifs. Nous avons utilisé la procédure suivante : chaque qualité vertueuse sélectionnée par un participant s'est vu attribuer une pondération de 1 et a été multipliée par la valeur du point correspondant, chaque vertu choisie apportant 2 points. Le score maximal possible des vertus était de 48 (12 vertus × 4 points × 1 poids). De même, les qualités non vertueuses ont reçu une pondération de 1 et chaque non-valeur choisie a contribué à hauteur de 1 point. Le Score maximum de Non-Vertus possible était de 32 (8 Non-Vertus × 4 points × 1 pondération). L'ordre de priorité relatif a été calculé comme suit :

$$Priorisation\ Relative\ =\ ((Virtus/48)*100) -\ ((Non-Vertus/32)*100)$$

Les critères de catégorisation ont été établis comme suit : La APM Forte a été attribuée lorsque les participants ont démontré à la fois des scores de vertu élevés (≥73) et une priorisation claire des vertus (>10% de plus par rapport aux scores maximaux possibles) ; la APM Moyenne a été attribuée soit avec des scores de vertu élevés (≥73) indépendamment de la priorisation ou des scores de vertu moyens (≥62) avec une priorisation claire des vertus ; et la APM Faible a été attribuée à ceux qui ne montrent ni une importance élevée ni une priorisation claire des vertus.

La sous-échelle « vertu » de l'échelle CVP se compose de cinq éléments évalués sur une échelle de 7 points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». Ces éléments évaluent l'importance d'une vie vertueuse pour l'estime de soi. Le score CVP est calculé comme la moyenne des réponses à ces items. Dans notre étude, les réponses aux items de la CVP ont été notées de « Pas du tout d'accord » (=0) à « Tout à fait d'accord » (=6) et ont ensuite été classées en Faible (0), Moyen (8-22) et Fort (23-30).

Pour la dernière dimension, nous avons suivi la ligne directrice de Darnell et al. (2019) avec l'échelle Identité qui évalue l'identité morale de l'individu. Cette échelle se compose d'un seul item évalué sur une échelle de 5 points allant de « Pas du tout important pour mon sentiment d'identité » (= 0) à « Extrêmement important pour mon sentiment d'identité » (= 4). Étant donné qu'il n'y a qu'un seul item, le

score maximum est de 4. L'échelle des aspects de l'identité évalue l'identité morale de l'individu à l'aide d'un seul item évalué sur une échelle de 5 points, allant de « Pas du tout important pour mon sentiment d'identité » à « Extrêmement important pour mon sentiment d'identité ». Le score correspond directement à la réponse du participant, l'échelle étant notée de 0 à 4. Cette mesure à un seul élément fournit une évaluation directe de l'identité morale, tout en restant cohérente avec l'approche recommandée par Darnell et al. (2019).

Pour évaluer la pleine intégration de la Fonction du Schéma Directeur, nous avons dérivé un Score d'Intégration de l'Identité Morale (SIIM) en amalgamant les résultats des trois échelles distinctes : l'Échelle de l'Identité, l'Échelle des Contingences de la Valeur de Personnelle (CVP) et l'Échelle de l'Auto-Pertinence Morale (APM). L'intégration de ces mesures a été conçue pour évaluer la consistance et la cohérence de l'identité morale à travers différentes dimensions. Le SIIM a été calculé en synthétisant les scores obtenus sur les échelles d'identité, CVP et APM. Ce score composite visait à saisir non seulement les contributions individuelles de chaque échelle, mais aussi le modèle et la cohérence de l'intégration morale à travers ces mesures. Le SIIM a été obtenu en tenant compte du schéma des réponses dans les trois échelles, en utilisant l'approche basée sur la somme (Low et al., 2022) et les catégories (Forte, Moyenne, Moyenne-Élevée, Moyenne-Faible, Faible). Cette classification permet de mieux comprendre les différences entre les participants, ce qui n'était pas le cas auparavant, lorsque le niveau moyen seul était pris en compte.

3.2.3.5 La Phronesis latente

Pour évaluer le concept de la Phronesis en tant que variable latente, l'étude a intégré quatre composantes clés : le Score de Discernement, le Classement de l'Échelle de Sagesse Situationnelle (ESS), le Score de l'Indice de Réactivité Interpersonnelle (IRI), et le Score d'Intégration de l'Identité Morale (SIIM). Cette approche à multiples facettes s'aligne sur le Modèle de Phronesis Néo-aristotélicien (MAP) de Darnell et al. (2019,2022), assurant une évaluation holistique de la sagesse pratique en englobant à la fois les dimensions cognitives et émotionnelles.

L'indice d'intégration Phronétique (IIP) a été calculé en faisant la moyenne des valeurs numériques des quatre composantes : SD, Classement ESS, Score IRI et SIIM. Une valeur numérique a été attribuée à

chaque composante sur la base d'une échelle prédéfinie : Faible (1) ; Moyen- Faible (1,5) ; Moyen (2,0) ; Moyen- Élevé (2,5) ; Fort (3). En faisant la moyenne de ces valeurs, l'IIP fournit une note composite allant de 1,0 à 3,0. Ce score composite facilite la comparaison entre les participants en consolidant les diverses dimensions de la sagesse pratique en une seule mesure interprétable.

Pour explorer la distribution de l'IIP dans l'échantillon, les participants ont été classés par quartiles en fonction de leurs scores d'IIP. Compte tenu du faible volume de nos données, nous utilisons les quartiles pour mettre en évidence les différences entre les participants sans suggérer la détection d'anomalies ou de grandes valeurs aberrantes (Raghavan et al., 2020). Nous avons classé les quartiles comme suit : Haut > 2,125 ; Quartile moyen supérieur 2,125-1,876 ; Quartile moyen inférieur 1,875-1,626 ; Quartile inférieur ≤ 1,625. Les limites des quartiles ont été fixées au 25 e percentile (2,125), au 50 e percentile (1,875) et au 75 e percentile (1,625), ce qui garantit une répartition équilibrée des participants dans les quatre catégories. Cette classification met en évidence non seulement les différents degrés d'intégration phronétique des individus, mais aussi la dynamique de la distribution au sein de l'échantillon.

3.2.3.6 Conclusion : Méthodologie quantitative

La stratégie analytique proposée par Darnell et al. (2019) utilise la modélisation par équations structurelles (SEM) pour examiner la Pronesis comme un facteur de second ordre. Néanmoins, compte tenu des modifications apportées aux outils de mesure et des contraintes contextuelles de notre étude (notamment la petite taille de l'échantillon et la spécificité culturelle), nous avons ajusté notre approche en conséquence. Les modifications arithmétiques de l'échelle, telles que détaillées dans les sections précédentes, étaient nécessaires pour aligner les mesures sur le contexte de notre étude et pour garantir une représentation équilibrée des données. Le tableau suivant présente le résumé des mesures et la combinaison finale dans l'Indice d'Intégration Phronétique (IIP).

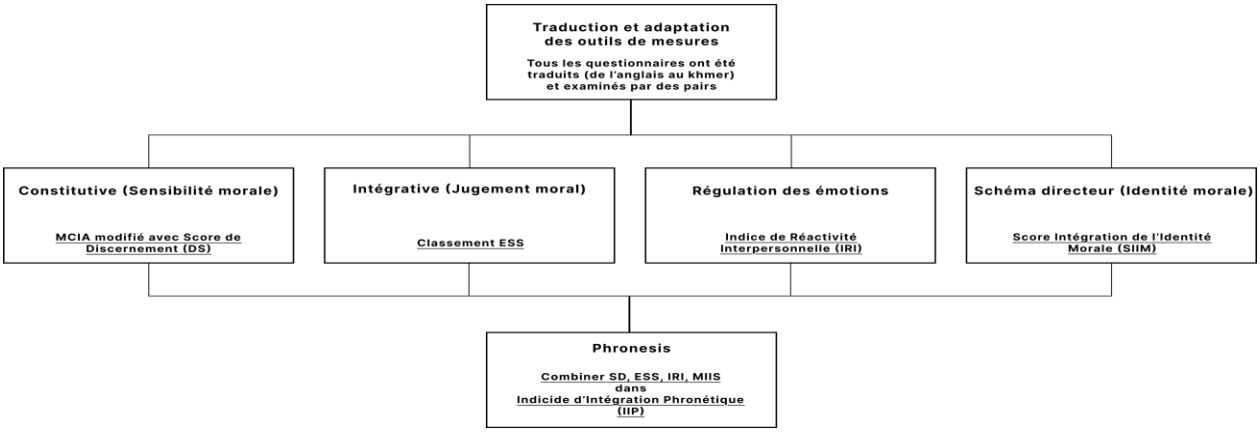

Figure 3.1: Résumé des mesures quantitatives

En utilisant une combinaison d'outils adaptés, y compris le MCIA modifié, le ESS, l'IRI et les échelles du Score d'Intégration de l'Identité Morale (SIIM), nous avons cherché à quantifier les capacités des individus à reconnaître les dimensions éthiques, à sélectionner les actions appropriées, à harmoniser leurs émotions et à comprendre comment leurs actions contribuent à une vie épanouie. Ces mesures, basées sur les cadres établis par Darnell et al. (2019 ; 2022) fournissent une analyse quantitative structurée du raisonnement moral et de la prise de décision éthique des participants dans le contexte culturel d'une société bouddhiste cambodgienne.

Malgré ces adaptations, nous reconnaissons que l'approche quantitative présente des limites. Les difficultés d'accès à des évaluateurs experts adaptés à la culture et au contexte, les modifications apportées aux outils de mesure et la taille réduite de l'échantillon sont autant de contraintes qui pèsent sur la généralisation et l'approfondissement des résultats quantitatifs. En outre, la complexité d'un concept tel que la Phronesis ne peut être pleinement saisie par les seules mesures quantitatives. Par conséquent, si les données quantitatives offrent des informations précieuses et permettent de comprendre les compétences morales des participants, elles ne représentent toutefois qu'une vue partielle du phénomène à multiples facettes qui fait l'objet de l'étude. Il est donc essentiel de compléter l'analyse quantitative par des données qualitatives afin de parvenir à une compréhension plus complète. Cette intégration permet d'explorer les motivations sous-jacentes, les récits personnels et les facteurs

contextuels qui façonnent ces compétences éthiques, offrant ainsi une compréhension plus holistique de la manière dont la Phronesis et la Mètis se manifestent au sein de l'organisation.

3.2.3.7 Stratégie d'analyse : Intégration des résultats quantitatifs et qualitatifs

L'objectif d'une conception convergente consiste à juxtaposer les résultats de l'analyse quantitative et qualitative des données. Ce cadre permet d'explorer les relations entre les concepts issus de la distinction et de l'amalgame des données et des perspectives qu'elles offrent (Creswell, 2022). Cette méthode est essentielle lorsque les ensembles de résultats et leur intégration sont nécessaires pour comprendre toute la richesse des concepts qui n'aurait pas pu être obtenue en analysant chaque source de données séparément (Creswell, 2022). Ces caractéristiques correspondent aux besoins de l'étude, qui doit combiner les données quantitatives et qualitatives de la Phronesis et les données qualitatives de la Mètis. La Figure 3.2 présente les deux principales étapes de la recherche. Tout d'abord, nous recueillons les données de la Phronesis et de la Mètis par le biais de questionnaires et d'entretiens. Ces données sont ensuite fusionnées par comparaison et contraste, ce qui permet finalement de mettre en évidence des interactions méta qui sont discutées dans la partie de l'étude consacrée à l'analyse et à la discussion.

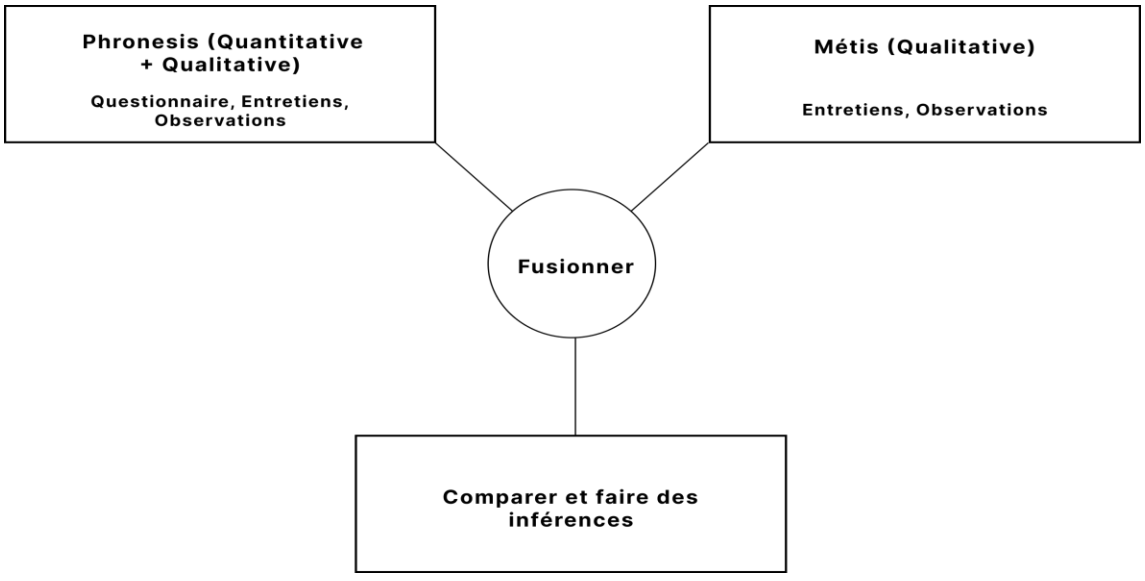

Figure 3.2: Conception de la recherche convergente

3.2.3.7.1 Conclusion : Analyse de contenu

Les inférences, dont l'importance est largement admise, sont décrites comme la création d'un récit et l'élaboration d'une théorie, ce qui permet d'approfondir notre compréhension des concepts et de leurs relations. « Il s'agit d'un processus d'intensification de l'exploration des données pour obtenir une compréhension plus approfondie et plus précise du phénomène en question » (Younas et al., 2023, p. 2). En zoomant sur la Figure 3.2, nous pouvons illustrer la volonté de converger et de s'intégrer dans une étude de cas collective. Cette figure montre que les inférences sont tirées au cas par cas, mais que les modèles sont ensuite comparés lors de la dernière phase de comparaison des ensembles de données, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs. Cette étape séquentielle garantit que notre analyse est fondée sur les deux ensembles de données pris individuellement, mais qu'elle est éclairée par les modèles et les thèmes plus larges qui émergent, ce qui permet de mieux comprendre les interactions entre les concepts et le contexte.

3.2.3.7.2 Inférences et biais

Les étapes permettant d'effectuer des inférences sont décrites en 7 étapes par Yonas et al. (2023), que nous utilisons comme feuille de route pour notre analyse menant à des inférences. Tout d'abord, nous tirons des inférences distinctes par identification en utilisant les connaissances de base du chercheur sur la Phronesis, la Mètis et le contexte. Pour ce faire, nous reprenons les questions centrales : « (a) Que savons-nous du phénomène qui nous intéresse d'après notre lecture de la littérature ? » « (b) Quelles inférences basées sur les connaissances sont fondées sur les informations obtenues à partir de la littérature de recherche ? et (c) Quelles inférences basées sur les connaissances peuvent être tirées de notre connaissance ordinaire du phénomène ? » (p. 5, traduction libre). Cette étape a déjà été réalisée en partie lors de la revue de la littérature et à travers les caractéristiques et les dimensions émergentes de nos sujets. Mais le fait de garder ces étapes à l'esprit tout au long de cette entreprise permettrait de s'assurer que les biais sont pris en considération.

Ces préjugés sont également soigneusement pris en compte lors de la deuxième étape du processus, au cours de laquelle le chercheur doit séparer les inférences en identifiant celles qui sont fondées sur

l'expérience. En effet, l'objectif de cette étape critique est d'évaluer les préjugés personnels ou les idées préconçues qui peuvent influencer les inférences (Younas et al., 2023). Comme l'a souligné Czarniawska (2000), il est important que le chercheur fasse la distinction entre sa propre intention lors de l'interprétation du texte et l'intention du texte lui-même, afin d'éviter de s'arrêter au premier niveau de lecture ou de générer une surinterprétation. Younas et al. (2023) suggèrent aux chercheurs de se poser quatre questions : (a) Quelles sont nos expériences individuelles en matière de démonstration et d'observation de la compassion dans la pratique clinique ? (b) Quelles sont les similitudes et les différences entre nos expériences individuelles (celles des membres de l'équipe) ? (c) Quelles inférences fondées sur l'expérience pouvons nous tirer après avoir comparé et rassemblé nos expériences collectives de démonstration, d'enseignement et d'apprentissage de la compassion ? d) Nos inférences fondées sur l'expérience sont-elles cohérentes ou incompatibles avec nos inférences fondées sur les connaissances ? Au cours de la phase d'analyse de l'recherche, nous avons gardé ces questions à l'esprit et les avons abordées personnellement.

Dans la troisième étape, le chercheur doit tirer des conclusions des données quantitatives et qualitatives en s'appuyant sur ses connaissances et son expérience. Cette étape permet de mieux comprendre l'étendue de l'analyse des données nécessaires pour étayer, réfuter ou développer les déductions antérieures (Younas et al., 2023). Six questions sont à nouveau utilisées pour guider le chercheur : « (a) Que révèlent les données sur l'objectif de notre étude ? (b) Quelles sont les tendances et les modèles apparents dans les données brutes qui pourraient être transformés en inférences basées sur les données ? (c) Quels sont les résultats les plus pertinents pour générer des inférences basées sur les données ? (d) Dans quelle mesure le contexte des résultats doit-il être explicité dans les inférences générées ? (e) Quel niveau et quel type d'inférences pouvons nous tirer en fonction du type de données et de l'objectif de l'étude ? (f) Comment les inférences basées sur les données contribuent-elles à une meilleure compréhension du phénomène étudié ? » (p. 8).

La quatrième étape consiste à élaborer des cartes d'association d'inférences. À cet égard, le chercheur fait passer les inférences par des modèles ou des cadres nouveaux ou préexistants, ce qui correspond à la mise en correspondance des inférences avec notre travail conceptuel présenté dans la Figure 2.1 pour illustrer

les liens entre les différentes inférences trouvées aux étapes précédentes. À ce stade, le chercheur doit commencer à éliminer les inférences spéculatives (étape 5) qui ne soutiennent pas ou ne renforcent pas nos croyances et idées préexistantes (Younas et al., 2023). Il est essentiel que cette étape garantisse que l'analyse reste ancrée dans les données et alignée sur les objectifs de la recherche, en évitant d'inclure des inférences intrigantes, mais non étayées.

Les deux dernières étapes consistent à générer et à finaliser les inférences (étape 6), puis à utiliser l'heuristique rétrospective comme outil de validation (étape 7). Pour générer les inférences finales, nous comparons les résultats fondés sur les connaissances, l'expérience et les données, puis nous filtrons ces résultats à l'aide d'étiquettes de similarité ou de dissemblance. Enfin, ces déductions sont élargies à la recherche de thèmes cachés qui ne se retrouvent pas dans tous les ensembles de données, mais qui peuvent émerger des thèmes et des relations globaux. Pour valider les résultats, Younas et al. (2023) suggèrent d'effectuer l'analyse à rebours des processus de décision en imaginant que le problème a déjà été résolu. Cette évaluation du processus pourrait mettre au jour des biais et des différences dans les jugements, ce qui permettrait à la recherche de noter et de réexaminer d'éventuelles divergences.

L'approche mixte, qui synthétise les résultats quantitatifs et qualitatifs, permet d'explorer de manière complète la Phronesis et la Mètis dans le contexte du CLA. En associant la nouvelle méthode quantitative à des aperçus qualitatifs, nous soutenons que le cadre méthodologique choisi permet d'appréhender les concepts et leurs interactions de manière plus approfondie. En outre, l'approche structurée de Younas et al. (2023) pour faire des inférences garantit une analyse rigoureuse et réfléchie, équilibrant les connaissances et l'expérience du chercheur, les données qualitatives et les conclusions basées sur les données. Cependant, cette intégration soulève également des considérations éthiques et des limites méthodologiques qu'il est essentiel d'identifier et de prendre en compte.

3.2.3.8 Conclusion : Conception de la recherche

En conclusion, cette étude présente une méthodologie mixte permettant d'examiner les concepts de la Phronesis et de la Mètis dans un contexte organisationnel. Les approches qualitatives et quantitatives utilisées pour explorer les multiples facettes de la Phronesis, associées à l'analyse qualitative de la nature

insaisissable de la Mètis, offrent un cadre permettant de saisir ces constructions complexes. La conception méthodologique, fortement influencée par les cadres empiriques de Darnell et al. (2019 ; 2022) pour la Phronesis, a permis de mesurer ses fonctions constitutives, intégratives, de régulation des émotions et de schéma directeur à l'aide d'une variété d'instruments et d'échelles, améliorant ainsi la fiabilité et la validité des résultats. L'utilisation d'une méthodologie mixte permet non seulement d'effectuer une analyse détaillée de la Phronesis, mais aussi d'obtenir des informations plus approfondies sur la Mètis.

L'adhésion à l'approche pluraliste par le biais de méthodes mixtes constitue une nouvelle étape dans l'étude empirique de la sagesse éthique et pratique. La capacité à mesurer quantitativement la Phronesis, juxtaposée aux nuances qualitatives révélant à la fois le caractère de la Mètis et de la Phronesis, souligne la nécessité d'intégrer différentes approches méthodologiques pour comprendre pleinement un phénomène humain aussi abstrait. Nous croyons que l'approche épistémologique adoptée permet d'intégrer différents points de vue et compréhensions sociales communes, offrant un cadre pour construire une vision.

Le recours à des méthodes narratives, associé à la technique de l'entretien semi-structuré, offre un cadre efficace pour la collecte des données. Cette approche s'aligne parfaitement sur les caractéristiques de la Phronesis et de la Mètis, qui mettent l'accent sur l'expertise et la connaissance de l'organisation, tout en permettant de comprendre les processus de pensée et les comportements des individus dans des situations critiques. Notre intérêt pour les expériences et les croyances individuelles nous permet de mettre en lumière les interactions implicites entre ces concepts, offrant ainsi des perspectives ancrées dans les réalités personnelles et communautaires au sein du CLA.

L'analyse de contenu apparaît comme la méthode privilégiée pour interpréter les données, car elle permet d'analyser le « quoi » dans les récits et d'identifier les construits latents. Le recours à cette méthode permet non seulement de respecter la profondeur qualitative de l'approche narrative, mais également de garantir l'intégrité méthodologique nécessaire à l'analyse des variables latentes.

Grâce à la mise en œuvre d'un modèle de recherche à la fois structuré et flexible, l'étude fusionne les données quantitatives de la Phronesis avec des aperçus qualitatifs de la Mètis et de la Phronesis. Cette approche répond non seulement aux exigences empiriques de l'étude, mais s'aligne également sur les complexités théoriques des concepts étudiés. Si l'intégration de méthodes mixtes marque un progrès dans la recherche sur la Phronesis au sein du CLA, elle soulève également des questions éthiques et méthodologiques que l'étude reconnaît. Ces considérations incluent la partialité du chercheur, les défis de la triangulation des données et les enjeux éthiques liés au traitement des données qualitatives, autant de questions que l'étude aborde à travers son approche méthodologique structurée.

3.3 Procédures de collecte de données

Conçues en nous basant sur la logique méthodologique décrite dans les sections précédentes, les procédures de collecte de données visent à capturer efficacement l'essence multidimensionnelle de la Phronesis et de la Mètis dans un contexte organisationnel complexe. Compte tenu de notre position épistémologique pragmatique, nous avons cherché des méthodes qui nous permettent de recueillir des données riches en contexte tout en garantissant rigueur et intégrité éthique. Les résultats de cette approche prennent la forme d'une synthèse soigneusement étudiée de techniques quantitatives et qualitatives, étayée par un ensemble de protocoles prenant en compte la culture et l'éthique.

L'élément central de notre stratégie de collecte de données était de sélectionner des participants susceptibles de fournir des perspectives substantielles et bien informées sur le Festival des 7 Couleurs et sur le déménagement des bureaux. Pour cela, nous avons établi des critères d'inclusion clairs, favorisé la diversité démographique et hiérarchique et adopté des mesures éthiques et pratiques pour préserver la confidentialité, la confiance et l'engagement. Les processus de consentement, les protocoles d'anonymisation visant à protéger l'identité des participants et les procédures de gestion des données sécurisées visant à protéger les informations sensibles fournies par l'organisation Cambodian Living Arts et son personnel étaient tout aussi importants.

L'intégration de méthodes quantitatives (en particulier un questionnaire structuré englobant de multiples dimensions de la Phronesis) à des approches qualitatives axées sur la narration (principalement des

entretiens semi-structurés conçus pour explorer l'adaptabilité et la débrouillardise à la manière de la Mètis et la nature intangible de la Phronesis) nous a permis d'ancrer notre étude dans le paradigme pragmatiste. Celui-ci a permis un mouvement fluide entre le raisonnement déductif et inductif, tout en veillant à ce que les récits complètent les indicateurs numériques structurés de la cognition morale, de la régulation des émotions et des fonctions identitaires.

Nous détaillons chaque phase de ce processus dans les sections suivantes. Nous décrivons tout d'abord comment les participants ont été sélectionnés et préparés pour l'étude, en insistant sur l'importance de la diversité et du respect des règles éthiques. Nous expliquons ensuite comment le consentement organisationnel et individuel a été obtenu, comment les données ont été stockées et gérées pour préserver la confidentialité, et comment l'identité des participants a été anonymisée avec soin. Enfin, nous décrivons les procédures d'administration des questionnaires, de réalisation des entretiens et d'enregistrement des observations, jetant ainsi les bases d'une recherche approfondie et éthiquement rigoureuse sur la Phronesis, la Mètis et leur interaction au sein de la dynamique organisationnelle du CLA.

3.3.1 Processus de sélection des participants

La sélection des participants est un processus essentiel dans les études qualitatives et quantitatives, car elle détermine les personnes qui fourniront des données pertinentes à l'étude (Reybold, Lammert, J. D., & Stribling, S. M., 2013). Ce processus doit être mené dans le respect de l'éthique afin de garantir l'équité, la représentativité et l'intégrité des données (Frierson-Campbell & Froehlich Hildegard, 2022). C'est dans cette optique que la sélection des participants a été effectuée selon une approche systématique et éthiquement réfléchie.

Pour mener à bien notre étude, nous avons sélectionné un groupe de 15 participants pour la partie quantitative et qualitative de cette recherche. Le choix de ces participants s'est fait selon des critères spécifiques visant à garantir la pertinence et l'exhaustivité des données recueillies. Les participants devaient remplir deux conditions principales : premièrement, ils devaient avoir été présents lors des deux contextes organisationnels analysés dans cette étude, à savoir le Festival des 7 Couleurs et la crise de la délocalisation des bureaux. Deuxièmement, ils devaient être employés par le Cambodian Living Arts (CLA)

au moment de la collecte des données. Cette approche visait à garantir que les informations recueillies reflétaient une expérience continue et une compréhension approfondie de la dynamique organisationnelle dans ces deux contextes.

En outre, lors de la conception de notre échantillon, nous avons cherché à représenter un éventail diversifié de points de vue au sein de l'organisation. Afin de refléter la diversité des points de vue au sein de l'organisation, nous avons inclus des participants de différents segments démographiques et hiérarchiques, en veillant à ce que tous les sexes soient représentés, ainsi que des participants de différents niveaux de la hiérarchie organisationnelle, allant de la direction générale au personnel administratif. Ce critère d'inclusion vise à fournir une compréhension plus holistique de l'environnement organisationnel, en saisissant les perspectives des employés, cadres et non-cadres, du niveau micro au niveau macro (Hoffman, 2014). La diversité de notre échantillon nous a permis de garantir que les résultats seraient complets et refléteraient les différentes expériences et perceptions du CLA. Dans le contexte de cette étude au sein de l'organisation du CLA, notre échantillon représentatif comprend l'ensemble du personnel, soit environ 25 employés. Cette population inclut non seulement des employés administratifs, mais aussi des directeurs et cofondateurs, offrant ainsi une vue d'ensemble de la dynamique interne de l'organisation. Étant donné que la taille réelle de notre échantillon était de 15 personnes, il s'agit d'un sous-ensemble ciblé de la population totale de l'organisation, composé de personnes particulièrement bien placées pour fournir des informations éclairées sur le festival et le déménagement des bureaux. La sélection de ce groupe particulier a été conçue pour maximiser la profondeur et la qualité des données tout en garantissant un éventail de perspectives.

Mettre l'accent sur la diversité au sein de l'échantillon est essentiel pour comprendre l'organisation du CLA dans sa globalité. En intégrant les points de vue de personnes impliquées dans des rôles opérationnels et stratégiques, ainsi que de personnes d'identités sexuelles différentes, les données collectées offrent une compréhension plus complète de la manière dont les différents membres de l'organisation perçoivent et vivent les défis rencontrés lors du festival. Les résultats de cette approche inclusive ne privilégient pas un récit particulier, mais résument plutôt l'expérience collective des participants au CLA.

3.3.2 Administration de la recherche

3.3.2.1 Consentement

Obtenir le consentement de l'organisation est un élément essentiel de notre méthodologie de recherche. Toutefois, il est impératif de veiller à ce que le consentement organisationnel ne prenne pas le pas sur le consentement individuel, afin de respecter l'autonomie de chaque participant. Il est également indispensable de définir clairement qui détient l'autorité d'accorder le consentement organisationnel afin de prévenir tout conflit d'intérêt potentiel ou dilemme éthique (Taylor et al., 2014). Pour ce faire, nous avons d'abord présenté les objectifs et les procédures de la recherche à l'ensemble de l'équipe du CLA. Cette présentation visait à s'assurer que tous les membres comprenaient clairement la nature de leur participation et ce qu'impliquait le consentement individuel. Des accords informels ont également été conclus entre le chercheur et l'organisation pour favoriser la compréhension mutuelle et la coopération. Cette phase préparatoire a permis de poser les bases du respect de l'éthique et de s'assurer que l'organisation et ses membres adhéraient aux objectifs de la recherche.

Chaque participant a dû signer un formulaire de consentement (voir annexe, Tableau G). Ce document indique explicitement que nous sommes autorisés à collecter des données de première main auprès des participants, qui sont des employés du CLA. Les éléments clés du formulaire de consentement sont les suivants :

- Anonymat et confidentialité : les participants sont assurés que leur identité restera anonyme. Les données seront codifiées afin d'éviter toute identification directe des individus dans la présentation des résultats.

- Traitement des données : La confidentialité de toutes les données collectées est strictement garantie. Elles seront archivées en toute sécurité jusqu'en 2029, date à laquelle elles seront détruites, garantissant ainsi le respect de la vie privée et la conformité avec les réglementations en matière de protection des données.

- Participation volontaire et retrait : le formulaire de consentement indique clairement que la participation est entièrement volontaire. Les participants comme l'organisation peuvent se retirer de l'étude à tout moment, sans aucune répercussion. Si un participant choisit de se retirer, ses données seront immédiatement détruites, conformément aux normes éthiques.

La signature du formulaire de consentement a eu lieu avant l'administration des questionnaires quantitatifs ou le début des entretiens qualitatifs, selon l'ordre dans lequel ces événements se sont produits. Au cours de cette procédure, le courtier culturel a joué un rôle crucial en expliquant le contenu et les implications du formulaire de consentement. Il a expliqué en détail la nature de la recherche, les utilisations potentielles des données collectées et les procédures de participation volontaire ainsi que de retrait. Cela a permis de s'assurer que les participants étaient pleinement informés et à l'aise avec leur participation à l'étude.

Il est important de noter que la nature et la durée de la participation ont été ajustées au fur et à mesure de l'avancement de la recherche. Dans un contexte de considérations pratiques et pour tenir compte des réalités de la conduite de l'expérience, le temps consacré à chaque participant a été réduit. Ces ajustements ont été effectués pour répondre aux contraintes d'emploi du temps des participants et pour optimiser la viabilité du processus de recherche, tout en préservant l'intégrité de l'étude.

3.3.2.2 Gestion des données

Une gestion efficace des données est essentielle dans le cadre de nos travaux de recherche, étant donné la nature diverse et sensible des données collectées, ainsi que la confiance que l'organisation et les participants nous ont accordée. Afin de respecter les normes de gestion des données en matière de confidentialité et de sécurité des données, nous avons mis en œuvre une stratégie de gestion des données.

Toutes les données de recherche sont stockées sur un serveur privé hébergé par l'université, garantissant ainsi un environnement sécurisé pour leur conservation. Ce serveur est équipé de dispositifs de sécurité avancés, tels que le cryptage, les sauvegardes régulières et les pare-feux, afin de protéger les données contre tout accès non autorisé ou risque de violation. L'utilisation d'un serveur hébergé par l'université permet également de garantir le respect des politiques et des normes institutionnelles en matière de sécurité des données.

L'accès aux données de recherche a été strictement limité au noyau de l'équipe de recherche afin de préserver la confidentialité et l'intégrité desdites données. Plus spécifiquement, des privilèges d'accès ont

été accordés au chercheur principal, aux deux codirecteurs et à l'intermédiaire culturel. Les membres désignés de l'équipe de recherche étaient responsables du traitement et de la gestion des fichiers de données. Cela comprenait l'organisation, le codage et l'analyse des données conformément au cadre méthodologique de l'étude. Le courtier culturel a également joué un rôle en interprétant les données sensibles à la culture lorsque cela s'avérait nécessaire. Un accès sélectif garantit que seules les personnes directement impliquées dans le processus de recherche peuvent manipuler et gérer les données, minimisant ainsi le risque de divulgation involontaire ou d'utilisation abusive.

Pour garantir la sécurité des données à long terme et le respect des directives éthiques, il est prévu de supprimer toutes les données stockées sur le serveur privé en 2029. Cette période de conservation a été déterminée sur la base des politiques institutionnelles figurant dans le formulaire de consentement (voir annexe, Tableau G), ce qui laisse suffisamment de temps pour l'achèvement de la recherche, la diffusion des résultats et la réalisation de toutes les études de suivi nécessaires. À la fin de cette période, toutes les données, y compris les fichiers bruts et traités, seront définitivement supprimées du serveur, de sorte qu'aucune information identifiable ne soit alors plus accessible.

Enfin, le plan de gestion des données a été approuvé par l'organisation Cambodian Living Arts (CLA). Cette approbation témoigne de notre engagement à respecter les normes éthiques et à protéger la confidentialité des participants à toutes les étapes de la recherche.

3.3.2.3 Anonymat des participants

Garantir l'anonymat des données des participants est une obligation éthique fondamentale dans la recherche, qui vise à protéger l'identité et les informations démographiques des individus (Schaufeli et Bakker, 2004). Dans un premier temps, lors de la phase initiale de notre étude, les participants ont pu choisir leurs propres pseudonymes. Cette approche visait à réduire le risque d'identification tout en permettant un certain degré d'identification personnalisée dans le cadre de la recherche. Toutefois, après des discussions approfondies et l'examen des meilleures pratiques, l'équipe de recherche a décidé collectivement de mettre en œuvre un système d'abréviations normalisé. Cette approche a été acceptée par tous les participants, car elle garantit la cohérence et renforce l'efficacité de l'anonymisation.

Dans notre étude, l'anonymisation visait principalement à encourager les participants à fournir des réponses honnêtes et franches sans compromettre leur confidentialité. Aucun participant n'a fait état de situations impliquant des conflits potentiels au sein ou en dehors de l'organisation qui auraient pu compromettre son anonymat au cours du processus de collecte des données. Pour renforcer encore la confidentialité, nous avons mis au point un système de codage systématique basé sur les paramètres personnels et professionnels des participants. Ce protocole d'anonymisation structuré permet de protéger l'identité des participants tout en préservant l'intégrité et la fiabilité des données collectées. En adoptant cette méthode, nous nous conformons aux normes éthiques et favorisons un environnement de recherche confidentiel, dans lequel les participants peuvent participer librement et honnêtement à l'étude.

3.3.3 Processus de collecte des données

Notre recherche utilise une approche mixte pour la collecte des données, englobant à la fois des méthodologies quantitatives et qualitatives.

3.3.3.1 Collecte des données quantitatives : Administration du questionnaire

Le volet quantitatif de notre étude a consisté à administrer un questionnaire complet de 83 questions, réparties en quatre sections distinctes : Constitutive, Intégrative, Régulation des émotions et Schéma directeur. Pour faciliter l'accès, les questionnaires ont été distribués via Google Forms, sachant que tous les participants avaient accès à des ordinateurs et à une connexion Internet fiable sur leur lieu de travail. Les réponses ont été automatiquement regroupées dans un document Excel stocké dans notre dossier sécurisé sur un serveur privé hébergé par l'université.

Initialement, nous pensions que chaque questionnaire prendrait environ 30 minutes à remplir. Cependant, face aux réactions des premiers participants, nous avons revu nos estimations à la hausse, car plusieurs d'entre eux ont eu besoin de plus de temps pour répondre aux questions et pour bien comprendre certaines d'entre elles. Par conséquent, la durée de réponse est passée de 45 à 60 minutes pour certains répondants. La traduction de termes spécifiques de l'anglais au khmer a constitué un défi important lors de l'administration du questionnaire. Par exemple, le courtier culturel a souligné qu'il est complexe de

traduire avec précision le terme « wise » (sage), souvent nécessitant plusieurs phrases pour transmettre le sens voulu dans le contexte des fonctions de la Phronesis. Cette complexité a accentué la nécessité d'une traduction précise pour maintenir l'intégrité des concepts mesurés. Compte tenu des difficultés de traduction, il a été jugé essentiel que les participants bénéficient de l'accompagnement d'un interprète culturel pendant qu'ils remplissaient le questionnaire. Cette exigence a conduit à la formation de trois sous-groupes, chacun divisé en fonction de l'heure de la journée pour s'adapter à l'emploi du temps des participants :

Table 14: Calendrier de remplissage du questionnaire quantitatif

Groupe #	Nombre de participants	Dates	Sessions
1	6	10 juillet 2023	3 le matin / 3 l'après-midi
2	5	17 juillet 2023	3 le matin / 2 l'après-midi
3	3	18 juillet 2023	3 le matin
4	1	6 août 2023	1 le matin

3.3.3.2 Collecte de données qualitatives : Entretiens semi-structurés

L'aspect qualitatif de notre recherche a consisté à mener des entretiens semi-structurés avec le même groupe de 15 participants. Ces entretiens ont été facilités par l'intermédiaire culturel afin de garantir une sensibilité culturelle et une communication efficace. Chaque entretien a été mené individuellement afin de préserver la confidentialité et de permettre aux participants de partager librement leurs expériences sans être influencés par leurs pairs.

Initialement, nous avions prévu de mener deux entretiens par participant correspondant aux deux cas d'utilisation principaux : le Festival des 7 Couleurs et la crise liée au déménagement des bureaux. Cependant, des contraintes organisationnelles ont rendu nécessaire une révision de ce plan, aboutissant à un seul entretien prolongé d'une durée d'environ une heure et demie par participant. Cette modification nous a permis de programmer les entretiens de manière plus efficace et de tenir compte de la disponibilité des participants, améliorant ainsi le confort de tous.

Table 15: Calendrier des entretiens qualitatifs

Date	Nombre d'entretiens
18 juillet 2023	2
23 juillet 2023	2
24 juillet2023	2
25 juillet 2023	1
1 août2023	4
2 août 2023	2
5 août 2023	1
7 août 2023	1

Les entretiens ont été menés à l'aide d'un modèle standardisé de protocoles de prise de notes (voir annexe, Tableau G). Toutes les notes ont été directement saisies dans le dossier de recherche sécurisé afin de garantir l'intégrité des données et de faciliter l'analyse subséquente. Ce modèle est conçu pour saisir les processus de pensée et les comportements décisionnels des participants en fonction de leurs actions lors d'événements organisationnels importants. Nous détaillons ci-dessous les éléments clés et leur rôle respectif dans l'analyse qualitative.

3.3.3.2.1 Objectifs et notes conceptuelles

L'objectif premier des entretiens est de comprendre les processus de pensée sous-jacents aux comportements spécifiques manifestés par les participants lors d'événements cruciaux au sein du CLA. Ainsi, nous cherchons à combler le fossé conceptuel entre la Phronesis (sagesse pratique) et la Mètis (intelligence tactique). Pour ce faire, nous posons une série de questions ciblées qui détaillent la planification stratégique des participants avant les événements, leurs réflexions après les événements, les stratégies mises en œuvre (alignées sur la Phronesis) et les divers changements opérés (reflétant la Mètis). Nous cherchons également à comprendre dans quelle mesure ces facteurs influencent l'éthique personnelle et organisationnelle des participants.

3.3.3.2.2 Section des notes

Pour faciliter la prise de notes tout en élaborant une stratégie intentionnelle conforme à nos intérêts pour la Phronesis et la Mètis, nous avons résumé les concepts et leurs composantes.

3.3.3.2.3 Informations sur les participants

Cette section permet de garantir la documentation et la contextualisation correctes de chaque entretien sans compromettre l'anonymat. Nous prenons note du nom complet de la personne interrogée, de la date, de l'heure de l'entretien, du lieu de l'entretien, du nom de l'rechercheur et du nom du cas.

3.3.3.2.4 Exemples de questions

Nous avons une série de questions d'échauffement et de questions de base conçues pour susciter des descriptions narratives de la part des participants :

Table 16: Exemples de question d'échauffement et questions de base

Exemples de questions	**Raison d'être**
Parlez-moi de l'époque où l'affaire a commencé. (Parlez-moi de l'affaire X) ?	Cette question ouverte permet aux participants de décrire le début de l'événement et d'en préciser le contexte.
Quelles ont été les premières actions que vous avez entreprises ?	Retracer les premières étapes de la prise de décision et les actions entreprises par les participants.
Qu'avez-vous ressenti ?	Explorer les réponses émotionnelles associées à des actions spécifiques, en lien avec la Phronesis (sensibilité morale) et la Mètis (débrouillardise).
Cette décision a-t-elle été perçue comme bonne ou sage ?	Évaluer l'évaluation morale des décisions, en faisant la distinction entre les actions motivées par la Phronesis (motivation éthique) et celles motivées par la Mètis (motivation pragmatique).
Comment avez-vous réagi aux obstacles ou aux défis X et Y ?	Comprendre les stratégies employées pour surmonter les défis, en identifiant si les réponses sont guidées par le raisonnement moral (Phronesis) ou l'adaptabilité tactique (Mètis).
Vous souvenez-vous des raisons pour lesquelles vous avez pris ces décisions ?	Découvrir la logique des décisions, en distinguant les processus décisionnels explicites (Phronesis) et tacites (Mètis).
Avant l'événement X pendant l'affaire, quel était votre plan ?	Comparer les stratégies antérieures à l'événement avec les réalisations postérieures à l'événement, en mettant en évidence les changements induits par des considérations éthiques ou des adaptations ingénieuses.
Qu'est-ce qui a été réalisé et quels ont été les changements ?	Identifier les résultats et les modifications apportées, en les reliant soit à la Phronesis, soit à la Mètis.

Comment les changements vous affectent-ils ou affectent-ils l'organisation ?	Évaluer l'impact des décisions et des changements au niveau personnel et organisationnel, en déterminant si les actions ont été motivées par des considérations éthiques ou pragmatiques.

3.3.3.2.5 Notes contextuelles et d'observation

Nous avons consacré une section aux notes contextuelles et d'observation, afin de permettre au chercheur de documenter le contexte général et ses propres observations au cours du processus d'entretien. Les notes contextuelles et d'observation sont classées dans quatre sous-sections distinctes : Contexte, Réflexions (observations), Notes post-rencontre et Notes basées sur les actions entreprises. Le contexte est conçu pour recueillir les informations de base relatives aux réponses de la personne interrogée concernant l'environnement organisationnel, les facteurs externes ou les détails de l'événement ou de la situation spécifique en question. Les réflexions sont les observations et les réflexions personnelles de l'rechercheur. Les notes postérieures à l'entretien sont destinées à enregistrer les idées supplémentaires et les réflexions qui émergent après la fin de l'entretien formel.

La note basée sur les actions entreprises a été ajoutée pour tenter d'influencer la prise de notes basée sur les actions entreprises par le participant, les stratégies employées pour relever les défis, les résultats de ces actions et tout changement ultérieur mis en œuvre au sein de l'organisation. Voici un exemple d'entrée attendue :

Table 17: Exemples notes contextuelles et d'observation

Liste des actions	**Stratégies réalisées / Résultats / Changements**	**Notes basées sur les questions de suivi**
Action 1 : Mise en place de réunions de planification hebdomadaires	Stratégie : Amélioration de la coordination entre les équipes Résultat : Amélioration de la répartition des tâches	Suivi : Sentiment de mieux contrôler le déroulement de l'événement
Action 2 : Réaffectation des ressources budgétaires	Stratégie : Faire face aux dépenses imprévues Résultat : Maintien de la stabilité financière	Suivi : A dû prendre des décisions difficiles en matière de priorités

Lors de la phase de collecte des données, chaque participant a été soumis à un entretien semi-structuré à l'aide du modèle susmentionné. La présence d'un intermédiaire culturel a permis de s'assurer que les questions étaient culturellement appropriées et que les traductions entre l'anglais et le khmer ne compromettaient pas l'intégrité des données. Pour approfondir des domaines d'intérêt spécifiques liés à la Phronesis et à la Mètis, les participants ont été encouragés à fournir des récits détaillés. La nature à la fois structurée et flexible du modèle a permis la saisie de données qualitatives tout en maintenant la cohérence entre les entretiens. Cet équilibre est important pour faciliter l'analyse comparative et garantir la fiabilité et la validité des résultats, tout en respectant l'objectif de la recherche.

3.4 Limites

Bien que cette recherche se soit efforcée d'étudier la Phronesis et la Mètis dans le contexte des ONG cambodgiennes, plusieurs limites doivent être reconnues. Tout d'abord, les instruments quantitatifs, initialement conçus et évalués dans différents cadres culturels (Grossmann et al., 2020), pourraient ne pas correspondre aux onto-épistémologies culturelles cambodgiennes. Bien que nous ayons modifié les questionnaires pour y inclure des valeurs bouddhistes et des dilemmes culturellement pertinents, ces adaptations peuvent ne pas atténuer complètement l'écart potentiel entre les outils de mesure d'origine occidentale et les constructions morales locales. Comme le recommandent Darnell et al. (2022), pour pallier ces limites, nous avons combiné des mesures d'observation aux auto-évaluations, ce qui a partiellement permis de relever ces défis grâce à des méthodes qualitatives. Néanmoins, l'absence d'experts évaluateurs ancrés dans la culture (Grosfoguel, 2012 ; Ramboarisata et al., 2022) et l'utilisation d'une notation basée sur la somme demeurent des contraintes qui pourraient influencer la profondeur et l'authenticité des résultats.

Deuxièmement, notre petit échantillon de participants, bien qu'il fournisse un grand nombre d'informations qualitatives, n'est pas propice à une puissance statistique élevée ou à une signification statistique (Coren, 1993 ; Grady et al., 2021). La complexité et la subtilité de concepts tels que la Phronesis (Darnell et al., 2022) et la Mètis (Mackay et al., 2014 ; Holford, 2022) ne peuvent être pleinement saisies

par les seules méthodes quantitatives. Par conséquent, nos résultats quantitatifs ne sont que des aperçus partiels et doivent être interprétés comme des indicateurs initiaux plutôt que comme des conclusions définitives. Cela nécessite d'utiliser des méthodes mixtes (Creswell, 2022), où les données qualitatives contextualisent les modèles numériques, approfondissant ainsi notre compréhension. Cependant, cela introduit également des étapes d'interprétation où les préjugés et les idées préconçues du chercheur pourraient influencer les résultats (Czarniawska, 2000).

Par conséquent, même si notre approche mixte ajoute de la profondeur à l'analyse, les lecteurs doivent garder à l'esprit que les connaissances acquises, bien qu'utiles, proviennent d'un petit échantillon et de méthodes en constante amélioration. Des considérations éthiques et méthodologiques sont également nécessaires lors de l'intégration de méthodes mixtes. La triangulation des données intensifie le risque de partialité du chercheur et soulève des questions sur la sensibilité culturelle dans l'interprétation des récits des participants (Younas et al., 2023 ; Johnson & Onwuegbuzie, 2004). L'implication d'un courtier culturel (Zhao, 2016 ; Grant et al., 2022) a permis d'atténuer les malentendus linguistiques et culturels, mais il est possible que des nuances aient été perdues lors de la traduction.

De plus, le processus même d'analyse de contenu, appliqué ici de manière structurée et guidé par un cadre déductif prédéfini, introduit une autre dimension de complexité. S'inspirer des modèles théoriques existants de la Phronesis et de la Mètis pour développer des catégories analytiques (Humble & Mozelius, 2022 ; Alyaqoub et al., 2024 ; Kibiswa, 2019) peut rationaliser le processus de codage et faciliter la vérification théorique. Cependant, cette approche d'analyse qualitative dirigée du contenu nécessite des jugements subjectifs à chaque étape, ce qui peut entraîner des incohérences dans l'interprétation et la catégorisation des données (Kitto et al., 2023 ; Steenkamp & Northcott, 2007). Cependant, garantir une procédure de codage méthodique et transparente permet de créer une certaine distance cognitive entre le chercheur et ses préjugés (Gaur & Kumar, 2018). De telles garanties ne peuvent toutefois pas éliminer totalement les influences interprétatives. Les compromis entre les subtilités culturelles, les différentes valeurs organisationnelles et personnelles et la nature intrinsèquement insaisissable de la Phronesis et de la Mètis peuvent accentuer la mise en avant ou l'effacement de certaines idées. Les lecteurs doivent garder

à l'esprit que les codifications qui en résultent, bien que structurées et fondées sur la théorie, restent des interprétations influencées par l'optique du chercheur.

En outre, l'étude d'un seul cas limite la reproductibilité et la généralisation. Bien que les études de cas uniques puissent produire des hypothèses significatives et des avancées théoriques (Jose & Leire, 2017), elles limitent intrinsèquement la capacité à confirmer des modèles plus larges ou à garantir la fiabilité dans différents contextes (Widner et al., 2022). L'accent mis sur l'approfondissement plutôt que sur l'extension correspond à la nature de notre recherche exploratoire, mais pose un problème aux chercheurs qui cherchent à obtenir des implications plus générales.

Si les solutions pragmatiques démontrent l'applicabilité de l'étude dans le contexte du CLA (Kaushik & Walsh, 2019), l'extension de ces idées à d'autres ONG ou à d'autres contextes humanitaires exige toutefois de la prudence. Les contraintes rencontrées, qu'il s'agisse de la taille de l'échantillon et de l'adaptation des mesures, de la spécificité d'un cas unique, de la nature insaisissable de la Mètis et de la Phronesis, ou de la superposition de l'intégration de plusieurs méthodes, garantissent que notre compréhension actuelle est à la fois provisoire et dépendante du contexte. De même, le risque de partialité des chercheurs, les spécificités culturelles et les différentes valeurs organisationnelles et personnelles accentuent encore la complexité de l'interprétation de la Phronesis et de la Mètis dans ce contexte. La reconnaissance de ces limites permet de clarifier les limites de nos conclusions, encourageant un affinement continu et invitant à des études supplémentaires. Ce faisant, nous pouvons progressivement établir une compréhension plus sensible au contexte et plus complète de la Phronesis et de la Mètis dans la sphère non lucrative.

3.5 Conclusion : Méthodologie

En résumé, la méthodologie adoptée dans cette étude incarne une convergence délibérée d'approches qualitatives et quantitatives ancrées dans une épistémologie pragmatiste. En contextualisant l'recherche au sein du secteur des ONG cambodgiennes, et plus particulièrement au sein des arts vivants cambodgiens, nous adaptons notre approche aux réalités culturelles et aux enjeux éthiques spécifiques à la Phronesis et à la Mètis dans la pratique. Le cadre méthodologique mixte, qui intègre des mesures adaptées à la culture, des entretiens narratifs, une analyse de contenu et une catégorisation basée sur des modèles, permet

d'appréhender de manière plus holistique la dynamique entre la Phronesis et la Mètis pragmatique et sensible au contexte.

Le processus méthodologique (Figure 3.1) a consisté à affiner et à personnaliser des outils établis, tels que le MCIA et le ESS, pour les adapter aux particularités du contexte culturel et organisationnel de nos participants, tout en garantissant la représentation des valeurs bouddhistes et des vertus spécifiques à ce contexte. Le rôle d'un médiateur culturel a été essentiel à chaque étape de ce processus, garantissant l'exactitude linguistique, la sensibilité culturelle et la fidélité de la retranscription des récits d'expérience des participants. Ces étapes ont permis de réduire le risque de privilégier les hypothèses occidentales et de fournir un compte rendu intersubjectif de l'identité morale, de la sensibilité, de l'arbitrage et de la régulation des émotions.

Bien que nous ayons identifié certaines contraintes, telles que la petite taille de l'échantillon, l'absence d'experts évaluateurs culturellement intégrés et les difficultés à saisir des concepts insaisissables tels que la Phronesis par le biais de mesures quantitatives uniquement, notre méthode mixte et notre conception convergente nous confèrent une certaine résilience. Les perspectives qualitatives et les récits ajoutent de la profondeur aux indices quantitatifs et, inversement, les données quantitatives structurées permettent d'identifier des schémas et des groupes qui éclairent une meilleure interprétation des résultats qualitatifs. Les processus de triangulation et de déduction itérative utilisés reflètent une tentative rigoureuse d'ancrer l'analyse à la fois dans les preuves empiriques et dans le contexte.

En conclusion de cet aperçu méthodologique, nous reconnaissons qu'aucune approche ne peut à elle seule englober toute la complexité de la Phronesis et de la Mètis. Néanmoins, la stratégie d'intégration que nous avons élaborée, qui équilibre les mesures systématiques avec l'immersion culturelle, les cadres déductifs avec l'ouverture inductive et l'ampleur quantitative avec la profondeur qualitative, nous permet de faire progresser une compréhension plus complète et contextuelle de la manière dont la prise de décision éthique et l'intelligence adaptative se manifestent dans un environnement dynamique à but non lucratif. Cette approche méthodologique prépare le terrain pour la présentation des résultats, leur analyse, leur discussion et leur interprétation, ouvrant ainsi la voie à des contributions à la fois théoriques et pratiques.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous partageons les résultats des composantes quantitatives et qualitatives de l'étude, en les intégrant pour offrir une perspective détaillée sur la relation entre la Phronesis et la Mètis au sein de l'ONG cambodgienne, Cambodian Living Arts (CLA). Les résultats sont organisés en deux sections principales : Les résultats quantitatifs et les résultats qualitatifs.

4.1 Résultats quantitatifs

La partie quantitative de cette étude a été réalisée à l'aide d'un questionnaire structuré distribué à 15 participants au sein du Cambodian Living Arts (CLA). Le questionnaire comprenait 83 questions, systématiquement organisées en quatre sections : Constitutive, Intégrative, Régulation émotionnelle et Schéma directeur. Ces sections ont été conçues pour mesurer diverses dimensions de la Phronesis et de la Mètis, conformément aux objectifs de l'étude visant à explorer les processus de prise de décision éthique au sein de l'organisation. Le temps moyen pour remplir le questionnaire est passé de 45 minutes à environ une heure.

4.1.1 Démographie des participants

Il est essentiel de comprendre la composition démographique des participants à l'étude pour contextualiser les résultats quantitatifs. Les données démographiques donnent un aperçu de la diversité et de la représentation au sein de l'échantillon, ce qui permet de comprendre les niveaux micro et macro (Hoffman, 2014). Les sous-sections suivantes détaillent les caractéristiques démographiques des participants, étayées par des statistiques descriptives présentées dans les tableaux d'accompagnement (Tableau 3.1)

La répartition par genre des 15 participants révèle une légère majorité de femmes, représentant 67% de l'échantillon, contre 33% d'hommes. Cette répartition est détaillée dans le tableau ci-dessous :

Table 18: Statistiques par genre

Genre	Nombre de	Pourcentage
Homme	5	33%
Femme	10	67%
Total	**15**	**100%**

La prédominance des femmes parmi les participants reflète la composition par genre de la main-d'œuvre du CLA et pourrait indiquer un niveau d'engagement plus élevé des femmes employées dans les activités organisationnelles étudiées. Cet équilibre entre les genres est essentiel pour garantir que les résultats soient représentatifs des perspectives des hommes et des femmes au sein de l'organisation.

La répartition des participants entre les différents rôles organisationnels est illustrée dans le tableau ci-dessous. Sur le total des participants, 40 % occupent des postes d'encadrement, tandis que 60 % ont des rôles non liés à l'encadrement.

Table 19: Statistiques par fonction

Fonction	Nombre de	Pourcentage
Management	6	40%
Non-management	9	60%
Total	**15**	**100%**

Cette répartition indique une représentation équilibrée du personnel de management et du personnel opérationnel, ce qui permet d'avoir un aperçu diversifié de la dynamique organisationnelle et des processus de prise de décision au sein du CLA. L'inclusion de participants de management et de non-management garantit que l'étude capture une gamme complète d'expériences et de perspectives.

Afin d'approfondir le lien entre le genre et les fonctions au sein des organisations, le Tableau 4.3 présente une analyse croisée de ces deux variables démographiques. Cette analyse met en évidence la répartition des participants masculins et féminins entre les postes de direction et les autres postes.

Table 20: Statistiques sur les fonctions et le genre

Genre / Fonction	Nombre de	Pourcentage
Femme / Management	3	20%
Hommes / Management	3	20%
Femme / Non-Management	6	40%
Homme /Non-Management	3	20%
Total	**15**	**100%**

Ce tableau révèle une répartition égale des participants hommes et femmes dans les fonctions de management (20 % chacun), tandis que les fonctions de non-management sont principalement occupées par des femmes (40 %). Ce modèle suggère que si les postes de management au sein du CLA sont également accessibles aux deux genres, les fonctions de non-management sont plus fréquemment occupées par des femmes. Ces informations pourraient s'avérer utiles pour interpréter les données quantitatives en relation avec la dynamique des genres et les structures hiérarchiques au sein de l'organisation.

Il est important de comprendre ces facteurs démographiques pour contextualiser les résultats quantitatifs et veiller à ce que l'analyse tienne compte des différentes expériences et perspectives au sein du CLA. Les sections suivantes analyseront les statistiques descriptives et inférentielles obtenues à partir des réponses au questionnaire, en utilisant ces données démographiques comme base pour examiner ultérieurement la relation entre la Phronesis et la Mètis.

4.1.2 Fonctions de la Phronesis

4.1.2.1 Fonction constitutive (Sensibilité morale)

La fonction constitutive, ou sensibilité morale, représente la capacité d'un individu à reconnaître et à différencier les dimensions éthiques de toute situation (Darnell et al., 2019 ; Kristjánsson, 2022). Pour mesurer cette fonction dans le contexte du Cambodian Living Arts (CLA), nous avons utilisé une version modifiée de Mesure Conceptuelle Intermédiaire pour Adolescents (MCIA) développée par Thoma et al. (2013) et utilisée par Darnell et al. (2022). Reconnaissant le contexte culturel et religieux du Cambodge,

une société majoritairement bouddhiste, nous avons adapté le cadre des vertus pour inclure des valeurs alignées sur l'éthique bouddhiste (Harvey, 2000 ; Wang, 2020 ; Hong, 2022) et les normes culturelles locales (Walker, 2022).

4.1.2.1.1 Vignettes 1 et 2

Les participants ont été confrontés à quatre dilemmes moraux (vignettes 1,2,3,4) en rapport avec leur contexte organisationnel. Les vignettes figurant dans les questionnaires (voir en annexe Tableau A) sont de petits récits reflétant des contextes organisationnels que chaque participant lit et au sujet desquels il doit répondre à des questions. Les Vignettes 1 et 2 ont été conçues comme des scénarios plus abstraits ou ambigus qui se rapportent toujours aux activités du CLA, mais qui posent des dilemmes éthiques moins évidents. Ces vignettes visaient à évaluer la capacité des participants à discerner les questions éthiques dans des situations moins évidentes. Pour chacune de ces vignettes, il a été demandé aux participants si l'un des personnages était confronté à des problèmes dans cette situation. S'ils répondaient par l'affirmative, ils étaient invités à identifier les considérations clés. S'ils ne percevaient aucun problème, ils étaient invités à expliquer pourquoi et à formuler les considérations clés dans de tels cas. Notamment, tous les participants (100 %) ont reconnu que les personnages des Vignettes 1 et 2 étaient confrontés à des problèmes, ce qui témoigne d'un niveau élevé de sensibilité morale dans l'ensemble du groupe.

En outre, les participants ont ajouté leurs propres considérations aux vignettes, que nous avons regroupées en thèmes clés. Le tableau suivant présente un échantillon des réponses de chaque participant ainsi que les principales considérations extraites de leurs citations lorsqu'ils ont déclaré avoir reconnu des dilemmes.

Table 21: Citations des participants et considérations clés pour les Vignettes 1 et 2

ID	Citation du participant	Considérations clés identifiées
FCLA6	« Les enfants sont nécessaires, il faut trouver le moyen d'assurer la stabilité à long terme de leur maître. »	- Répondre aux besoins des enfants
FMCLA6	« L'éducation est le point le plus important pour ces deux histoires. Nous pouvons mener la solution communautaire pendant que nous obtenons plus de fonds pour renforcer les capacités. »	- L'importance de l'éducation

MMCLA5	« Je pense que les considérations les plus importantes sont l'urgence de la situation et les ressources disponibles pour diversifier. »	- Renforcement des capacités grâce au financement
FCLA5	« Il est nécessaire de faire un choix urgent. Premièrement, il faut choisir de rétablir les problèmes de santé, de traiter les blessures et de fournir des soins. Deuxièmement, il faut choisir un artiste âgé gravement malade. Car lorsqu'il sera rétabli et en bonne santé, il pourra créer beaucoup plus. »	- Urgence de la situation
MCLA2	« Premier scénario : utiliser le fonds pour soutenir les programmes de protection de l'enfance. Second scénario : utiliser le fonds pour aider une personne âgée gravement malade. »	- Attribution de fonds aux programmes de protection de l'enfance - Aider une personne âgée gravement malade
FCLA8	« Dans la Vignette 1, je pense que la décision la plus importante que nous devons prendre est de construire d'abord le centre communautaire parce que je pense que c'est la chose la plus urgente dont nous devons nous occuper. Dans la Vignette 2, je pense que la décision la plus importante [est que] nous devrions mettre en place un workshop qui emploierait plusieurs artistes âgés parce que cela apporterait des bénéfices à long terme. »	- Besoin urgent de reconstruire le centre communautaire - Création d'un workshop employant des artistes âgés - Se concentrer sur les avantages à long terme
FCLA4	« Pour la Vignette 1 : je consacrerais l'argent aux soins de longue durée et à la réadaptation des enfants. J'ai choisi cette option parce que je considère le bien-être de tous les enfants comme une priorité pour leur développement futur dans la société. Ils doivent tous vivre sur un pied d'égalité et bénéficier du même niveau de soins. »	- Donner la priorité au bien-être et au développement futur des enfants - Garantir l'égalité des soins pour tous les enfants - Mettre en place un workshop durable pour le maître âgé - Préserver l'artisanat traditionnel pour les générations futures
FCLA7	« Les facteurs financiers sont les plus importants pour soutenir et promouvoir le rétablissement après une catastrophe. L'octroi d'un financement suffisant aux communautés et aux artistes permet d'obtenir un soutien plus important. »	- Importance du soutien financier - Soutenir la reprise après une catastrophe - Renforcer le soutien aux communautés et aux artistes
CLA3	« Histoire courte 1 : sur le plan financier, nous utilisons les fonds en fonction des projets que nous avons reçus (fonds alloués à l'éducation dans le secteur des arts). Les deux idées mentionnées ci-dessus sont de bonnes intentions, mais nous devrions tenir compte des principes de l'organisation et des lignes directrices des donateurs. Histoire courte 2 : conformément aux principes de l'organisation et aux fonds reçus, nous utiliserons ces fonds en fonction de nos	- Respecter les principes de l'organisation et les lignes directrices des donateurs - Affecter les fonds en fonction des projets reçus - Aider les personnes âgées en les mettant en contact avec des philanthropes et des donateurs.

	projets. Cependant, nous aiderons les personnes âgées en informant les philanthropes et les donateurs, ce qui contribuera à faciliter le soutien aux personnes âgées. »	
FCLA1	« Si j'étais le protagoniste de la première situation (Vignette 1), je préfèrerais allouer l'argent à un programme complet de santé médicale. Dans la situation 2, je préfèrerais l'utiliser pour investir dans un workshop qui pourrait améliorer la vie de nombreux artistes. J'ai peut-être tendance à penser à l'impact à long terme et au nombre de personnes qui bénéficieront de ma décision. »	- Affecter des fonds à un programme complet de santé médicale - Investir dans un workshop pour améliorer la vie des artistes - Tenir compte de l'impact à long terme et du nombre de bénéficiaires
MMCLA3	« Pour le premier cas, j'attribuerai le fonds au programme médical. Pour le deuxième cas, j'attribuerai le fonds au workshop durable. »	- Affecter des fonds à des programmes médicaux - Investir dans des workshops durables
MMCLA1	« Pour la Vignette 1 : comme le donateur l'a donné comme “fonds d'urgence”, je suivrai les instructions du donateur et je soutiendrai la reconstruction du centre communautaire. Vignette 2 : Je choisirai d'aider la vie du maître parce que le programme de notre organisation est d'aider les artistes âgés. »	- Suivre les instructions des donateurs - Soutenir la reconstruction d'un centre communautaire - Aider les artistes âgés dans le cadre des programmes de l'organisation
FMCLA2	« Vignette 1 : Oui, tous les membres de la communauté (enfants et autres) sont confrontés au problème le plus important, à savoir les dégâts causés à leurs maisons et aux infrastructures locales, ce qui entraîne de nombreux autres problèmes (notamment l'accès à l'éducation artistique). Le Directeur de Programme est confronté à la difficulté de décider comment allouer les ressources du donateur. Il doit tenir compte des besoins de la communauté, de la mission de l'organisation, de l'intention du donateur, des différents points de vue de son équipe et des conséquences de toute décision prise. Vignette 2 : Les artistes âgés (à la fois ceux qui sont malades et ceux, plus nombreux, qui n'ont pas de revenus suffisants) sont les plus directement confrontés aux problèmes. Indirectement, leurs familles sont également confrontées à des problèmes en raison de leurs liens avec les artistes. Nous pouvons considérer que les générations futures seront confrontées à un problème si les formes d'art disparaissent. Le Directeur de Projet est confronté à la difficulté de prendre une décision. Il faut tenir compte de la mission de l'organisation, de la relation et du devoir de diligence envers les artistes, des engagements pris à leur égard, de la durabilité et des gains potentiels futurs résultant de	- Problèmes à l'échelle de la communauté en raison des infrastructures endommagées - Difficultés liées à l'affectation des ressources des donateurs - Prise en compte des besoins de la communauté, de la mission de l'organisation, des intentions des donateurs, des perspectives de l'équipe et des conséquences. - Problèmes directs rencontrés par les artistes âgés et leurs familles - Perte potentielle de formes d'art affectant les générations futures - Équilibre entre le devoir de diligence, les engagements, la durabilité, les bénéficiaires et l'impact sur la réputation

	l'investissement des ressources, du nombre de personnes pouvant bénéficier de l'investissement et de ses résultats, de l'impact sur la réputation en fonction de la manière dont les gens interprètent la décision qui est prise. »	

L'analyse des réponses des participants révèle une série de considérations et de thèmes éthiques qui sont essentiels pour comprendre leurs points de vue.

Un thème récurrent a été celui de l'urgence et des besoins immédiats résultant de crises telles que les catastrophes et les urgences sanitaires. Les participants ont constamment insisté sur la nécessité de traiter rapidement ces questions urgentes afin d'atténuer les dommages immédiats et de stabiliser les populations touchées. La recherche de bénéfices à long terme et de la durabilité est une autre considération importante. Les participants ont reconnu l'importance d'investir dans des solutions qui non seulement répondent aux besoins immédiats, mais favorisent également des résultats positifs durables. Cet aspect a été mis en avant en choisissant de construire des ateliers durables pour les artistes âgés et des programmes complets de santé médicale, qui visent à soutenir le développement futur de la communauté et la préservation de la culture. L'allocation des ressources et les contraintes financières sont des facteurs critiques qui influencent la prise de décision. Les participants ont été confrontés au défi de distribuer efficacement des ressources limitées afin d'en maximiser l'impact. Cela impliquait de concilier un soutien immédiat avec des investissements stratégiques offrant des avantages à long terme, soulignant les difficultés potentielles de la prise de décision éthique dans des environnements dans lesquels les ressources sont limitées.

Une autre préoccupation majeure est d'assurer la santé et le bien-être des populations vulnérables, telles que les enfants et les artistes âgés. Selon les participants, il est essentiel d'offrir une assistance et des soins approfondis pour que ces personnes puissent contribuer activement aux aspects culturels et sociaux de la communauté. Le lien avec la conformité des actions menées avec la mission de l'organisation et les intentions des donateurs a été fréquemment mentionné, reflétant l'obligation éthique d'adhérer aux lignes directrices et aux principes établis tout en cherchant à répondre aux besoins des personnes

vulnérables. Les participants ont souligné l'importance de rendre des comptes aux donateurs et de veiller à ce que les décisions d'affectation des ressources soient conformes aux valeurs fondamentales et aux objectifs stratégiques de l'organisation afin d'aider la population.

Enfin, la préservation culturelle et l'impact sur les générations futures sont également des thèmes importants. Les participants ont exprimé leur engagement à maintenir l'artisanat traditionnel et le patrimoine culturel, reconnaissant que les décisions actuelles ont des implications à long terme pour l'identité et la continuité culturelles de la communauté.

4.1.3 Vignettes 3 et 4

Les Vignettes 3 et 4 (voir en annexe, Tableau A) étaient plus directement liées aux défis organisationnels rencontrés par le CLA, exigeant des participants qu'ils s'engagent plus profondément dans les dimensions éthiques de leurs réponses. Dans ces scénarios, les participants ont été invités à sélectionner les vertus qu'ils estimaient les plus pertinentes pour chaque situation, à partir d'une liste de douze vertus. Les vertus comprenaient à la fois des vertus continentales et des vertus dérivées de l'éthique bouddhiste : (1) Compassion, (2) Générosité, (3) Gratitude, (4) Honnêteté, (5) Humilité, (6) Intégrité, (7) Justice, (8) Amour bienveillant, (9) Loyauté, (10) Non-Attachement, (11) Respect, (12) Désintéressement.

Pour évaluer la sensibilité morale des participants, nous avons analysé leurs choix de vertus pour les Vignettes 3 et 4. L'analyse a consisté à calculer un Score de Discernement (SD) pour chaque participant à l'aide de la formule suivante :

$$Score\ Discernement\ (SD) = Vertus\ Correctes\ Sélectionnées\ (VCS)/Total\ Vertus\ Sélectionnées\ (TVS)$$

Le nombre de Vertus Correctes Sélectionnées (VCS) est le nombre de vertus clés correctement identifiées par le participant, où les vertus ont été sélectionnées sur la base de l'analyse de la littérature utilisée par Darnell et al. (2022) et d'autres documents sur le bouddhiste (Harvey, 2000 ; Wang, 2020 ; Hong, 2022) et le nombre Total de Vertus Sélectionnées (TVS) est le nombre total de vertus sélectionnées par le

participant. Il est essentiel de reconnaître que l'identification des vertus « correctes » ou « clés » était fondée sur une compréhension collective dérivée des participants eux-mêmes, plutôt que de s'appuyer sur des évaluateurs experts externes.

Sur la base du SD, les participants ont été classés en trois niveaux de discernement de la vertu (Discernement Fort (SD ≥ 0,75), Discernement Moyen (0,50 ≤ SD < 0,75), Discernement Faible (SD < 0,50)).

Après avoir compilé tous les choix des participants pour la sélection des vertus pour les Vignettes 3 et 4.

Table 22: Sélection des vertus et scores de discernement des participants

ID	VCS	TVS	SD	Score de discernement
FCLA6	1	1	1.000	Fort
FCLA8	1	1	1.000	Fort
MMCLA1	2	3	0.667	Moyen
MCLA2	3	5	0.600	Moyen
MMCLA5	3	5	0.600	Moyen
FCLA7	4	7	0.571	Moyen
MCLA9	4	7	0.571	Moyen
FCLA4	3	6	0.500	Moyen
FCLA1	2	4	0.500	Moyen
FMCLA6	3	6	0.500	Moyen
FMCLA4	4	8	0.500	Moyen
FCLA3	1	3	0.333	Faible
FMCLA2	1	4	0.250	Faible
FCLA5	4	10	0.400	Faible
MMCLA3	0	3	0.000	Faible

Quand Vertus Correctes Sélectionnées (VCS) est le nombre de vertus clés correctement identifiées par le participant et Vertus Totales Sélectionnées (TVS) est le nombre total de vertus sélectionnées par le participant.

Score de discernement des vertus (Discernement Fort (SD ≥ 0,75), Discernement Moyen (0,50 ≤ SD < 0,75), Discernement Faible (SD < 0,50)).

Les résultats du Tableau 4.5 mettent en évidence un spectre de sensibilité morale varié. En considérant la sélection des vertus comme un processus socialement informé, nous avons intégré la spécificité culturelle et la logique interne de notre contexte bouddhiste cambodgien. Dans ce sens, un participant obtenant un score parfait, tel que les participantes FCLA6 ou FCLA8 avec un SD de 1.000, n'indique pas un jugement moral absolu et universellement correct. Au contraire, il signale un alignement fort sur les vertus communément reconnues et acceptées qui ont émergé des idées collectives des participants. Leurs choix précis reflètent leur capacité à discerner les vertus que leurs pairs et leur contexte culturel jugent les plus adaptées au scénario, plutôt que de simplement correspondre à une norme imposée de l'extérieur.

Cette méthode d'identification des vertus issues de l'intérieur souligne l'importance de l'enracinement dans les valeurs locales et les horizons moraux partagés. Une telle approche respecte la Phronesis et la Mètis en tant que pratiques de cognition morale socialement et contextuellement situées, où les modèles éthiques ne sont pas imposés de haut en bas par une codification extérieure, mais émergent des propres interprétations des participants. Par exemple, les personnes ayant un grand discernement, comme les participantes FCLA6 ou FCLA8, ont fait preuve non seulement d'une sensibilité morale raffinée, mais aussi d'une aisance culturelle qui leur a permis de converger vers les qualités éthiques clés reconnues par leur cohorte. Leur performance suggère une optique morale profondément intégrée, développée et affinée dans un environnement particulier, où les valeurs bouddhistes et l'éthique organisationnelle du CLA fournissent un vocabulaire moral partagé.

Les personnes de la catégorie moyenne, telles que le participant MCLA2 (SD=0,600) ou le participant MMCLA5 (SD=0,600), témoignent toujours d'une sensibilité morale substantielle mais intègrent des vertus supplémentaires en plus de celles qui sont largement reconnues. Leurs choix pourraient indiquer un désir de rester ouvert à des éléments moraux moins évidents ou une tendance à couvrir leurs paris éthiques face à des dilemmes ambigus. D'un point de vue méthodologique, leur SD modéré ne représente pas une incapacité à saisir la complexité morale. Au contraire, cela suggère que leur processus de raisonnement moral est moins rationalisé, peut-être influencé par des cadres éthiques personnels ou des considérations spécifiques au rôle qui les amènent à inclure des vertus supplémentaires. Leur sélection de vertus non

alignées peut illustrer un effort pour intégrer des considérations morales plus nuancées qui, bien que ne formant pas le consensus, résonnent encore avec leur sens individuel de la responsabilité éthique.

Pour les participants classés comme ayant un faible discernement, tels que la participante FMCLA2 (SD=0,250) ou le participant MMCLA3 (SD=0,000), leurs scores de SD inférieurs mettent en évidence une difficulté plus prononcée à naviguer dans ces contextes moraux d'origine culturelle. Leur difficulté peut provenir d'interprétations incertaines des exigences du scénario ou d'une mauvaise connexion avec le cadre moral collectivement reconnu. Les personnes concernées ne parviennent pas à se raccrocher aux vertus que leurs pairs considèrent comme essentielles, ou bien elles s'en écartent en sélectionnant un ensemble dispersé de vertus qui diluent toute orientation éthique cohérente. Pourtant, même ce résultat offre des indications précieuses. Le fait que certains participants éprouvent des difficultés n'invalide pas la méthode ; il souligne plutôt que la sensibilité morale, telle qu'elle est mesurée ici, reflète un processus d'alignement sur un consensus culturel. Moins de choix corrects ou trop de vertus étrangères peuvent indiquer que les boussoles morales de ces individus, bien que fonctionnelles, sont moins finement calibrées en fonction des indices situationnels et culturels que leurs collègues interprètent sans effort.

Compte tenu de cette dynamique, la répartition globale des participants entre les catégories de discernement fort, moyen et faible apparaît comme une forme organique de compréhension morale, tissée à partir des valeurs culturelles, organisationnelles et spirituelles des participants. L'approche non prescriptive et sensible à la culture garantit que la sensibilité morale est évaluée d'une manière fidèle aux normes locales. Les participants qui obtiennent un score élevé au SD ne se contentent pas de sélectionner des vertus au hasard ou de répondre à des codes universels ; ils font preuve d'une capacité à voir le monde moral tel que leurs pairs le définissent collectivement. De même, ceux qui diffèrent du consensus offrent une perspective contrastée qui améliore notre compréhension de la cognition morale comme étant flexible, interprétative et influencée par des facteurs personnels et situationnels.

Par ailleurs, les données, résumées dans le Tableau 4.5, révèlent des niveaux de discernement variables parmi les participants. 2 participants (13 %) ont fait preuve d'un fort discernement, 9 participants (60 %) d'un discernement moyen et 4 participants (27 %) d'un faible discernement. Les participants qui ont fait

preuve d'un fort discernement n'ont sélectionné que les vertus clés pertinentes pour les vignettes, ce qui indique une reconnaissance précise des vertus sans sur-sélection. En revanche, les participants de la catégorie moyenne ont identifié les vertus clés, mais en ont ajouté d'autres, ce qui suggère un équilibre entre la rigueur et l'incertitude potentielle. Les participants de la catégorie faible ont soit sélectionné très peu de vertus clés, soit sur-sélectionné plusieurs d'entre elles, ce qui reflète une indécision ou une mauvaise compréhension de la pertinence des vertus.

Les participantes FCLA6 et FCLA8, toutes deux de genre féminin et n'exerçant pas de fonctions d'encadrement, ont chacune sélectionné une vertu fondamentale VCS et TVS, ce qui leur a permis d'obtenir un SD de 1.000. Leurs sélections indiquent une approche ciblée et délibérée, évitant la sur-sélection et les vertus inutiles. Cette attitude témoigne d'une grande sensibilité morale, car ces participantes ont effectivement identifié et hiérarchisé les vertus les plus pertinentes par rapport aux vignettes. Leur reconnaissance précise des vertus suggère une conscience aiguë des dimensions éthiques présentes dans les scénarios, ce qui leur permet de réagir de manière appropriée sans se laisser distraire par des vertus superflues.

La catégorie moyenne regroupe 9 participants, qu'ils occupent ou non des fonctions de direction. Leur VCS était compris entre 2 et 4, et leur TVS entre 3 et 8, avec des scores SD compris entre 0,500 et 0,667. Ces participants ont fait preuve d'une aptitude raisonnable à identifier les vertus clés tout en sélectionnant des vertus supplémentaires. Ce modèle suggère un équilibre entre la rigueur et un certain niveau d'incertitude. Bien qu'ils aient réussi à reconnaître les vertus essentielles, l'inclusion de vertus supplémentaires indique une tentative de couvrir toutes les dimensions éthiques potentielles, ce qui peut refléter un niveau modéré de sensibilité morale. Cet équilibre garantit que les aspects éthiques importants sont abordés, bien qu'avec un certain degré d'ambiguïté.

Quatre participants ont été classés dans la catégorie des personnes ayant un faible discernement, qu'il s'agisse de personnel de management ou de non-management. Leur VCS était compris entre 0 et 4 et leur TVS entre 3 et 10, avec des scores de SD compris entre 0,000 et 0,400. Ces participants ont soit sélectionné très peu de vertus clés, soit sur-sélectionné de nombreuses vertus. Ce modèle reflète une indécision ou

une mauvaise compréhension de la pertinence des vertus par rapport aux vignettes, ce qui indique une sensibilité morale plus faible. Les participants qui ont sous-sélectionné les vertus peuvent avoir du mal à identifier les dimensions éthiques les plus pertinentes, en négligeant éventuellement des aspects critiques des scénarios. Inversement, ceux qui ont sur-sélectionné les vertus peuvent éprouver des difficultés à établir des priorités, ce qui conduit à une répartition inefficace de l'attention accordée à l'éthique.

En analysant les données en fonction du rôle et du genre des participants, il devient évident qu'il est difficile de tirer des conclusions définitives en raison de la répartition équilibrée observée dans la plupart des catégories de discernement. Plus précisément, à l'exception du petit groupe faisant preuve d'un fort discernement, les catégories de discernement moyen et faible ne présentent pas de disparités significatives fondées sur le genre ou le rôle.

Les catégories de discernement moyen et faible présentent une répartition équilibrée des genres et des rôles, indiquant que les niveaux de discernement au sein de ces groupes ne sont pas fortement influencés par les seuls facteurs démographiques. Au contraire, le raisonnement éthique individuel semble jouer un rôle plus important dans la détermination de la sensibilité morale. Les variations dans les valeurs personnelles, les cadres éthiques et les styles de prise de décision des participants ont certainement un impact sur leur capacité à discerner et à hiérarchiser les vertus, indépendamment de leur genre ou de leur rôle au sein de l'organisation. Ce constat suggère que les facteurs intrinsèques liés au développement éthique personnel sont plus influents que les caractéristiques démographiques externes pour façonner les niveaux de discernement. Au lieu de cela, des facteurs tels que le raisonnement éthique individuel et la culture organisationnelle propre à chaque rôle pourraient apparaître comme des facteurs plus influents.

4.1.3.1.1.1 Fréquence des vertus clés

Les vertus clés choisies par les participants ont fait l'objet d'une analyse plus poussée. L'analyse a révélé que les vertus clés, la compassion, l'humilité, la justice et le respect, étaient parmi les plus fréquemment choisies par les participants, ce qui indique une reconnaissance générale des dimensions éthiques mises

en évidence dans les dilemmes présentés. Ce constat suggère que, quel que soit leur rôle, les participants ont généralement identifié ces vertus comme étant essentielles pour relever les défis éthiques.

Table 23: Sélection de la vertu du participant (Management : Mgt, Non-Management : NMgt

Vertu	Mgt - Femme	Mgt - Homme	Total Mgt	NMgt - Femme	Nmgt - Homme	NMgt Total	Total Général
Compassion	2	3	**5**	5	1	**6**	**11**
Humilité	2	1	**3**	5	1	**6**	**9**
Respect	2	2	**4**	3	1	**4**	**8**
Gratitude	2	2	**4**	3	1	**4**	**8**
Honnêteté	1	2	**3**	3	1	**4**	**7**
Générosité	1	2	**3**	3	0	**3**	**6**
Justice	1	0	**1**	3	1	**4**	**5**
Intégrité	2	2	**4**	0	0	**0**	**4**
Loyauté	0	1	**1**	2	1	**3**	**4**
Bienveillance	2	0	**2**	2	0	**2**	**4**
Non-attachement	1	0	**1**	2	0	**2**	**3**
Désintéressement	1	0	**1**	1	0	**1**	**2**

Les vertus clés identifiées pour les Vignettes 3 et 4 sont la Compassion, l'Humilité, le Respect et la Gratitude. Ces vertus ont été considérées comme les plus pertinentes par rapport aux dimensions éthiques présentées dans les dilemmes, s'alignant sur les valeurs continentales et culturelles spécifiques incorporées dans l'étude.

Le Tableau 4.6 montre que la compassion est la vertu la plus fréquemment sélectionnée, avec un total de 11 choix. Les participants de management et de non-management ont reconnu son importance, ce qui indique une compréhension commune de l'empathie et de l'intérêt pour les autres en tant que principes éthiques fondamentaux. Les femmes de non-management ont choisi le plus souvent la compassion (5 fois), ce qui suggère une forte concentration sur cette vertu au sein de ce groupe.

Les participants ont choisi l'Humilité 9 fois au total, les femmes non-managers affichant à nouveau la fréquence la plus élevée (5 sélections). Cela peut refléter une plus grande importance accordée à la

modestie et à l'ouverture à l'apprentissage chez les hommes non-managers, peut-être en raison de leurs rôles qui exigent une collaboration et une réceptivité aux conseils.

Le Respect et la Gratitude ont chacun fait l'objet de 8 sélections au total, et ont été appréciés de manière égale par les participants, quels que soient leur rôle et leur genre. Cette cohérence démontre la valeur universelle accordée à la reconnaissance des autres et à l'appréciation des contributions.

L'Intégrité a été choisie exclusivement par le personnel de management (4 sélections), réparti équitablement entre les hommes et les femmes. Cela indique que les personnes occupant des postes de direction peuvent donner la priorité au respect des principes moraux et éthiques, probablement en raison de leurs responsabilités dans l'établissement de normes éthiques et de leur capacité à donner l'exemple au sein de l'organisation.

Les participants non-managers (4 sélections) ont plus souvent choisi la justice que les participants de l'équipe de direction (1 sélection). Les femmes ne faisant pas partie de l'encadrement ont à nouveau montré une plus grande attention, en sélectionnant la justice à trois reprises. Cette tendance peut indiquer une préoccupation accrue pour l'équité et le traitement équitable parmi le personnel de non-management, qui peut être plus directement affecté par les politiques et les décisions de l'organisation.

L'Honnêteté, la Générosité, la Loyauté, l'Amour bienveillant, le Non-Attachement et le Désintéressement ont également été choisis par les participants des différents groupes, mais à des fréquences variables. Ces vertus, bien que moins fréquemment choisies que les vertus clés.

Les données suggèrent que si certaines vertus sont universellement reconnues comme importantes, l'accent mis sur des vertus spécifiques varie en fonction des rôles des participants et, dans une certaine mesure, de leur genre. La sélection exclusive de l'Intégrité par les participants de l'encadrement met en évidence l'importance potentielle accordée aux principes et à la cohérence éthique, ce qui correspond à leur rôle de leader, qui exige souvent de prendre des décisions en respectant les valeurs de l'organisation. En revanche, la sélection plus importante de vertus telles que l'Humilité et la Justice par les participants

non-managers indique une attention particulière accordée aux relations interpersonnelles et à l'équité. Ces vertus peuvent être plus immédiatement pertinentes pour leurs interactions et expériences quotidiennes au sein de la hiérarchie de l'organisation. Enfin, la sélection cohérente de vertus telles que la Compassion, le Respect et la Gratitude dans tous les groupes indique l'existence d'un fondement éthique commun aux participants.

Ces résultats pourraient appuyer l'observation précédente selon laquelle le raisonnement éthique individuel et la culture organisationnelle au sein des différents rôles peuvent être plus influents dans la formation de la sensibilité morale que les seuls facteurs démographiques. Les variations dans la sélection des vertus soulignent la façon dont les valeurs personnelles, les cadres éthiques et les styles de prise de décision influencent la capacité des participants à discerner et à hiérarchiser les vertus. La culture organisationnelle joue vraisemblablement un rôle dans le renforcement de certaines vertus par rapport à d'autres, en fonction des attentes et des normes établies à différents niveaux de la hiérarchie. Cette culture pourrait également influencer la manière dont les individus perçoivent les dilemmes éthiques et les vertus qu'ils jugent les plus pertinentes pour les résoudre.

4.1.3.2 Fonction intégrative (Jugement moral)

Pour évaluer la Fonction Intégrative (Jugement Moral) de la Phronesis, nous mesurons la capacité de l'individu à réfléchir sur les perspectives d'autrui. Ensuite, nous avons analysé les réponses des participants aux Vignettes 3 et 4 à l'aide de l'Échelle de Sagesse Situationnelle (ESS) modifié. Cette analyse visait à évaluer la capacité des participants à choisir l'action la plus appropriée lorsqu'ils sont confrontés à des conflits éthiques, ce qui reflète leur capacité à intégrer et à juger des considérations morales concurrentes. Les participants ont évalué leur accord avec diverses actions et justifications sur une échelle de Likert allant de 0 (je crois fermement qu'il s'agit d'un mauvais choix) à 4 (je crois fermement qu'il s'agit d'un bon choix). Nous présentons ci-dessous les données recueillies dans le cadre de cette analyse.

4.1.3.2.1.1 Capacité de l'individu à réfléchir aux perspectives des autres

Les participants ont répondu à 21 questions relatives aux Vignettes 3 et 4, en évaluant leur accord sur une échelle de Likert allant de 0 (Pas du tout) à 4 (Tout à fait). Le score total possible allait de 0 à 84, les scores les plus élevés indiquant une plus grande capacité de raisonnement judicieux. Le score pondéré est calculé en additionnant les produits de chaque nombre de réponses et de leur valeur correspondante. Nous avons classé les scores comme suit :

Table 24: Capacité des participants à réfléchir aux perspectives des autres

ID	Pas du tout	Légèrement	Modérément	Très	Beaucoup	Score pondéré	Score de perspective
FCLA6	0	0	4	17	0	59	Moyen
FMCLA6	1	0	11	9	0	49	Moyen
MMCLA5	0	5	8	8	0	45	Moyen
FCLA5	1	1	2	11	6	62	Moyen
MCLA2	1	5	4	9	2	48	Moyen
FCLA8	1	1	6	10	3	55	Moyen
FCLA4	0	0	2	13	6	67	Fort
FCLA7	1	0	8	12	0	52	Moyen
FCLA3	0	1	3	9	8	66	Fort
FCLA1	1	2	3	13	2	55	Moyen
MCLA9	2	7	12	0	0	31	Faible
FMCLA4	0	1	7	13	0	54	Moyen
MMCLA3	0	5	5	11	0	48	Moyen
MMCLA1	4	3	2	11	1	44	Moyen
FMCLA2	1	1	3	8	8	63	Fort

Fort : Plus de 63 (75% de 84)
Moyen : 42 à 62
Faible : moins de 42 (25% des 84)

Les résultats ont révélé que 3 participants, représentant 20% de l'échantillon, ont démontré une forte capacité individuelle à réfléchir sur les perspectives des autres avec des scores de 63 ou plus. 11 participants, représentant 73% de l'échantillon, se situent dans la catégorie moyenne, avec des scores compris entre 42 et 62. Un seul participant, représentant 7 % de l'échantillon, a été classé comme ayant une faible compétence à réfléchir sur les perspectives des autres, avec un score inférieur à 42.

Les 3 participants ayant fait preuve d'un jugement moral fort étaient des femmes. Plus précisément, les participantes FCLA4 et FCLA3, toutes deux de genre féminin et n'exerçant pas de fonctions de management, ont obtenu respectivement 67 et 66, tandis que la participante FMCLA2 exerçant des fonctions de management, a obtenu 63. En optant systématiquement pour des notes plus élevées, notamment « Très » et « Beaucoup », ces personnes illustrent une forte capacité à apprécier les points de vue des autres et à intégrer efficacement des facteurs moraux dans leur prise de décision. Leurs scores élevés révèlent une capacité considérable à reconnaître et à hiérarchiser les aspects éthiques des dilemmes présentés, ce qui met en évidence une sensibilité morale avancée.

La majorité des participants, soit 73 % de l'échantillon, ont été classés comme ayant une capacité moyenne à réfléchir aux perspectives des autres. Ce groupe comprenait à la fois des personnes exerçant des fonctions de management et des personnes exerçant des fonctions de non-management, avec une représentation équilibrée des genres (6 femmes et 4 hommes). Ces participants ont obtenu un score compris entre 42 et 62, ce qui indique une capacité raisonnable, mais avec une certaine variabilité dans leurs réponses. La plupart du temps, les réponses ont été modérées ou élevées, telles que « Modérément » (2) et « Très » (3), ce qui reflète une prise de conscience du point de vue des autres, mais avec peut-être moins de cohérence ou d'intensité que celles de la forte catégorie.

Un seul participant, MCLA9, se situe dans la catégorie « Faible » avec un score de 31. Ce participant de genre masculin, qui n'exerce pas de fonction de management, a choisi plus fréquemment des évaluations faibles, avec un nombre plus élevé de « Légèrement » (1) et « Modérément » (2), et a effectué des sélections minimales de « Très » (3) ou « Tout à fait » (4).

La tendance des réponses des femmes en matière de jugement moral était plus élevée, comme en témoigne le fait que toutes les personnes ayant obtenu un score élevé étaient dans ce cas des femmes. Cela indique qu'au sein de cet échantillon, les femmes peuvent posséder une plus grande capacité de jugement moral. Les fonctions de management et de non-management sont bien représentées dans la catégorie moyenne, les participants masculins non-managers étant légèrement plus nombreux. Les participants masculins se trouvent principalement dans la catégorie « Moyen », avec un participant

masculin dans la catégorie « Faible », ce qui indique que le genre seul ne détermine pas de manière significative les niveaux de jugement moral. Au contraire, le raisonnement éthique individuel et la culture organisationnelle au sein des différents rôles semblent jouer un rôle plus important en influençant la sensibilité morale et leur capacité à réfléchir au point de vue d'autrui.

4.1.3.2.2 Évaluation des actions et des justifications dans la vignette 3

Pour mieux évaluer la fonction Intégrative de la Phronesis, nous avons analysé les réponses des participants à la Vignette 3 en utilisant le ESS modifié. Pour évaluer les actions et les justifications (voir les actions et les justifications dans le Tableau B en annexe, le test demandait à l'utilisateur de choisir parmi 5 options (Je crois fermement que c'est un mauvais choix, Je crois que c'est un mauvais choix, Je suis neutre par rapport à ce choix, Je crois que c'est un bon choix, Je crois fermement que c'est un bon choix).

Table 25: Classement des actions par le participant dans la vignette 3

ID	Action 1	Action 2	Action 3	Action 4	Action 5
MMCLA3	1	3	3	2	3
FMCLA4	2	3	3	3	2
MMCLA1	2	3	2	1	1
FCLA4	1	4	1	1	3
FCLA6	2	3	2	3	1
FMCLA6	2	3	4	1	0
FCLA8	1	4	3	2	1
FMCLA2	1	3	2	1	2
FCLA1	2	3	2	3	2
MCLA2	1	4	4	3	0
MCLA9	3	3	1	3	1
FCLA3	2	3	3	2	1
FCLA7	1	3	4	4	3
FCLA5	0	4	4	0	0
MMCLA5	1	3	2	2	1
Total par Action	**22**	**49**	**40**	**31**	**21**

Quand, (0) je crois fermement que c'est un mauvais choix, (1) je crois que c'est un mauvais choix, (2) je suis neutre par rapport à ce choix, (3) je crois que c'est un bon choix, (4) je crois fermement que c'est un bon choix.

Le Total par Action est le score pondéré par Action calculé par la somme de tous les votes individuels pondérés par le fait que le participant ait ou non pensé à cette Action, suivi du nombre de points attribués à chaque choix.

Table 26: Classement par le participant des justifications dans la vignette 3

ID	Action 1 - Justification	Action 2 - Justification	Action 3 - Justification	Action 4 - Justification	Action 5 - Justification
FCLA6	3	3	3	3	1
FMCLA6	2	3	3	3	1
MMCLA5	2	3	3	2	1
FCLA5	3	4	4	3	1
MCLA2	2	3	2	2	1
FCLA8	3	3	2	2	2
FCLA4	1	3	3	3	1
FCLA7	2	3	3	3	2
FCLA3	3	4	4	4	4
FCLA1	1	4	4	3	0
MCLA9	1	3	3	3	1
FMCLA4	2	3	4	1	1
MMCLA3	0	4	4	4	0
MMCLA1	1	4	4	3	0
FMCLA2	2	4	4	2	0
Total par Justification	**28**	**51**	**50**	**41**	**16**

Quand, (0) je crois fortement que c'est un mauvais choix, (1) je crois que c'est un mauvais choix, (2) je suis neutre par rapport à ce choix, (3) je crois que c'est un bon choix, (4) je crois fortement que c'est un bon choix.

Le total par justification est le score pondéré par justification calculé par la somme de tous les votes individuels pondérés par le fait que le participant ait pensé à ce choix, suivi du nombre de points attribués à chaque choix.

Les Actions 2 et 3 ont généralement obtenu de meilleures notes, ce qui indique une préférence pour les solutions profitant à un groupe plus large ou renforçant la capacité institutionnelle. En revanche, les Actions 1 et 5 ont obtenu de moins bonnes notes, ce qui suggère que les participants étaient moins enclins à privilégier les avantages individuels par rapport aux besoins collectifs. En outre, les notes attribuées par les participants aux justifications correspondaient généralement aux notes attribuées aux actions, ce qui reflétait la cohérence de leur raisonnement moral.

Pour approfondir notre analyse de la Fonction Intégrative de la Phronesis, nous nous sommes concentrés sur les réponses des participants pour lesquelles la neutralité n'était pas exprimée, c'est-à-dire où Neutre = 0. Cette analyse dichotomique simplifiée nous permet de comparer la fréquence des réponses positives,

neutres et négatives parmi les participants (DeCoster et al., 2009). En ne considérant que les choix définitifs des participants, nous avons cherché à mettre en évidence des préférences plus marquées et à discerner des schémas plus clairs dans la sélection des actions et des justifications. Cette approche nous permet d'identifier plus précisément les options les plus favorisées par les participants.

Table 27: Préférences pour les actions dans la vignette 3

ID	Action 1	Action 2	Action 3	Action 4	Action 5
FCLA6	0	1	1	0	1
FMCLA6	0	1	1	1	0
MMCLA5	0	1	0	0	0
FCLA5	0	1	0	0	1
MCLA2	0	1	0	1	0
FCLA8	0	1	1	0	0
FCLA4	0	1	1	0	0
FCLA7	0	1	0	0	0
FCLA3	0	1	0	1	0
FCLA1	0	1	1	1	0
MCLA9	1	1	0	1	0
FMCLA4	0	1	1	0	0
MMCLA3	0	1	1	1	1
MMCLA1	0	1	1	0	0
FMCLA2	0	1	0	0	0
Total par Action	**1**	**15**	**8**	**6**	**3**

Quand, (0) je crois fermement que c'est un mauvais choix, (0) je crois que c'est un mauvais choix, (0) je suis neutre par rapport à ce choix, (1) je crois que c'est un bon choix, (1) je crois fermement que c'est un bon choix.

Le total par Action est le score pondéré par Action calculé par la somme de tous les votes individuels pondérés par le fait que le participant ait ou non pensé à cette Action, suivi du nombre de points attribués à chaque choix.

Dans le contexte de la Vignette 3, si nous considèrons les réponses avec Neutre = 0, l'Action 2 est apparue comme le choix le plus fortement approuvé par les participants. Plus précisément, l'Action 2 a reçu 15 réponses positives, tandis que l'Action 3 en a reçu 8. Cet écart substantiel met en évidence le fait que l'Action 2 est l'action préférée, ce qui indique que les participants la considèrent comme la solution la plus appropriée au dilemme éthique présenté. En comparaison, si nous incluons les réponses neutres (Neutre = 1), l'Action 2 a reçu 15 approbations et l'Action 3 en a reçu 13, ce qui suggère un alignement plus étroit

entre les deux actions. En se concentrant sur Neutre = 0, nous observons une préférence plus prononcée pour l'Action 2, soulignant son importance en tant que choix le plus fort lorsque les participants s'engagent à adopter une position définitive.

La préférence pour l'Action 2 par rapport aux Actions 1 et 3 peut être attribuée à la nature des solutions proposées et aux considérations éthiques impliquées. L'Action 2 propose d'utiliser la bourse pour étendre le programme de santé mentale à tous les enfants participant au projet d'éducation artistique, afin de répondre à leurs besoins psychologiques immédiats et continus. Cette action donne la priorité au bien-être collectif et offre des avantages immédiats à un groupe plus large, reflétant des valeurs telles que la compassion, la justice et la responsabilité sociale. Cette option a pu être perçue par les participants comme la plus équitable et la plus impactante, car elle améliore directement la qualité de vie de nombreux enfants.

En revanche, l'Action 1 propose d'allouer la bourse pour envoyer la jeune fille talentueuse dans une prestigieuse école d'art à l'étranger, afin de maximiser son potentiel futur. Bien qu'elle puisse conduire à une réussite individuelle significative et à des bénéfices potentiels à long terme pour la communauté, cette action se concentre sur un seul individu au détriment de la satisfaction de besoins immédiats affectant de nombreuses personnes. Le nombre plus faible de réponses affirmatives pour l'Action 1 indique que les participants étaient moins enclins à donner la priorité à l'avancement individuel plutôt qu'au bien-être collectif.

L'Action 3 prévoit d'allouer la bourse à un programme de formation complet pour les enseignants, afin d'améliorer leurs capacités à répondre aux besoins des élèves en matière de santé artistique et mentale. Bien que cette action vise à renforcer les capacités institutionnelles et offre des avantages à long terme, elle ne répond pas aussi directement que l'Action 2 aux besoins psychologiques urgents des enfants. Le soutien modéré apporté à l'Action 3 suggère que les participants ont reconnu sa valeur, mais qu'ils l'ont peut-être considérée comme moins immédiate ou ayant moins d'impact que l'extension du programme de santé mentale.

Lorsque nous analysons les justifications de ces actions avec Neutre = 0, le schéma reste cohérent et renforce les préférences des participants. La justification de l'Action 2 a reçu le plus grand nombre de réponses affirmatives, soit 15, ce qui est cohérent avec le choix de l'Action 2 comme action préférée. Ces arguments mettent en avant le fait que l'extension du programme de santé mentale permet à un plus grand nombre d'enfants de recevoir le soutien nécessaire, ce qui est essentiel pour leur bien-être général. Le fait que les participants soient tout à fait d'accord avec cette justification indique qu'ils accordent la priorité aux avantages collectifs immédiats et à l'importance qu'ils accordent à la satisfaction des besoins psychologiques urgents.

Table 28: Préférences pour les justifications dans la vignette 3

ID	Action 1 - Justification	Action 2 - Justification	Action 3 - Justification	Action 4 - Justification	Action 5 - Justification
FCLA6	1	1	1	1	0
FMCLA6	0	1	1	1	0
MMCLA5	0	1	1	0	0
FCLA5	1	1	1	1	0
MCLA2	0	1	0	0	0
FCLA8	1	1	0	0	0
FCLA4	0	1	1	1	0
FCLA7	0	1	1	1	0
FCLA3	1	1	1	1	1
FCLA1	0	1	1	1	0
MCLA9	0	1	1	1	0
FMCLA4	0	1	1	0	0
MMCLA3	0	1	1	1	0
MMCLA1	0	1	1	1	0
FMCLA2	0	1	1	0	0
Total par Justification	**4**	**15**	**13**	**10**	**1**

Quand, (0) je crois fortement que c'est un mauvais choix, (0) je crois que c'est un mauvais choix, (0) je suis neutre par rapport à ce choix, (1) je crois que c'est un bon choix, (1) je crois fortement que c'est un bon choix.

Le total par justification est le score pondéré par justification calculé par la somme de tous les votes individuels pondérés par le fait que le participant ait pensé à ce choix, suivi du nombre de points attribués à chaque choix.

La justification de l'Action 3 a reçu 13 réponses positives, ce qui est certes significatif, mais reste inférieur à l'Action 2. Cela suggère que les participants ont trouvé le raisonnement derrière l'Action 2 plus

convaincant, ce qui a renforcé sa position en tant qu'option la plus favorisée. Il convient de noter qu'en incluant les réponses neutres (Neutre = 1), les justifications de l'Action 2 et de l'Action 3 ont reçu le même nombre de réponses positives, soit 15, ce qui souligne l'importance de se concentrer sur Neutre = 0 pour discerner les préférences les plus fortes et comprendre l'intensité des jugements moraux des participants.

La comparaison des justifications de l'Action 5 et de l'Action 1 donne lieu à une observation intéressante. Avec Neutre = 0, la justification de l'Action 5 n'a reçu qu'une seule réponse affirmative, ce qui est inférieur aux 4 réponses affirmatives de la justification de l'Action 1. Cette situation est quelque peu contradictoire si nous considérons que l'Action 5 consiste à attribuer la bourse à un autre jeune artiste d'une autre ONG, tout aussi talentueux, ce qui permet d'éviter les conflits internes. Le soutien limité à cette justification implique que les participants n'ont peut-être pas considéré cette justification comme convaincante ou conforme à leurs priorités éthiques, même si l'action elle-même a été envisagée dans un premier temps. Toutefois, étant donné que les deux justifications ont reçu des scores inférieurs à ceux de l'Action 2, cette différence n'affecte pas matériellement l'analyse globale

La forte préférence pour l'Action 2 et sa justification indiquent que les participants apprécient les avantages immédiats et tangibles qui concernent directement le bien-être d'un groupe plus large. Ce choix reflète une orientation communautaire et une volonté d'atténuer les problèmes urgents affectant la santé mentale des enfants. En privilégiant cette action, les participants ont fait preuve d'une capacité de jugement moral qui privilégie le bien-être collectif par rapport aux opportunités individuelles ou au développement institutionnel à long terme.

Afin d'évaluer plus précisément les capacités du jugement moral des participants, nous avons développé un critère de notation qui prend en compte à la fois la fréquence et l'intensité de leurs choix pour les actions, qui ont été identifiées comme les options les plus contraignantes d'un point de vue éthique par le collectif. La réponse de chaque participant a été notée en multipliant le score de son choix, allant de 0 (je crois fermement que c'est un mauvais choix) à 4 (je crois fermement que c'est un bon choix), par le score de l'Action correspondante, qui a été attribué en fonction de la priorité accordée par le collectif aux considérations éthiques, comme le montre le Tableau 4.10 : Action 2 (4), Action 3 (3), Action 4 (2), Action

5 (1) et Action 1 (0). Cette méthode nous a permis de quantifier les capacités du jugement moral de chaque participant.

Les scores obtenus ont permis de classer les participants en trois groupes distincts : le jugement moral fort a été attribué aux participants qui ont majoritairement choisi l'Action 2 et significativement choisi l'Action 3, démontrant ainsi une nette préférence pour la préférence collective. Le Jugement moral Moyen regroupe les participants qui ont choisi l'Action 2 et l'Action 3, mais qui ont maintenu des sélections équilibrées entre les autres actions, ce qui indique une capacité raisonnable à intégrer des considérations morales. À l'inverse, le jugement moral faible a été attribué aux participants qui ont choisi l'Action 2 et l'Action 3 de manière moins favorable, en privilégiant d'autres actions à la place.

Table 29: Choix d'action du participant et Score ESS vignette 3

ID	Action 1	Action 2	Action 3	Action 4	Action 5	Score ESS vignette 3
MCLA2	0	16	12	6	0	Fort
FCLA5	0	16	12	0	0	Fort
FCLA8	0	16	9	4	1	Fort
FCLA4	0	16	3	2	3	Moyen
FCLA7	0	12	12	8	3	Moyen
FMCLA6	0	12	12	2	0	Moyen
FMCLA4	0	12	9	6	2	Moyen
MMCLA3	0	12	9	4	3	Moyen
FCLA3	0	12	9	4	1	Moyen
FCLA1	0	12	6	6	2	Faible
FCLA6	0	12	6	6	1	Faible
MMCLA5	0	12	6	4	1	Faible
FMCLA2	0	12	6	2	2	Faible
MMCLA1	0	12	6	2	1	Faible
MCLA9	0	12	3	6	1	Faible
Jugement Moral Fort : L'Action 2 est le score le plus élevé (16) et l'Action 3 est neutre (6) ou plus. Jugement Moral Moyen : l'Action 2 est supérieure à la moyenne (11.5), et l'Action 3 est neutre (6) ou supérieure. Jugement Moral Faible : l'Action 2 est inférieure à la moyenne (11.5) ou l'Action 3 est en dessous de la neutralité (6).						

La catégorisation révèle que le Jugement Moral Fort est principalement observé chez les femmes participant à des rôles de non-management, en particulier les participantes MCLA2, FCLA5 et FCLA8.

Celles-ci ont systématiquement donné la priorité à l'Action 2, qui consiste à étendre le programme de santé mentale à tous les enfants, et ont choisi de manière significative l'Action 3, qui consiste à consacrer la bourse à un programme de formation complet pour les enseignants. Leurs choix reflètent un fort alignement sur les normes éthiques collectives, en mettant l'accent sur le bien-être collectif et les bénéfices immédiats pour un groupe plus large.

Le Jugement Moral Moyen comprend les participants qui ont également choisi les Actions 2 et 3, mais qui ont fait preuve d'une approche plus équilibrée en intégrant d'autres actions dans leurs décisions. Les participants tels que FCLA4, FCLA7, FMCLA6, FMCLA4, MMCLA3 et FCLA3 ont fait preuve d'une capacité raisonnable à intégrer des considérations morales, en reconnaissant l'importance du bien-être collectif tout en prenant en compte d'autres facteurs qui influencent leurs choix. Cette sélection équilibrée pourrait suggérer une prise de conscience des complexités inhérentes à la prise de décision éthique, où de multiples perspectives et résultats potentiels doivent être pesés. Cependant, leur décalage par rapport à la préférence la plus élevée suggère une approche moins forte du jugement moral. À l'inverse, la catégorie Faible du Jugement Moral comprend des participants qui choisissent rarement l'Action 2 et l'Action 3, préférant d'autres actions telles que l'Action 4 ou l'Action 5. Des participants comme FCLA1, FCLA6, MMCLA5, FMCLA2, MCLA1 et MCLA9 se sont montrés moins enclins à l'alignement collectif.

La priorité clairement accordée à l'Action 2 par les participants met en évidence une forte orientation collective visant à répondre aux besoins psychologiques immédiats et généralisés au sein du projet d'éducation artistique. Le soutien significatif de l'Action 3 souligne l'importance accordée au renforcement des capacités institutionnelles en vue d'améliorations durables, même si l'urgence est légèrement moindre par rapport à l'Action 2. Cette préférence hiérarchique indique que les participants valorisent les solutions offrant des avantages immédiats et tangibles à un groupe plus large, en accord avec des valeurs telles que la compassion, la justice et la responsabilité sociale.

En outre, l'étude de la distribution des capacités de jugement moral en fonction du genre et des rôles de management révèle que si les femmes participant à des rôles de non-management sont plus susceptibles de faire preuve d'un jugement moral fort, la catégorie moyenne comprend à la fois des femmes et des

hommes participant à différents rôles. Cela indique que le raisonnement éthique individuel et la culture organisationnelle propres à chaque rôle sont plus influents que le genre seul dans la sensibilité morale et la capacité de prise de décision morale.

4.1.3.2.2.1 Évaluation des actions et des justifications dans la vignette 4

Pour mieux évaluer la Fonction Intégrative de la Phronesis, nous avons analysé les réponses des participants à la Vignette 4 en utilisant la même approche que pour la Vignette 3. Les participants ont évalué leur accord avec les différentes actions et justifications sur une échelle de Likert allant de 0 (je crois fermement qu'il s'agit d'un mauvais choix) à 4 (je crois fermement qu'il s'agit d'un bon choix). Les données recueillies sont présentées dans les tableaux ci-dessous.

Table 30: Classement des actions par le participant dans la vignette 4

ID	Action 1	Action 2	Action 3	Action 4	Action 5
MMCLA3	3	4	3	3	1
FMCLA4	3	3	2	3	2
MMCLA1	3	2	3	1	2
FCLA4	3	3	3	3	1
FCLA6	2	2	2	1	1
FMCLA6	2	3	3	2	1
FCLA8	3	1	3	1	3
FMCLA2	2	2	2	1	3
FCLA1	2	3	4	2	4
MCLA2	2	2	4	2	3
MCLA9	3	3	3	1	1
FCLA3	3	3	2	2	3
FCLA7	1	4	3	0	2
FCLA5	3	3	3	3	1
MMCLA5	3	3	3	3	2
Total par Action	**38**	**41**	**43**	**28**	**30**

Quand, (0) je crois fermement que c'est un mauvais choix, (1) je crois que c'est un mauvais choix, (2) je suis neutre par rapport à ce choix, (3) je crois que c'est un bon choix, (4) je crois fermement que c'est un bon choix.

Le total par Action est le score pondéré par action calculé par la somme de tous les votes individuels pondérés par le fait que le participant ait ou non pensé à cette action, suivi du nombre de points attribués à chaque choix.

Table 31: Classement par le participant des justifications dans la vignette 4

ID	Action 1 - Justification	Action 2 - Justification	Action 3 - Justification	Action 4 - Justification	Action 5 - Justification
MMCLA3	3	3	3	2	1
FMCLA4	3	3	2	2	1
MMCLA1	3	3	3	2	2
FCLA4	3	3	2	1	1
FCLA6	2	2	2	0	2
FMCLA6	2	3	2	3	2
FCLA8	2	2	3	3	3
FMCLA2	2	3	3	1	2
FCLA1	2	3	2	2	4
MCLA2	2	2	3	2	4
MCLA9	3	3	3	1	1
FCLA3	3	3	2	3	4
FCLA7	0	4	1	0	2
FCLA5	3	3	4	2	1
MMCLA5	3	4	1	3	3
Total par Justification	**36**	**44**	**36**	**27**	**33**

Quand, (0) je crois fermement que c'est un mauvais choix, (1) je crois que c'est un mauvais choix, (2) je suis neutre par rapport à ce choix, (3) je crois que c'est un bon choix, (4) je crois fermement que c'est un bon choix.

Le total par justification est la note pondérée par justification calculée par la somme de tous les votes individuels pondérés par le fait que le participant ait pensé à la justification, suivi du nombre de points attribués à chaque choix.

Dans le contexte de la Vignette 4, les Actions 3 et 2 ont généralement obtenu de meilleures notes, ce qui indique une préférence pour les solutions qui renforcent la capacité institutionnelle et garantissent la stabilité à long terme de l'organisation. Plus précisément, l'Action 3, qui consiste à allouer des fonds pour reconstruire l'espace central de représentation dans le bâtiment du CLA, a reçu un score total pondéré de 43, ce qui en fait l'option la plus favorisée.

En revanche, les Actions 4 et 5 ont obtenu des notes plus faibles, avec des scores pondérés respectifs de 28 et 30. L'Action 4, qui propose de verser une compensation financière directe aux artistes, suggère que les participants étaient moins enclins à donner la priorité à un soutien financier immédiat plutôt qu'à des améliorations organisationnelles plus substantielles et à long terme. De même, l'Action 5, qui vise à lancer

une campagne de relations publiques pour attirer des dons supplémentaires, a été moins bien accueillie, ce qui témoigne d'une réticence à retarder l'aide immédiate au profit de ressources potentielles futures.

En outre, les notes attribuées par les participants aux justifications correspondent généralement aux notes attribuées aux actions, ce qui renforce la cohérence de leur raisonnement moral. Cependant, il est surprenant de constater que la Justification 3, qui met l'accent sur la création d'un centre communautaire temporaire pour fournir un logement immédiat et un espace de travail aux artistes, a reçu un score beaucoup plus faible de 36 par rapport à la Justification 2, qui se concentre sur la reconstruction du bâtiment du CLA pour une stabilité à long terme, et qui a reçu un score de 44. Il est intéressant de noter que la justification 3 a obtenu le même score que la justification 1, toutes deux ayant reçu 36 points. Cet écart révèle que si les participants accordent de l'importance au soutien immédiat et à la stabilité à long terme, la raison d'être de l'établissement de centres communautaires temporaires n'a pas trouvé d'écho aussi fort, ce qui pourrait indiquer une préférence pour des solutions plus permanentes plutôt que pour des mesures temporaires.

Comme pour la Vignette 3, pour approfondir notre analyse de la Fonction Intégrative de la Phronesis, nous avons effectué l'analyse simplifiée de la dichotomie (DeCoster et al., 2009) pour nous permettre de comparer la fréquence des réponses positives par rapport aux réponses neutres par rapport aux réponses négatives parmi les participants.

Table 32: Préférences pour les actions dans la vignette 4

ID	Action 1	Action 2	Action 3	Action 4	Action 5
FCLA6	1	1	1	1	0
FMCLA6	1	1	0	1	0
MMCLA5	1	0	1	0	0
FCLA5	1	1	1	1	0
MCLA2	0	0	0	0	0
FCLA8	0	1	1	0	0
FCLA4	1	0	1	0	1
FCLA7	0	0	0	0	1
FCLA3	0	1	1	0	1
FCLA1	0	0	1	0	1
MCLA9	1	1	1	0	0

FMCLA4	1	1	0	0	1
MMCLA3	0	1	1	0	0
MMCLA1	1	1	1	1	0
FMCLA2	1	1	1	1	0
Total par Action	**9**	**10**	**11**	**5**	**5**
Quand, (0) je crois fermement que c'est un mauvais choix, (0) je crois que c'est un mauvais choix, (0) je suis neutre par rapport à ce choix, (1) je crois que c'est un bon choix, (1) je crois fermement que c'est un bon choix. Le total par Action est le score pondéré par Action calculé par la somme de tous les votes individuels pondérés par le fait que le participant ait pensé ou non à cette action, suivi du nombre de points attribués à chaque choix.					

Table 33: Préférences pour les justifications dans la vignette 4

ID	Action 1 - Justification	Action 2 - Justification	Action 3 - Justification	Action 4 - Justification	Action 5 - Justification
FCLA6	1	1	1	0	0
FMCLA6	1	1	0	0	0
MMCLA5	1	1	1	0	0
FCLA5	1	1	0	0	0
MCLA2	0	0	0	0	0
FCLA8	0	1	0	1	0
FCLA4	0	0	1	1	1
FCLA7	0	1	1	0	0
FCLA3	0	1	0	0	1
FCLA1	0	0	1	0	1
MCLA9	1	1	1	0	0
FMCLA4	1	1	0	1	1
MMCLA3	0	1	0	0	0
MMCLA1	1	1	1	0	0
FMCLA2	1	1	0	1	1
Total par Justification	**8**	**12**	**7**	**4**	**5**
Quand, (0) je crois fortement que c'est un mauvais choix, (0) je crois que c'est un mauvais choix, (0) je suis neutre par rapport à ce choix, (1) je crois que c'est un bon choix, (1) je crois fortement que c'est un bon choix. Le total par Justification est le score pondéré par Justification calculé par la somme de tous les votes individuels pondérés par le fait que le participant ait pensé à ce choix, suivi du nombre de points attribués à chaque choix.					

L'analyse dichotomique simplifiée a révélé que l'Action 3 a reçu le plus grand nombre de réponses positives, avec 11 participants qui l'ont approuvée lorsqu'ils se sont engagés à prendre une position définitive. L'Action 2 suit de près avec 10 réponses positives. Ce soutien substantiel aux deux actions réaffirme la

préférence des participants pour des solutions qui contribuent à la durabilité de l'organisation et à sa capacité à soutenir les artistes à long terme. Les Actions 4 et 5, en revanche, n'ont reçu que 5 réponses positives chacune, ce qui indique que les participants sont moins enclins à accorder une aide financière immédiate ou à mener des campagnes de promotion qui retardent l'aide directe aux artistes ou à l'organisation.

L'analyse des justifications a également montré que la Justification 2 avait reçu le plus grand nombre de réponses positives (12), ce qui correspond à la forte préférence pour l'Action 2. La justification 3 a reçu moins de réponses positives, même si elle était associée à l'action la plus favorisée. Cela peut indiquer que la préférence des participants pour l'Action 3 est davantage influencée par son potentiel d'avantages organisationnels à long terme que par le raisonnement exposé dans la Justification 3.

Dans l'ensemble, les données de la Vignette 4 mettent en évidence une nette tendance des participants à prendre des mesures qui assurent la viabilité de l'organisme et procurent des avantages à long terme à la communauté qu'il représente. La préférence pour la reconstruction de l'espace central de représentation et du bâtiment du CLA reflète une position éthique stratégique qui valorise la capacité de l'organisation à générer un soutien continu pour les artistes par des moyens durables. Les participants semblent donner la priorité au renforcement de l'infrastructure de l'organisation, qui à son tour peut offrir un soutien plus substantiel et durable aux artistes et à la communauté dans son ensemble.

Les participants privilégient systématiquement les options offrant des avantages significatifs et durables, comme le montre la concordance entre les actions retenues et les justifications choisies. Le fait que les actions et les justifications liées à l'aide financière immédiate ou aux efforts de promotion soient moins bien acceptées suggère une orientation collective vers la résilience à long terme de l'organisation plutôt que vers les efforts de secours immédiats. Les participants semblent reconnaître qu'investir dans les capacités de l'organisation peut avoir un impact positif plus important et plus durable que de fournir une assistance temporaire.

Comme pour la Vignette 3, afin d'évaluer plus précisément les capacités de jugement moral des participants, nous avons développé un critère de notation qui prend en compte à la fois la fréquence et l'intensité de leurs choix d'actions par le score d'Action correspondant, qui a été attribué en fonction de la priorisation des considérations éthiques par le collectif. Les actions 4 et 5 ont reçu un score de zéro parce qu'elles étaient les options les moins préférées dans les préférences pour les actions du Tableau 4.15.

Table 34: Choix d'action du participant et Score ESS vignette 4

ID	Action 1	Action 2	Action 3	Action 4	Action 5	Score ESS Vignette 4
FCLA3	4	9	16	0	0	Fort
FCLA7	4	6	16	0	0	Fort
MMCLA3	6	12	12	0	0	Moyen
FMCLA2	2	12	12	0	0	Moyen
FCLA8	6	9	12	0	0	Moyen
FCLA6	6	9	12	0	0	Moyen
MCLA2	6	9	12	0	0	Moyen
MCLA9	6	9	12	0	0	Moyen
MMCLA1	4	9	12	0	0	Moyen
MMCLA5	6	6	12	0	0	Moyen
FCLA4	6	3	12	0	0	Faible
FMCLA6	6	9	8	0	0	Faible
FCLA1	6	9	8	0	0	Faible
FMCLA4	4	6	8	0	0	Faible
FCLA5	4	6	8	0	0	Faible
Jugement Moral Fort : L'Action 3 a le score le plus élevé (16) et l'Action 2 est neutre (6) ou supérieure. Jugement Moral Moyen : L'Action 3 est supérieure à la moyenne (11,5), et l'Action 2 est neutre (6) ou supérieure. Jugement Moral Faible : L'Action 3 est inférieure à la moyenne (11,5) ou l'Action 2 est inférieure à la neutralité (6).						

Les scores obtenus nous ont permis de classer les participants en trois groupes distincts. Les participants du groupe « Jugement Moral Fort », tels que les participantes FCLA3 et FCLA7, ont montré une nette préférence pour l'Action 3 en lui attribuant le score le plus élevé possible (16). Elles ont également attribué une note neutre ou supérieure à l'Action 2, ce qui indique un soutien important aux efforts de reconstruction axés sur la stabilité organisationnelle à long terme. Cette forte adhésion reflète leur

alignement sur les normes éthiques du collectif, qui donne la priorité aux actions qui renforcent la capacité de l'organisation à soutenir les artistes par des moyens durables.

Le groupe de « Jugement Moral Moyen » est composé des participants MMCLA3, FMCLA2, FCLA8, FCLA6, MCLA2, MCLA9, MMCLA1 et MMCLA5. Ces personnes ont attribué une note supérieure à la moyenne (11,5) à l'Action 3 et une note neutre ou supérieure à l'Action 2. Leurs choix indiquent une position favorable aux préférences éthiques du collectif, tout en prenant en compte d'autres facteurs. Ils ont fait preuve d'une capacité raisonnable à intégrer des considérations morales, reconnaissant l'importance du bien-être collectif et la complexité inhérente à la prise de décision éthique.

Les participants classés dans la catégorie « Jugement Moral Faible », tels que FCLA4, FMCLA6, FCLA1, FMCLA4 et FCLA5, ont un score d'Action 3 inférieur à la moyenne (11,5) ou évaluent l'Action 2 en dessous de la neutralité. Cela signifie qu'ils sont moins enclins à respecter les priorités éthiques du collectif et qu'ils privilégient d'autres actions. Leurs choix peuvent également refléter des difficultés à donner la priorité aux avantages à long terme de l'organisation par rapport aux efforts de secours immédiats ou à des considérations personnelles.

L'application du critère de notation aux réponses des participants à la Vignette 4 a permis de distinguer efficacement leurs capacités de jugement moral, reflétant l'approche utilisée pour la Vignette 3. La priorité clairement accordée à l'Action 3 par les participants met en évidence l'importance collective accordée aux actions qui apportent des avantages substantiels et durables à l'organisation et à ses artistes. Cette préférence pourrait correspondre à des valeurs telles que la réflexion stratégique, la planification à long terme et l'engagement en faveur du bien-être collectif.

Les résultats soulignent l'importance de favoriser des cultures organisationnelles qui soutiennent et renforcent les priorités éthiques centrées sur la durabilité et la résilience. Les organisations qui reconnaissent et encouragent les actions qui renforcent leurs capacités peuvent mieux remplir leurs missions et avoir un impact positif sur les communautés qu'elles servent. En encourageant les membres à faire preuve d'un jugement moral avancé, l'organisation prend de meilleures décisions et fait preuve de

plus de responsabilité sur le plan éthique, ce qui contribue finalement à sa réussite et à sa durabilité. En outre, la répartition des capacités de jugement moral en fonction du genre et des rôles de gestion suggère que le raisonnement éthique individuel et la culture organisationnelle jouent un rôle important dans l'influence de la sensibilité morale. Les participants, hommes et femmes, ont présenté des niveaux variables de jugement moral, ce qui indique que des facteurs autres que le genre et la position contribuent à la manière dont les individus résolvent les dilemmes éthiques.

4.1.3.2.3 Score de la fonction intégrative

Pour synthétiser les résultats des évaluations des Fonctions Intégratives, nous avons consolidé les données des scores de prise de perspective et des Scores ESS des Vignettes 3 et 4 dans une vue d'ensemble présentée dans le Tableau 4.18. Ce tableau permet une évaluation globale de la capacité de jugement moral de chaque participant à travers différentes dimensions.

Table 35: Scores intégratifs des participants - Score ESS

ID	Score de Perspective	Vignette 3	Vignette 4	Total Score	Rang
FCLA3	3	2	3	8	Fort
FCLA8	2	3	2	7	Fort
MCLA2	2	3	2	7	Fort
FCLA7	2	2	2	6	Moyen
MMCLA3	2	2	2	6	Moyen
FCLA5	2	3	1	6	Moyen
FMCLA2	3	1	2	6	Moyen
FCLA4	3	2	1	6	Moyen
MMCLA1	2	1	2	5	Moyen
FCLA6	2	1	2	5	Moyen
MMCLA5	2	1	2	5	Moyen
FMCLA6	2	2	1	5	Moyen
FMCLA4	2	2	1	5	Moyen
MCLA9	1	1	2	4	Faible
FCLA1	2	1	1	4	Faible

Quand, (3) Fort, (2) Moyen, (1) Faible.

Le Score Total est la somme du Score de Perspective, du Score ESS Vignette 3, du Score ESS Vignette 4.

Classement ESS :

- Fort : Score 7 et 8. Présente des performances élevées et constantes.
- Moyen : Score 5 et 6. Démontre des performances modérées à bonnes avec quelques variations.
- Faible : Score ≤4. Montre des performances moindres pour l'ensemble des mesures.

Dans ce tableau, le Score de Perspective reflète la capacité de chaque participant à réfléchir sur les perspectives des autres, catégorisée comme « Fort, Moyen, ou Faible » sur la base de leurs réponses à 21 items. Les scores ESS pour les vignettes 3 et 4 représentent les capacités de jugement moral des participants dans chaque vignette, également classées comme forts, moyens ou faibles selon les critères de notation établis précédemment. Pour quantifier ces catégories qualitatives, nous avons attribué des points numériques : Fort = 3 points, Moyen = 2 points et Faible = 1 point.

Le Score Total est la somme de ces points, fournissant une mesure composite de la capacité globale de chaque participant à juger moralement. Les participants ont ensuite été classés en fonction de leur Score Total (Fort, Moyen et Faible), en se basant sur le score maximum possible (9) et en assurant un équilibre raisonnable entre eux.

Pour évaluer avec précision leurs capacités de jugement moral, nous avons classé les participants dans des groupes distincts en fonction de la cohérence de leurs performances, de la relation entre leurs capacités de prise de perspective et leurs réponses aux vignettes, ainsi que de leurs schémas de performance dans les vignettes 3 et 4. Cette approche structurée permet de mieux comprendre comment les participants intègrent les considérations morales et réfléchissent aux perspectives des autres dans les scénarios de prise de décision éthique. Les 3 groupes sont : les modèles de cohérence de la performance, les relations *Perspective vs Vignette*, les modèles de performance de la vignette.

Les modèles de cohérence des performances classent les participants en fonction de la cohérence de leur jugement moral dans les deux vignettes, soulignant la manière dont ils maintiennent ou modifient leur prise de décision éthique dans différents scénarios.

Table 36: Modèles de cohérence des performances

Modèles de cohérence des performances	Détails des participants	Commentaires
Constamment Fort/Moyen (n=3)	La participante FCLA3 a obtenu un Score de Perspective Fort, un Score Moyen dans la Vignette 3, et un Score Fort dans la Vignette 4. La participante FCLA8 a obtenu un Score de Perspective Moyen, a obtenu un Score Fort dans la Vignette 3, et un Score Moyen dans la Vignette 4. La participante MCLA2 a obtenu un Score de Perspective Moyen, a obtenu un Score Fort dans la Vignette 3, et un Score Moyen dans la Vignette 4.	Ces participantes font preuve d'une approche forte et cohérente du jugement moral, en maintenant des performances élevées dans différents dilemmes éthiques.
Cohérent (n=2)	La participante FCLA7 a maintenu un Score de Perspective Moyen et des Scores Moyens dans les deux Vignettes 3 et 4. Le participant MMCLA3 a également obtenu un Score de Perspective Moyen avec des scores Moyens dans les deux vignettes.	Les participants de ce sous-groupe font preuve d'un jugement moral constant sans fluctuations significatives, ce qui indique un processus de prise de décision éthique équilibré et fiable.
Performance Mixte (n=3)	La participante FCLA5 a obtenu un Score de Perspective Moyen, Fort dans la Vignette 3, mais Faible dans la Vignette 4. La participante FMCLA2 a obtenu un Score de Perspective Fort, Faible dans la Vignette 3, et Moyen dans la Vignette 4. La participante FCLA4 a obtenu un Score de Perspective Fort, Moyen dans la Vignette 3, et Faible dans la Vignette 4.	Ce groupe reflète la variabilité de jugement moral, ce qui indique que les participants peuvent adapter leur raisonnement éthique en fonction du contexte spécifique du dilemme présenté.
Constamment Moyen/Faible (n=7)	Les participants MMCLA1, FCLA6, MMCLA5, FMCLA6, FMCLA4, MCLA9 et FCLA1 ont obtenu des scores Moyens ou Faibles dans les deux vignettes.	Les participants de cette catégorie sont moins en phase avec les priorités éthiques du collectif, favorisant souvent des actions qui ne mettent pas fortement l'accent sur la durabilité à long terme de l'organisation ou le bien-être collectif.

Dans le tableau suivant (Tableau 4.20), les relations *Perspective vs Vignette* analysent comment la capacité des participants à réfléchir sur les perspectives des autres interagit avec leur jugement moral à travers différentes vignettes.

Table 37: Modèles de cohérence des performances

Relation Perspective vs Vignette	**Détails des participants**	**Commentaires**
Performances Égales (n=8)	Les participants FCLA3, FCLA7, MMCLA3, MMCLA1, FCLA6, MMCLA5, MCLA6 et FMCLA4 ont maintenu une performance constante dans les deux vignettes, leurs Scores Perspective s'alignant étroitement sur leurs Scores ESS.	Ce sous-groupe indique que les participants qui ont une capacité équilibrée de prise de recul ont tendance à appliquer des niveaux similaires de jugement moral dans des scénarios éthiques variés, ce qui suggère un cadre éthique stable.
Vignette Plus Élevée (n=4)	Les participants FCLA8, MCLA2, FCLA5 et MCLA9 ont obtenu des scores de jugement moral plus élevés dans la Vignette 3 que dans la Vignette 4.	La préférence pour les actions de la vignette 3 suggère que les participants peuvent donner la priorité à des avantages immédiats et tangibles plutôt qu'à la durabilité à long terme de l'organisation, en fonction de la nature du dilemme éthique.
Perspective Plus Élevée (n=3)	Les participantes FMCLA2, FCLA4 et FCLA1 ont obtenu des Scores de Perspective plus élevés que leurs Scores ESS, ce qui indique que leur capacité à prendre du recul ne se traduit pas toujours par un jugement moral fort.	Cette divergence montre que si la prise de recul est importante, d'autres facteurs peuvent influencer la mesure dans laquelle elle améliore le raisonnement moral dans la prise de décision éthique.

Dans le Tableau 4.21, les schémas de performance des Vignettes examinent la façon dont le jugement moral des participants varie entre les Vignettes 3 et 4, en identifiant ceux qui obtiennent de meilleurs résultats dans une vignette que dans l'autre ou qui maintiennent des performances égales.

Table 38: Modèles de performance des vignettes

Modèles de performance des vignettes	**Détails des participants**	**Commentaires**
Plus fort dans la Vignette 4 (n=6)	Les participants FCLA3, FMCLA2,	Une meilleure performance dans la

	MMCLA1, FCLA6, MMCLA5 et MCLA9 ont fait preuve d'un meilleur jugement moral dans la Vignette 4 par rapport à la Vignette 3.	vignette 4 indique une préférence pour les actions qui favorisent la durabilité à long terme de l'organisation et le bien-être collectif, ce qui reflète un raisonnement éthique stratégique.
Plus fort dans la Vignette 3 (n=6)	Les participants FCLA8, MCLA2, FCLA5, FCLA4, FMCLA6 et MCLA4 ont fait preuve d'un meilleur jugement moral dans la Vignette 3 par rapport à la Vignette 4.	Cette tendance suggère que, face à des dilemmes éthiques spécifiques, l'accent est mis sur les avantages immédiats et les besoins collectifs plutôt que sur la durabilité à long terme.
Performance égale de la Vignette (n=3)	Les participants FCLA7, MMCLA3 et FCLA1 ont maintenu des niveaux de décision morale cohérents dans les deux vignettes.	Leur performance constante souligne une approche équilibrée de la prise de décision éthique, quel que soit le contexte spécifique du dilemme.

En conclusion de la fonction d'intégration, les classifications révèlent des tendances subtiles dans les capacités de jugement moral des participants, montrant comment la prise de perspective et la prise de décision éthique interagissent dans diverses situations.

Les modèles de cohérence des performances démontrent que les participants dont les performances sont constamment fortes ou moyennes dans les deux vignettes ont tendance à s'aligner étroitement sur les normes éthiques du collectif, en donnant la priorité aux actions qui améliorent la durabilité de l'organisation et le bien-être collectif. À l'inverse, les participants dont les performances sont mitigées ou constamment moyennes ou faibles présentent une variabilité ou un alignement moindre, ce qui laisse supposer qu'il est difficile de maintenir des priorités éthiques cohérentes.

Les relations *Perspectives vs Vignettes* mettent en évidence que si une forte capacité à prendre du recul favorise généralement un jugement moral solide, la relation n'est pas strictement linéaire. Les participants qui obtiennent des scores plus élevés en matière de perspective parviennent souvent à une meilleure décision morale, mais peuvent encore faire l'objet d'une variabilité en fonction du contexte de la vignette. Cela indique que si la prise de recul est fondamentale, d'autres facteurs situationnels influencent la prise de décision éthique.

Les modèles de Performance de la Vignette illustrent le fait que les participants peuvent adapter leur jugement moral en fonction du dilemme éthique spécifique qui leur est présenté. Ceux qui obtiennent de meilleurs résultats dans la Vignette 4 montrent une orientation stratégique vers la durabilité à long terme, tandis que ceux qui excellent dans la Vignette 3 donnent la priorité aux avantages immédiats et tangibles. Le sous-groupe à performances égales reflète un cadre éthique équilibré adaptable à différents contextes.

4.1.3.3 Régulation émotionnelle (Émotions morales)

L'harmonisation des émotions fait partie de la Phronesis et est importante pour comprendre les aspects moralement pertinents de la situation, porter un jugement sur celle-ci et reconnaître ce qui est important dans la situation particulière (Darnell et al., 2019 ; Kristjánsson, 2022). Pour évaluer la fonction de régulation émotionnelle dans le contexte de la Phronesis, nous avons utilisé l'indice de réactivité interpersonnelle (IRI) (Davis, 1983), en nous concentrant spécifiquement sur les échelles de prise de perspective et de préoccupation empathique, comme le recommandent Darnell et al. (2019). Les participants ont répondu à 12 éléments d'une recherche d'auto-évaluation (Tableau C), en évaluant chaque énoncé sur une échelle de Likert allant de 0 (« Ne me décrit pas bien ») à 4 (« Me décrit très bien »). Ce système de notation a permis d'obtenir un score total possible allant de 0 à 48. Pour les besoins de notre analyse, nous avons classé les scores en trois niveaux de régulation émotionnelle : Fort, Moyen et Faible.

Table 39: Scores de Régulation émotionnelle des participants

ID	Ne me décrit pas bien	Me décrit légèrement	Me décrit moyennement	Me décrit bien	Me décrit très bien	Score Pondéré	Score IRI
FMCLA6	1	3	4	4	0	23.00	Moyen
FMCLA4	0	0	6	5	1	31.00	Moyen
FMCLA2	3	2	2	5	0	21.00	Faible
MMCLA5	0	3	5	4	0	25.00	Moyen
MMCLA3	1	2	2	7	0	27.00	Moyen
MMCLA1	3	3	0	2	4	25.00	Moyen
FCLA6	3	0	0	9	0	27.00	Moyen
FCLA5	2	2	3	1	4	27.00	Moyen
FCLA8	0	0	7	4	1	30.00	Moyen
FCLA4	1	3	2	6	0	25.00	Moyen
FCLA7	0	0	12	0	0	24.00	Moyen

FCLA3	0	1	4	1	6	36.00	Fort
FCLA1	0	6	2	4	0	22.00	Faible
MCLA2	0	5	6	1	0	20.00	Moyen
MCLA9	0	8	4	0	0	16.00	Faible

Quand : (0) Ne me décrit pas bien, (1) Me décrit légèrement, (2) Me décrit moyennement, (3) Me décrit bien, (4) Me décrit très bien.

Le score pondéré de chaque participant a été calculé en multipliant le nombre de fois où chaque option de réponse a été choisie par la valeur du point correspondant, puis en additionnant ces produits.

Score IRI basé sur : Faible (0 à 24), Moyen (25 à 36), Fort (37 à 48)

La distribution globale des scores a révélé que la plupart des participants se situaient dans la fourchette Moyenne. Le score individuel le plus élevé est de 36, obtenu par la participante FCLA3, une femme dans un rôle de non-management. C'est le seul participant à avoir obtenu le score « Fort ». Le score le plus bas est de 16, enregistré par le participant MCLA9, un homme qui n'exerce pas de fonction de management. La majorité des scores se situent entre 20 et 30, ce qui indique que la plupart des participants se perçoivent comme modérément compétents en matière de régulation émotionnelle.

L'analyse des données en fonction du genre et des fonctions de management a révélé des tendances distinctes parmi les femmes participantes. Les femmes occupant des postes de direction ont obtenu un score moyen de 25,0, avec des scores allant de 21 à 31. Ce groupe a principalement obtenu des scores Moyens, avec une femme se classant dans la catégorie Faible. La cohérence des scores au sein de ce groupe suggère une perception uniforme des capacités de régulation émotionnelle chez les femmes managers.

En revanche, les femmes qui n'exercent pas de fonctions de management ont obtenu un score moyen plus élevé de 27,3, avec une fourchette plus large allant de 22 à 36. Ce groupe a non seulement obtenu le score individuel le plus élevé, mais il a également affiché la gamme la plus diversifiée de capacités de régulation émotionnelle. La présence du seul score « Fort » dans ce sous-groupe montre une variation significative dans la façon dont les femmes non-managers perçoivent leurs capacités de régulation émotionnelle.

Les participants masculins ont montré des tendances différentes en fonction de leur statut de management. Les participants masculins exerçant des fonctions de management ont obtenu un score moyen de 25,7, les scores étant étroitement regroupés entre 25 et 27. Tous les participants de cette catégorie ont reçu un score moyen, ce qui indique une auto-évaluation cohérente des capacités de régulation émotionnelle chez les managers masculins. À l'inverse, les participants masculins qui n'exercent pas de fonctions de management ont obtenu le score Moyen le plus bas (18,0), avec des scores allant de 16 à 20. Ce sous-groupe a reçu à la fois des scores Faibles et des scores « Moyens, reflétant une auto-évaluation des capacités de régulation émotionnelle plus faible que celle de leurs homologues féminins et des managers masculins.

Plusieurs tendances significatives se dégagent de l'analyse, en particulier en ce qui concerne les distinctions fondées sur le rôle et le genre. Les participants exerçant des fonctions de direction ont présenté des modèles de notation plus cohérents et plus modérés, avec une fourchette de scores plus étroite et une prédominance de scores Moyens. Plus précisément, 83,3 % des participants exerçant des fonctions de direction ont obtenu un score Moyen, tandis que 16,7 % ont été classés dans la catégorie Faible et que personne n'a obtenu un score Fort. En revanche, les participants exerçant des fonctions de non-management ont fait preuve d'une plus grande variabilité, avec un écart de 20 points dans les scores allant de 16 à 36. Au sein de ce groupe, 66,7 % ont obtenu un score Moyen, 22,2 % un score Faible et 11,1 % un score Fort.

Les résultats basés sur le genre ont également mis en évidence le fait que les femmes ont généralement déclaré des scores de régulation émotionnelle plus élevés et un éventail de réponses plus large que les hommes. Parmi les 10 femmes participantes, une a obtenu un score Fort, 7 ont été classées dans la catégorie Moyenne, et 2 sont tombées dans la catégorie Faible. Le score le plus élevé (36) a été enregistré par la participante FCLA3, une femme non-manager. En revanche, parmi les 5 participants masculins, aucun n'a obtenu la mention Fort, 4 la mention Moyen et 1 la mention Faible, le score le plus bas de 16 ayant été enregistré par le participant MCLA9.

Les participants qui ont concentré leurs réponses dans 2 ou 3 catégories ont montré moins de variabilité dans leurs auto-évaluations. La participante FCLA7 (Femme, Non-Manager) a choisi exclusivement « Me décrit moyennement », ce qui reflète une auto-évaluation moyenne. Le participant MCLA9 (Homme, Non-Manager) et la participante FCLA8 (Femme, Non-Manager) ont donné des réponses orientées vers le moyen-inférieur et le moyen-supérieur, respectivement, indiquant une préférence pour certains aspects de la régulation émotionnelle par rapport à d'autres.

Les participants occupant des fonctions de direction ont utilisé en moyenne environ 3,67 options de réponse différentes, choisissant principalement des catégories intermédiaires (scores de 2 ou 3) et utilisant moins fréquemment des évaluations extrêmes (scores de 0 ou 4). Cette tendance suggère que les managers peuvent se livrer à des auto-évaluations plus prudentes et plus équilibrées, peut-être sous l'influence de normes et d'attentes professionnelles. En revanche, les participants non-managers ont en moyenne 2,89 options de réponse différentes, faisant preuve d'une plus grande variabilité dans leurs réponses et d'une plus grande probabilité d'utiliser des notes extrêmes. Ce comportement pourrait indiquer une approche plus franche ou moins retenue de l'auto-évaluation chez les non-managers.

Ces modèles suggèrent que les rôles organisationnels et le genre influencent de manière significative les capacités de régulation émotionnelle. Les postes de direction sont associés à des schémas de notation plus cohérents et plus modérés. Les femmes participantes, en particulier celles qui n'occupent pas de poste de management, présentent des profils de réponse plus diversifiés et un score moyen plus élevé. À l'inverse, les participants masculins n'exerçant pas de fonction de management affichent des moyennes plus faibles et une variation moins importante.

Pour approfondir notre analyse des données, nous avons utilisé une analyse dichotomique simplifiée inspirée de DeCoster et al. (2009). En raison des modèles de distribution observés dans les réponses, nous avons opté pour la configuration « Neutre = 0 ». Cette approche permet de mettre en évidence les tendances les plus fortes des réponses. À l'inverse, l'utilisation de la configuration « Neutre = 1 » a entraîné des taux élevés de réponses neutres pour plusieurs questions, ce qui a rendu difficile la différenciation claire entre des modèles de réponse distincts. Ainsi, l'approche « Neutre = 0 » a facilité une identification

plus précise des préférences claires et des tendances plus marquées dans les réponses des participants. En considérant les réponses neutres comme des non-appuis, cette méthode garantit que l'analyse se concentre sur les choix définitifs, réduisant ainsi l'ambiguïté dans l'interprétation des tendances des participants : Nous obtenons ainsi l'Indice de Réactivité Interpersonnelle (IRI).

Table 40: Préférences question IRI

ID	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
FCLA6	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0
FMCLA6	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
MMCLA5	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1
FCLA5	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1
MCLA2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
FCLA8	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1
FCLA4	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1
FCLA7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FCLA3	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1
FCLA1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0
MCLA9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FMCLA4	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0
MMCLA3	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1
MMCLA1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0
FMCLA2	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0
Total Par Question	**3**	**9**	**6**	**5**	**6**	**8**	**6**	**9**	**2**	**3**	**6**	**6**

Quand, (0) Ne me décrit pas bien, (0) Me décrit légèrement, (0) Me décrit modérément, (1) Me décrit bien, (1) Me décrit très bien.

Le total par Question est le score pondéré par Question calculé par la somme de tous les votes individuels pondérés par le fait que le participant a pensé ou non à la question suivie du nombre de points donnés par chaque choix.

4.1.3.3.1 Modèles et tendances

L'analyse des réponses aux questions révèle que certaines affirmations résonnent plus fortement chez les participants, ce qui indique des niveaux plus élevés de préoccupation empathique ou de prise de recul dans ces domaines. La Question 8, « Lorsque je vois quelqu'un se faire abuser, je me sens un peu protégé », et la question 2, « J'essaie d'examiner le point de vue de chacun dans un désaccord avant de prendre

une décision », ont reçu le plus haut niveau d'approbation. De même, la Question 6 « Avant de critiquer quelqu'un, j'essaie d'imaginer ce que je ressentirais si j'étais à sa place » a été approuvée par une majorité de participants. Ces résultats suggèrent qu'une majorité de participants font preuve d'une grande empathie et d'une tendance à prendre en compte le point de vue d'autrui dans des situations spécifiques.

En revanche, les affirmations les moins approuvées comprenaient la Question 9, « Les malheurs des autres ne me dérangent généralement pas beaucoup “, et la Question 10, ” Lorsque je vois quelqu'un être traité injustement, il m'arrive de ne pas ressentir beaucoup de pitié pour lui », qui ont toutes deux reçu un faible soutien. Le faible taux d'approbation de ces affirmations indique que la plupart des participants sont perturbés par les malheurs des autres et éprouvent de la pitié lorsqu'ils sont témoins d'un traitement injuste, ce qui témoigne d'une préoccupation empathique plus élevée.

L'examen des données en fonction du rôle des participants au sein de l'organisation fait apparaître des tendances distinctes. Les participants occupant des postes de direction (n=6) ont donné une moyenne plus élevée de réponses positives, avec une moyenne de 5,3 réponses affirmatives par personne, ce qui correspond à un taux de réponse global de 44,2 %. Les réponses de ce groupe sont plus cohérentes d'une question à l'autre, ce qui suggère une approche uniforme de l'empathie et de la prise de recul dans les postes de direction.

En revanche, les participants qui n'exercent pas de fonction de direction (n=9) ont obtenu une moyenne plus faible de 4,1 réponses positives par personne et un taux de réponse global de 34,2 %. Ce groupe présente une plus grande variabilité dans ses réponses, ce qui indique une gamme plus diversifiée de tendances à l'empathie et à la prise de recul parmi le personnel n'exerçant pas de fonction d'encadrement. Cette variation pourrait être attribuée à des expériences personnelles ou à des niveaux de responsabilité différents, qui influencent la manière dont les individus réagissent aux affirmations.

Les résultats par genre ont également fait apparaître des différences significatives. Les femmes (n=10) ont donné en moyenne 5,1 réponses positives par personne, soit un taux de réponse total de 42,5 %. Leurs réponses sont plus variées, ce qui suppose un plus large éventail de préoccupations empathiques et de

capacités de prise de recul chez les femmes de l'échantillon. En revanche, les hommes (n=5) ont donné en moyenne 3,6 réponses positives par personne, ce qui correspond à un taux de réponse de 30 %. Leurs réponses sont plus ciblées, ce qui indique une moins grande variabilité et un éventail potentiellement plus étroit de réponses empathiques.

L'examen des réponses individuelles a permis de mettre en évidence les participants se distinguant par le nombre de réponses positives. La participante FCLA6, une femme qui n'occupe pas de fonction de management, a obtenu le plus grand nombre de réponses positives avec 9 affirmations sur 12. Cela suggère une forte tendance à l'empathie et à la prise de recul. De même, La participante FCLA3, une autre femme non-manager, et le participant MMCLA3, un manager masculin, ont tous deux obtenu 7 réponses positives, ce qui indique un niveau élevé d'empathie. En revanche, certains participants sont nettement moins d'accord avec les affirmations. La participante FCLA7, une femme qui n'occupe pas de fonction de management, et le participant MCLA9, un homme qui n'occupe pas de fonction de management, ont tous deux obtenu 0 réponse positive, ce qui suggère une adhésion minimale aux affirmations relatives à l'empathie et à la prise de recul. Le participant MCLA2, qui est également un homme non-manager, n'a obtenu qu'une seule réponse positive.

4.1.3.3.2 Régulation émotionnelle et Indice de Réactivité Interpersonnelle (IRI)

En résumé, l'analyse des données de l'indice de réactivité interpersonnelle (IRI) révèle que la majorité des participants se perçoivent comme ayant une capacité modérée de régulation émotionnelle, la plupart des scores se situant entre 20 et 30. En particulier, la participante FCLA3, qui n'occupe pas de fonction de management, a obtenu le score le plus élevé (36), ce qui lui confère une forte capacité de régulation émotionnelle. En revanche, le participant MCLA9, un homme n'exerçant pas de fonction de management, a obtenu le score le plus bas, soit 16, ce qui reflète un faible capacité d'auto-évaluation de la régulation émotionnelle.

L'examen des données sous l'angle du genre et des rôles de gestion fait apparaître des schémas distincts. Les femmes qui n'exercent pas de fonction de management ont obtenu des scores de régulation émotionnelle plus élevés et plus variés, avec une moyenne de 27,3. Elles comprenaient la seule

participante de la catégorie « Fort ». Ce groupe a présenté l'éventail de scores le plus diversifié, ce qui suggère un spectre plus large de capacités de régulation émotionnelle chez les femmes non-managers. À l'inverse, les femmes occupant des postes de direction et les hommes occupant ou non des postes de direction ont obtenu des scores plus cohérents et plus modérés. Les femmes managers ont obtenu un score moyen de 25,0, tandis que les hommes managers ont obtenu un score moyen de 25,7, se situant ainsi dans la catégorie moyenne. Les participants masculins ne jouant pas un rôle de manager ont cependant obtenu les scores les plus bas, soit 18,0, ce qui indique des capacités de régulation émotionnelle plus faibles que celles de leurs homologues féminines et de leurs managers masculins.

Ces résultats indiquent que le genre et les rôles organisationnels semblent influencer les capacités de régulation émotionnelle. Les femmes qui n'occupent pas de poste de management présentent des capacités de régulation émotionnelle plus élevées et plus variées, tandis que les hommes qui n'occupent pas de poste de management font état de scores moins élevés et moins variables. En outre, les personnes occupant des postes de direction maintiennent généralement des schémas de régulation émotionnelle plus cohérents et plus modérés.

4.1.3.4 Fonction du schéma directeur (Identité morale)

La fonction du schéma directeur, qui étudie la manière dont les individus perçoivent leurs actions contribuant à une vie épanouie (Darnell et al., 2022), a fait l'objet d'une évaluation à l'aide de trois échelles d'auto-évaluation : (1) l'échelle de l'Auto-Pertinence Morale (APM), (2) la sous-échelle de vertu de l'échelle des contingences de la valeur personnelle (CVP), et (3) l'échelle Aspects de l'Identité. Ces instruments mesurent l'importance que les participants accordent aux qualités morales et aux vertus dans la formation de leur identité et de leur estime de soi.

4.1.3.4.1 Modèles et tendances dans l'échelle d'identité

Les participants ont été invités à évaluer l'affirmation « Mes valeurs personnelles et mes normes morales sont... » sur une échelle de 5 points allant de « Pas du tout important pour mon sentiment

d'identité » (0) à « Extrêmement important pour mon sentiment d'identité » (4). Les réponses indiquent que les valeurs morales sont au cœur de l'identité personnelle des participants.

Table 41: Échelle d'identité des participants

ID	Classement	Score de l'Échelle d'Identité
FCLA6	Extrêmement important pour l'idée que je me fais de moi-même	4
FMCLA6	Extrêmement important pour mon sentiment d'identité	4
MMCLA5	Extrêmement important pour mon sentiment d'identité	4
FCLA5	Moyennement important pour mon sentiment d'identité	2
MCLA2	Extrêmement important pour mon sentiment d'identité	4
FCLA8	Très important pour mon sentiment d'identité	3
FCLA4	Extrêmement important pour mon sentiment d'identité	4
FCLA7	Très important pour mon sentiment d'identité	3
FCLA3	Extrêmement important pour mon sentiment d'identité	4
FCLA1	Très important pour mon sentiment d'identité	3
MCLA9	Très important pour mon sentiment d'identité	3
FMCLA4	Très important pour mon sentiment d'identité	3
MMCLA3	Très important pour mon sentiment d'identité	3
MMCLA1	Très important pour mon sentiment d'identité	3
FMCLA2	Très important pour mon sentiment d'identité	3

Sur les 15 participants, 6 participants (FCLA6, FMCLA6, MMCLA5, MCLA2, FCLA4 et FCLA3) ont évalué leurs valeurs personnelles et leurs normes morales comme étant « extrêmement importantes pour mon sentiment d'identité » (score de 4). 9 participants (FCLA8, FCLA7, FCLA1, MCLA9, FMCLA4, MMCLA3, MMCLA1, FCLA5 et FMCLA2) les ont jugées « très importantes pour mon identité » (score de 3), à l'exception du participant FCLA5 qui les a jugées « moyennement importantes » (score de 2). Le score moyen de tous les participants est de 3,47, ce qui signifie que, collectivement, les participants considèrent que leurs valeurs morales sont très importantes pour leur identité personnelle.

4.1.3.4.2 Modèles et tendances CVP

L'recherche CVP évalue dans quelle mesure l'estime de soi des individus dépend d'une vie vertueuse. Les participants ont répondu à cinq questions sur une échelle de 7 points allant de « Pas du tout d'accord » (0) à « Tout à fait d'accord » (6), ce qui donne un score total possible allant de 0 à 30.

Table 42: La sous-échelle de vertu de l'échelle des contingences de la valeur personnelle (CVP) des participants

ID	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Légèrement en désaccord	Neutre	Légèrement d'Accord	D'accord	Tout à fait d'Accord	Score Pondéré	Score CVP
FCLA6	0	0	0	0	1	3	1	25	Fort
FMCLA6	0	0	0	0	1	3	1	25	Fort
MMCLA5	0	0	0	0	3	2	0	22	Moyen
FCLA5	0	0	0	0	0	2	3	28	Fort
MCLA2	0	0	0	0	0	5	0	25	Fort
FCLA8	0	0	0	0	2	3	0	23	Moyen
FCLA4	0	0	0	1	0	3	1	24	Moyen
FCLA7	0	0	0	0	0	5	0	25	Fort
FCLA3	0	0	0	0	0	0	5	30	Fort
FCLA1	0	0	1	0	1	3	0	21	Moyen
MCLA9	0	0	0	0	0	5	0	25	Fort
FMCLA4	0	0	0	0	0	3	2	27	Fort
MMCLA3	0	0	0	0	0	4	1	26	Fort
MMCLA1	0	0	0	0	4	1	0	21	Moyen
FMCLA2	0	0	0	0	2	1	2	25	Fort

Quand (0) Pas du tout d'accord, (1) Pas d'accord, (2) Légèrement d'accord, (3) Neutre, (4) Légèrement d'accord, (5) D'accord, (6) Tout à fait d'accord.

Le score pondéré de chaque participant a été calculé en multipliant le nombre de fois où chaque option de réponse a été choisie par la valeur du point correspondant, puis en additionnant ces produits.
Les scores sont classés comme suit : Faible (0-7), Moyen (8-22), ou Fort (23-30).

Les résultats révèlent que tous les participants ont obtenu des scores allant de Moyen à Fort, aucun individu n'entrant dans la catégorie Faible. Les scores vont de 21 à 30 points, avec une moyenne de 24,8. Sur les 15 participants, 5 obtiennent des scores de Moyen (allant de 21 à 22 points), tandis que 10 participants obtiennent des scores de Fort (allant de 23 à 30 points). La participante FCLA3, une femme n'exerçant pas de fonction d'encadrement, a obtenu le score le plus élevé (30), ce qui indique un fort alignement de son estime de soi sur un mode de vie vertueux.

Un examen plus approfondi des réponses des participants a révélé des tendances distinctes. Parmi les participants ayant obtenu un Score Fort, la participante FCLA3 s'est distinguée avec un score parfait de 30, caractérisé par une approbation exclusive des réponses « Tout à fait d'accord » sur l'ensemble des 5 items.

Le haut niveau d'accord uniforme de cette participante indique un engagement profond envers les principes vertueux qui font partie intégrante de son estime de soi.

Plusieurs participants ont présenté une catégorie de Score Fort cohérente, atteignant chacun un score de 25 points. Les participantes FCLA6 et FMCLA6 ont montré des schémas de réponse identiques, avec un cas de « Légèrement d'accord », trois cas de « D'accord » et un cas de « Tout à fait d'accord ». De même, les participants MCLA2, FCLA7 et MCLA9 ont maintenu un schéma uniforme de réponses uniquement « D'accord », reflétant un alignement cohérent de leur estime de soi avec un mode de vie vertueux.

Dans la catégorie des Scores Moyens, les participants FCLA1 et MMCLA1 ont obtenu 21 points chacun. La participante FCLA1 a donné des réponses variées, dont une seule réponse « Légèrement en désaccord », ce qui contribue à une meilleure auto-évaluation. Le participant MMCLA1, en revanche, s'est fortement appuyé sur les réponses « Légèrement d'accord », ce qui indique une approche plus conservatrice de l'affirmation de l'importance des vertus par rapport à l'estime de soi.

Les résultats permettent de mieux cerner les tendances selon les fonctions d'encadrement et le genre. Les participants exerçant des fonctions de management (n = 6) ont obtenu un score CVP moyen de 24,3, avec des scores allant de 21 à 27. Ce sous-groupe a présenté un modèle de notation plus cohérent, se situant principalement dans la fourchette Moyenne et affichant une variation limitée dans leurs réponses. En revanche, les participants exerçant des fonctions de non-management (n = 9) ont obtenu un score moyen de 25,1 points, avec des scores situés dans une fourchette plus large, de 21 à 30. Ce groupe a fait preuve d'une plus grande variabilité, englobant à la fois des scores moyens et forts, et comprenant le score individuel le plus élevé de 30 points.

Les résultats basés sur le genre révèlent que les participantes (n = 10) ont obtenu un score moyen de 25,3 points, avec des notes allant de 21 à 30, tandis que les participants masculins (n = 5) ont obtenu un score moyen de 23,8 points, avec des notes allant de 21 à 26. Non seulement les femmes n'obtiennent pas seulement des scores moyens plus élevés, mais elles présentent également un éventail de réponses plus

large, y compris la seule participante dans la catégorie Fort. Les hommes, à l'inverse, ont des réponses plus concentrées dans la gamme des scores Moyens, aucun d'entre eux n'atteignant le score Fort.

Les données indiquent une forte préférence pour les réponses positives, avec une majorité significative de participants approuvant les déclarations qui reflètent un accord ou un fort accord avec l'importance d'une vie vertueuse pour leur estime de soi. Il y a une absence marquée de réponses indiquant un désaccord ou un fort désaccord, ce qui souligne la centralité des principes moraux dans l'idée que les participants se font d'eux-mêmes.

4.1.3.4.3 Modèles et tendances APM

Avec l'échelle APM, nous mesurons maintenant l'importance de diverses qualités morales et non morales pour les individus. Les participants ont évalué 20 qualités (12 morales et 8 non morales) sur une échelle allant de « Pas important pour moi » (0) à « Extrêmement important pour moi » (4). Pour calculer les scores pondérés, les qualités vertueuses ont reçu un poids de 1 et les qualités non vertueuses un poids de 1. Le score pondéré maximum possible pour les vertus est de 48. Nous calculons ensuite le pourcentage différentiel entre les qualités vertueuses et non vertueuses.

Table 43: Score d'Auto-Pertinence Morale (APM) des participants

ID	Score des vertus	Vertus %	Score de non-vertus	Non-vertus %	Priorité Relative	Score APM
FCLA6	41	85.4%	26	81.3%	4.1%	Moyen
FMCLA6	33	68.8%	23	71.9%	-3.1%	Faible
MMCLA5	31	64.6%	21	65.6%	-1%	Faible
FCLA5	41	85.4%	28	87.5%	-2.1%	Moyen
MCLA2	31	64.6%	24	75%	-10.4%	Faible
FCLA8	31	64.6%	19	59.4%	5.2%	Faible
FCLA4	39	81.3%	25	78.1%	3.2%	Moyen
FCLA7	39	81.3%	24	75%	6.3%	Moyen
FCLA3	46	95.8%	22	68.8%	27%	Fort
FCLA1	34	70.8%	26	81.3%	-10.5%	Faible
MCLA9	34	70.8%	21	65.6%	5.2%	Faible
FMCLA4	36	75%	24	75%	0%	Faible
MMCLA3	41	85.4%	25	78.1%	7.3%	Moyen
MMCLA1	45	93.8%	25	78.1%	15.7%	Fort
FMCLA2	33	68.8%	13	40.6%	28.2%	Moyen

Quand : (0) Pas important pour moi, (1) Légèrement important pour moi, (2) Moyennement important pour moi, (3) Très important pour moi, (4) Extrêmement important pour moi.

Le score pondéré des vertus pour chaque participant a été calculé en multipliant le nombre de fois où chaque option de réponse a été choisie par la valeur correspondante des vertus choisies, puis en additionnant ces produits. Chaque vertu choisie s'est vu attribuer 2 points. Score des vertus : Maximum 48 (12 vertus × 4 points × 1 poids). Score des non-vertus : Maximum 32 (8 non- vertus x 4 x 1 poids)

Priorité Relative = (% de Vertus - % de Non-Vertus). APM Fort : score de vertu Élevé (≥37) ET >10% de priorisation ; APM Moyen : score de vertu Élevé (≥37) OU score de vertu Moyen (≥31) avec >10% de priorisation ; APM Faible : ni score élevé, ni priorisation claire.

Sur la base de nos résultats des scores APM, des modèles distincts émergent dans la manière dont les participants ont priorisé les vertus par rapport aux non-vertus. 2 participants, la participante FCLA3 et le participant MMCLA1, sont classés dans la catégorie des Fort de APM. Ces personnes affichent à la fois des scores de vertu élevés, avec une moyenne de 45,5, et une priorisation significative des vertus par rapport aux non-vertus, avec un différentiel moyen de +21,4 %. Notamment, leurs scores de non-vertus sont systématiquement élevés (≥25), la participante FCLA3 présentant l'écart le plus important entre les pourcentages de vertus et de non-vertus, à savoir 27 %. Cette combinaison indique que ces participants ont toujours considéré les vertus comme très importantes tout en maintenant une distinction claire avec les qualités non vertueuses. Leur forte concordance indique une intégration profonde des valeurs morales dans leur estime de soi, soulignant que les vertus sont la pierre angulaire de leur identité personnelle.

Six participants appartiennent à la catégorie Moyen des APM. Ce groupe présente des scores de vertu allant de 33 à 41, associés à des scores de non-vertu variant de 13 à 28. L'ordre de priorité relatif au sein de cette catégorie varie de -2,1% à 28,2%, ce qui indique une plus grande variabilité à la fois des scores et de l'ordre de priorité par rapport au groupe Fort des APM. En moyenne, les participants de la catégorie Moyen des APM obtiennent un score de vertu de 38,3. Étant donné que les critères s'ouvrent à une telle situation, cela pourrait suggérer que, bien que ces individus valorisent constamment les vertus, la mesure dans laquelle ils les priorisent par rapport aux non-vertus est moins prononcée, reflétant une importance équilibrée mais légèrement moins distincte des qualités morales dans la formation de l'image de soi.

Sept participants sont classés dans le groupe Faible des APM (FMCLA6, MMCLA5, MCLA2, FCLA8, FCLA1, MCLA9 et FMCLA4). Ce groupe présente des scores de vertu plus faibles (≤36) et une faible priorisation relative, avec des scores de non-vertu allant de 19 à 26 et des pourcentages de priorisation allant de -10,5 % à 5,2 %. Le score de vertu moyen dans cette catégorie était de 32,3. Ces participants n'obtiennent pas de scores élevés en matière de vertu et ne démontrent pas non plus une priorité claire des vertus par rapport aux non-vertus. Cela indique une distinction moins prononcée entre les vertus et les non-vertus dans leurs auto-évaluations, reflétant une évaluation plus équilibrée ou indifférente des vertus par rapport à d'autres attributs personnels.

De plus, une analyse basée sur le genre a révélé des différences distinctes dans les scores APM et la priorisation. Les participantes présentent un large éventail de priorités, avec des pourcentages allant de -10,5 % à 28,2 %, sur un éventail de scores de vertu allant de 31 à 46. Cette variation indique que les participantes font preuve d'approches diverses en matière de valorisation et de hiérarchisation des qualités morales, ce qui suggère un large éventail de pertinence morale au sein de ce groupe. Les participants masculins, dont les scores de vertu sont compris entre 31 et 45 et les scores de non-vertu entre 21 et 25, présentent un éventail de priorités plus restreint, allant de -10,4 % à 15,7 %. Ce regroupement suggère que les participants masculins ont généralement une approche plus uniforme de l'évaluation des vertus, avec moins de variabilité dans la manière dont ils hiérarchisent les qualités morales par rapport aux non-vertus.

Les modèles basés sur les rôles sont également révélateurs. Les participants occupant des postes de direction (n = 6) ont obtenu des scores de vertu allant de 33 à 45 et des scores de non-vertu allant de 13 à 25. Leurs pourcentages de priorité relative varient considérablement, de -3,1 % à 28,2 %, ce qui indique un large éventail de scores et de priorités au sein de ce sous-groupe. Cette variation suggère que les personnes occupant des postes de direction ont diverses approches de l'évaluation et de la hiérarchisation des vertus. En revanche, les participants qui n'occupent pas de poste de direction (n=9) ont obtenu des scores de vertus allant de 31 à 46 et des scores de non-vertus allant de 19 à 28. Leurs pourcentages relatifs de priorisation allaient de -10,5 % à 27 %, reflétant la variation observée dans le groupe de management. Cette similitude indique que les participants non-managers affichent également un large éventail de

pertinence morale personnelle, sans qu'aucune tendance distincte ne les différencie de leurs homologues managers en termes d'ordre de priorité.

Au niveau individuel, avec le score de vertu le plus élevé de 46 et une priorisation relative de +27 %, la participante FCLA3 illustre la catégorie « Fort » des APM. Cette participante obtient non seulement un score élevé dans l'appréciation des vertus, mais elle leur donne également la priorité sur les non-vertus, soulignant ainsi son engagement en faveur de la pertinence morale de soi. La participante FMCLA2 obtient un score de 33 pour les vertus et de 13 pour les non-vertus, ainsi qu'une priorité relative de +28,2 %, soit la priorité la plus élevée dans la catégorie « Moyen » des APM. Cela indique que l'accent est mis sur les vertus, même avec un score de vertu modéré, ce qui distingue la participante FMCLA2 des autres participants à la APM Moyenne. Enfin, avec un score de vertu de 34 et le score de non-vertu le plus élevé de 26, la participante FCLA1 affiche une priorisation négative de -10,5 %, ce qui le place dans la catégorie « Faible » des APM. Cela montre que des valeurs élevées de non-vertu peuvent diminuer la priorité relative des vertus.

4.1.3.4.4 Score d'Intégration de l'Identité Morale (SIIM)

Pour saisir l'intégration des multiples éléments composant la fonction du Schéma Directeur, nous avons combiné les résultats de (1) l'Échelle de l'Identité, (2) la sous-échelle de vertu de l'échelle des contingences de la valeur personnelle (CVP) et (3) l'échelle de l'Auto-Pertinence Morale (APM) pour calculer le Score d'Intégration de l'Identité Morale (SIIM). Ce score composite a été établi pour mesurer la cohérence entre les indicateurs tout en tenant compte de la structure des scores plutôt que des seules moyennes.

Table 44: Score d'Intégration de l'Identité Morale (SIIM)

ID	Score sur l'Échelle d'Identité	Score SCW	Score APM	Score d'Intégration de l'Identité Morale (SIIM)
FCLA6	4	Fort	Moyen	Moyen- Élevé
FMCLA6	4	Fort	Faible	Moyen-Faible
MMCLA5	4	Moyen	Faible	Moyen-Faible
FCLA5	2	Fort	Moyen	Moyen-Faible
MCLA2	4	Fort	Faible	Moyen-Faible
FCLA8	3	Moyen	Faible	Faible
FCLA4	4	Moyen	Moyen	Moyen

FCLA7	3	Fort	Moyen	Moyen
FCLA3	4	Fort	Fort	Fort
FCLA1	3	Moyen	Faible	Faible
MCLA9	3	Fort	Faible	Faible
FMCLA4	3	Fort	Faible	Faible
MMCLA3	3	Fort	Moyen	Moyen
MMCLA1	3	Moyen	Fort	Moyen
FMCLA2	3	Fort	Moyen	Moyen

Le Score d'Intégration de l'Identité Morale (SIIM) est calculé selon les critères suivants :
- Fort : Scores constamment élevés pour toutes les mesures (Identité ≥4, CVP Fort, APM Fort). Montre une intégration complète de la moralité...
- Moyen- Élevé : Scores élevés dans au moins deux mesures et aucun score faible. Montre une intégration morale forte mais pas complète.
- Moyen : Scores équilibrés de moyen-élevé sur l'ensemble des mesures. Fait preuve d'une intégration morale modérée et cohérente.
- Moyen- Faible : Intégration incohérente ou tendance à la baisse sur l'ensemble des mesures. L'intégration morale est incomplète ou incohérente.
- Faible : Tendance à la baisse constante ou APM faible en dépit d'autres scores. Montre une intégration limitée de la moralité.

La catégorisation SIIM révèle une distribution intéressante parmi les 15 participants. Seul un participant (6,7 %) atteint le niveau le plus élevé d'intégration morale. Un seul participant (6,7 %) fait preuve d'une intégration forte, mais non complète. 5 participants (33,3 %) présentent des scores équilibrés de moyen-élevé sur l'ensemble des mesures. 4 participants (26,7 %) présentent des tendances incohérentes ou en déclin, ce qui indique une intégration incomplète. Enfin, 4 participants (26,7 %) font preuve d'une intégration limitée de la moralité dans leur identité et leurs actions.

Une observation particulière montre que la majorité des participants (86,7 %) ont présenté un certain degré d'incohérence entre les trois mesures. La plus grande cohérence a été observée dans la catégorie d'intégration moyenne, où les participants ont obtenu des scores équilibrés, allant de moyens à élevés, sans disparités significatives entre les mesures. Il est intéressant de noter que le fait d'avoir un score élevé à l'recherche CVP n'est pas nécessairement le signe d'une intégration globale élevée, car certains participants ayant obtenu un score élevé à l'recherche CVP sont tombés dans les catégories d'intégration moyenne-faible ou faible en raison de scores plus faibles dans d'autres domaines d'évaluation.

Si nous examinons les modèles basés sur le genre, les résultats montrent que les femmes (n = 10) présentent une distribution variée dans toutes les catégories SIIM. Parmi elles, nous trouvons la seule participante ayant une Forte Intégration (FCLA3) et la participante ayant une Intégration Moyenne-Elevée. Les femmes étaient réparties de manière égale entre les différents niveaux, ce qui indique des approches diverses de l'intégration morale au sein du groupe. Les participants masculins (n = 5) se concentrent dans les catégories d'Intégration Moyenne-Faible. Aucun des participants masculins n'a atteint un niveau d'Intégration Fort ou Moyen-Fort. Cela suggère que, bien que les participants masculins puissent obtenir des scores cohérents, ils présentent généralement des niveaux d'intégration morale inférieurs à ceux de leurs homologues féminines.

Au niveau des rôles, les résultats fournissent des informations supplémentaires. En ce qui concerne les fonctions de management (n = 6), les participants occupant des postes de management ne présentent aucun cas d'Intégration Forte. Ils sont davantage représentés dans la catégorie d'Intégration Moyenne et la répartition est équilibrée entre les catégories supérieures et inférieures. Cela suggère que le rôle de manager ne garantisse pas à lui seul une meilleure intégration morale. Du côté des non-managers (n = 9), le groupe comprend à la fois des cas d'Intégration Forte et d'Intégration Moyenne-Elevée. La répartition entre les participants non-managers est plus variée, avec une proportion légèrement plus élevée dans les catégories d'intégration inférieures. Cette variabilité indique que des facteurs autres que le rôle organisationnel peuvent significativement influencer l'intégration de l'identité morale.

Les cas des participants FMCLA6, MCLA2 et MCLA9 soulignent que l'importance déclarée des valeurs morales (telle que mesurée par l'échelle d'identité et le CVP) ne se traduit pas nécessairement par une priorisation pratique des vertus par rapport aux non-vertus (telle que mesurée par le APM). Le contraste réside dans la reconnaissance de l'importance des valeurs morales par rapport à leur intégration effective dans la prise de décision et le comportement.

Les résultats du Score d'Intégration de l'Identité Morale (SIIM) révèlent que l'intégration morale parmi les participants varie considérablement, seule une petite proportion d'entre eux atteignant une Intégration Forte. Si les facteurs démographiques tels que le genre et le rôle organisationnel exercent une certaine

influence, les différences individuelles sont plus prononcées. Ils mettent en évidence la complexité de l'intégration de l'identité morale et soulignent que l'importance déclarée des valeurs morales ne correspond pas toujours à une priorisation pratique dans les actions. La reconnaissance et le traitement de l'écart entre les croyances déclarées et le comportement réel semblent importants pour favoriser un véritable développement moral et l'intégrité.

Dans le dernier tableau (Tableau 4.28) de cette section, nous approfondissons l'examen en analysant les qualités morales et non morales spécifiques choisies par les candidats pour leur score de APM.

Table 45: Notes attribuées aux qualités (vertus et non-vertus)

Qualités	**Pas important pour moi**	**Légèrement important pour moi**	**Moyennement important pour moi**	**Très important pour moi**	**Extrêmement important pour moi**	**Score pondéré pour les qualités**
Honnêteté	0	0	0	6	9	54.00
Compassion	0	0	3	8	4	46.00
Loyauté	0	0	2	6	7	50.00
Justice	0	0	2	3	10	53.00
Respect	0	0	4	4	7	48.00
Gratitude	0	0	1	8	6	50.00
Humilité	0	0	3	4	8	50.00
Intégrité	0	0	1	5	9	53.00
Générosité	0	0	7	6	2	40.00
Non-Attachement	0	2	9	3	1	33.00
Bienveillance	0	0	3	8	4	46.00
Désintéressement	1	2	7	4	1	32.00
Intelligence	0	1	4	9	1	40.00
Créativité	0	0	5	8	2	42.00
Curiosité	0	1	1	7	6	48.00
Diligence	0	0	4	8	3	44.00
Confiance en soi	1	1	1	10	2	41.00
Pragmatisme	0	1	4	9	1	40.00
Résilience	0	1	2	6	6	47.00
Capacité d'adaptation	0	0	3	10	2	44.00

Quand : (0) Pas important pour moi, (1) Légèrement important pour moi, (2) Moyennement important pour moi,

(3) Très important pour moi, (4) Extrêmement important pour moi.

Le score pondéré des qualités a été calculé en multipliant le nombre de fois où chaque option de réponse a été choisie par la valeur correspondante des qualités choisies, puis en additionnant ces produits.

Les résultats révèlent des tendances distinctes dans la manière dont les participants apprécient les différentes qualités. Parmi les vertus, l'honnêteté obtient le score pondéré le plus élevé (54), suivie de près par la Justice et l'Intégrité, qui obtiennent toutes deux un score de 53. Ces résultats indiquent que les participants accordent une grande importance aux vertus morales traditionnelles. À l'inverse, les vertus telles que l'Altruisme et le Non-Attachement obtiennent les scores les plus bas, respectivement 32 et 33, que ces qualités sont relativement moins prioritaires au sein du concept moral de soi.

Dans le domaine des non-vertus, la Curiosité apparaît comme la qualité la mieux notée avec un score pondéré de 48, tandis que la Résilience et l'Adaptabilité suivent avec des scores respectifs de 47 et 44. En revanche, les non-vertus telles que l'Intelligence, le Pragmatisme et la Confiance obtiennent les scores les plus bas, tournant tous autour de 40. Cette répartition met en évidence une évaluation variée des qualités non morales, certains traits étant davantage reconnus que d'autres.

Les vertus obtiennent un score moyen pondéré de 46,3, avec des scores allant de 32 à 54. Ce large éventail et l'écart-type plus élevé suggèrent une variabilité significative dans la manière dont les différentes vertus sont évaluées, les vertus morales traditionnelles affichant des notes plus cohérentes et plus élevées. Les non-vertus ont enregistré un score moyen pondéré de 43,3, avec une fourchette plus étroite de 40 à 48 et un écart-type plus faible de 3,1. Cela indique une perception plus groupée et plus uniforme des non-vertus parmi les participants, reflétant une moindre variation dans leur évaluation de l'importance par rapport aux vertus.

Plusieurs tendances clés se dégagent de l'analyse de la distribution des réponses et des regroupements basés sur les scores. Il y a eu très peu d'évaluations dans les catégories « Pas important “ ou ” Légèrement important “, les participants choisissant principalement ” Très important “ et ” Extrêmement important » pour les vertus et les non-vertus. Cette évolution est plus marquée pour les vertus, où les évaluations

extrêmement positives sont plus fréquentes que pour les non-vertus, ce qui témoigne d'un investissement émotionnel plus fort dans les qualités morales. En outre, lorsque nous classons les qualités en fonction de leurs scores pondérés, une délimitation claire semble apparaître. Les qualités les mieux notées comprennent toutes les vertus telles que l'Honnêteté, la Justice, l'Intégrité, la Loyauté, la Gratitude et l'Humilité, ce qui représente 30 % de toutes les qualités. Au niveau moyen, nous pouvons observer un mélange de vertus et de non-vertus, notamment le Respect, la Curiosité, la Résilience, la Compassion, la Bienveillance, la Diligence, l'Adaptabilité, la Créativité, la Confiance, la Générosité, l'Intelligence et le Pragmatisme, qui représentent 60 % des qualités. En bas de l'échelle, nous trouvons des vertus telles que le Non-Attachement et le Désintéressement, qui représentent 10 % des qualités.

Afin de bien cerner l'intégration des valeurs morales, le SIIM a été calculé en combinant le Score de l'Échelle d'Identité, le CVP, et le Score de la APM. Cette catégorisation a donné lieu à cinq niveaux d'intégration morale : Fort, Moyen-Élevé, Moyen, Moyen-Faible et Faible. La répartition entre les 15 participants était la suivante : 1 participant (6,7 %) a atteint un niveau d'Intégration « Fort », 1 participant (6,7 %) a démontré une Intégration « Moyen-Élevé », 5 participants (33,3 %) ont démontré une Intégration « Moyen », 4 participants (26,7 %) ont démontré une Intégration « Moyen-Faible », et 4 participants (26,7 %) ont démontré une Intégration « Faible ». Cette répartition indique que si une majorité significative de participants fait preuve d'un certain degré d'intégration morale, seule une petite proportion atteint des niveaux élevés d'intégration de l'identité morale.

Plusieurs tendances significatives se dégagent de l'analyse du SIIM. La majorité des participants (86,7 %) ont présenté un certain degré d'incohérence entre les trois mesures, la cohérence la plus élevée étant observée dans la catégorie d'intégration moyenne. L'analyse par genre a révélé que les femmes présentaient une distribution plus variée dans les catégories SIIM, y compris la seule participante avec une Forte Intégration, alors que les hommes étaient plus concentrés dans les catégories d'Intégration Moyenne à Faible. Les modèles basés sur le rôle ont indiqué que les participants managers et non-managers présentaient un large éventail de scores SIIM, ce qui suggère que le rôle organisationnel ne détermine pas de manière significative les niveaux d'intégration morale.

4.1.3.5 La Phronesis latente

Dans cette dernière partie de la présentation des résultats quantitatifs, nous examinons la Phronesis, qui, comme le décrivent Darnell et al. (2022), peut être conceptualisée comme une variable latente englobant les quatre fonctions précédemment explorées. Le tableau suivant présente l'Indice d'Intégration Phronétique (IIP), qui intègre les quatre composantes en une seule mesure. L'IIP est un indice composite calculé en faisant la moyenne des valeurs numériques de quatre dimensions critiques : le Score de Discernement, le Classement ESS, le Score IRI et le Score d'Intégration de l'Identité Morale (SIIM). Les valeurs de l'IIP qui en résultent vont de 1,0 à 3,0.

Table 46: Score latent de la Phronesis du participant

ID	Score de Discernement	Classement ESS	Score IRI	SIIM	Indice d'intégration phronétique (IIP)	Quartile
FCLA3	1	3	3	3	2.5	Supérieur
FCLA6	3	2	2	2.5	2.375	Supérieur
FCLA8	3	3	2	1	2.25	Supérieur
MCLA2	2	3	2	1.5	2.125	Moyen-Supérieur
MMCLA1	2	2	2	2	2	Moyen-Supérieur
FCLA7	2	2	2	2	2	Moyen-Supérieur
FCLA4	2	2	2	2	2	Moyen-Supérieur
MMCLA5	2	2	2	1.5	1.875	Moyen-Inférieur
FMCLA6	2	2	2	1.5	1.875	Moyen-Inférieur
FMCLA4	2	2	2	1	1.75	Moyen-Inférieur
MMCLA3	1	2	2	2	1.75	Moyen-Inférieur
FCLA5	1	2	2	1.5	1.625	Inférieur
FMCLA2	1	1	1	2	1.5	Inférieur
MCLA9	2	1	1	1	1.25	Inférieur
FCLA1	2	1	1	1	1.25	Inférieur

Quand (1) Faible, (1,5) Moyen-Faible, (2) Moyen, (2,5) Moyen-Elevé, (3) Fort.

Le score total de l'Indice d'Intégration Phronétique (IIP) a été calculé en faisant la moyenne des valeurs numériques des quatre composantes (SD, ESS, IRI et SIIM), ce qui a donné un score composite allant de 1,0 à 3,0.

Classification par Quartile (Supérieur : > 2,125, Moyen-Supérieur : 2,125-1,876, Moyen-Inférieur : 1,875-1,626, Inférieur : ≤ 1,625)

Les participants ont été classés en quatre quartiles distincts sur la base de leurs scores à l'IIP : Supérieur, Moyen-Supérieur, Moyen-Inférieur et Inférieur. Cette classification met en évidence les différents degrés d'intégration phronétique entre les individus, mais aussi la dynamique de distribution au sein de l'échantillon.

4.1.3.5.1 Intégration de la Phronesis

Composé de 20 % des participants, le Quartile Supérieur comprend 3 personnes qui ont obtenu des scores IIP supérieurs à 2,125. Toutes ont obtenu des scores supérieurs à 2,250, ce qui indique la plus forte intégration des composantes de la Phronesis, caractérisée par des scores constamment élevés dans les quatre domaines. Notamment, ces participants obtinrent souvent au moins deux notes « Fort » (3,0), ce qui indique une bonne application de la sagesse pratique dans leurs actions et leurs décisions. Leurs scores élevés à l'IIP suggèrent un niveau élevé de sensibilité morale, de jugement intégratif, une identité morale bien définie et une régulation émotionnelle efficace, qui s'aligne étroitement sur le modèle néo-aristotélicien de la Phronesis de Darnell et al. (2019, 2022).

Représentant 26,7 % de l'échantillon, le Quartile Moyen-Supérieur est composé de 4 participants dont les scores IIP se situent autour de 2,0. Ce groupe affiche une performance moyenne constante dans toutes les composantes, ce qui reflète une intégration équilibrée, mais moins prononcée, des fonctions phronétiques par rapport au Quartile Supérieur. L'uniformité de leurs scores suggère une application stable du raisonnement moral et des processus de prise de décision, bien que leurs forces varient peu d'une composante à l'autre.

Représentant également 26,7 % des participants, le Quartile Moyen-Inférieur comprend des individus dont les scores d'IIP sont compris entre 1,750 et 1,875. Ce groupe présente une plus grande variation dans les scores de ses composantes, avec souvent au moins un score Moyen-Faible (1,5). La présence d'une telle variabilité indique que, bien que ces participants possèdent certains éléments de sagesse pratique, leur

intégration phronétique est moins développée dans certains domaines. Cette variation peut refléter les difficultés à harmoniser différentes considérations éthiques ou à gérer efficacement les réactions émotionnelles dans des situations complexes.

Le Quartile Inférieur, qui comprend les 26,7 % de participants restants, est composé d'individus dont les scores à l'IIP se situent entre 1,250 et 1,625. Ce groupe se caractérise par de multiples scores Faibles (1,0) pour les composantes, ce qui indique des difficultés importantes dans l'intégration de la Phronesis. Les variations considérables entre les scores des composantes suggèrent des incohérences au niveau de la sensibilité morale, du jugement, de l'identité et de la régulation émotionnelle. De telles disparités mettent en évidence des domaines potentiels de développement de la sagesse pratique, car ces individus peuvent avoir du mal à gérer efficacement les dilemmes éthiques et à aligner leurs actions sur un cadre moral cohérent.

4.1.3.5.2 Modèles et tendances IIP

L'examen des scores de l'IIP a révélé des tendances distinctes en fonction du genre et des rôles organisationnels des participants. Parmi les femmes qui ont participé à l'recherche (n=10), celles qui occupaient des postes de direction (n=3) ont obtenu un score d'IIP moyen de 1,708. Au sein de ce sous-groupe, aucune des participantes ne se situait dans le quartile Supérieur, une participante se situant dans les quartiles Moyen-Supérieur, Moyen-Inférieur et Inférieur. En revanche, les femmes non-managers (n=7) ont obtenu un score moyen d'IIP plus élevé (2,0). Notamment, ce sous-groupe comprenait tous les participants du quartile Supérieur, avec 3 participants dans le quartile Supérieur et 2 dans le quartile Inférieur, tandis qu'aucun n'était dans le quartile Moyen-Inférieur. Cette répartition indique que les femmes ne faisant pas partie du personnel de management étaient plus susceptibles de présenter des niveaux d'intégration phronétique plus élevés que leurs homologues faisant partie du personnel de management.

Les participants masculins (n=5) affichaient des scores d'IIP variables en fonction de leur rôle au sein de l'organisation. Parmi les hommes occupant des postes de direction (n=3), le score moyen de l'IIP était de 1,875. Ce sous-groupe a affiché les performances les plus cohérentes, aucun participant ne se situant dans

les Quartiles Supérieur ou Inférieur, deux participants se situant dans le Quartile Moyen-Inférieur et un dans le Quartile Moyen-Supérieur. À l'inverse, les participants masculins non-managers (n=2) ont obtenu un score d'IIP moyen de 1,688, avec 1 participant dans le Quartile Moyen-Supérieur et 1 dans le Quartile Inférieur. Cette répartition suggère que les participants masculins exerçant des fonctions de direction ont maintenu un niveau plus stable et modéré d'intégration phronétique, tandis que les hommes n'exerçant pas de fonctions de direction ont montré une plus grande variabilité dans leurs scores.

Les participants présentaient des types variés en fonction de la variabilité des scores de leurs composantes. Les Candidats Cohérents, définis par une variation de ≤0,5 point entre les composantes, comprenaient les participants MMCLA1, FCLA7 et FCLA4, qui ont tous obtenu un score de 2,0, ainsi que les participants MMCLA5 et FMCLA6, qui ont tous deux obtenu un score de 1,875. Ces personnes avaient en commun des scores moyens pour la plupart des composantes, ce qui indique une intégration équilibrée et stable des fonctions de la phronétique.

Les Candidats aux Performances Variables, caractérisés par une variation de ≥2,0 points entre les composantes, comprenaient les participantes FCLA8 et FCLA3, chacune démontrant une gamme de 3,0 à 1,0 à travers les différentes composantes. Ces participantes ont présenté de fortes variations dans leurs scores, reflétant des incohérences dans la sensibilité morale, le jugement, l'identité et la régulation émotionnelle. De telles fluctuations suggèrent des zones potentielles de vulnérabilité dans leur sagesse pratique, où les forces dans certaines dimensions peuvent être compensées par des faiblesses dans d'autres.

Les Candidats à la Compensation, un sous-groupe distinct, comprenaient les participants FCLA6 et MCLA2. La participante FCLA6 a obtenu des scores de discernement élevés compensant des scores ESS et IRI moyens, tandis que le participant MCLA2 a obtenu des scores ESS élevés compensant des scores SIIM moyennement faibles. Ces participants ont obtenu de bons scores globaux à l'IIP tout en présentant des faiblesses dans certains domaines, ce qui indique qu'un mécanisme de compensation peut jouer un rôle dans leur intégration phronétique.

L'analyse des relations entre les composantes de l'IIP a mis en évidence des schémas significatifs. Tous les participants ayant un SIIM fort (≥2,5) se situaient dans le Quartile Supérieur, ce qui démontre une certaine corrélation entre une forte intégration de l'identité morale et le niveau le plus élevé d'intégration phronétique. Plus précisément, la participante FCLA3 (PII=2,5) et la participante FCLA6 (PII=2,375) ont illustré cette relation, soulignant un certain rôle de l'intégration de l'identité morale dans la réalisation de la sagesse pratique.

La répartition des scores de l'IIP entre les quartiles donne un aperçu de la manière dont la sagesse pratique se manifeste chez les participants. Ceux qui se situent dans le Quartile Supérieur font preuve d'un haut degré d'intégration phronétique, ce qui indique de fortes capacités en matière de raisonnement moral, de délibération éthique et de régulation émotionnelle. Leurs performances correspondent bien aux quatre fonctions du modèle Néo-aristotélicien de la Phronesis, ce qui indique qu'ils reconnaissent les dimensions éthiques, tranchent les conflits de valeurs, maintiennent une identité morale cohérente et régulent les émotions d'une manière propice aux actions vertueuses.

Les participants des Quartiles Moyen-Supérieur et Moyen-Inférieur présentent des niveaux variables d'intégration phronétique : les premiers maintiennent une performance équilibrée et les seconds montrent une plus grande variation et une intégration plus faible dans certains domaines. Cela indique que, bien qu'ils possèdent les éléments fondamentaux de la sagesse pratique, ils ont la possibilité de se développer davantage, notamment en améliorant leur sensibilité morale et leur régulation émotionnelle afin de parvenir à une prise de décision morale plus cohérente et plus efficace.

4.2 Résultats qualitatifs

Les données qualitatives ont été recueillies par le biais d'entretiens semi-structurés menés avec les 15 mêmes participants. Les entretiens visaient à saisir les processus de pensée et les comportements décisionnels liés à la Phronesis et à la Mètis lors d'événements organisationnels importants, en particulier le Festival des 7 Couleurs et la crise liée au déménagement des bureaux. Les entretiens ont duré entre 45 minutes et 1 heure 30 minutes par participant. Comme mentionné dans la section précédente de la méthodologie, un courtier culturel a été impliqué dans le processus d'entretien. Le courtier culturel, qui

possède une formation universitaire et une connaissance approfondie de la culture cambodgienne, était un étudiant diplômé qui parlait couramment le khmer et l'anglais, ce qui était essentiel pour faciliter une communication efficace.

Bien que les participants maîtrisent généralement l'anglais, nombre d'entre eux ont exprimé une préférence pour la communication en khmer, en particulier lorsqu'il s'agissait de partager des expériences complexes ou délicates. L'intervention de l'intermédiaire culturel a permis de combler ce fossé linguistique et de s'assurer que les points de vue des participants étaient fidèlement retranscrits. Par conséquent, les notes d'entretien, prises conjointement par le chercheur principal et l'intermédiaire culturel, comprenaient parfois des pronoms tels que « il » ou « elle » pour refléter les efforts de traduction de l'intermédiaire culturel et du chercheur. Ce processus a pu entraîner la perte ou l'ajustement de certaines subtilités dans la traduction, mais l'utilisation de citations était importante pour garantir que les mots des participants soient préservés aussi fidèlement que possible dans le texte, tout en mentionnant la présence de traductions et en étant aussi transparents que possible pour le lecteur.

4.2.1 Valeurs et mission de l'organisation

Cette section explore les valeurs organisationnelles du Cambodian Living Arts (CLA), dérivées à la fois de la mission et de l'histoire de l'organisation, ainsi que des données qualitatives obtenues lors d'un entretien semi-structuré avec un membre de l'équipe de direction du CLA. Bien que l'objectif premier de la recherche ne soit pas exclusivement axé sur les valeurs organisationnelles, les idées tirées des discussions avec le directeur et de l'analyse de la mission du CLA ont inspiré cette exploration. Il est essentiel de comprendre ces valeurs, car elles fournissent un contexte pour les sections suivantes, où ces valeurs peuvent émerger, offrant ainsi une compréhension plus profonde de la dynamique opérationnelle de l'organisation.

Table 47: Valeurs organisationnelles et citations à l'appui

Valeurs organisationnelles	**Citations**
Ouverture et responsabilisation	« Je pense que nous essayons d'être aussi ouverts que possible, vous savez ? Et fondamentalement, je pense

	que ma façon de gérer est de donner aux équipes beaucoup d'espace de décision, parce qu'en fin de compte, je ne suis pas là très souvent. Donc, si les choses se passent bien, cela signifie que les équipes sont capables de faire avancer les choses par elles-mêmes. »
Encourager l'initiative et la participation de l'encadrement intermédiaire	« Nous encourageons le Management Intermédiaire à prendre des initiatives. Par exemple, lorsque nous organisons la retraite annuelle, la programmation est assurée par le Management Intermédiaire, et nous le poussons à proposer des idées et des initiatives. »
Conscience environnementale et initiatives locales	« En ce moment, nous travaillons sur des initiatives environnementales. Au café, je ne sais pas si vous étiez là, mais à un moment donné, nous avons décidé de rendre le bureau plus écologique. Tout le monde a donc apporté des plantes, des choses comme ça. L'espace environnemental, c'est aussi l'absence de plastique, des choses comme ça, donc ce sont des initiatives qui viennent vraiment d'eux. »
Équilibrer les Objectifs de l'organisation et des bailleurs de fonds	« Nous essayons vraiment de les sensibiliser à cela. Mais il est vrai que lorsqu'il s'agit de programmation, la programmation implique la complexité de comprendre les objectifs que nous voulons et la vision de nos programmes, ainsi que le financement, parce qu'il y a toujours les objectifs des bailleurs de fonds aussi, et nous devons aligner ces deux aspects. »
Prise de décision en collaboration et développement du leadership	« Ce qui est intéressant, c'est que depuis un an, nous avons aussi commencé à travailler sur une équipe de gestion, un comité de gestion qui prend les grandes, les grandes décisions... La question pour moi, par rapport à la recherche et justement par rapport à un comité de gestion, c'est de savoir comment s'établit cet équilibre entre le pouvoir de chacun. »
Stratégie axée sur la mission et participation citoyenne	« Ils ont leur mission et leurs objectifs stratégiques. La participation civique par le biais des arts... C'est ce qui dicte leurs programmes. Le festival est un outil pour y parvenir. »
Préservation de la culture	« Après avoir réussi à faire revivre et à préserver des traditions en voie d'extinction, nous nous sommes concentrés sur la durabilité et le soutien d'une nouvelle génération de jeunes dans le domaine des arts. » (CLA, 2024)
Autonomisation et éducation des jeunes	« Nous avons commencé à offrir des bourses d'études et des formations de développement professionnel, tout en créant des opportunités d'emploi. » (CLA, 2024)
Innovation créative	« Depuis 2017, nous nous sommes également

	concentrés sur l'expression créative, en stimulant la créativité parmi une nouvelle génération d'artistes en accordant de petites subventions, en organisant des ateliers de compétences créatives et en soutenant la création de nouvelles œuvres. » (CLA, 2024)

4.2.1.1 Environnement ouvert et responsabilisant

L'une des valeurs fondamentales du CLA est de favoriser un environnement ouvert et responsabilisant pour ses équipes. Cela transparaît tant dans la mission de l'organisation que dans les pratiques décrites par les participants. La mission du CLA consiste à être « *un catalyseur dans un secteur artistique dynamique, inspirant les nouvelles générations* », ce qui implique une ouverture aux nouvelles idées et la possibilité pour les individus de contribuer de manière créative. L'un des participants évoque cette valeur en déclarant : « *Je pense que nous essayons d'être aussi ouverts que possible, vous savez ? Et fondamentalement, je pense que ma façon de gérer est de donner aux équipes beaucoup d'espace pour prendre des décisions, parce qu'en fin de compte, je ne suis pas là très souvent. Donc, si les choses se passent bien, cela signifie que les équipes sont capables de faire avancer les choses par elles-mêmes.* » Cette décentralisation de la prise de décision reflète l'engagement de l'organisation à favoriser l'appropriation du rôle des membres de l'équipe. En offrant un large espace de décision, le CLA s'assure que ses équipes peuvent fonctionner efficacement même en l'absence de direction centrale, favorisant ainsi une culture organisationnelle résiliente et autosuffisante.

4.2.1.2 Durabilité et soutien à la jeunesse

Le CLA encourage fortement l'esprit d'initiative chez les managers intermédiaires, conformément à sa mission qui est d'inspirer les nouvelles générations. L'accent mis par l'organisation sur le développement durable et le soutien aux jeunes dans les arts se reflète dans ses pratiques internes. Le responsable remarque : « *Nous encourageons le Management Intermédiaire à prendre des initiatives. Par exemple, lorsque nous organisons la retraite annuelle, la programmation est gérée par le Management Intermédiaire, et nous le poussons donc à proposer des idées et des initiatives* ». Cette approche permet de cultiver les compétences de leadership au sein du Management Intermédiaire et de garantir

l'intégration de perspectives diverses dans l'élaboration des programmes. En déléguant les responsabilités de programmation au Management Intermédiaire, le CLA cultive une culture d'engagement proactif et de réflexion innovante, ce qui est essentiel pour la capacité d'adaptation de l'organisation et correspond à sa mission de soutien d'une nouvelle génération de jeunes dans le domaine des arts.

4.2.1.3 Conscience environnementale et initiatives locales

La conscience environnementale et le soutien aux initiatives locales font partie intégrante des valeurs du CLA. Si la déclaration de mission se concentre sur la préservation de la culture et l'expression créative, l'engagement de l'organisation en faveur de responsabilités sociales plus larges se reflète dans ses pratiques. Le directeur souligne que « *en ce moment, nous travaillons sur des initiatives environnementales. Au café, je ne sais pas si vous étiez là, mais à un moment donné, nous avons décidé de rendre le bureau plus écologique. Tout le monde a donc apporté des plantes, des choses comme ça. L'espace environnemental, c'est aussi l'absence de plastique, des choses comme ça, donc ce sont des initiatives qui viennent vraiment d'eux* ». Ces initiatives témoignent de la volonté du CLA de promouvoir des pratiques durables et d'encourager le personnel à adopter des comportements respectueux de l'environnement. En encourageant les initiatives locales, l'organisation permet aux individus de contribuer à des objectifs environnementaux plus larges, en s'alignant sur les principes de durabilité qui complètent sa mission culturelle.

4.2.1.4 Naviguer grâce à la vision stratégiquement

L'équilibre entre les objectifs de l'organisation et ceux de ses bailleurs de fonds est une valeur essentielle que le CLA gère avec une grande perspicacité stratégique. L'énoncé de la mission reconnaît l'importance de la durabilité et de la défense de la politique culturelle, ce qui nécessite un alignement avec les différentes parties prenantes. Afin d'alléger la charge de décision pesant sur certaines personnes, le CLA donne à ses employés les moyens de mieux comprendre la tension existante entre les objectifs, la durabilité et la défense de la politique culturelle. Comme l'indique le participant MMCLA1, « *nous essayons vraiment de les sensibiliser à ce sujet. Cependant, lorsqu'il s'agit de programmation, la complexité réside dans la compréhension des objectifs que nous voulons atteindre et de la vision de nos programmes, ainsi*

que dans le financement, car il y a toujours les objectifs des bailleurs de fonds aussi, et nous devons concilier ces deux aspects... » Cet équilibre est essentiel pour maintenir la viabilité financière tout en adhérant à la mission du CLA. En alignant les objectifs programmatiques sur les exigences des bailleurs de fonds, le CLA s'assure que ses initiatives restent à la fois axées sur la mission et financièrement viables, favorisant ainsi une base stable pour une croissance et un impact à long terme.

Le CLA encourage les processus décisionnels collaboratifs, qui renforcent le développement du leadership au sein de l'organisation et reflètent ainsi sa mission d'inspirer les nouvelles générations. La création d'un comité de gestion illustre l'engagement du CLA en faveur d'un leadership partagé et d'une responsabilité collective. Le directeur déclare : « *Ce qui est intéressant, c'est que depuis un an, nous avons également commencé à travailler avec une équipe de direction, un comité de direction qui s'occupe des grandes décisions... La question pour moi, par rapport à la recherche et justement par rapport à un comité de gestion, c'est de savoir comment s'établit cet équilibre entre le pouvoir de chacun...* » Cette structure permet non seulement de répartir le pouvoir de décision, mais aussi de cultiver les compétences de leadership des membres du comité. Elle favorise une culture organisationnelle inclusive et participative, en accord avec l'objectif de la mission, qui est d'inspirer et de soutenir les nouvelles générations dans le secteur artistique.

Les actions stratégiques du CLA sont profondément ancrées dans sa mission, qui consiste à renforcer la participation civique par le biais des arts. La déclaration de mission articule l'évolution de l'organisation, qui est passée de la préservation des traditions à la stimulation de la créativité chez les nouvelles générations. Le responsable précise que « *l'organisation a une mission et des objectifs stratégiques. La participation civique par le biais des arts... C'est ce qui dicte leurs programmes. Le festival est un outil pour y parvenir* ». En intégrant la participation civique dans sa stratégie de base, le CLA utilise les arts comme moyen d'engagement social et de développement communautaire. Une telle approche garantit que les programmes du CLA sont culturellement enrichissants et ont un impact social, ce qui favorise une société plus engagée et plus cohésive.

4.2.1.5 Préservation de la culture

La préservation de la culture reste une priorité de la mission du CLA. La valeur fondamentale de l'organisation met l'accent sur la revitalisation et la préservation des traditions artistiques en voie d'extinction. En 2012, le CLA a considérablement élargi son champ d'action en soutenant 27 classes dans neuf provinces, touchant 1 000 élèves et couvrant 12 formes d'art. Ce soutien important a joué un rôle clé dans le maintien de la continuité et de l'intégrité des expressions culturelles du Cambodge. La mission précise d'ailleurs que « *En réussissant à faire revivre et à préserver des traditions en voie d'extinction, nous avons réorienté nos efforts vers la durabilité, en soutenant une nouvelle génération de jeunes dans le domaine des arts.* » Par conséquent, l'engagement de l'organisation en faveur de la préservation culturelle permet non seulement de sauvegarder les pratiques traditionnelles, mais aussi de renforcer l'identité culturelle et la fierté des participants.

La mission du CLA consiste à autonomiser les jeunes par le biais de l'éducation et du développement professionnel. En offrant des bourses d'études et de perfectionnement, le CLA investit dans le potentiel des *jeunes et leur donne la possibilité de poursuivre une carrière dans les arts. Sa mission est la suivante : « Nous avons commencé à offrir des bourses d'études, des bourses de perfectionnement et des formations professionnelles, tout en créant des opportunités d'emploi.* » Cet engagement garantit que la prochaine génération sera bien équipée pour continuer et innover dans la sphère culturelle cambodgienne. Il correspond aux pratiques de l'organisation, qui consistent à déléguer des responsabilités et à encourager les initiatives parmi les cadres moyens et les stagiaires.

Depuis 2017, le CLA souligne l'importance de l'expression créative et de l'innovation, encourageant les artistes à expérimenter et à explorer de nouvelles formes d'expression. La mission déclare : *« Depuis 2017, nous nous sommes également concentrés sur l'expression créative, stimulant la créativité d'une nouvelle génération d'artistes en accordant de petites subventions, en organisant des ateliers de compétences créatives et en soutenant la création de nouvelles œuvres.* » Le Festival des 7 Couleurs est un exemple illustratif de cette démarche, car il offre aux jeunes la possibilité d'exprimer leurs opinions et leurs perspectives. En organisant et en programmant le festival avec des stagiaires qui n'ont aucune expérience artistique préalable, le CLA favorise un environnement d'expérimentation et de nouvelles perspectives.

Cette approche alimente le festival en idées novatrices et permet aux jeunes de prendre des risques créatifs.

4.2.1.6 Résumé des valeurs organisationnelles

Les valeurs organisationnelles du Cambodian Living Arts, à savoir l'Ouverture et l'Autonomisation, l'Encouragement de l'Initiative et l'Implication des cadres intermédiaires, la Conscience Environnementale et les Initiatives Locales, l'Équilibre entre les objectifs de l'organisation et ceux des bailleurs de fonds, la Prise de décision en Collaboration et le développement du leadership, la stratégie axée sur la mission et la participation civique, la préservation Culturelle, l'Autonomisation et l'Éducation des Jeunes, et l'Innovation Créative, semblent être ancrées à la fois dans la mission du CLA et dans ses pratiques opérationnelles. L'alignement entre les énoncés de mission et les idées fournies par le participant chargé de la gestion illustre en partie la manière dont ces valeurs sont mises en œuvre au sein de l'organisation. Il est important de noter que ces résultats sont basés sur les commentaires d'un seul participant, ce qui peut limiter l'étendue des perspectives représentées. Néanmoins, nous pouvons observer que cet alignement indique que le CLA continue de prospérer en tant que catalyseur de la créativité, de la durabilité et de l'enrichissement culturel au sein du secteur artistique cambodgien.

4.2.2 L’unicité et la crise de 2023 – Festival des 7 Couleurs

L'édition 2023 du Festival des 7 Couleurs a présenté un scénario sans précédent au sein de l'organisation du Cambodian Living Arts (CLA). Contrairement aux années précédentes, le festival a été conçu et organisé par des stagiaires qui n'avaient pas d'expérience préalable dans le domaine des arts. Cette décision stratégique visait à responsabiliser les jeunes en dehors du secteur artistique traditionnel, conformément aux valeurs du CLA en matière d'autonomisation des jeunes et d'innovation créative. Toutefois, cette nouvelle approche a engendré une série de défis qui ont abouti à une crise affectant de multiples facettes de l'exécution du festival.

L'implication de stagiaires inexpérimentés était à la fois innovante et risquée. Comme l'a fait remarquer un membre du personnel, « *l'art est nouveau pour les stagiaires, ils doivent donc être exposés à certaines*

formes d'art avant de participer au festival. Il aurait fallu adapter le plan en cours de route, au lieu de se contenter de le leur donner » (FMCLA4). Les stagiaires ont eu besoin d'un soutien considérable pour faire face à la complexité de la planification du festival, ce qui a mis l'organisation à rude épreuve.

Les limitations financières ont aggravé la situation. Les dépassements de budget antérieurs ont nécessité d'importantes réductions budgétaires pour l'événement de 2023. Un participant a expliqué : « *L'un des obstacles est le budget, car l'année précédente, les dépenses ont été excessives et le budget a dû être réduit de manière drastique, car il était entièrement couvert par la subvention* » (FMCLA4). Le manque d'expérience des stagiaires a encore compliqué la gestion du budget. Ils n'ont pas tenu compte des taxes, ce qui a entraîné des dépassements de budget et nécessité la réaffectation de fonds provenant d'autres donateurs. Cette réaffectation a posé des risques pour la stabilité financière du CLA et a eu un impact sur d'autres activités planifiées. Comme l'a fait remarquer la participante FMCLA6, « *ils ont dépassé le budget parce qu'ils n'ont pas pris en compte les taxes. Ils ont donc dû puiser dans les finances d'un autre donateur pour financer un événement, afin de pouvoir le couvrir... C'est toujours un risque parce qu'ils doivent penser au budget annuel*. »

De plus, les contraintes de temps sont apparues comme un obstacle important. Le début tardif de la planification n'a pas laissé suffisamment de temps pour une préparation approfondie. Selon la participante FMCLA2, « *le principal obstacle était le temps ; ces dernières années, ils ont appris à gérer leur temps* ». Ce n'était pas un défi spécifique à ce projet ; c'est quelque chose auquel l'organisation a été confrontée ces dernières années et qu'elle a essayé de changer. Les membres du personnel ont dû prendre des décisions rapides et assumer des responsabilités supplémentaires sans planification adéquate. Le participant MCLA9 a déclaré : « *En raison du peu de temps dont ils disposaient, ils devaient tout faire et passer directement au travail avant de planifier ; sinon, il y aurait beaucoup de problèmes. C'était inattendu qu'il doive faire tout cela* ».

Les problèmes de communication interne et le manque d'efficacité de l'organisation ont également nui au succès du festival. Le personnel a fait état de rôles peu clairs et de partages d'informations tardifs. La participante FCLA3 a déclaré : « *Les rôles n'étaient pas très clairs, de sorte que quelles que soient les*

décisions prises, elle n'était pas sûre que tout le monde fût d'accord ou non. Manque de communication et d'organisation ». Ce manque de clarté a entraîné une augmentation de la charge de travail, le personnel devant compenser l'inexpérience des stagiaires. La participante FCLA8 a souligné que « *la prise de décision prend beaucoup de temps en raison du manque de personnel ; ils ont dû attendre un certain temps avant d'obtenir une réponse parce que les personnes principales... étaient occupées* ».

Le festival a également eu du mal à attirer le public, en partie à cause d'une campagne de promotion inadéquate due à des contraintes de temps et de budget. La participante FCLA8 a fait remarquer que « *la publicité n'a pas été suffisante, c'est pourquoi il n'y a pas eu beaucoup de participants* ». Ce manque de participation a non seulement nui au succès du festival, mais aussi aux parties prenantes, telles que les vendeurs et les artistes. Les vendeurs ont exprimé leur mécontentement en raison de la faiblesse des ventes, et même les cadres supérieurs ont été déçus par le taux de participation. Le participant MMCLA1 a déclaré : « *Était-il satisfait du budget qu'il avait approuvé pour le festival et du résultat ? Oui, il était satisfait du thème et de la programmation, mais il l'était moins parce qu'il aurait souhaité que davantage de personnes participent au festival* ».

4.2.2.1 Répercussions émotionnelles

L'effet cumulatif de ces défis a entraîné des répercussions émotionnelles sur le personnel et a soulevé des questions éthiques concernant la charge de travail et la répartition des responsabilités. Les membres du personnel ont ainsi ressenti de l'épuisement et de la frustration. La participante FCLA8 a déclaré : « *Elle s'est rendu compte qu'elle était fatiguée et que le manque d'organisation y était pour beaucoup* ». Le fait de trop compter sur le personnel pour compenser les lacunes de la planification a suscité un sentiment de dilemme éthique. Le participant MMCLA1 a exprimé son mécontentement à l'égard de la discipline financière en déclarant : « *Comme le festival était déjà en cours, l'équipe a dû faire preuve de créativité pour trouver l'argent...* ». Il n'était pas satisfait de la discipline imposée pour maintenir un budget serré et conforme à ce qu'il avait approuvé. Le personnel devait prendre des décisions rapides sans être suffisamment guidé, ce qui entraînait du stress et un risque d'épuisement professionnel. Le participant MCLA2 a expliqué : « *Il n'y avait pas le choix ; ils devaient trouver des solutions rapidement et le faire parce*

que dans les festivals, nous ne pouvons pas repousser le temps, nous devons juste trouver des solutions pour résoudre le problème le plus rapidement possible et le remplacer. »

Ces défis interconnectés, découlant de l'implication de stagiaires inexpérimentés, de contraintes budgétaires, de limitations de temps, de problèmes de communication, d'une faible participation du public et d'une pression émotionnelle sur le personnel, ont collectivement contribué à la crise qui a entouré le Festival des 7 Couleurs de 2023. Cette crise sert de contexte à l'étude, soulignant les complexités dans lesquelles les fonctions de la Phronesis et les dimensions de la Mètis sont exercées. Il est essentiel de comprendre ce contexte pour analyser comment les individus et l'organisation ont relevé les défis, pris des décisions et adapté des stratégies face à l'adversité.

4.2.3 Analyse de contenu de la Phronesis et de la Mètis

S'appuyant sur l'examen antérieur des valeurs organisationnelles et de la crise distincte du Festival des 7 Couleurs de 2023, cette section examine la manière dont les concepts de la Phronesis et de la Mètis sont appliqués, en évaluant la manière dont le Cambodian Living Arts (CLA) aborde la prise de décision et adapte ses stratégies. En utilisant le Modèle néo-Aristotélicien de la Phronesis (MAP) et les dimensions identifiées de la Mètis, une analyse de contenu dirigée a été menée sur les données qualitatives recueillies lors d'entretiens semi-structurés avec les participants du CLA.

Dans notre analyse, nous avons utilisé une approche déductive prédéfinie par des catégories spécifiques (Humble & Mozelius, 2022) pour faciliter de nouvelles perspectives et valider les théories existantes (Alyaqoub et al., 2024 ; Kibiswa, 2019). Ce cadre méthodologique s'est principalement concentré sur les fonctions de la Phronesis et les dimensions de la Mètis telles qu'elles ont été établies dans la littérature. En ancrant notre analyse dans ces catégories prédéfinies, nous avons garanti un examen structuré et axé sur la théorie des données, permettant à la fois la confirmation ou la réfutation de concepts existants et l'émergence de nouvelles perspectives.

Le processus a commencé par un examen des citations et des récits contenus dans les transcriptions « in extenso » afin d'identifier les segments correspondant aux dimensions et aux fonctions prédéfinies. Cette

approche nous a permis d'aligner les réponses des participants sur les concepts théoriques de la Phronesis et de la Mètis, en veillant à ce que notre analyse reste ancrée dans le cadre établi. En outre, elle a permis de mettre en évidence des facteurs et des variables émergents qui, bien que n'étant pas directement liés aux dimensions et aux fonctions existantes, étaient néanmoins pertinents pour les objectifs de la recherche. Ces éléments émergents ont apporté du contexte et de la profondeur, améliorant ainsi notre compréhension des dynamiques en jeu pendant le festival.

Une fois les citations et les récits pertinents identifiés, nous les avons synthétisés pour illustrer l'interaction entre les dimensions de la Mètis et les fonctions de la Phronesis. Cette synthèse a permis de mieux comprendre comment la délibération éthique et la résolution pragmatique des problèmes s'inscrivaient dans les stratégies de gestion de crise du CLA. En reliant ces dimensions et ces fonctions, nous avons pu découvrir les façons dont la Phronesis et la Mètis interagissaient, révélant ainsi l'équilibre entre le jugement éthique et l'intelligence adaptative qui guidait les dirigeants et les membres de l'équipe du CLA.

Le modèle néo-aristotélicien de la Phronesis, tel que discuté par Darnell et al. (2022), offre un cadre complet pour l'examen de la sagesse pratique dans les contextes organisationnels. Ce modèle englobe quatre fonctions interdépendantes : la sensibilité morale, le jugement moral, l'identité morale et les émotions morales. Ces fonctions permettent d'explorer la manière dont le CLA a géré les dilemmes éthiques, équilibré les demandes contradictoires et a maintenu sa boussole morale pendant l'exécution du festival. En se concentrant sur ces fonctions, l'analyse met en lumière les processus cognitifs et émotionnels qui ont guidé les dirigeants et les membres de l'équipe du CLA dans la prise de décisions fondées sur des principes et efficaces en période de crise.

En complément, les dimensions de la Mètis (tableau 1.11, p.), à savoir la connaissance implicite et intuitive, l'adaptabilité et l'ingéniosité, les stratégies contextuelles et spécifiques à la situation, la neutralité et le pragmatisme, les interactions sociales et la dynamique du pouvoir, ainsi que la navigation dans la multiplicité des perspectives et l'ambiguïté, donnent un aperçu de l'intelligence astucieuse et de l'acuité tactique dont le CLA a fait preuve pour relever les défis à multiples facettes du festival. Tous ces aspects reflètent l'intelligence pratique et situationnelle qui a permis au CLA de répondre rapidement et

efficacement à des obstacles imprévus, tout en maintenant le flux du festival malgré des limitations importantes.

En outre, certains thèmes sont apparus comme communs à la Phronesis et à la Mètis, à savoir la spécificité contextuelle, les interactions sociales, la multiplicité des points de vue et l'ambiguïté. Ces thèmes communs illustrent l'interconnexion de la délibération éthique et de la résolution pragmatique des problèmes dans le cadre de la gestion de crise du CLA. La Figure 2.1 fournit une représentation visuelle de cette relation, soulignant la façon dont la Phronesis et la Mètis collaborent pour naviguer dans des situations complexes et à fort enjeu.

Les interactions entre la Phronesis et la Mètis sont précisées dans les études organisationnelles, où la Phronesis incarne la sagesse pratique qui fait le lien entre les considérations éthiques et l'action efficace (Darnell et al., 2022 ; Aristote, 2007) et la Mètis, caractérisée par la ruse et l'adaptabilité, complète la Phronesis en abordant des situations dans lesquelles les connaissances conventionnelles et les délibérations éthiques peuvent être insuffisantes (Baumard, 1994 ; Newswander & Newswander, 2015).

Dans le contexte d'ONG comme le CLA, la synergie entre la Phronesis et la Mètis devient particulièrement pertinente. La Phronesis fournit le cadre éthique et l'orientation morale nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels à long terme et favoriser le bien-être de la société (Roos, 2017 ; Provis, 2010). Parallèlement, la Mètis offre la flexibilité et l'ingéniosité nécessaires pour relever les défis imprévisibles et dynamiques inhérents à la planification des festivals et à la gestion des crises (Pérodin et al., 2022 ; Mackay et al., 2014). Cette combinaison permet au CLA de maintenir ses stratégies axées sur la mission tout en s'adaptant aux obstacles tactiques immédiats.

Les sous-sections suivantes présenteront les résultats liés à chaque fonction de la Phronesis et à chaque dimension de la Mètis, à travers des exemples de leur émergence dans le contexte du CLA, étayés par des citations illustratives des participants. En catégorisant et en analysant systématiquement les données à travers ces perspectives théoriques, cette section vise à mettre en lumière l'équilibre entre le jugement

éthique et l'intelligence pragmatique qui a caractérisé l'approche du CLA dans la gestion de la crise du Festival des 7 Couleurs de 2023.

Ces facteurs indiquent conjointement l'environnement de crise de l'étude, dans lequel les rôles de la Phronesis et les caractéristiques de la Mètis ont été utilisés de manière efficace. La compréhension de cette relation permet d'avoir une vision plus complète des processus de prise de décision et des stratégies adaptables qui ont permis au CLA de se maintenir pendant une période de forte pression organisationnelle.

4.2.3.1 Fonctions de la Phronesis

Dans cette section, nous concentrons notre attention sur les quatre fonctions basées sur les fonctions de la Phronesis illustrées par le modèle néo-aristotélicien de la prise de décision morale Phronétique (Image 1.1, p.).

4.2.3.1.1 Fonction constitutive (Sensibilité morale)

La fonction constitutive, ou sensibilité morale, implique l'excellence cognitive dans la reconnaissance et la différenciation des dimensions éthiques clés de toute situation (Darnell et al., 2019 ; Darnell et al., 2022). Dans le contexte du Festival des 7 Couleurs de 2023, les participants du Cambodian Living Arts (CLA) ont fait preuve de sensibilité morale grâce à leur capacité à percevoir et à résoudre des dilemmes éthiques liés à la gestion des ressources, à l'inclusivité, à la transparence, à la collaboration et à l'engagement des parties prenantes. Leur conscience de ces dimensions éthiques a influencé leur processus de prise de décision, garantissant des actions conformes aux valeurs de l'organisation et à des normes éthiques plus larges.

L'un des principaux dilemmes éthiques auxquels les participants ont été confrontés a été de trouver un équilibre entre les aspirations du festival et les contraintes budgétaires importantes. Cette tension a nécessité une réflexion approfondie pour s'assurer que les contraintes financières ne compromettent pas la qualité du festival ni la stabilité financière de l'organisation. La participante FMCLA4 a dû relever le défi de réduire les dépenses tout en répondant aux exigences du festival. Elle a exprimé son inquiétude quant au maintien de l'intégrité du festival malgré les restrictions financières : « *Comment peuvent-ils réduire les*

dépenses tout en remplissant les conditions requises ? » Cette question reflète sa sensibilité morale aux implications éthiques d'une éventuelle remise en cause de l'offre du festival en raison de coupes budgétaires. Elle reconnaît que la réduction des coûts pourrait avoir un impact négatif sur les parties prenantes, notamment les artistes, les visiteurs et la réputation de l'organisation. Pour faire face à ce dilemme, elle a adapté les plans du festival, faisant preuve d'un engagement en faveur d'une prise de décision éthique : « *Sa réaction face au budget a été de réduire le nombre de jours, de leur donner de l'ampleur. Le budget est faible, mais le festival a été un succès parce qu'il était frais et innovant* ». En réduisant la durée du festival et en se concentrant sur une programmation percutante, elle a trouvé un équilibre entre la responsabilité fiscale et l'obligation éthique d'organiser un événement significatif.

De même, la participante FMCLA2 a dû faire face à des considérations éthiques lors de l'allocation de ressources financières limitées. Dans le cadre du processus d'approbation du budget, elle devait veiller à ce que les exigences financières du festival ne mettent pas en péril la santé financière globale de l'organisation : « *Elle a participé à la prise de décision concernant le montant des dépenses liées au festival. Elle a approuvé le budget et l'a divisé en grandes sections. Elle a pris cette décision parce que c'était le montant qui leur restait pour l'année, pour s'assurer que cela était réalisable.* » Le dilemme éthique consistait ici à distribuer des ressources limitées de manière équitable et durable. En alignant le budget du festival sur les fonds disponibles, elle a assumé sa responsabilité éthique à l'égard de l'organisation et de ses parties prenantes. La participante FMCLA6 a été confrontée à un dilemme similaire lorsqu'elle a supervisé les dépenses des stagiaires. Elle a reconnu que leur manque d'expérience pouvait conduire à une mauvaise gestion financière, mettant en péril la stabilité financière du CLA. Comme elle l'a déclaré lors de l'entretien, « *elle leur a dit de réduire certaines choses* ». Lors du contrôle mensuel, elle a assuré le suivi de l'événement pour contrôler le budget. Sa sensibilité morale est évidente dans l'approche proactive qu'elle a adoptée pour guider les stagiaires. Le dilemme éthique consistait à trouver un équilibre entre les aspirations créatives des stagiaires et la nécessité de faire preuve de prudence financière. En les encadrant sur les questions budgétaires, elle a assumé la responsabilité éthique de sauvegarder les ressources de l'organisation tout en soutenant le développement des stagiaires. Enfin, le participant MMCLA1 a été confronté à un dilemme moral en réaffectant des fonds provenant d'un autre donateur pour couvrir les dépassements de budget du festival. Il était conscient des implications éthiques de l'utilisation de fonds

au-delà de l'objectif prévu : « *Pour lui, tant qu'il y a une logique ou une ligne directrice du donateur, la décision de prendre l'argent d'un autre donateur pour couvrir le festival ne le dérange pas* ». Sa sensibilité morale se reflète dans son adhésion aux directives du donateur, ce qui garantit que la réaffectation est justifiable d'un point de vue déontologie. Le dilemme impliquait de répondre aux besoins du festival sans violer les accords avec les donateurs ni compromettre les normes éthiques.

En outre, l'inclusivité et l'équité étaient des considérations éthiques centrales pour les participants, en particulier lors de la sélection des stagiaires et des bénévoles. Ils ont reconnu l'importance d'offrir des opportunités équitables et de garantir une représentation diversifiée. La participante FCLA1 a été impliquée dans le processus de sélection des stagiaires et a fait preuve de sensibilité morale en adhérant à des critères équitables et inclusifs, sans que cela ait d'incidence sur les chances de succès du festival. La participante FCLA1 raconte : « *Il y a eu beaucoup de réunions pour déterminer le type de stagiaires à recruter. Le processus de sélection a été suivi à l'aide d'un manuel (le manuel LAI). Nous recherchions des personnes vivant en dehors de la ville, des filles ou des garçons, à la campagne, et nous voyions comment elles s'investissaient ou travaillaient avec notre société*. » Le dilemme éthique consistait ici à s'assurer que le processus de sélection était exempt de préjugés, tout en promouvant la diversité. En suivant un manuel structuré et en tenant compte de la diversité géographique et de genre, elle a répondu à l'obligation éthique d'offrir l'égalité des chances : « Deux filles, deux garçons (ils/elles). Trois personnes de Phnom Penh et une de Ratanakiri ». Le participant MMCLA5 a été confronté à un dilemme similaire lors du recrutement de volontaires. Il devait sélectionner des volontaires qui étaient à la fois capables et qui profiteraient de l'expérience, tout en garantissant l'équité : « *Il a recruté 10 volontaires pour soutenir la production, organiser les places pour le public, donner une orientation sur le travail et avoir une vue d'ensemble du festival. Il a sélectionné les volontaires en tenant compte de leur motivation et de leur expérience potentielle*. » Sa sensibilité morale l'a amené à s'intéresser aux motivations et aux antécédents des bénévoles. Le dilemme consistait à trouver un équilibre entre le besoin d'un soutien fiable et la possibilité d'inclure des personnes susceptibles d'acquérir une expérience précieuse. La participante FCLA5 a fait preuve d'une conscience éthique lors de la sélection des artistes pour le festival. Elle a dû faire face au dilemme de choisir des artistes correspondant aux objectifs du festival tout en gérant les contraintes budgétaires : « *Elle doit choisir les artistes qui correspondent à l'objectif du festival. Avec un*

autre participant, elle a dû vérifier s'ils correspondaient ou non au festival. Ils ont leurs propres critères pour choisir les artistes, comme se produire pour de l'argent ou parce qu'ils aiment se produire ». Elle a dû s'assurer que les artistes étaient sélectionnés en fonction de leur adéquation avec la mission du festival plutôt que sur la seule base de considérations financières. Ses décisions reflètent son engagement envers les valeurs du festival et le traitement éthique des artistes.

Les participants ont également reconnu l'importance morale de la transparence et de l'honnêteté dans leurs interactions avec les parties prenantes, y compris les artistes, les bénévoles et les membres de l'équipe. Le participant MCLA9 a en effet été confronté à un dilemme de principe lorsqu'il a contacté des artistes qui étaient ses amis. Il a dû être transparent sur le budget limité tout en maintenant des relations professionnelles : « *Il dit la vérité aux artistes et leur explique le budget afin qu'ils puissent décider s'ils veulent se produire au festival ou non*. » Sa sensibilité morale est démontrée par son engagement à l'honnêteté, qui permet aux artistes de prendre des décisions éclairées sans se sentir contraints ou induits en erreur. Le défi consistait à trouver un équilibre entre les relations personnelles et les obligations professionnelles. La participante FCLA3 a rencontré des difficultés en raison d'un manque de clarté dans la communication et la définition des rôles au sein de l'équipe. « *Les rôles n'étaient pas très clairs, de sorte que, quelles que soient les décisions prises, elle n'était pas sûre que tout le monde fût d'accord ou non. Elle a manqué de communication et d'organisation*. » Le dilemme était de savoir comment assumer ses responsabilités en l'absence de conseils. Sa conscience de l'impact d'une mauvaise communication sur l'efficacité de l'équipe reflète sa sensibilité morale. Elle a reconnu que le manque de clarté des rôles pouvait entraîner des malentendus et des manquements à l'éthique, et a donc pris l'initiative de veiller à ce que les tâches soient accomplies dans le respect de l'éthique.

Les dimensions éthiques du travail en équipe et de la répartition équitable des tâches étaient également présentes dans les expériences des participants, en particulier lorsqu'ils devaient faire face à des pénuries de personnel et à des responsabilités inattendues. La participante FCLA8 a été confrontée au dilemme éthique d'assumer des responsabilités supplémentaires en raison d'un manque de volontaires. « *Elle avait prévu de se joindre à l'équipe, mais en fin de compte, elle a travaillé pendant trois jours. Elle n'avait pas d'autre choix que de travailler à l'événement parce qu'il n'y avait pas assez de volontaires... Si les*

volontaires ne venaient pas, elle devait quand même travailler et continuer, parce qu'elle n'avait pas le choix ; elle devait s'organiser en conséquence. » Sa sensibilité morale se manifeste dans sa volonté de s'engager pour le plus grand bien du festival. Le défi consistait à trouver un équilibre entre sa propre charge de travail et la nécessité d'assurer le succès de l'événement. Elle a donné la priorité à la responsabilité collective plutôt qu'à son propre confort. La participante FCLA3 a également été confrontée à un dilemme moral lorsqu'elle a dû refaire son travail en raison de l'inefficacité des autres : « *Elle a dû refaire tout leur travail parce qu'ils n'étaient pas efficaces [...]. Elle a dû refaire tout leur travail parce qu'ils n'étaient pas efficaces... Elle a dit qu'il était un peu difficile de travailler avec eux, alors elle a dû le faire pendant le festival.* » Elle a reconnu l'impact de l'inexpérience des stagiaires sur les résultats du festival. Sa décision d'accepter du travail supplémentaire reflète sa sensibilité morale à la réputation de l'organisation et à l'importance de fournir des résultats de qualité.

En outre, les participants ont fait preuve de sensibilité morale en considérant l'impact de leurs décisions sur les participants au festival, en mettant l'accent sur l'obligation éthique d'offrir une expérience positive et inclusive tout en garantissant l'engagement des bénévoles. En effet, la participante FCLA6 a tenu compte du point de vue des participants lors de la planification de l'installation du site. « *Elle a conçu le design et imaginé ce que les clients verraient s'ils venaient à Coconut Park. Elle devait se demander si c'était trop bas ou si les objets n'étaient pas attachés en l'air et si c'était acceptable pour les gens* ». Son engagement à assurer la sécurité et l'accessibilité tout en créant un environnement attrayant témoigne d'un dilemme. Son souci du détail reflète à la fois son engagement pour le bien-être et le plaisir des participants. Le participant MMCLA5 a également été confronté à des considérations déontologiques similaires en veillant à ce que les volontaires soient à l'aise et soutenus. Il a dû « *être plus patient, compréhensible, calme et flexible parce qu'ils sont plus sensibles* ». Il était déjà expérimenté et savait comment travailler avec eux parce qu'il le savait grâce à ses expériences passées. Il a reconnu la responsabilité d'adapter son style de gestion pour répondre aux besoins des volontaires, ce qui implique de trouver un équilibre entre les exigences du festival et les besoins émotionnels et pratiques des volontaires.

Les participants ont aligné leurs actions sur la mission et les valeurs du CLA, faisant preuve de sensibilité morale en veillant à ce que leurs décisions favorisent les objectifs et les normes éthiques de l'organisation. Le participant MMCLA1 a souligné l'importance morale du festival dans la réalisation des objectifs stratégiques du CLA : « *Ils ont leur mission et leurs objectifs stratégiques. La participation civique par le biais des arts... Le festival est un outil pour y parvenir. C'est la stratégie qui permet à l'organisation de remplir sa mission.* »

C'est la stratégie qui permet à l'organisation de remplir sa mission. Grâce à son implication, le festival a non seulement été un succès en tant qu'événement, mais il a également contribué de manière significative à la mission de l'organisation. Ses décisions ont été guidées par un engagement en faveur d'un impact sociétal à long terme. Il a également réfléchi aux considérations éthiques liées à l'engagement des donateurs : « *Ils doivent utiliser le festival au mieux pour engager leurs partenaires et leurs donateurs* ». L'équilibre entre les intérêts des donateurs et les objectifs de l'organisation exige de faire preuve d'une sensibilité morale pour maintenir des relations éthiques et préserver l'intégrité de l'organisation. Cet aspect est mis en évidence par l'importance accordée par le participant MMCLA3 à l'inclusion et au soutien des artistes non traditionnels : « *C'est principalement pour les personnes qui ne sont pas de " vrais " artistes qu'il s'agit de montrer ce dont ils sont capables... Ils ont mis en place un comité pour aider les générations futures. »* S'il est nécessaire d'assurer le succès des festivals, il est important de remettre en question les normes traditionnelles afin de créer des opportunités pour les groupes sous-représentés.

En conclusion, tout au long de la planification et de l'exécution du Festival des 7 Couleurs de 2023, les participants ont démontré la fonction constitutive de la Phronesis en reconnaissant et en abordant de manière réfléchie les dilemmes éthiques inhérents à leurs rôles. Leur sensibilité morale a influencé les décisions relatives à la gestion des ressources, à l'inclusivité, à la transparence, à la collaboration, à l'expérience des participants, à la prise de conscience des risques et à l'alignement sur les valeurs de l'organisation. Ces considérations éthiques n'étaient pas de simples principes abstraits, mais elles ont été activement engagées dans des situations pratiques.

Table 48: Exemples de thèmes relatifs aux fonctions constitutives

Thèmes constitutifs	Description
Équilibrer les contraintes budgétaires et la qualité du festival	Les participants ont reconnu le dilemme moral que représente l'organisation d'un festival de grande qualité dans un contexte de restrictions financières importantes. Ils ont dû choisir entre la réduction des coûts, qui risquait de compromettre l'offre du festival et la satisfaction des parties prenantes, et le maintien de la qualité, qui pouvait mettre en péril la stabilité financière de l'organisation.
Garantir l'équité et l'inclusion	Les participants ont identifié le défi éthique que représente la promotion de la diversité et de l'égalité des chances dans la sélection des stagiaires, des bénévoles et des artistes, tout en garantissant la compétence et l'expérience nécessaires à la réussite du festival. Ils ont été confrontés à la tension entre l'inclusivité, la sélection de personnes d'origines diverses et le besoin pratique de personnel qualifié.
Maintenir la transparence et l'honnêteté	Les participants ont été confrontés à un dilemme moral : être totalement transparent avec les artistes et les membres de l'équipe sur les contraintes et les limitations budgétaires, ce qui pourrait décourager la participation, ou dissimuler des informations pour obtenir des engagements, ce qui risquerait de miner la confiance.
Promouvoir la collaboration et une répartition équitable du travail	Face au manque de personnel et aux charges de travail inattendues, les participants ont reconnu le dilemme éthique qui consiste à assurer une répartition équitable des tâches par rapport à la nécessité pratique d'attribuer des responsabilités supplémentaires à certaines personnes pour assurer le succès du festival.
Priorité à l'expérience des participants et des volontaires	Les participants ont reconnu l'obligation éthique d'offrir une expérience positive aux participants et aux bénévoles, ce qui contrastait avec les contraintes pratiques liées aux ressources et au temps limités. Ils ont été confrontés au dilemme suivant : allouer des ressources limitées pour améliorer l'expérience des participants, éventuellement au détriment d'autres domaines essentiels, ou concentrer les ressources ailleurs, en risquant de compromettre la satisfaction des participants.
Gérer les risques de manière responsable	Les participants étaient conscients des risques tels que la mauvaise gestion financière ou l'atteinte à la réputation, et reconnaissaient le dilemme éthique consistant à choisir entre des actions innovantes susceptibles de faire progresser les objectifs du festival mais comportant des risques plus élevés, et des choix plus sûrs protégeant l'organisation mais pouvant limiter l'impact.
Défendre les valeurs de l'organisation	Les participants ont identifié la tension éthique entre la prise de décisions susceptibles d'améliorer le succès immédiat du festival mais potentiellement en conflit avec les valeurs fondamentales du CLA et l'importance d'adhérer strictement à ces valeurs, même si cela implique de faire face à des défis.

Tout au long de la planification et de l'organisation du Festival des 7 Couleurs de 2023, les participants ont fait preuve de la fonction constitutive de la Phronesis par leur sensibilité morale en reconnaissant et en

traitant les dilemmes éthiques. Leur capacité à percevoir les dimensions éthiques dans diverses situations, allant de la gestion des ressources à l'inclusivité, la transparence, la collaboration, l'expérience des participants, la gestion des risques et le respect des valeurs organisationnelles, a guidé leurs processus de prise de décision. Cette approche a contribué à soutenir l'engagement du CLA à favoriser un secteur artistique dynamique et inclusif au Cambodge, même face à des défis importants.

4.2.3.1.2 Fonction intégrative (Jugement moral)

La fonction intégrative, ou jugement moral, fait référence à la capacité d'équilibrer et de concilier des valeurs et des intérêts contradictoires dans les processus de prise de décision (Darnell et al., 2019 ; Darnell et al., 2022). Dans le contexte du Festival des 7 Couleurs de 2023, les participants du Cambodian Living Arts (CLA) ont fait preuve de jugement moral en cherchant à concilier des exigences contradictoires telles que les contraintes budgétaires, les attentes des parties prenantes, la dynamique de l'équipe et les valeurs organisationnelles. Leurs décisions exigeaient souvent une délibération réfléchie afin de garantir que les objectifs du festival soient atteints sans compromettre les normes éthiques ou l'intégrité de l'organisation.

4.2.3.1.2.1 Défis et conflits

L'un des principaux défis auxquels les participants ont été confrontés a été de gérer le festival dans le cadre d'un budget restreint, tout en s'efforçant d'organiser un événement réussi et marquant. Il a fallu pour cela examiner attentivement et intégrer la prudence financière aux aspirations programmatiques. La participante FMCLA4 a dû faire face à un budget considérablement réduit en raison d'un dépassement de budget antérieur. Elle explique que *« l'un des obstacles est le budget, parce que l'année précédente, ils ont dépassé les dépenses, et ils ont donc dû réduire le budget de manière drastique ».* Elle a dû prendre des décisions difficiles pour adapter les plans du festival sans compromettre ses objectifs fondamentaux et *« sa réaction face au budget a été de réduire le nombre de jours, de leur donner de l'ampleur* ». En réduisant la durée du festival et en se concentrant sur les éléments essentiels, elle a trouvé un équilibre entre les contraintes financières et la nécessité d'organiser un événement significatif, tout en intégrant la responsabilité fiscale aux objectifs du festival. De même, la participante FMCLA2 a été impliquée dans l'allocation des ressources financières limitées, en veillant à ce que les exigences du festival ne mettent

pas en péril la stabilité financière de l'organisation. « *Elle a participé à la prise de décision concernant le montant à consacrer au festival. Elle a approuvé le budget et l'a divisé en grandes sections. Elle a pris cette décision parce que c'était le montant qui restait pour l'année, pour s'assurer que c'était réalisable*. » Son rôle consistait à intégrer les besoins du festival dans la santé financière globale du CLA, ce qui montre un jugement moral permettant d'équilibrer des priorités concurrentes. Une situation similaire s'est présentée à la participante FMCLA6, qui a dû contrôler les dépenses des stagiaires afin d'éviter les dépassements de budget. *« Elle leur a dit de réduire certaines choses. Lors du contrôle mensuel, elle a suivi l'événement pour contrôler le budget* ». Elle a dû concilier les aspirations créatives des stagiaires avec la nécessité de faire preuve de prudence financière, en veillant à ce que le festival respecte le budget tout en favorisant le développement des stagiaires.

Par ailleurs, les participantes durent souvent faire face à des conflits de personnalités, à des problèmes de communication et à des dynamiques d'équipe pour garantir une collaboration réussie. La participante FMCLA4 a par exemple souligné les difficultés liées au recrutement de l'équipe adaptée et à la gestion des personnalités différentes. « *La première tentative a été catastrophique, mais la seconde a été bonne, mais difficile, car les membres de l'équipe étaient différents et le facilitateur a dû s'occuper de tout le monde*. » Elle a reconnu la nécessité d'harmoniser les personnalités en conflit tout en veillant à ce que les objectifs du projet soient atteints, faisant ainsi preuve d'un jugement moral en conciliant la cohésion de l'équipe et la réussite du projet. De même, la participante FCLA3 a dû équilibrer les exigences de la charge de travail avec les capacités des stagiaires. « *Elle a dû refaire tous leurs travaux parce qu'ils n'étaient pas efficaces.* » Malgré les efforts supplémentaires qu'elle a dû fournir, elle a veillé à ce que le festival réponde à ses attentes en matière de qualité, tout en reconnaissant les limites des stagiaires et en s'y adaptant.

4.2.3.1.2.2 Transparence dans le jugement moral

Un participant a fait preuve de jugement moral lorsqu'il a été confronté au dilemme du maintien de la transparence avec les artistes et les parties prenantes tout en gérant les relations professionnelles. Le participant MCLA9 a dû décider s'il devait être totalement transparent sur les limites budgétaires avec des artistes qui étaient aussi ses amis. Conformément à la fonction constitutive, le participant a choisi

l'honnêteté et la transparence et déclare : « *Il dit la vérité aux artistes et leur explique le budget afin qu'ils puissent décider s'ils veulent se produire au festival ou non*. » Il a choisi d'être honnête, de favoriser la confiance et de permettre aux artistes de prendre des décisions en connaissance de cause, en intégrant la transparence dans le maintien de relations à long terme : « *Il préfère rester vrai et transparent avec eux afin de maintenir une bonne relation et qu'à long terme, c'est une bonne chose*. »

D'autres ont eu recours au jugement moral en veillant à ce que leurs décisions soient conformes à la mission et aux valeurs du CLA tout en relevant des défis pratiques. La participante FCLA5 a dû sélectionner des artistes correspondant aux objectifs du festival et gérer les conflits de calendrier. Elle explique *« qu'elle doit choisir les artistes qui correspondent à l'objectif du festival*. *Avec un autre participant, elle a dû vérifier s'ils correspondaient ou non au festival. Ils ont leurs propres critères pour choisir les artistes, comme se produire pour de l'argent ou parce qu'ils aiment se produire* ». Elle a trouvé un équilibre entre le respect des artistes et les exigences pratiques de la gestion des contraintes de temps, en nous disant que « *si le spectacle est trop long, nous devons suivre le flux et ne pas le raccourcir. Par exemple, s'il n'y a pas de temps, elle ne raccourcira pas le temps d'un autre artiste, car cela signifierait ne pas respecter l'autre personne*. » En intégrant les considérations éthiques aux besoins opérationnels, elle a garanti l'équité et préservé l'intégrité du festival.

Une autre participante a dû trouver un équilibre entre la prise de risques pour atteindre les objectifs du festival et la responsabilité de protéger les intérêts de l'organisation. La participante FMCLA6 a dû faire face à des dépassements de budget et gérer les risques financiers de manière responsable. Elle déclare d'ailleurs : *« Ils ont dépassé le budget parce qu'ils n'ont pas pris en compte les taxes...* ». Elle a fait appel à des donateurs individuels pour couvrir le dépassement du budget du festival. Cela représente toutefois un risque, car ils doivent penser au budget annuel. Elle a trouvé un équilibre entre le besoin immédiat de ressources financières et l'impact à long terme sur la santé financière du CLA, en intégrant la gestion des risques à l'obligation de servir la communauté par le biais d'un festival réussi.

Enfin, le participant MMCLA5 a dû ajuster les affectations des bénévoles pour tenir compte de leurs préférences et de leurs contraintes, malgré les exigences opérationnelles du festival. Il raconte que «

*certaines femmes bénévoles ne peuvent pas travailler tard le soir, alors elles demandent à changer de rôl*e ». En alignant les préférences des bénévoles sur les besoins du festival, il a fait preuve de jugement moral, veillant à ce que les bénévoles se sentent à l'aise tout en répondant aux exigences du festival.

Table 49: Exemples de thèmes liés à la fonction d'intégration

Thèmes d'intégration	Description
Concilier les contraintes budgétaires et le succès d'un festival	Les participants ont dû concilier la nécessité d'organiser un festival réussi et percutant avec des limites budgétaires strictes. La participante FMCLA4 a dû faire face à un budget considérablement réduit en raison de dépassements antérieurs et a dû adapter les plans du festival sans compromettre ses objectifs fondamentaux. Elle a décidé de raccourcir la durée du festival tout en se concentrant sur les éléments essentiels, équilibrant ainsi efficacement les contraintes financières et les aspirations programmatiques. De même, la participante FMCLA2 a utilisé des ressources financières limitées pour garantir la stabilité financière de l'organisation à long terme. Ces décisions ont nécessité l'intégration de la responsabilité fiscale dans les objectifs du festival, illustrant ainsi le jugement moral dans la recherche d'un équilibre entre des priorités concurrentes.
Réconcilier la dynamique d'équipe et la collaboration efficace	La gestion des conflits de personnalités, des problèmes de communication et de la dynamique d'équipe étaient essentielles pour une collaboration réussie. La participante FMCLA4 a rencontré des difficultés pour recruter la bonne équipe et gérer les différentes personnalités, ce qui a nécessité des efforts pour harmoniser les traits de caractère conflictuels tout en veillant à ce que les objectifs du projet soient atteints. Bien que la tâche ait exigé un effort supplémentaire, elle a combiné l'objectif d'un travail de haute qualité avec la conscience des limites des stagiaires, faisant preuve d'un jugement moral en conciliant l'harmonie de l'équipe et la réussite du projet.
Équilibrer la transparence et les relations professionnelles	Certains participants ont été confrontés au dilemme de devoir concilier la transparence avec les artistes et les parties prenantes tout en gérant les relations professionnelles. Par exemple, le participant MCLA9 a choisi d'être honnête avec les artistes au sujet des limites budgétaires, même s'il s'agissait de ses amis. En intégrant la transparence dans le maintien de relations à long terme, il a favorisé la confiance et permis aux artistes de prendre des décisions en connaissance de cause. Il a ainsi fait preuve d'un jugement moral en équilibrant l'honnêteté et le risque de décourager la participation.
Intégrer les valeurs organisationnelles dans les décisions opérationnelles	Pour que les décisions soient conformes à la mission et aux valeurs du CLA, tout en répondant aux défis pratiques, il a fallu procéder à une évaluation morale minutieuse. La participante FCLA5 a sélectionné des artistes correspondant aux objectifs du festival et a géré les conflits d'agenda en conciliant le respect des artistes et les contraintes de temps. En intégrant les considérations éthiques aux besoins opérationnels, elle a maintenu l'équité et l'intégrité du festival. Cet alignement a permis de garantir que les opérations du festival étaient conformes à la mission et aux valeurs fondamentales du CLA, démontrant ainsi un engagement en faveur des normes éthiques dans la prise de décisions pratiques.

Gestion des risques et responsabilités éthiques	Les participants ont dû trouver un équilibre entre la prise de risques pour atteindre les objectifs du festival et leur responsabilité éthique à l'égard de l'organisation. La participante FMCLA6 a dû faire face à des dépassements de budget et a géré les risques financiers de manière responsable en réaffectant des fonds et en recherchant le soutien de donateurs supplémentaires. Elle a intégré la gestion des risques à l'obligation de servir la communauté par le biais d'un festival réussi, en équilibrant les besoins financiers immédiats et l'impact organisationnel à long terme. Cette approche a permis d'atteindre les objectifs du festival sans compromettre la stabilité financière et les engagements éthiques du CLA.
Concilier les besoins en bénévoles et les exigences du festival	L'ajustement des affectations des bénévoles pour tenir compte à la fois de leurs préférences et de leurs contraintes personnelles, tout en répondant aux exigences opérationnelles, a démontré l'esprit d'initiative. Le participant MMCLA5 a aligné les préférences des bénévoles sur les besoins du festival afin de garantir leur confort et leur efficacité. En tenant compte de la situation personnelle de ces derniers, il a équilibré leur bien-être et les besoins en personnel du festival, garantissant ainsi le succès des opérations sans compromettre les considérations éthiques. Cette approche a permis de créer un environnement favorable et inclusif pour les bénévoles tout en maintenant l'efficacité opérationnelle du festival.

Tout au long de la planification et de l'organisation du Festival des 7 Couleurs de 2023, les participants ont fait preuve de la fonction intégrative de la Phronesis en équilibrant et en réconciliant des valeurs et des intérêts contradictoires. Leur jugement moral s'est manifesté dans la gestion des contraintes budgétaires tout en s'efforçant d'assurer le succès du festival, en explorant la dynamique d'équipe pour garantir une collaboration efficace, en maintenant la transparence sans compromettre les relations professionnelles, en alignant les décisions opérationnelles sur les valeurs organisationnelles, en gérant les risques de manière responsable tout en poursuivant les objectifs, en tenant compte des besoins des bénévoles dans le cadre des exigences du festival et en utilisant les ressources de manière créative pour répondre aux exigences logistiques. En intégrant ces demandes concurrentes, les participants ont veillé à ce que leurs décisions soient conformes à l'éthique, aux besoins immédiats ainsi qu'aux objectifs organisationnels à long terme. Leur capacité à arbitrer entre des valeurs et des intérêts contradictoires a été déterminante pour préserver l'intégrité du festival et de l'organisation, contribuant ainsi de manière significative à la mission du CLA, qui consiste à favoriser un secteur artistique dynamique et inclusif au Cambodge.

4.2.3.1.3 Fonction de schéma directeur (Identité morale)

La fonction du Schéma Directeur, ou identité morale, fait référence à la manière dont les individus intériorisent les valeurs et les principes moraux, et guident leurs actions pour les aligner sur les normes éthiques tant personnelles qu'organisationnelles. Elle englobe l'engagement à agir de manière cohérente avec l'image morale que nous avons de soi, même face à des défis, et reflète la manière dont l'identité des individus en tant qu'agents moraux influence leur prise de décision et leurs comportements au sein d'une organisation (Darnell et al., 2022). Dans le contexte du Festival des 7 Couleurs de 2023, les participants du Cambodian Living Arts (CLA) ont démontré la fonction du plan d'action en s'engageant fermement à respecter la mission et les valeurs du CLA. Leurs actions témoignent d'un alignement profond sur les objectifs de l'organisation, les normes morales personnelles et les identités professionnelles, qui ont guidé leurs décisions tout au long de la planification et de l'exécution du festival.

4.2.3.1.3.1 Valeurs personnelles et professionnelles

Les participants ont fait preuve d'un grand dévouement aux valeurs du CLA, surmontant les obstacles tout en soutenant la mission de l'organisation. La participante FMCLA4 a dû rapidement s'adapter après avoir repris le programme d'une collègue, en s'immergeant dans le contexte et la planification du festival. En effet, « *pour elle, c'est une bonne décision, mais elle doit s'adapter à un nouveau contexte de travail* ». Face aux contraintes budgétaires et aux défis de l'équipe, elle a souligné l'importance de maintenir le bonheur organisationnel et la responsabilité financière, en déclarant : « *Il est important pour l'organisation de rester heureuse et de maintenir le budget.* » Ses efforts ont permis au festival de rester professionnel et ouvert à tous, conformément aux valeurs du CLA : « *L'avantage pour le CLA est qu'il présente le programme de manière qu'il soit perçu comme intellectuel et professionnel. Avec les stagiaires, il a montré qu'il était ouvert aux jeunes générations*. » De même, le participant MCLA9 a aligné ses efforts personnels sur la mission de l'organisation, exprimant sa satisfaction à l'égard du résultat du festival : « *Il est heureux du résultat du festival grâce à tout le travail qu'il a accompli et que l'organisation a accompli* ». Il a accompli ses tâches consciencieusement, surmontant les difficultés budgétaires et logistiques, et a reflété son identité morale et son engagement en faveur de la réussite du CLA.

En outre, de nombreux participants ont intégré leurs valeurs morales personnelles à leurs responsabilités professionnelles. La participante FCLA5, elle-même artiste, a fait preuve d'empathie et de respect envers les artistes interprètes : « *Elle le sait parce qu'elle est elle-même artiste et qu'elle montre à tout le monde qu'ils sont là pour les aider. Cela va dans les deux sens.* » Elle a veillé à l'équité en n'écourtant pas les prestations des artistes, même lorsque les horaires étaient serrés. Elle affirme que « *si la performance est trop longue, nous devons suivre le flux et ne pas la raccourcir… Je ne raccourcirai pas le temps d'un autre artiste, car cela signifie que vous ne respectez pas l'autre personne*. » Son identité morale en tant qu'artiste a influencé ses décisions, confirmant les valeurs du CLA en matière de soutien et de respect des artistes. La participante FCLA3 a fait preuve de résilience et de dévouement malgré les défis inattendus et l'augmentation de la charge de travail. Elle explique que « *c'était inattendu qu'elle doive travailler avec l'équipe de production. C'était beaucoup de travail, mais c'était amusant*. » Elle a soutenu les stagiaires de près, reflétant ainsi son engagement en faveur de la collaboration et du mentorat : « *Elle a travaillé en étroite collaboration avec les stagiaires parce qu'elle devait les filmer ou prendre des photos d'eux lorsqu'ils s'entraînaient ou faisaient quelque chose.* » Ses actions ont incarné son identité morale, en mettant l'accent sur le soutien aux collègues et aux objectifs du festival.

En matière de leadership, l'un des responsables, le participant MMCLA1, a déclaré : « *La thématique est issue des dernières décennies... Pour l'avenir, ils souhaitent aider d'autres personnes à organiser des festivals.* » Il s'agit d'un alignement sur la mission à long terme du CLA, qui souligne l'évolution des objectifs de cet organisme et l'importance de l'autonomisation des jeunes par le biais des arts. Bien qu'il souhaite accorder une plus grande autonomie aux autres membres de l'organisation, il estime que sa décision d'approuver les réaffectations budgétaires témoigne de son engagement en faveur de la vision du CLA. Il explique ainsi : « *Il a dû approuver l'argent qu'ils ont pris à l'autre donateur pour couvrir ce* festival », équilibrant ainsi les responsabilités financières avec l'engagement de faciliter le succès du festival, car ils pourraient se mettre mutuellement en danger. Cet engagement soutenu envers la mission de l'organisation s'est également étendu à une autre participante, qui n'est pas membre de la direction, et qui a démontré son identité morale en dépassant ses obligations contractuelles après l'expiration de son contrat : « *Elle a dû travailler davantage malgré la fin de son contrat.* » Son dévouement reflétait un fort alignement sur les valeurs de l'organisation et un engagement en faveur de la réussite du festival.

Les participants ont encouragé l'inclusion et l'apprentissage, en accord avec leur identité morale. L'un des participants, le MMCLA5, a géré les bénévoles en mettant l'accent sur les expériences éducatives : « *Il a fait tourner les bénévoles pour qu'ils ne fassent pas qu'un seul travail, pour qu'ils expérimentent et voient différentes parties du festival*. » Il visait l'égalité des genres parmi les volontaires, reflétant ainsi les valeurs d'inclusion : « *Il voulait une égalité des genres, mais en réalité, il y a eu moins de femmes dans l'équipe des volontaires de la production.* » Son approche s'inscrit dans la mission du CLA, qui est d'impliquer et de responsabiliser les jeunes. En outre, le participant MMCLA3 s'est concentré sur l'épanouissement des générations futures et la diversité : « *Ils ont créé un comité qui aide les générations futures [...]* » Le CLA accorde une grande importance à la diversité et à l'inclusion. En soutenant les artistes non traditionnels, il a aligné ses actions sur les valeurs du CLA.

Table 50: Exemples de thèmes de fonctions du schéma directeur

Thèmes de la fonction du schéma directeur	**Description**
Maintenir les valeurs de l'organisation malgré les défis	Les participants, tels que la participante FMCLA4, ont fait preuve d'un engagement clair envers la mission du CLA en s'adaptant rapidement à des contextes changeants, en accordant la priorité au bien-être de l'organisation et en veillant à la responsabilité financière. Ils ont surmonté les limitations budgétaires et les défis de l'équipe pour maintenir un festival professionnel et inclusif, en alignant leurs efforts sur les valeurs et les principes éthiques du CLA.
Aligner les valeurs personnelles sur les rôles professionnels	Des personnes telles que la participante FCLA5 ont intégré leurs valeurs morales personnelles à leurs responsabilités professionnelles. En tant qu'artiste, elle a fait preuve d'empathie et de respect envers ses pairs, assurant l'équité en ne raccourcissant pas les performances des artistes, même lorsque les horaires étaient serrés. Son identité morale a influencé ses décisions, confirmant ainsi les valeurs du CLA en matière de soutien et de respect des artistes.
Soutenir l'engagement en faveur de la mission de l'organisation	Des leaders comme le participant MMCLA1 se sont alignés sur la mission à long terme du CLA en se concentrant sur l'autonomisation des jeunes par le biais des arts. Ils ont approuvé les réaffectations budgétaires nécessaires, même en cas de difficultés, ce qui témoigne de leur attachement à la vision du CLA. Cet engagement a permis de garantir la cohérence de leurs décisions avec les objectifs

	stratégiques de l'organisation et de renforcer leur identité morale au sein de celle-ci.
Dépassement des obligations contractuelles en raison de l'identité morale	Certains participants sont allés au-delà de leurs obligations contractuelles en raison de leur identité morale et de leur engagement envers la réussite du festival. Par exemple, une participante a continué à travailler même après la fin de son contrat, ce qui témoigne d'un fort alignement sur les valeurs de l'organisation et d'un profond sentiment de responsabilité vis-à-vis de la mission du CLA. Ce dévouement illustre l'influence de leur identité morale sur leurs actions.
Favoriser l'inclusion et l'apprentissage	Des participants comme le MMCLA5 ont encouragé l'inclusion et l'apprentissage en gérant les bénévoles de manière à leur offrir des expériences éducatives. Ils ont fait tourner les rôles des bénévoles pour offrir des expériences diverses et ont visé l'égalité des genres parmi les bénévoles. Cette approche correspondait à leur identité morale et soutenait la mission du CLA, qui est d'impliquer et de responsabiliser les jeunes, en reflétant les valeurs d'inclusion et d'éducation.
Mettre l'accent sur l'encouragement des générations futures et l'adoption de la diversité	Des personnes telles que le participant MMCLA3 se sont concentrées sur l'épanouissement des générations futures et sur la diversité. En créant des comités pour aider les générations futures et en valorisant la diversité et l'inclusion, ils ont aligné leurs actions sur les valeurs du CLA. Le soutien apporté aux artistes non traditionnels et la promotion de la diversité témoignent de leur identité morale et de leur engagement en faveur de la mission d'intégration de l'organisation.

Tout au long du Festival des 7 Couleurs de 2023, les participants du CLA ont illustré la fonction de la Phronesis du Schéma Directeur en alignant leurs actions sur leur identité morale et les valeurs de l'organisation. Leur engagement en faveur de la mission du CLA, malgré les difficultés financières et les problèmes de personnel, a démontré leur intégration des objectifs et des valeurs de l'organisation. En protégeant les principes de l'organisation, en alignant leurs valeurs personnelles sur leurs responsabilités professionnelles, en restant concentrés sur leur mission, en encourageant l'inclusion et l'apprentissage, et en maintenant des pratiques éthiques, les participants ont veillé à ce que leurs actions et leurs décisions soient en accord avec leur identité morale. Cet alignement a été important pour gérer les complexités du

festival et a contribué de manière significative à la mission du CLA, qui est de favoriser un secteur artistique dynamique et inclusif au Cambodge. Leurs identités morales ont guidé leur prise de décision, leur permettant d'agir en cohérence avec leurs valeurs et la mission du CLA, renforçant ainsi les fondements éthiques sur lesquels l'organisation opère. Le Schéma Directeur a joué un rôle essentiel dans le succès du festival, soulignant l'importance de l'identité morale dans la direction et la gestion d'une organisation. Le dévouement des participants a non seulement facilité l'exécution du festival, mais a également renforcé l'engagement du CLA à l'égard de ses valeurs fondamentales et de ses objectifs à long terme, garantissant ainsi un impact continu sur la communauté artistique.

4.2.3.1.4 Régulation émotionnelle (Émotions morales)

La fonction de Régulation des Émotionnelle de la Phronesis fait référence à la capacité des individus à aligner leurs expériences émotionnelles sur la raison, en modelant leurs réponses émotionnelles pour mieux les adapter à la situation (Darnell et al., 2022). Elle consiste à gérer les émotions de manière à soutenir la prise de décision et les actions éthiques, plutôt que de les supprimer. Kristjánsson et al. (2022) soulignent que la Phronesis oblige les individus à harmoniser leurs émotions avec leur compréhension des aspects moralement pertinents de la situation, leur jugement et leur reconnaissance de ce qui est important et pertinent. Dans le contexte du Festival des 7 Couleurs de 2023, les participants du Cambodian Living Arts (CLA) ont fait preuve de la fonction de Régulation Émotionnelle en gérant efficacement leurs réponses émotionnelles aux différents défis, en s'assurant que leurs émotions s'alignent sur les considérations éthiques et en soutenant le succès du festival.

Les participants ont dû faire face à d'importantes réductions budgétaires, ce qui aurait pu engendrer de la frustration et des réactions émotionnelles négatives. La participante FMCLA4 a donné l'exemple d'une régulation émotionnelle en se concentrant sur les résultats positifs malgré des ressources réduites. Lorsqu'elle a été confrontée à des restrictions budgétaires, elle a réagi de manière proactive : « *Sa réaction face au budget a été de réduire le nombre de jours, de leur donner de l'ampleur. Le budget est faible, mais le festival a été un succès*. » En adaptant la durée et la portée du festival, elle a géré ses émotions de manière constructive, évitant ainsi que la frustration n'entrave sa prise de décision. Elle a également pris en compte l'expérience d'apprentissage des stagiaires, en faisant preuve d'empathie et en alignant ses

émotions sur les objectifs de l'organisation. Elle déclare en effet que « *c'est un bon apprentissage pour les stagiaires de voir ce point de vue* ». Cette approche lui a permis d'adopter une attitude positive, ce qui a permis au festival de prospérer malgré les contraintes financières. De même, la participante FMCLA2 a géré les déceptions liées au calendrier et à l'effort. Elle déclare ainsi : « *Elle est satisfaite de la décision budgétaire, mais pas du calendrier parce que l'équipe a commencé en retard*. » Bien qu'elle soit satisfaite de la décision budgétaire, elle n'est pas satisfaite du démarrage tardif, reconnaissant qu'il a affecté la capacité de l'équipe à fournir les efforts nécessaires. Elle a reconnu les défis permanents de l'organisation en matière de gestion du temps : « *Le principal obstacle était le temps... c'est un problème auquel l'organisation est confrontée depuis plusieurs années.* » Sa capacité à gérer ces émotions lui a permis de se concentrer sur les solutions plutôt que de s'attarder sur les frustrations.

4.2.3.1.4.1 Stress et charge de travail

La participante FCLA8 a dû faire face à un stress émotionnel lorsque les vendeurs étaient mécontents en raison de la faiblesse des ventes. Le mécontentement des vendeurs l'a affectée émotionnellement, car elle s'est sentie blâmée et responsable. Elle explique que « *les vendeurs n'étaient pas contents parce qu'ils ne vendaient pas beaucoup... Cela l'a affectée parce qu'elle n'avait pas d'autre choix*. » Bien qu'elle ait ressenti ces émotions, elle a géré la situation de manière professionnelle, faisant preuve de régulation émotionnelle en empêchant les sentiments négatifs d'affecter ses responsabilités. Confrontée à une pénurie de bénévoles et à une charge de travail accrue, elle a géré sa frustration de manière efficace : « *Si les volontaires ne se présentaient pas, ils devaient quand même travailler et continuer à le faire parce qu'ils n'avaient pas le choix ; ils devaient s'organiser en conséquence*. » Elle a maintenu une régulation émotionnelle, veillant à ce que le travail progresse sans heurts dans des circonstances difficiles.

Le participant MCLA9 a fait preuve de régulation émotionnelle en exprimant sa satisfaction à l'égard de son travail, même en cas de fortes pressions temporelles. Il était responsable de tâches logistiques et devait respecter des délais très courts, mais il est parvenu à rester positif. Lors de l'entretien, il déclare : « *Oui, il était satisfait parce qu'il n'arrivait pas à croire qu'il serait capable de tout faire à temps*. » Il reconnaît les attentes élevées placées sur les stagiaires et sur lui-même : « *C'est une leçon apprise parce qu'ils ont*

placé des attentes trop élevées sur eux », mais il considère cela comme une expérience d'apprentissage. Son attitude positive et sa confiance en ses capacités, même sous pression, reflètent sa capacité à gérer ses émotions de manière constructive.

La participante FCLA3 a dû faire face à des augmentations inattendues de la charge de travail, comme elle le dit : « *C'était inattendu qu'elle doive travailler avec l'équipe de production. C'est beaucoup de travail, mais c'est amusan*t. » Cependant, elle a su garder une attitude positive. Elle a dû assumer des responsabilités supplémentaires au sein de l'équipe de production. Malgré la charge de travail accrue et les ressources limitées, elle s'est concentrée sur les aspects agréables de son travail. Elle a également trouvé de la satisfaction à voir les volontaires devenir autonomes : « *Elle était heureuse de voir les volontaires capables de travailler seuls sans avoir à les guider entièrement* ». Sa capacité à réguler ses émotions lui a permis de soutenir efficacement les autres tout en accomplissant ses tâches.

4.2.3.1.4.2 Résilience émotionnelle

Le participant MCLA2 a su gérer ses attentes concernant les résultats du festival, faisant preuve de résilience émotionnelle. Bien qu'il ait anticipé de meilleurs résultats, il a accepté la situation de manière positive : *« Il a dit qu'il s'attendait à un meilleur résultat, mais que tout allait bien*. » Il ajoute que « *comme pour ces obstacles et ces défis, nous ne pouvons pas réfléchir à la manière de les surmonter. Nous devons agir sur place* », reconnaissant ainsi la nécessité d'agir rapidement en réponse à des défis, tels que des problèmes organisationnels ou météorologiques. Sa capacité à réguler ses émotions lui a permis de rester engagé et proactif malgré des circonstances moins qu'idéales. De même, la participante FCLA6 a dû faire face à des défis de dernière minute et à un soutien limité, mais elle a continué à assumer ses responsabilités. « *Elle a dû venir et s'occuper de la nourriture toute seule et aller sur les marchés* », d'où la gestion autonome des tâches en raison de problèmes de personnel.

Le participant MMCLA5 « [...] *s'inquiétait un peu pour les volontaires, et il avait peur qu'ils ne s'engagent pas* ». Il a géré son anxiété en préparant des plans d'urgence et en se concentrant sur le confort des volontaires : « *Il veut qu'ils se sentent à l'aise et qu'ils ne s'inquiètent pas* ». En accordant la priorité au

bien-être des bénévoles et en gardant son sang-froid, il a pu résoudre les problèmes potentiels de manière proactive. De la même manière, le participant MMCLA3 a travaillé sur sa déception personnelle en adoptant une perspective constructive. Il a reconnu que le festival n'était pas une réussite totale, mais il s'est concentré sur les aspects positifs : « *Ce n'est pas tout à fait une réussite pour lui ; au moins, ils lui donnent l'occasion d'être conservateur* ». Il a géré sa déception en soulignant les opportunités offertes aux jeunes, faisant preuve de régulation émotionnelle grâce à une perspective constructive. Il a également reconnu l'impact émotionnel sur le personnel du CLA en observant les jeunes se battre pour relever les défis, car il dit que « *le côté émotionnel a affecté le côté du CLA en voyant les jeunes générations faire quelque chose qu'ils n'ont jamais expérimenté* ». Sa capacité à équilibrer ces émotions lui a permis de continuer à soutenir et à guider les stagiaires de manière efficace.

D'autres participants ont fait face à des frustrations dues à des défis organisationnels. La participante FCLA1 a géré son insatisfaction liée aux problèmes de communication et à la charge de travail supplémentaire. Elle n'était pas satisfaite du manque de participants et de la nécessité inattendue de travailler au-delà de son contrat. « *Elle n'était pas satisfaite principalement de la partie communication, parce qu'il y avait un manque de participants... Elle a dû travailler plus alors que son contrat se terminait* », a-t-elle expliqué. Toutefois, elle a continué à contribuer au festival, en régulant ses émotions pour maintenir son professionnalisme. La participante FMCLA6 a également été confrontée à des frustrations dues à des objectifs de projet peu clairs et à des dépassements de budget. Son personnel s'est senti dans l'incertitude quant à l'objectif du festival. Son personnel n'était pas sûr de l'orientation du festival. En effet, « *son personnel était plus impliqué qu'elle... ils n'arrêtaient pas de venir la voir pour lui dire que ce n'était pas clair* ». Elle a géré ses émotions en soutenant son équipe et en conservant une approche pragmatique des questions budgétaires. Elle affirme ainsi que *« même si le budget était dépassé, elle a dit que c'était encore gérable* ». Sa capacité à gérer la frustration de manière constructive a été essentielle pour guider son équipe à travers les incertitudes. Même le participant MMCLA1 a dû faire face à la frustration, mais avec une discipline budgétaire. Il dit « *qu'il n'était pas content parce que la discipline pour garder leur budget serré et conforme à ce qu'ils approuvent* ». Malgré ce mécontentement, il s'est efforcé de trouver des solutions créatives et de soutenir les objectifs du festival, en maîtrisant ses émotions pour concilier les contraintes financières et les objectifs de l'organisation. Il a exprimé des sentiments mitigés quant aux

résultats du festival : « *Il était satisfait du thème, de la programmation, et moins satisfait parce qu'il aurait souhaité que plus de gens assistent au festival* ». En gérant sa déception, il est resté attaché au succès du festival et à la mission de l'organisation.

Table 51: Exemples de thèmes liés à la régulation émotionnelle

Thèmes de la Régulation Émotionnelle	**Description**
Gérer les frustrations liées aux coupes budgétaires en adoptant une attitude positive	Les participants tels que la participante FMCLA4 se sont efforcés d'obtenir des résultats positifs malgré des réductions budgétaires substantielles. Elle a pris l'initiative de modifier la durée et la portée du festival, empêchant ainsi la frustration d'affecter la prise de décision. En considérant les contraintes budgétaires comme une opportunité d'apprentissage pour les stagiaires, elle a conservé une attitude constructive qui a contribué au succès du festival.
Gérer les déceptions liées au temps et à l'effort	La participante FMCLA2 a géré sa déception concernant le début tardif des préparatifs, qui a affecté la capacité de l'équipe à contribuer pleinement. Reconnaissant les défis organisationnels permanents liés à la gestion du temps, elle s'est concentrée sur la recherche de solutions plutôt que sur les frustrations, ce qui lui a permis de rester efficace dans son rôle.
Gérer les reproches et l'impact émotionnel d'une insatisfaction externe	La participante FCLA8 a dû faire face à un stress émotionnel lorsque les vendeurs ont exprimé leur mécontentement en raison de la faiblesse des ventes. Elle a alors eu l'impression d'être blâmée et responsable. Malgré ces sentiments, elle a continué à exercer ses fonctions de manière professionnelle. Face à la pénurie de bénévoles et à l'augmentation de la charge de travail, elle a géré sa frustration en s'organisant efficacement pour que le travail se poursuive sans interruption.
Maintenir une attitude positive sous la pression du temps	Même avec des délais serrés et des attentes élevées, le participant MCLA9 s'est montré satisfait de son travail. En considérant la situation comme une expérience d'apprentissage, il a géré ses émotions de manière constructive, en conservant une attitude positive qui lui a permis de s'acquitter efficacement de ses responsabilités logistiques sous la pression.
Gérer le stress et la charge de travail avec positivité	La participante FCLA3 a dû faire face à des augmentations inattendues de sa charge de travail, mais elle a gardé une attitude positive. Elle a accepté des responsabilités supplémentaires et a trouvé du

	plaisir dans son travail. En se concentrant sur les progrès réalisés par les volontaires pour devenir autonomes, elle a régulé ses émotions, ce qui lui a permis de soutenir efficacement les autres tout en gérant ses tâches.
Gérer la déception liée aux résultats de l'événement tout en restant engagé	Le participant MCLA2 a su gérer ses attentes concernant les résultats du festival en acceptant les résultats moins qu'idéaux avec une attitude positive. Conscient de la nécessité d'agir rapidement face aux défis, il est resté engagé et proactif, faisant preuve d'une résilience émotionnelle qui lui a permis de se concentrer sur la résolution efficace des problèmes.
Gérer de manière autonome le stress lié aux défis de dernière minute	La participante FCLA6 a dû faire face à des défis inattendus et à un soutien limité, mais elle a gardé son sang-froid. Elle a géré de manière autonome des tâches telles que la préparation des repas et la coordination des bénévoles, en travaillant de longues heures. Sa capacité à gérer le stress et les émotions sous pression lui a permis de s'acquitter de ses responsabilités et de contribuer au succès de l'événement.
Gérer l'anxiété et assurer le confort des autres	Le participant MMCLA5 a ressenti de l'anxiété face à la participation des bénévoles, mais il a su gérer ses émotions en préparant des plans d'urgence. En accordant la priorité au confort des bénévoles et en gardant son sang-froid, il a abordé les problèmes potentiels de manière proactive, assurant ainsi le bon déroulement des activités des bénévoles pendant le festival.
Trouver un équilibre entre déception personnelle et perspective constructive	Le participant MMCLA3 a estimé que le festival n'était pas entièrement réussi, mais il a su se concentrer sur l'aspect positif de l'offre d'opportunités aux jeunes. En se concentrant sur les avantages et en reconnaissant l'impact émotionnel sur le personnel, observant des jeunes inexpérimentés confrontés à des défis, elle a géré sa déception de manière constructive, en continuant à soutenir et à guider les stagiaires de manière efficace.
Faire face à la frustration due aux défis organisationnels	Des participantes comme la FCLA1 et la FMCLA6 ont géré les frustrations résultant de problèmes de communication, d'une charge de travail supplémentaire, d'objectifs de projet peu clairs et de dépassements de budget. Elles ont maîtrisé leurs émotions en faisant preuve de professionnalisme, en soutenant leurs équipes et en adoptant des approches pragmatiques pour relever les défis, ce qui a été essentiel pour guider leurs équipes à travers les

	incertitudes et contribuer au fonctionnement général du festival.
Gérer la frustration par la discipline budgétaire	Le participant MMCLA1 a dû faire face à l'insatisfaction liée aux contraintes budgétaires et à la nécessité d'une discipline financière stricte. En se concentrant sur des solutions créatives et en soutenant les objectifs du festival, il a régulé ses émotions afin d'équilibrer les contraintes financières et les objectifs de l'organisation. Il a ressenti un conflit par rapport aux résultats du festival, mais il a continué à soutenir ce dernier ainsi que sa mission.

Tout au long du Festival des 7 Couleurs de 2023, les participants du CLA ont constamment démontré la fonction de régulation émotionnelle de la Phronesis en gérant efficacement leurs réactions émotionnelles face à divers défis et facteurs de stress. Qu'il s'agisse de réductions budgétaires, de contraintes de temps, de problèmes organisationnels ou de déceptions personnelles, ils ont aligné leurs émotions sur la raison, ce qui leur a permis de rester concentrés sur leurs responsabilités et de prendre des décisions éthiques. Leur capacité à réguler leurs émotions a non seulement facilité leurs performances professionnelles, mais a également contribué à créer un environnement organisationnel favorable et résilient. La fonction de Régulation Émotionnelle a joué un rôle essentiel en permettant aux participants de relever les défis de manière constructive, de maintenir des relations positives avec leurs collègues et les parties prenantes, et de favoriser un environnement propice à l'apprentissage et à la croissance. Leur capacité à gérer efficacement leurs émotions a joué un rôle essentiel dans l'exécution du festival et a renforcé les fondements éthiques sur lesquels repose le fonctionnement du CLA, garantissant ainsi un impact continu sur la communauté artistique.

4.2.3.2 Dimensions de la Mètis

4.2.3.2.1 Implicite et intuitif : Dimension 1

La première dimension qui ressort de la littérature sur la Mètis attire l'attention sur sa nature implicite et intuitive. Les auteurs soulignent les aspects tacites et conjecturaux inhérents à la Mètis, la décrivant comme un type de connaissance qui résiste à la communication explicite et qui est plutôt acquise et exercée à travers l'expérience personnelle et collective (Baumard, 1994 ; Letiche &amp ; Statler, 2005 ;

Holford, 2020a ; Scott, 1998 ; Mackay et al., 2014 ; Detienne &amp ; Vernant, 1974). En raison de cette nature implicite et intuitive, la saisie et l'articulation de la Mètis par le biais d'une analyse de contenu présentent des défis. Les nuances de cette forme de connaissance peuvent être difficiles à saisir et à expliquer pleinement, ce qui nécessite un examen attentif des implications tirées des données. Dans le contexte du Festival des 7 Couleurs de 2023, les participants du Cambodian Living Arts (CLA) ont démontré la dimension implicite et intuitive de la Mètis à travers leurs actions et leurs processus de prise de décision. Leur capacité à s'appuyer sur des connaissances tacites, à s'adapter instinctivement aux situations et à s'appuyer sur une compréhension tacite reflète l'essence de cette dimension.

La participante FMCLA4 a fait preuve d'une compréhension implicite lorsqu'elle a pris en charge l'organisation du festival à la place d'un collègue. Malgré la complexité de la tâche, elle s'est appuyée sur son expérience et sa compréhension intuitive du contexte, comme elle l'explique : *« Comprendre le contexte, c'est son expérience qui lui permet de savoir comment travailler avec l'équipe de recherche. Être très sensible à la participation, à l'orientation et aux conseils de l'équipe de recherche* ». Sa capacité à s'adapter aux contraintes budgétaires en « *[...] réagissant au budget en réduisant le nombre de jours, en leur donnant de l'ampleur » et en le faisant sans délibération approfondie démontre une connaissance implicite. Elle a modifié instinctivement le calendrier et l'ampleur du festival* », garantissant ainsi son succès malgré les restrictions financières. De même, la participante FMCLA2, impliquée dans la planification stratégique, a fait preuve d'une conscience tacite de l'importance de la participation civique : « *Ce n'est pas seulement de l'art pour l'art, c'est aussi la participation de la société* ». Elle a reconnu l'impact social plus large du festival sans avoir besoin de l'exprimer explicitement, en s'appuyant sur sa compréhension implicite de la mission du CLA. En outre, le participant MMCLA1 a fait preuve d'une budgétisation intuitive basée sur son expérience passée : « *Il connaissait déjà le budget qu'il aurait approuvé, le montant et le moment où il le ferait ». Sa familiarité avec le processus de financement lui a permis de prendre des décisions efficaces, ce qui témoigne d'une connaissance implicite de la gestion financière »*.

D'autres avaient une compréhension implicite de leur rôle et de leurs responsabilités. Le participant MCLA9, responsable des tâches logistiques, s'est appuyé sur une connaissance tacite de son rôle pour

savoir que, dans une situation donnée, « *cela fait partie de son travail, il n'est là que pour apporter son soutien dans le cadre de son rôle au sein de l'organisation [...]* ». Même si la situation l'a conduit en terrain inconnu, il a compris ses responsabilités sans orientation explicite, démontrant ainsi une compréhension implicite de ce qui était nécessaire pour assurer le bon déroulement des opérations. En effet, lors de ses interactions avec les artistes, il a agi en fonction de sa conscience tacite de l'importance de la transparence en leur disant « *[...] la vérité et en leur expliquant le budget pour qu'ils puissent décider s'ils voulaient se produire au festival ou non ».* Son approche intuitive a permis de maintenir de bonnes relations et de faciliter des collaborations fructueuses. La participante FLCA5 a utilisé une approche similaire. Elle a participé à l'organisation de spectacles et s'est appuyée sur sa compréhension implicite des artistes, car *« elle les connaissait déjà et savait ce qu'ils faisaient* ». Cette familiarité lui a permis de prendre des décisions rapides et éclairées en matière de programmation et de formation, ce qui témoigne d'une prise de décision adaptative dans des situations dynamiques.

Les réponses adaptatives étaient également basées sur des connaissances implicites, lorsque la participante FCLA3 a relevé de nouveaux défis dans la gestion des promotions et du matériel, mais s'est intuitivement adaptée : « *Le défi est que c'est nouveau pour elle ; elle doit s'occuper de la partie promotion et de la partie gestion du matériel* ». Sans expérience préalable, elle s'est appuyée sur des connaissances implicites pour s'acquitter efficacement de son rôle. Le participant MCLA2 s'est également appuyé sur son instinct pour capturer l'événement, car il lui suffisait de « *[...] regarder la situation pour savoir quelles photos prendre* ». Sa compréhension intuitive du contexte de l'événement a guidé ses actions sans qu'il ait besoin d'instructions explicites. Dans les moments où il faut agir vite, il comprend la nécessité d'une prise de décision immédiate : « *Ils ne peuvent pas attendre et réfléchir ; ils doivent agir rapidement.* » Cette prise de conscience tacite reflète donc une compréhension implicite de la dynamique du festival.

D'autres participants ont dû faire appel à une coordination implicite et à une connaissance tacite pour planifier logiquement, gérer et coordonner les volontaires. Le participant MMCLA5 a fait preuve d'une compréhension tacite de la gestion des volontaires, s'appuyant sur ses connaissances implicites pour assurer le bon déroulement du festival. Son expérience antérieure lui a permis d'anticiper les besoins et de coordonner efficacement sans instructions explicites. Il était responsable du recrutement et de

l'organisation des volontaires pour l'équipe de production : « *Il a recruté 10 volontaires pour soutenir la production, arranger les sièges pour le public, donner des orientations sur le travail et avoir une vue d'ensemble du festival* ». Il a ensuite évalué intuitivement les motivations et les niveaux d'expérience des volontaires en fonction des éléments nécessaires à la réussite du festival : « *Il a sélectionné les volontaires qui se sont portés candidats en fonction de leurs motivations et de leur expérience éventuelle* ». Comprenant l'importance d'offrir une expérience complète, il a fait passer les volontaires par différents rôles en fonction de leurs besoins d'expériences différentes : *« Il faisait tourner les volontaires pour qu'ils ne fassent pas qu'un seul travail, pour qu'ils expérimentent et voient différentes parties du festival* ». Il a ensuite anticipé les difficultés potentielles et préparé des plans d'urgence, car « *il s'inquiétait pour les bénévoles et craignait qu'ils ne se joignent pas à lui. S'ils n'étaient pas venus, qu'aurait-il fait ? Appeler le soutien de l'équipe du CLA ou demander aux bénévoles des autres équipes ou même aux stagiaires ?* » Son approche intuitive pour répondre aux besoins des volontaires semble se manifester de la manière suivante : « Certains volontaires ont demandé à changer de rôle parce que certaines femmes volontaires ne peuvent pas travailler tard le soir et demandent donc à changer de rôle. Son objectif est de les mettre à l'aise et de ne pas les inquiéter en préparant des listes de tâches détaillées et en communiquant de manière proactive. *« Il avait établi une liste de tâches et de responsabilités et avait organisé les tâches en fonction des personnes concernées. Il l'a préparée et la leur a envoyée pour voir s'ils étaient d'accord avec le plan et les tâches. »* Sa compréhension implicite de la dynamique des bénévoles lui a permis de gérer efficacement l'équipe, en veillant à ce que les bénévoles s'engagent et se sentent à l'aise, ce qui a contribué au succès du festival. En ce qui concerne la planification logistique, la participante FCLA6 a fait preuve d'une compréhension implicite de la logistique de l'événement, s'appuyant sur ses connaissances tacites pour gérer divers aspects du festival sans directives explicites. Son expérience lui a permis d'anticiper les besoins et de coordonner efficacement. Elle était responsable de la préparation de la logistique et des décorations. Par conséquent, *« c'est elle qui a préparé la logistique et le logo (les panneaux), et cela a pris du temps parce qu'il y avait beaucoup de détails ».* Lors de la conception du lieu, elle a intuitivement pris en compte le point de vue des participants : *« Elle a conçu le design et imaginé ce que les clients verraient s'ils venaient à Coconut Park. Elle a dû se demander si c'était trop bas ou si les objets n'étaient pas attachés en l'air et si c'était bien pour les gens ».* Sa conscience tacite des besoins logistiques lui a permis de gérer efficacement de multiples responsabilités, contribuant ainsi de manière significative aux opérations du festival.

Table 52: Exemples de thèmes implicites et intuitifs

Implicite et intuitif	Description
Compréhension implicite dans le leadership et la planification stratégique	Les dirigeants du CLA ont fait preuve d'une compréhension intuitive de la prise de décision stratégique, en alignant les activités du festival sur la mission de l'organisation sans instructions explicites. Ils ont habilement réajusté les plans en fonction des contraintes budgétaires et ont reconnu l'impact sociétal plus large du festival, garantissant ainsi son alignement sur les objectifs à long terme du CLA.
Connaissance tacite des rôles et des responsabilités	Les participants ont fait preuve d'une compréhension profonde et intuitive de leur rôle, ce qui leur a permis de s'acquitter efficacement de leurs tâches sans conseils détaillés. Ils ont assumé sans difficulté leurs responsabilités, telles que la gestion de la logistique et le maintien de la transparence avec les artistes, en se basant sur leur compréhension des besoins organisationnels et de leurs rôles spécifiques dans le cadre du festival.
Réponses adaptatives basées sur des connaissances implicites	Face à des défis nouveaux et inattendus, les participants ont su s'adapter en tirant parti de leurs connaissances implicites. Ils ont accompli des tâches inhabituelles, telles que la gestion des promotions ou la prise de décisions en temps réel pendant les spectacles, en s'appuyant sur leur compréhension intuitive et leurs expériences antérieures. Cela a permis au festival de continuer à se dérouler sans heurts malgré des obstacles imprévus.
Coordination implicite et gestion des volontaires	La gestion efficace des bénévoles est le fruit d'une compréhension tacite de la dynamique des bénévoles. Les participants ont intuitivement recruté, organisé et soutenu les bénévoles en évaluant leurs motivations et en adaptant les rôles à leurs forces et à leurs besoins. Cette coordination sans faille a permis aux bénévoles de rester engagés et à l'aise, contribuant ainsi de manière significative à la réussite globale du festival.
Sensibilisation tacite à la planification logistique	Les participants ont fait preuve d'une compréhension implicite des exigences logistiques, gérant divers aspects du festival tels que les décorations, la disposition des sièges et les rafraîchissements sans directives explicites. Leur capacité à anticiper les besoins et à coordonner efficacement des responsabilités multiples a mis en évidence leur connaissance tacite de la gestion d'événements.
Opérations de routine basées sur des connaissances implicites	Les tâches routinières, notamment en matière de gestion financière, ont été accomplies sans effort

	grâce à une compréhension implicite des procédures organisationnelles. Les participants ont géré les transactions financières et le contrôle du budget de manière transparente, en veillant à ce que les opérations de routine soutiennent les objectifs du festival sans nécessiter d'instructions explicites ou de contrôle détaillé.
Stratégie implicite dans les décisions organisationnelles	Les dirigeants de l'organisation ont relevé des défis complexes en s'appuyant sur leur connaissance implicite des besoins et des contraintes stratégiques. Ils ont pris des décisions éclairées en matière de budgétisation, d'affectation des ressources et de planification stratégique, sur la base de leur compréhension profonde et tacite des objectifs de l'organisation et des exigences du festival. Ils ont également veillé à ce que les décisions soient à la fois efficaces et conformes à la vision à long terme du CLA.

4.2.3.2.1.1 Connaissances et compréhension tacites

Les participants au Festival des 7 Couleurs de 2023 ont illustré la dimension implicite et intuitive de la Mètis en se fondant sur des connaissances tacites et une compréhension tacite dans le cadre de leurs rôles. Les dirigeants ont aligné les activités du festival sur la mission du CLA, en se pliant aux contraintes et en reconnaissant l'impact sociétal plus large du festival sans instructions explicites. Les membres du personnel ont saisi intuitivement leurs responsabilités, assurant le bon déroulement des opérations en remplissant leurs rôles sur la base d'une compréhension inhérente plutôt que de directives détaillées.

Confrontés à de nouveaux défis, les participants ont su s'adapter en tirant parti de leurs connaissances implicites, en gérant efficacement des tâches dépassant leur expérience antérieure et en assurant la continuité du festival en dépit d'obstacles imprévus. La gestion des bénévoles s'est faite sans heurts grâce à une compréhension tacite de leur dynamique, ce qui a permis de les recruter, de les organiser et de les soutenir efficacement en fonction de leurs motivations et de leurs points forts. La planification logistique a été gérée en tenant compte d'une conscience implicite des besoins des participants et des exigences de l'événement, ce qui a permis aux participants d'anticiper et de relever efficacement les défis logistiques.

Les approches implicites et intuitives des participants leur ont permis de naviguer efficacement dans les complexités et la nature dynamique du festival. Toutefois, la capture et l'articulation de ces formes de connaissances par le biais d'une analyse de contenu restent difficiles en raison de leur nature tacite et inexprimée. Le rôle essentiel de l'apprentissage par l'expérience et de la compréhension intuitive dans la gestion des événements et la navigation dans les dynamiques organisationnelles au sein du CLA est manifestement lié à l'exécution réussie du festival.

4.2.3.2.2 Adaptabilité et ingéniosité : Dimension 2

La seconde dimension de la Mètis mise en évidence dans la littérature concerne l'adaptabilité et l'ingéniosité. Cet aspect fait référence à l'intelligence pratique et à la capacité de relever des défis inattendus grâce à une pensée flexible et à une résolution créative des problèmes (Scott, 1998 ; Letiche & Statler, 2005 ; Holford, 2020b). Lors du Festival des 7 Couleurs de 2023, les participants ont démontré cette dimension en adaptant leurs plans, en surmontant les obstacles et en utilisant efficacement les ressources disponibles, ce qui a permis au festival de continuer à se dérouler dans des conditions difficiles.

La participante FMCLA4 a fait preuve d'adaptabilité lorsqu'elle a repris l'organisation du festival d'un collègue. Confrontée à des contraintes budgétaires dues à des dépassements de budget antérieurs, elle a ajusté la durée et la portée du festival en « *[...] [réduisant] le nombre de jours, en leur donnant de l'ampleur* ». Consciente du manque d'expérience des stagiaires dans le domaine artistique, elle a modifié l'approche de la formation : « *L'art est nouveau pour les stagiaires, ils doivent donc se familiariser avec certaines formes d'art avant de participer au festival. Il faut adapter le plan en cours de route au lieu de se contenter de leur donner un plan*. » Grâce à son ingéniosité, le festival est resté attrayant et réussi dans le cadre d'un budget limité. De même, la participante FMCLA2 s'est adaptée avec succès au travail à distance, qu'elle considère comme un changement positif, et elle déclare : « *Cela a été très bénéfique pour l'organisation... cela a changé sa relation avec l'équipe*. »

La participante FCLA8 a fait preuve d'adaptabilité en assumant des responsabilités supplémentaires en raison d'une pénurie de bénévoles : « *Elle n'a pas eu d'autre choix que de travailler à l'événement en raison d'un manque de bénévoles* ». Confrontée à des restrictions budgétaires, elle et son équipe ont entrepris

d'accomplir des tâches habituellement sous-traitées : « *Le budget étant serré, ils doivent tout faire par eux-mêmes. Ils achètent les boissons et tout le reste au marché et les ramènent.* » Grâce à ses efforts, les principales opérations du festival ont pu se dérouler sans heurts, même si les ressources étaient limitées. Le participant MCLA9 s'est également adapté en utilisant ses relations personnelles comme ressource pour faire face aux limitations budgétaires : « *C'est lui qui les a contactés, et il dit que lorsqu'il les contacte, il utilise les faveurs de l'amitié parce que le budget n'est pas suffisant* ». En utilisant ainsi ses relations avec les artistes, il a obtenu des représentations sans, selon lui, dépasser le budget.

Les participants ont également fait preuve d'ingéniosité et d'adaptabilité lorsqu'ils ont géré la dynamique d'événements inattendus. La participante FCLA5 a fait preuve d'adaptabilité pendant le festival en prenant des décisions immédiates en cas de retard ou d'absence des artistes. Elle a modifié « *[...] la commande des artistes s'ils ne se présentaient pas ou s'ils étaient en retard. Elle a donc dû prendre des décisions sur place et résoudre l'ensemble de la performance. »* Sa capacité à modifier le programme a permis de préserver la continuité des représentations, même si des problèmes inattendus sont apparus. D'autre part, le participant MCLA2 a assumé des tâches supplémentaires pour soutenir le festival : « *Il a aidé à soulever des objets et à les placer sur le lieu du spectacle*. » Il a également relevé les défis logistiques de manière proactive, car l'événement présentait des difficultés imprévues. Il explique que l'événement « *n'était pas organisé, c'était l'un des défis, et que la météo était aussi un défi. Il n'y a pas eu beaucoup de participants... Nous avons dû agir sur place* ».

Certains participants ont également fait part de leur créativité en matière de résolution de problèmes. Le participant MMCLA1 a salué l'ingéniosité de l'équipe pour surmonter les contraintes financières : « *En raison du festival en cours, l'équipe a dû trouver un moyen créatif de trouver l'argent* ». Il a su s'adapter en réaffectant les fonds des donateurs de manière appropriée : « *Il soutient les stratégies d'adaptation pour surmonter les contraintes financières, en encourageant les approches novatrices pour résoudre les problèmes* ». De même, la participante FMCLA6 a géré les dépassements de budget en puisant dans les fonds flexibles des donateurs. « *Elle a fait appel à des donateurs individuels pour couvrir le dépassement du budget du festival... C'est toujours un risque parce qu'ils doivent penser au budget annuel.* » Son ingéniosité a permis d'assurer la stabilité financière tout en faisant face aux dépenses nécessaires.

La gestion du personnel et des volontaires a également été un contexte dans lequel la capacité d'adaptation était nécessaire. Le participant MMCLA5 a fait preuve d'adaptabilité dans la gestion des volontaires en remplaçant rapidement les volontaires qui ne pouvaient pas s'engager, comme il le raconte : « *Au cours du processus, quelques volontaires ne pouvaient pas s'engager en raison de leur situation* ». Il a dû trouver deux personnes pour les remplacer. « Il a également ajusté les rôles en fonction des besoins des bénévoles : « *Certaines femmes bénévoles ne peuvent pas travailler tard le soir, alors elles demandent à changer de rôle* ». Son approche flexible a permis de maintenir l'engagement des bénévoles et a contribué au succès du festival. Par ailleurs, la participante FCLA6 a su s'adapter aux limites des ressources à disposition en utilisant les articles disponibles de manière créative, car « *le budget était également serré et elle a dû utiliser certains articles du CLA* ». Elle a également dû combler les lacunes en matière de personnel en recrutant de l'aide supplémentaire lorsque les bénévoles n'étaient pas assez nombreux. Elle explique « *qu'à la fin, ils n'avaient plus assez de personnel, alors ils ont dû embaucher des gens pour les aider* ».

Table 53: Exemples de thèmes liés à l'adaptabilité et à l'ingéniosité

Thèmes de l'adaptabilité et de l'ingéniosité	**Description**
Ajuster les plans pour respecter les contraintes budgétaires	Les leaders, tels que les participantes FMCLA4 et FMCLA2, ont fait preuve d'adaptabilité en modifiant les plans du festival pour s'aligner sur les limitations budgétaires. La participante FMCLA4 a réduit la durée du festival et adapté les méthodes de formation pour tenir compte du manque d'expérience des stagiaires, tout en veillant à ce que l'événement reste attrayant et sans se laisser décourager par les restrictions financières. La participante FMCLA2 a réussi sa transition vers le travail à distance, le considérant comme un changement positif qui a amélioré la santé de l'organisation et les relations au sein de l'équipe.
Relever les défis en matière de personnel et de ressources	Les participants FCLA8 et MCLA9 ont fait preuve d'ingéniosité en assumant des responsabilités supplémentaires en raison de la pénurie de bénévoles et des contraintes budgétaires. La participante FCLA8 a géré des tâches essentielles habituellement sous-traitées, telles que l'achat et la mise en place des boissons, assurant ainsi le bon déroulement du festival malgré des ressources limitées. Le participant MCLA9 a su tirer parti de ses relations personnelles pour obtenir

	des prestations d'artistes dans les limites du budget, faisant ainsi preuve d'une gestion efficace des ressources.
S'adapter à de nouveaux rôles et responsabilités	Des participantes telles que la FCLA3 et la FCLA1 ont su s'adapter à des rôles inattendus en assumant de nouvelles responsabilités de manière efficace. La participante FCLA3 s'est chargée des tâches de production et a amélioré la qualité du travail des stagiaires afin de maintenir les normes de communication. La participante FCLA1 a assuré l'efficacité opérationnelle grâce à la flexibilité de son rôle, malgré son expérience limitée en matière de recherche. Elle a géré les arrangements concernant les lieux et les paiements des artistes.
Gérer la dynamique des evénements inattendus	Les participants FCLA5 et MCLA2 ont fait preuve d'adaptabilité en gérant des défis imprévus au cours du festival. La participante FCLA5 a ajusté les horaires des spectacles sur place lorsque les artistes étaient en retard ou absents, ce qui a permis de maintenir le flux de l'événement. Le participant MCLA2 a pris en charge des tâches logistiques supplémentaires et a fait face de manière proactive aux problèmes d'organisation, ce qui a permis de garantir le bon déroulement du festival malgré les perturbations.
Résolution créative de problèmes dans la gestion financière	Les leaders, tels que les participants MMCLA1 et FMCLA6, ont fait preuve d'ingéniosité en trouvant des solutions financières innovantes. Le participant MMCLA1 a aidé l'équipe à réaffecter de manière créative les fonds des donateurs afin de surmonter les contraintes budgétaires et d'assurer la faisabilité du festival. La participante FMCLA6 a géré les dépassements de budget en obtenant des fonds supplémentaires auprès de donateurs flexibles, ce qui a permis de maintenir la stabilité financière tout en faisant face aux dépenses nécessaires.
Gestion flexible des volontaires et du personnel	Les participants MMCLA5 et FCLA6 ont su s'adapter avec souplesse aux défis posés par les bénévoles et le personnel. Le participant MMCLA5 a rapidement remplacé les bénévoles indisponibles et a adapté les rôles en fonction des besoins, tout en maintenant l'engagement et l'efficacité opérationnelle. La participante FCLA6 a utilisé de manière créative les ressources disponibles pour gérer les contraintes budgétaires et combler les lacunes en matière de personnel en recrutant de l'aide supplémentaire. Cela lui a permis de garantir un soutien suffisant tout au long du festival.

Les participants au Festival des 7 Couleurs de 2023 ont fait preuve d'une grande capacité d'adaptation et d'ingéniosité, des aspects clés de la Mètis, dans leurs actions et leurs processus de prise de décision. Ils ont su efficacement s'adapter aux contraintes budgétaires, au manque de personnel et aux défis inattendus en tirant parti de leurs relations personnelles, en réaffectant les ressources et en assumant des responsabilités supplémentaires. Leur capacité à résoudre les problèmes de manière créative et à s'adapter à de nouveaux rôles a assuré le succès du festival malgré les nombreux obstacles.

Cette capacité d'adaptation reflète une profonde intelligence pratique et une compréhension intuitive de la manière de naviguer dans des situations complexes, incarnant l'essence de la Mètis. Les expériences des participants soulignent l'importance de la flexibilité et de l'ingéniosité dans les contextes organisationnels, en particulier dans les environnements dynamiques tels que la gestion de festivals.

4.2.3.2.3 Neutralité et pragmatisme : Dimension 3

La troisième dimension de la Mètis observée dans la littérature concerne la neutralité et le pragmatisme. Cette approche implique l'adoption d'une méthode pratique et impartiale pour résoudre des problèmes, axée sur l'obtention de résultats efficaces, sans se laisser influencer par des préjugés personnels ou des principes idéalistes (Scott, 1998 ; Letiche et Statler, 2005 ; Holford, 2020b). Dans le contexte du Festival des 7 Couleurs de 2023, les participants ont fait preuve de neutralité et de pragmatisme grâce à leurs processus décisionnels objectifs, à leurs réponses pratiques aux défis et à leur volonté d'atteindre les objectifs de l'organisation malgré les contraintes. En analysant les actions et les décisions des participants, la neutralité a été identifiée lorsque les individus ont maintenu une position impartiale, évitant les émotions personnelles ou les jugements subjectifs qui pourraient affecter leurs décisions. Le pragmatisme a été identifié lorsque les participants se sont concentrés sur des solutions et des résultats pratiques, en donnant la priorité à ce qui était faisable et efficace plutôt qu'à des considérations idéalistes ou théoriques. Il s'agit de prendre des décisions basées sur les réalités de la situation, telles que des ressources limitées, des contraintes de temps ou des objectifs organisationnels, et d'entreprendre les actions les plus efficaces pour relever les défis qui se posent.

La participante FMCLA4 a fait preuve de pragmatisme lorsqu'elle a dû faire face à d'importantes réductions budgétaires dues à des dépassements de budget. Elle s'est efforcée de répondre aux exigences du festival dans le cadre des contraintes financières en réduisant les coûts tout en maintenant la qualité, en se demandant « *comment réduire les coûts tout en répondant aux exigences* ». Sa neutralité était évidente, car elle privilégiait le bien-être de l'organisation par rapport à ses préférences personnelles, comme elle l'a expliqué : « *Il est important pour l'organisation de rester heureuse et de maintenir le budget.* » De même, la participante FMCLA2 a adopté une approche pragmatique de la budgétisation, en veillant à ce que le festival puisse se dérouler dans les limites des ressources disponibles : « *Elle a pris la décision parce que c'était le montant qu'il leur restait pour l'année, pour s'assurer que cela était réalisable.* » Son point de vue neutre lui a permis de se concentrer sur des solutions pratiques plutôt que sur des attentes idéalistes, comme elle le dit elle-même : « *La sagesse est intéressante parce qu'on ne peut savoir qu'après... mais elle ne pense pas que c'était sage* », ce qui montre qu'elle devait être pragmatique dans son approche et ne pas s'attacher à une vision idéaliste de la sagesse. Le participant MMCLA1 a adopté une position pragmatique en réaffectant les fonds des donateurs pour couvrir les déficits budgétaires. Il justifiait ainsi sa décision : « *Pour lui, tant qu'il y a une logique ou une ligne directrice du donateur, la décision de prendre l'argent d'un autre donateur pour couvrir le festival ne le dérange pas* ». Il a donné la priorité au respect des directives des donateurs et aux solutions pratiques plutôt qu'à ses sentiments personnels face à la situation. Son efficacité dans la prise de décision est également mise en évidence. À la question « A*vez-vous mis beaucoup de temps à approuver le calendrier ?* », il a répondu « *Non, ce n'est pas le cas.* »

La participante FCLA8 a fait preuve de neutralité et de pragmatisme dans la gestion des budgets serrés et des pénuries de personnel. Elle a accepté la situation sans se plaindre et s'est concentrée sur des solutions pratiques : « *Comme le budget est serré, ils doivent tout faire par eux-mêmes. »* Même si elle n'est pas satisfaite du résultat du festival, elle reste neutre. Cela transparaît dans son explication *: « Elle n'était pas satisfaite du résultat, mais pas au point d'être déçue* ». De même, le participant MCLA9 a accepté avec pragmatisme des responsabilités inattendues dues à des contraintes de temps parce que « c'était inattendu qu'il doive faire tout cela ». Il s'est concentré sur des objectifs réalisables dans ces circonstances, en donnant la priorité aux besoins du festival plutôt qu'à des considérations personnelles.

Table 54: Exemples de thèmes liés à la neutralité et au pragmatisme

Thèmes de neutralité et de pragmatisme	Descriptions
Une gestion budgétaire pragmatique	La participante FMCLA4 a fait preuve de pragmatisme en se concentrant sur la satisfaction des exigences du festival dans le respect des contraintes financières. Elle a réduit les coûts tout en maintenant la qualité, en veillant à ce que les réductions budgétaires ne compromettent pas les objectifs du festival. De même, la participante FMCLA2 a adopté une approche pragmatique de la budgétisation, veillant à ce que le festival puisse se dérouler dans les limites des ressources disponibles, en privilégiant les solutions pratiques aux attentes idéalistes.
Allocation objective des fonds	Le participant MMCLA1 a fait preuve d'objectivité dans la réaffectation des fonds des donateurs pour couvrir les déficits budgétaires. Il a veillé à ce que cette réaffectation respecte les lignes directrices des donateurs et se concentre sur des solutions pratiques, tout en maintenant la stabilité financière. Cette approche a permis de hiérarchiser les besoins financiers du festival en fonction des priorités de l'organisation et des exigences des donateurs.
Gérer les contraintes avec neutralité	La participante FCLA8 a fait preuve de neutralité et de pragmatisme dans la gestion des budgets serrés et des pénuries de personnel. Elle a accepté la situation sans se plaindre, en cherchant des solutions pratiques pour gérer efficacement les ressources. Bien qu'insatisfaite du résultat du festival, elle a gardé une attitude neutre, reconnaissant ses limites tout en s'efforçant d'atteindre les objectifs du festival. De même, le participant MCLA9 a accepté avec pragmatisme des responsabilités inattendues en raison de contraintes de temps, en donnant la priorité aux besoins du festival plutôt qu'à des considérations personnelles.
Prise de décision pragmatique sous contraintes de temps	Certains participants, comme le participant MCLA9, ont fait preuve de pragmatisme en acceptant des responsabilités inattendues en raison de contraintes de temps et en se concentrant sur des objectifs réalisables. Ils ont donné la priorité aux besoins du festival plutôt qu'à des considérations personnelles, en veillant à ce que les tâches essentielles soient accomplies efficacement, sans se soucier du temps et des ressources limités.

Les participants au Festival des 7 Couleurs de 2023 ont incarné la neutralité et le pragmatisme en maintenant des perspectives objectives et en se concentrant sur des solutions pratiques pour surmonter les défis. Confrontés à des contraintes budgétaires, à des pénuries de personnel et à des responsabilités inattendues, ils ont donné la priorité aux objectifs de l'organisation plutôt qu'à des préjugés personnels ou à des points de vue idéalistes. Les dirigeants, tels que les participants FMCLA4, FMCLA2 et MMCLA1, ont pris des décisions financières pragmatiques afin d'assurer le succès du festival avec des ressources limitées, en contournant les directives des donateurs et en donnant la priorité au bien-être de l'organisation. Des membres du personnel, comme les participants FCLA8 et MCLA9, ont accepté des responsabilités supplémentaires sans se plaindre, en se concentrant sur ce qui pouvait être réalisé dans ces circonstances. Leurs approches pragmatiques de la gestion des budgets, de la réaffectation des fonds et de la gestion des contraintes leur ont permis de naviguer efficacement dans les méandres de la complexité et d'assurer le bon déroulement du festival malgré les obstacles. Cette attention accordée aux résultats pratiques et à la prise de décision impartiale reflète l'essence de la Mètis, soulignant l'importance de la neutralité et du pragmatisme pour atteindre les objectifs de l'organisation dans des environnements difficiles.

4.2.3.3 Caractéristiques communes à la Phronesis et à la Mètis

En s'appuyant sur les analyses individuelles de la Phronesis et de la Mètis, certains thèmes sont ressortis comme des points communs entre ces deux dimensions de l'intelligence pratique. Comme nous l'avons vu précédemment, ces thèmes communs, la spécificité contextuelle, les interactions sociales, la multiplicité des perspectives et l'ambiguïté, soulignent l'interconnexion de la délibération éthique et de la résolution pragmatique des problèmes dans le cadre de la gestion de la crise par le CLA pendant le Festival des 7 Couleurs de 2023. Bien que ces thèmes soient classés dans la catégorie des dimensions de la Mètis, ils résonnent simultanément avec les fonctions de la Phronesis, démontrant comment les intelligences morales et pratiques naviguent en collaboration dans des situations complexes et à fort enjeu.

4.2.3.3.1 Contexte et situation spécifique

La quatrième dimension de la Mètis est l'importance des stratégies contextuelles et spécifiques à une situation. Cet aspect de l'intelligence pratique consiste à adapter les actions et les décisions aux circonstances uniques d'une situation donnée, en reconnaissant que les solutions uniques sont souvent inefficaces dans des environnements complexes et dynamiques (Baumard, 1994 ; Mackay et al., 2014 ; Newswander & Newswander, 2015). Lors du Festival des 7 Couleurs de 2023, les participants ont démontré cette dimension en adaptant leurs stratégies aux défis spécifiques auxquels ils étaient confrontés, tels que les contraintes budgétaires, les limitations de temps, le manque de personnel et les besoins uniques des stagiaires et des artistes du festival.

La participante FMCLA4, Directrice du Programme, a donné l'exemple d'une prise de décision contextuelle et spécifique à une situation lorsqu'elle a dû faire face à d'importantes réductions budgétaires pour donner suite à des dépassements de budget antérieurs. Consciente de la nécessité de répondre aux exigences du festival dans le cadre des nouvelles contraintes financières, elle s'est attachée à réduire les coûts tout en maintenant la qualité. Elle s'est interrogée : « *Comment peut-on faire des économies tout en répondant aux exigences ?* » (FMCLA4). Son approche a été adaptée à la situation financière spécifique du festival, en donnant la priorité aux éléments essentiels qui concouraient aux objectifs de l'organisation. Elle a privilégié le bien-être de l'organisation par rapport à ses préférences personnelles : « *Il est important pour l'organisation de rester heureuse et de maintenir le budget* ». De même, la participante au projet FMCLA2 a adopté une approche contextuelle de la budgétisation. Elle a pris des décisions en fonction des ressources restantes pour l'année, en veillant à ce que le festival soit réalisable dans le cadre de ces contraintes : « *Elle a pris la décision parce que c'était le montant qui leur restait pour l'année, pour s'assurer que cela était faisable* ».

La participante FMCLA4 a également fait preuve d'une prise de décision contextuelle lors du recrutement des stagiaires du festival. Confrontée au défi de constituer la bonne équipe, elle a noté que « *la première tentative a été très mauvaise, mais la deuxième a été bonne, mais difficile parce qu'il y avait des personnalités différentes et que l'animateur a dû les gérer toutes* ». Reconnaissant que les stagiaires étaient novices dans le domaine des arts, elle a insisté sur la nécessité « *d'adapter le plan en cours de route*

au lieu de se contenter de leur donner un plan », en adaptant la formation et l'orientation à leurs besoins spécifiques et à leurs antécédents. La participante FCLA1, impliquée dans le processus de sélection, a personnalisé les questions d'entretien sur la base de critères établis afin de s'assurer que les candidats répondaient aux exigences spécifiques du festival : « *Lorsqu'elle rédige les questions, elle prend en compte les critères*. » Elle a également pris des décisions contextuelles concernant l'aménagement des lieux, en choisissant des endroits qui correspondaient au programme et qui étaient réalisables compte tenu des capacités de l'équipe technique : « *Ils ont alors décidé de rester au Coconut Park parce qu'il y avait tout-en-un seul endroit* ».

Le participant MCLA9 a adapté ses préparatifs aux besoins spécifiques du festival. Il a reconnu l'importance de « *tout préparer à l'avance pour que le jour venu, il n'y ait pas de problème* ». Indépendamment des responsabilités supplémentaires inattendues dues aux contraintes de temps, il a adapté son approche pour s'assurer que les besoins logistiques du festival étaient satisfaits de manière efficace. La participante FCLA5 a pris des décisions concernant la sélection et la programmation des artistes en fonction de leur disponibilité et de leurs motivations. Elle a compris qu'avec un budget limité, elle avait besoin d'artistes qui participaient « *parce qu'ils aimaient jouer* » plutôt que pour des raisons pécuniaires. Pendant le festival, elle a dû prendre des décisions sur place pour résoudre des problèmes tels que les arrivées tardives : « *Elle devait prendre des décisions sur place et assurer la continuité du spectacle* ».

La participante FCLA3 a été confrontée à des difficultés dues à une mauvaise communication et à des rôles mal définis au sein de l'équipe. Elle a su s'adapter en assumant des responsabilités supplémentaires et en refaisant le travail pour garantir la qualité, compte tenu des contraintes de temps : « *C'était inattendu qu'elle doive travailler avec l'équipe de production. C'était beaucoup de travail, mais c'était amusant*. » Elle a adapté ses décisions en fonction des besoins immédiats du festival, tout en reconnaissant ses limites et en veillant à ce que les tâches essentielles soient accomplies efficacement dans ce contexte spécifique. La participante FCLA8 a géré les contraintes en acceptant le manque de personnel et en cherchant des solutions pratiques : *« En raison de l'étroitesse du budget, ils doivent tout faire par eux-mêmes* ». Face à des vendeurs mécontents en raison de la faiblesse des ventes, elle a géré la situation avec tact en fonction du contexte spécifique, même si cela l'a affectée émotionnellement : « *Cela vous affecte-t-il ? Oui, parce*

qu'ils la blâment et que cela l'a affectée émotionnellement, alors qu'il n'y avait pas d'autre choix ou de solutions. »

Le participant MMCLA5 a adapté ses stratégies de gestion des volontaires afin de répondre aux besoins spécifiques du festival. Il a disposé les sièges de manière à assurer le confort du public, en gardant « *une bonne distance de la scène »* et en permettant aux gens *« de marcher et de se sentir à l'aise* ». Il a également adapté les rôles des bénévoles en fonction de leurs préférences et des circonstances, notamment en alternant les tâches et en tenant compte des demandes : « *Certains bénévoles ont demandé à changer de rôle parce que certaines femmes bénévoles ne peuvent pas travailler tard dans la nuit et ont donc demandé à changer de rôle*. » La participante FCLA6 a pris des décisions spécifiques au contexte en matière de logistique et de coordination des volontaires. Elle a préparé des éléments logistiques détaillés, tels que des panneaux et des décorations, en tenant compte de ce que « *les clients verraient s'ils venaient à Coconut Park* ». Elle a également ajusté l'affectation des bénévoles en fonction du nombre imprévisible de participants, en remplissant les places au fur et à mesure des besoins : « *Toutes les décisions sont prises en direct, car on n'est jamais sûr du nombre de participants qui se joignent à l'événement* ».

Sur le plan de l'organisation, le participant MMCLA1 a pris des décisions contextuelles concernant le calendrier du festival et son alignement sur d'autres activités. Il a choisi la date du festival parce qu'elle « *correspondait à tous les programmes de l'année* » et qu'elle était liée aux possibilités d'engagement des donateurs : « *Ils le relient à la manière dont ils veulent engager leurs donateurs, à la fin de l'année* ». Cette planification stratégique démontre une compréhension du contexte plus large dans lequel le festival opère et maximise son impact. De même, la participante FMCLA6 a dû faire face à des scénarios de dépassement de budget et les a gérés en tenant compte du contexte financier spécifique et des directives des donateurs. Elle a fait appel à des « *donateurs individuels pour couvrir le dépassement du budget du festival* » et a reconnu les risques encourus, en adaptant ses décisions en fonction de ce qui était autorisé par les restrictions imposées par les donateurs et du budget annuel de l'organisation.

Table 55: Exemples de thèmes contextuels et spécifiques à une situation

Thèmes contextuels et spécifiques à une situation	**Description**

Adapter les décisions budgétaires	Les participants ont ajusté les allocations budgétaires en fonction des ressources disponibles et des besoins spécifiques du festival. Ils ont donné la priorité aux éléments essentiels et ont procédé à des coupes stratégiques afin d'assurer la viabilité financière du festival sans compromettre sa qualité.
Recrutement et formation stratégiques	Les processus de recrutement et de formation ont été adaptés pour tenir compte de la diversité des origines et de l'expérience limitée des stagiaires du festival. Les participants ont affiné les stratégies de recrutement et fourni des conseils personnalisés pour constituer une équipe compétente et adaptable, en veillant à ce que les stagiaires puissent contribuer efficacement au festival tout en acquérant une expérience précieuse.
Gestion des défis logistiques	La planification logistique a été méticuleusement adaptée pour anticiper et répondre aux besoins uniques du festival. Les participants se sont préparés à l'avance aux exigences en matière de matériel et d'installation, et ont adapté leurs approches en temps réel pour faire face à des problèmes inattendus tels que des retards d'artistes ou des perturbations logistiques, garantissant ainsi le bon déroulement du festival.
Gestion personnalisée des volontaires	Les rôles des volontaires ont été ajustés de manière dynamique en fonction de la participation en temps réel et des besoins spécifiques de l'événement. Les participants ont mis en place des systèmes de rotation et des affectations sur mesure pour maximiser l'engagement des bénévoles et l'efficacité opérationnelle. Ils ont également veillé à ce que les tâches essentielles soient toujours couvertes malgré la fluctuation de la disponibilité des bénévoles.
Alignement stratégique de l'organisation	Le calendrier et la planification du festival ont été stratégiquement alignés sur les autres activités de l'organisation et sur les possibilités d'engagement des donateurs. Cet alignement a permis au festival de s'intégrer parfaitement sur le plan annuel de l'organisation, tout en maximisant son impact et en améliorant sa durabilité grâce à des efforts coordonnés.
Prise de décision en fonction du contexte	Les décisions ont été prises en fonction du contexte spécifique du festival, y compris les contraintes budgétaires, les délais impartis et les besoins uniques des membres de l'équipe ainsi que des participants. Il s'agissait de faire preuve de souplesse et de réactivité face à l'évolution des circonstances, ce qui a permis d'adopter des approches personnalisées pour relever

	efficacement les défis particuliers du festival.

Les réactions des participants et les processus de prise de décision lors du Festival des 7 Couleurs de 2023 démontrent clairement que la situation était très contextuelle et spécifique. Confrontés à des défis uniques tels que les contraintes budgétaires, le temps limité, le manque de personnel et les besoins divers des artistes et des stagiaires, les participants ont adapté leurs stratégies aux circonstances spécifiques du festival. Des responsables, comme les participantes FMCLA4 et FMCLA2, ont ajusté les allocations budgétaires pour assurer la viabilité financière, tandis que des membres du personnel, comme les participants FCLA1, FCLA8 et MCLA9, ont personnalisé leurs approches en matière de recrutement, de formation et de logistique pour répondre aux exigences spécifiques du festival. En outre, les stratégies de gestion des bénévoles ont été adaptées pour gérer les fluctuations de la participation et garantir l'efficacité opérationnelle. Ces décisions spécifiques au contexte soulignent la capacité des participants à rester flexibles et réactifs, assurant ainsi la continuité et le succès du festival en dépit de contraintes importantes. La façon dont les participants ont relevé ces défis souligne le rôle de la connaissance de la situation et de l'adaptabilité, illustrant la façon dont la Mètis permet un fonctionnement organisationnel efficace dans des environnements complexes et dynamiques.

4.2.3.3.2 Interactions sociales et dynamique du pouvoir : Dimension 5

La cinquième dimension de la Mètis se concentre sur la navigation dans les interactions sociales et les dynamiques de pouvoir au sein d'environnements organisationnels complexes. Cette dimension met en évidence la capacité des acteurs à naviguer, à influencer et à répondre efficacement aux comportements des autres et de leur environnement (Scott, 1998 ; Letiche & Statler, 2005 ; Holford, 2020a). D'où l'importance de comprendre et de gérer les relations, les hiérarchies et la répartition de l'autorité pour atteindre efficacement les objectifs collectifs. Lors du Festival des 7 Couleurs de 2023, les participants faisaient souvent face à des dynamiques sociales, en équilibrant les structures hiérarchiques, en collaborant entre les départements et en gérant les relations avec les parties prenantes internes et externes. Les participants ont démontré cette dimension en naviguant efficacement dans le tissu social de l'organisation, en reconnaissant les dynamiques de pouvoir implicites et explicites en jeu. Ils ont géré les

relations avec les collègues, les superviseurs, les stagiaires, les bénévoles, les artistes et les vendeurs, assurant une communication et une coordination harmonieuses malgré les complexités inhérentes à l'organisation d'un événement de grande envergure avec des ressources limitées.

La participante FMCLA4 a dû composer avec les différentes parties prenantes tout en guidant les stagiaires, qui étaient novices dans le domaine des arts. Elle a reconnu les défis posés par les différentes personnalités et origines des internes, déclarant que « *la deuxième fois [le recrutement] a été bonne mais difficile parce qu'il y avait des personnalités différentes et que l'animatrice a dû les gérer toutes* ». Elle a collaboré avec l'animateur du festival et l'équipe de recherche pour guider le projet. Elle a noté que « *c'était principalement le rôle de l'animateur du festival (pas du CLA) ... avec la contribution de l'équipe de recherch*e », ce qui souligne la présence de différentes couches d'interactions sociales dans le processus de prise de décision. De la même manière, la participante FMCLA2 a géré les interactions sociales au sein de l'équipe de gestion. Elle a décrit la collaboration avec les principales parties prenantes dans la prise de décision, mentionnant « *qu'elles ont eu des discussions avec l'équipe de direction [...]* ». Son rôle consiste à soutenir les gestionnaires et à faciliter le flux de travail de l'organisation, comme elle l'a expliqué : « *Au sein du CLA, son rôle consiste à soutenir le comité de gestion, le directeur des programmes, le directeur financier et le directeur général* ». En gérant efficacement la dynamique du pouvoir au sein de l'organisation, elle a veillé à ce que les différents rôles de gestion soient soutenus et à ce que le flux de travail global soit maintenu. La participante FCLA3 a géré la communication hiérarchique au sein de l'équipe. Elle a déclaré que « *ce n'était pas une bonne décision parce qu'ils ne ressentent pas vraiment d'empathie envers les autres équipes et qu'ils donnent des ordres sans réfléchir* ». Face à ces difficultés, elle a pris l'initiative de prendre elle-même des décisions pour s'assurer que les tâches essentielles étaient accomplies, démontrant ainsi sa capacité à opérer au sein des structures de pouvoir existantes tout en plaidant pour une meilleure communication et une meilleure prise en compte au sein de l'équipe, ce qui démontre également son implication hiérarchique.

Le participant MCLA9 a géré la dynamique du pouvoir en remplissant son rôle de manière efficace et en maintenant des relations avec les artistes grâce à une communication honnête. Reconnaissant sa position, il a déclaré « *qu'il est le responsable de la logistique et qu'il doit donc faire tout ce qui est lié à la logistique,*

c'est son rôle et cela fait partie de son travail ». Lorsqu'il contacte les artistes, il met l'accent sur la transparence : « *il dit la vérité aux artistes et leur explique le budget afin qu'ils puissent décider s'ils veulent se produire au festival ou non* ». En étant honnête, il a maintenu de bonnes relations avec les artistes, naviguant dans la dynamique de pouvoir inhérente à ces interactions. La participante FCLA5 a géré les interactions sociales et la hiérarchie au sein de l'équipe et avec les artistes. Elle a collaboré avec l'équipe de stagiaires pour décider de la programmation des spectacles, déclarant « *qu'elle devait décider avec l'équipe de stagiaires qui se produirait en premier et comment répartir le tout sur les trois jours* ». Il fallait donc trouver un équilibre entre l'autorité et la collaboration, veiller à ce que les décisions soient prises efficacement tout en tenant compte des avis des différents membres de l'équipe, et s'assurer que sa présence n'entravait pas l'autonomisation. En outre, la participante FCLA8 s'est occupée des interactions sociales avec les fournisseurs et les collègues. Elle a géré les aspects financiers de la participation des vendeurs, expliquant que « *c'est l'organisation qui recevait les frais de location des tentes des vendeurs afin qu'ils puissent rembourser les tentes qu'ils avaient louées auprès d'une autre société* ». Elle a ensuite dû naviguer dans les structures hiérarchiques de prise de décision, notant que *« ces deux personnes étaient celles qui prenaient les décisions parce que les conservateurs n'étaient pas là* » tout en discutant de la gestion. Son rôle l'a amenée à trouver un équilibre entre les attentes des vendeurs et les contraintes organisationnelles, ce qui a mis en évidence sa capacité à gérer les dynamiques de pouvoir à la fois en interne et en externe.

La gestion des volontaires était au cœur de cet événement, et les dynamiques sociales étaient donc très présentes à ce niveau de l'organisation. Le participant MMCLA5 a géré les interactions sociales et la hiérarchie au sein de l'équipe de volontaires. Il était responsable du recrutement et de la coordination des volontaires. Il a expliqué comment il sélectionnait les volontaires : « *Je triais les candidats et je voyais leurs motivations. Je voyais s'ils avaient de l'expérience ou non*. » Cette position de pouvoir lui permettait d'évaluer les motivations et l'expérience des volontaires afin de s'assurer que les personnes les plus aptes étaient sélectionnées pour soutenir le festival. Il a également guidé les bénévoles en communiquant clairement et en répartissant les tâches, soulignant « *qu'il avait une liste de tâches et de responsabilités et qu'il organisait les tâches et qui ferait quoi* ». Son approche a démontré une gestion efficace de la dynamique sociale au sein de l'équipe, en équilibrant l'autorité avec l'empathie et la compréhension. De

même, la participante FCLA1 a géré la contribution des stagiaires tout en conservant son pouvoir de décision. Elle a été confrontée à des situations où « *les stagiaires voulaient organiser l'événement dans trois endroits différents pour qu'il soit accessible* ». Elle a su gérer cette dynamique de pouvoir en permettant aux stagiaires d'apporter leurs idées tout en prenant la décision finale de centraliser le lieu, tout en équilibrant leur contribution avec sa responsabilité d'assurer le succès de l'événement. En ce qui concerne la participante FCLA6, elle a compris la dynamique de l'équipe en aidant à l'installation du site en cas de pénurie de personnel. Elle mentionne également avoir géré le site en cas de pénurie de personnel, en déclarant : « *C'est elle qui s'occupait du lieu avec [autre particiant], et ce n'est que lorsqu'il manquait des gens qu'elle est intervenue pour aider* ». Elle a également coordonné efficacement les bénévoles, déclarant que « *c'est elle qui décidait dans quel groupe chaque bénévole irait* ». En attribuant des rôles correspondant aux préférences des volontaires, elle a favorisé une dynamique d'équipe harmonieuse.

Au niveau de l'organisation, le participant MMCLA1 a pris des décisions en collaboration avec la direction générale. Il attire l'attention sur le fait « *qu'ils décident ensemble au sein de la direction générale. Il ne s'agit pas de décisions prises au hasard* » (MMCLA1). En naviguant efficacement dans la dynamique du pouvoir et en s'engageant dans une prise de décision collective, il a su garantir que les choix stratégiques étaient soutenus par les principales parties prenantes de la direction, renforçant ainsi la cohésion organisationnelle au plus haut niveau de l'entreprise. Cela peut aller à l'encontre de ses souhaits d'autonomisation de l'autre membre du CLA ne faisant pas partie de la direction. Cela démontre la complexité et le paradoxe de la prise de décision lorsque nous esseyons de naviguer dans la dynamique du pouvoir. Il a également travaillé avec un autre directeur, expliquant « *je travaille avec leur directeur [nom du participant*] ... ». Il travaille avec [nom du participant] pour identifier la liste principale qu'ils parcourent et voir qui devrait venir à l'événement. Cette collaboration a démontré son habileté à interagir avec les autres et à tirer parti des forces de l'équipe pour gérer les relations extérieures, en particulier avec les donateurs et les partenaires. Il a reconnu l'importance de la gestion des relations avec les parties prenantes externes, déclarant « *qu'ils doivent utiliser au mieux le festival pour impliquer leurs partenaires et leurs donateurs dans le festival* ». En outre, la participante FCLA7 a collaboré avec les directeurs en expliquant « *qu'elle doit discuter avec le directeur du programme et le directeur financier avant d'effectuer le paiement* ». En opérant au sein de la hiérarchie organisationnelle et en veillant à la conformité financière,

elle a su naviguer efficacement dans les interactions sociales et les dynamiques de pouvoir. Enfin, le participant MCLA2 a travaillé dans le cadre d'un processus d'approbation hiérarchique. Il a noté que « *[3 noms de gestionnaires] sont ceux qui approuvent si oui ou non il est bon de publier* ». Son rôle consistait à travailler avec une équipe pour que le contenu soit approuvé avant publication, ce qui témoigne d'une compréhension de la dynamique du pouvoir dans le processus de prise de décision. Il a également mis l'accent sur les efforts de collaboration, déclarant que « tout le monde choisira les photos ensemble et en parlera en équipe », ce qui montre comment les interactions sociales influencent le processus de prise de décision.

Table 56: Exemples de thèmes liés aux interactions sociales et à la dynamique du pouvoir

Thèmes des interactions sociales et de la dynamique du pouvoir	**Descriptions**
Naviguer dans les structures hiérarchiques et les dynamiques d'équipe	Les participants ont géré la dynamique d'équipe et les relations hiérarchiques au sein de l'organisation. Par exemple, la participante FMCLA4 a collaboré avec l'animateur du festival et l'équipe de recherche, en déléguant des responsabilités et en intégrant des multiples perspectives pour guider les stagiaires de manière efficace. La participante FCLA3 a agi dans le cadre des structures de pouvoir existantes tout en plaidant en faveur d'une meilleure communication et d'une plus grande considération au sein de l'équipe.
Gérer les relations avec les parties prenantes externes	Les participants ont établi des relations équilibrées avec les artistes, les fournisseurs et les autres parties prenantes externes. Le participant MCLA9 a maintenu une communication honnête avec les artistes pour gérer les attentes et favoriser de bonnes relations. La participante FCLA8 a géré les attentes des vendeurs en équilibrant leurs besoins avec les contraintes organisationnelles, mettant ainsi en évidence sa capacité à gérer les dynamiques de pouvoir à la fois en interne et en externe.
Coordonner les bénévoles et les membres de l'équipe	Une coordination efficace des volontaires et des membres de l'équipe était importante. Le participant MMCLA5 a évalué les motivations et l'expérience des volontaires afin de sélectionner les personnes adéquates. Il a également fourni des conseils clairs et favorisé une dynamique d'équipe harmonieuse. La participante FCLA6 a attribué des rôles correspondant aux préférences des volontaires et est intervenue en cas de pénurie de personnel, démontrant ainsi sa

	compréhension de la dynamique d'équipe et des interactions sociales.
Prendre des décisions en collaboration au niveau de l'organisation	Les dirigeants de l'organisation se sont engagés dans un processus décisionnel collaboratif, naviguant dans la dynamique du pouvoir pour s'assurer que les choix stratégiques étaient soutenus par les principales parties prenantes. Le participant MMCLA1 a travaillé en étroite collaboration avec la direction générale et le responsable de la promotion institutionnelle afin d'impliquer efficacement les donateurs et les partenaires. La participante FCLA7 a agi au sein de la hiérarchie organisationnelle, en collaborant avec les directeurs des programmes et des finances pour garantir la conformité financière.
Gérer l'apport des stagiaires avec un pouvoir de décision	Les participants ont trouvé un équilibre entre les idées des stagiaires et les responsabilités de l'organisation. La participante FCLA1 a permis aux stagiaires de proposer des idées tout en prenant les décisions finales pour assurer le succès de l'événement, en naviguant efficacement dans la dynamique du pouvoir entre l'orientation des stagiaires et le maintien de l'autorité.
Travailler en collaboration dans le cadre de processus d'approbation hiérarchiques	Les membres de l'équipe, comme le participant MCLA2, ont collaboré au sein de structures hiérarchiques pour l'approbation du contenu, en comprenant la dynamique du pouvoir dans les processus de prise de décision. En travaillant ensemble et en veillant à l'approbation collective, ils ont géré efficacement les interactions sociales pour produire et diffuser du contenu promotionnel.

Les participants au Festival des 7 Couleurs de 2023 ont su gérer les interactions sociales et les dynamiques de pouvoir, démontrant ainsi la cinquième dimension de la Mètis. Ils ont su gérer efficacement les structures hiérarchiques et les dynamiques d'équipe en collaborant entre les départements et en équilibrant l'autorité et l'empathie. En comprenant et en gérant les relations avec les collègues, les stagiaires, les bénévoles, les artistes, les vendeurs et les dirigeants de l'organisation, ils ont facilité la communication et la coordination, essentielles à la réussite du festival. Des leaders comme les participants FMCLA4 et MMCLA1 ont donné l'exemple d'une prise de décision collaborative au sein de l'organisation, en impliquant les principales parties prenantes et en garantissant l'alignement stratégique. Des membres

du personnel tels que les participants FCLA3, FCLA5 et MMCLA5 ont géré la dynamique de l'équipe et la coordination des bénévoles, en favorisant un travail d'équipe efficace et en relevant les défis liés à la communication et à la hiérarchie. Les participants MCLA9 et FCLA8 ont habilement géré les relations avec les parties prenantes externes, en équilibrant la transparence et les contraintes organisationnelles afin de maintenir des interactions positives avec les artistes et les vendeurs. En gérant efficacement les interactions sociales et les dynamiques de pouvoir, les participants ont contribué de manière significative à la réussite du festival. Leurs actions soulignent le rôle essentiel de l'intelligence sociale et de la capacité à gérer la dynamique du pouvoir dans des contextes organisationnels complexes. Cette dimension de la Mètis démontre l'importance des compétences interpersonnelles, de la collaboration et de la compréhension des relations hiérarchiques pour atteindre des objectifs collectifs dans des environnements dynamiques.

4.2.3.3.3 Multiplicité des perspectives et ambiguïté : Dimension 6

La sixième dimension de la Mètis consiste à naviguer dans la multiplicité des perspectives et à accepter l'ambiguïté dans des situations complexes. Cette dimension souligne l'importance de reconnaître et d'équilibrer divers points de vue, de gérer les incertitudes et de prendre des décisions en présence d'informations incomplètes ou contradictoires (Holford, 2020a ; Baumard, 1994 ; Newswander & Newswander, 2015). Lors du Festival des 7 Couleurs de 2023, les participants ont fréquemment rencontré des situations où ils devaient concilier des perspectives différentes entre les membres de l'équipe, les stagiaires, les artistes et les autres parties prenantes, tout en gérant les ambiguïtés inhérentes à l'organisation d'un événement de grande envergure avec des ressources limitées.

Les participants ont démontré cette dimension en gérant efficacement les complexités découlant de la multiplicité des points de vue et des incertitudes qui les accompagnent. Ils ont relevé des défis tels que des rôles peu clairs, des attentes contradictoires et des circonstances imprévisibles, en adaptant leurs stratégies pour tenir compte des divers besoins et perspectives.

La participante FMCLA4 a dû gérer de multiples perspectives tout en guidant des stagiaires novices dans le domaine des arts. Elle a reconnu les difficultés liées au fait de travailler avec des stagiaires ayant des

personnalités et des antécédents différents, déclarant que « *la première tentative [de recrutement] a été très mauvaise, mais la deuxième a été bonne, mais difficile parce qu'il y avait des personnalités différentes et que l'animatrice a dû s'occuper de tout le monde* ». Consciente des ambiguïtés liées aux rôles de direction et de décision, elle a collaboré avec l'animateur du festival et l'équipe de recherche pour guider le projet, en équilibrant les différents points de vue afin de garantir la réussite du festival. Elle a noté que « *c'était principalement le rôle de l'animateur du festival (pas du CLA) ... avec la contribution de l'équipe de recherche* », soulignant ainsi la nécessité d'intégrer de multiples perspectives dans le processus de prise de décision. De même, la participante FCLA3, impliquée dans le soutien à la promotion sur les médias sociaux, a fait face à l'ambiguïté due au manque de clarté des rôles et de la communication au sein de l'équipe. Elle explique que *« les rôles n'étaient pas très clairs et que, quelles que soient les décisions prises, elle n'était pas sûre que tout le monde soit d'accord ou non* ». Malgré le manque de clarté, elle a pris l'initiative de prendre elle-même des décisions pour s'assurer que les tâches essentielles étaient accomplies, démontrant ainsi sa capacité à gérer l'ambiguïté et les perspectives multiples au sein de l'équipe.

Alors que le participant MCLA9 a été confronté à l'incertitude de travailler avec des stagiaires qui manquaient d'expérience en matière d'organisation de festivals, il reconnaît qu'il « *doit soutenir et enseigner aux stagiaires* ». Il ajoute « *qu'ils doivent soutenir et enseigner aux stagiaires. C'est une leçon apprise, parce qu'ils ont placé trop d'attentes sur eux* ». En conciliant les attentes de plusieurs artistes et les contraintes logistiques, il a préparé les programmes et les créneaux horaires en tenant compte des besoins des artistes et des réalités logistiques du festival. Il a surmonté l'ambiguïté du travail avec de multiples artistes en veillant à ce que « *l'agenda et le calendrier de l'équipe qu'il devait terminer avant de partir* », reconnaissant ainsi la nécessité d'équilibrer les diverses demandes émanant de perspectives variées.

En outre, la participante FCLA5, qui a organisé les représentations, a dû trouver un équilibre entre les perspectives et les attentes des artistes et les limites pratiques du festival. Comme indiqué précédemment, elle a décidé de ne pas raccourcir le temps d'un autre artiste si une représentation s'éternisait, expliquant que *« si la représentation est trop longue, nous devons suivre le flux et ne pas la raccourcir... car cela signifie*

que vous ne respectez pas l'autre personne ». Sa décision reflète sa capacité à gérer des priorités contradictoires et à respecter les points de vue des artistes, même en cas de contraintes de temps. Elle note que « *c'est la première fois qu'elle participe à un grand festival comme celui-ci* » (FCLA5), ce qui souligne sa capacité à répondre à des attentes multiples. Du côté des vendeurs, la participante FCLA8 s'est occupée de leurs diverses perspectives qui étaient mécontentes en raison de la faiblesse des ventes et de l'ambiguïté entre la satisfaction de leurs attentes et la réalité de la situation. Elle mentionne que « *les vendeurs n'étaient pas contents parce qu'ils ne vendaient pas beaucoup... l'un des vendeurs s'est plaint du manque d'acheteurs* ». Face à ces préoccupations, elle a trouvé un équilibre entre le point de vue des vendeurs et les réalités logistiques du festival, en reconnaissant l'incertitude des efforts promotionnels et de la fréquentation. Elle admet que « *la promotion n'a pas été aussi importante, c'est pourquoi il n'y a pas eu beaucoup de participants* », mais elle a également géré l'ambiguïté des résultats mitigés et a assumé la responsabilité de répondre aux préoccupations des vendeurs.

Au niveau de l'organisation, le participant MMCLA1 a su gérer l'ambiguïté des thèmes stratégiques au fil du temps. Il explique « *qu'ils mènent une réflexion stratégique sur la manière dont ils veulent influencer leur travail* », en s'adaptant à l'évolution des thèmes et de l'orientation de l'organisation. Il a géré de multiples perspectives au cours de la planification stratégique, reconnaissant la nécessité de l'adaptabilité et de l'innovation. En acceptant le changement dans la mission de l'organisation, il note que « *le CLA essaie de ne pas avoir la mainmise et de permettre à ces différents groupes artistiques et de jeunes de réagir par eux-mêmes »*, reconnaissant ainsi l'ouverture à l'ambiguïté qu'implique le passage d'une implication directe à un rôle de soutien. La participante FMCLA6, qui supervise les stratégies budgétaires, a géré l'ambiguïté de l'allocation des ressources. Elle a reconnu les risques liés à l'utilisation de l'argent des donateurs pour couvrir les coûts dépassant le budget, en trouvant un équilibre entre les besoins immédiats et les implications financières futures. Elle déclare que « *c'est toujours un risque parce qu'ils doivent penser au budget annuel* », naviguant dans l'ambiguïté des implications budgétaires futures tout en veillant à ce que les besoins actuels du festival soient satisfaits. Sa capacité à gérer les incertitudes liées aux décisions financières a joué un rôle essentiel dans le maintien de la stabilité de l'organisation.

Table 57: Exemples multiplicité des points de vue et thèmes ambigus

Multiplicité des perspectives et thème de l'ambiguïté	Description
Équilibrer les perspectives multiples dans l'orientation des stagiaires	Des participants comme la participante FMCLA4 ont su gérer des points de vue divers, tout en guidant des stagiaires novices dans le domaine des arts. Elle a collaboré avec l'animateur du festival et l'équipe de recherche pour équilibrer les différents points de vue, reconnaître l'ambiguïté des rôles de leadership et garantir la réussite du festival en intégrant de multiples contributions au processus de prise de décision.
Gérer l'ambiguïté due au manque de clarté des rôles	La participante FCLA3 a su surmonter l'ambiguïté découlant du manque de clarté des rôles et de la communication au sein de l'équipe. Même si elle n'est pas sûre que ses décisions soient acceptées par tous, elle a pris l'initiative de prendre elle-même des décisions pour s'assurer que les tâches essentielles étaient accomplies, démontrant ainsi sa capacité à gérer l'ambiguïté et les perspectives multiples au sein de l'équipe.
Gérer l'incertitude avec des stagiaires inexpérimentés	Le participant MCLA9 a été confronté à l'incertitude de travailler avec des stagiaires manquant d'expérience dans l'organisation de festivals. Il a reconnu la nécessité de les soutenir et de les former, en conciliant les attentes élevées et la réalité de leur inexpérience. En préparant des calendriers et en tenant compte des besoins des artistes ainsi que des réalités logistiques, il a su faire face aux diverses demandes émanant de différents points de vue.
Trouver un équilibre entre les attentes des artistes et les limites pratiques	La participante FCLA5 a géré des priorités conflictuelles en respectant les points de vue des artistes tout en respectant des limites pratiques. Elle a décidé de ne pas raccourcir les temps de représentation des autres artistes, même lorsque les horaires étaient trop longs, afin de ne pas leur manquer de respect. En acceptant l'incertitude liée à l'organisation d'un grand festival pour la première fois, elle a su gérer efficacement les multiples attentes.
Naviguer entre les perspectives des fournisseurs et les réalités logistiques	La participante FCLA8 a apaisé les vendeurs mécontents en raison de la faiblesse des ventes, en conciliant leurs attentes avec les réalités logistiques du festival. Elle a reconnu l'incertitude des efforts promotionnels et de la fréquentation, en admettant que la promotion limitée était un facteur. Malgré ces difficultés, elle a pris la responsabilité de répondre aux préoccupations des vendeurs et de gérer l'ambiguïté

	des résultats mitigés.
Accepter l'ambiguïté dans la planification stratégique	Sur le plan de l'organisation, le participant MMCLA1 a su s'adapter à l'évolution des thèmes et de l'orientation de l'entreprise, faisant face à l'ambiguïté de la planification stratégique. Il a géré de multiples perspectives, reconnaissant la nécessité de s'adapter et d'innover. En acceptant le changement de mission de l'organisation, il a reconnu l'ouverture à l'ambiguïté qu'impliquait le passage d'une implication directe à un rôle de soutien plus important pour les groupes de jeunes.
Gérer l'ambiguïté dans l'allocation des ressources et la budgétisation	La participante FMCLA6 a su gérer les incertitudes liées aux décisions financières, en conciliant les besoins immédiats du festival et les implications budgétaires futures. Elle a su reconnaître les risques liés à l'utilisation de l'argent des donateurs pour couvrir les coûts dépassant le budget et gérer l'ambiguïté de la stabilité financière future. Elle a également veillé à ce que les besoins actuels soient satisfaits, ce qui a joué un rôle essentiel dans le maintien de la stabilité de l'organisation.

Les participants au Festival des 7 Couleurs de 2023 ont démontré la sixième dimension de la Mètis en naviguant efficacement dans la multiplicité des perspectives et en acceptant l'ambiguïté inhérente à l'organisation d'un événement complexe avec des ressources limitées. Ils ont su gérer les différents points de vue des membres de l'équipe, des stagiaires, des artistes, des fournisseurs et de la direction de l'organisation, en conciliant des attentes divergentes et en prenant des décisions dans un contexte d'incertitude.

Des leaders comme la participante FMCLA4 ont su équilibrer de multiples perspectives tout en guidant des stagiaires novices dans le domaine des arts, en collaborant avec des animateurs et des équipes de recherche pour assurer le succès du festival. Des membres du personnel comme la participante FCLA3 ont géré l'ambiguïté liée à des rôles peu clairs en accomplissant des tâches essentielles dans des situations où la communication était difficile. Le participant MCLA9 a soutenu des stagiaires inexpérimentés en conciliant leurs besoins d'apprentissage avec les exigences logistiques, tandis que la participante FCLA5 a respecté les attentes des artistes tout en adhérant aux limites pratiques, démontrant ainsi sa capacité à

gérer des priorités conflictuelles. Du côté des vendeurs, la participante FCLA8 a su gérer l'ambiguïté entre les attentes des vendeurs et les réalités logistiques du festival, en répondant à leurs préoccupations malgré les incertitudes liées à la promotion et à la fréquentation. Au niveau de l'organisation, le participant MMCLA1 a dû faire face à l'ambiguïté de la planification stratégique en s'adaptant à l'évolution des thèmes et en s'orientant vers un rôle de soutien aux groupes de jeunes. La participante FMCLA6 a géré l'ambiguïté dans l'allocation des ressources en équilibrant les besoins immédiats du festival avec les implications financières futures afin de maintenir la stabilité de l'organisation. En reconnaissant et en gérant des perspectives multiples et en acceptant l'ambiguïté, les participants ont adapté leurs stratégies pour répondre à des besoins divers, ont pris des décisions éclairées malgré des informations incomplètes ou contradictoires et ont contribué au succès global du festival. Leur capacité à relever divers défis illustre le rôle essentiel de l'adaptabilité, de l'ouverture d'esprit et de la sensibilité au contexte dans l'obtention de résultats organisationnels efficaces. Elle met également en évidence comment la multiplicité des perspectives et l'ambiguïté contribuent à l'intelligence pratique dans des situations en constante évolution.

4.3 Conclusion : Résultats

Les résultats quantitatifs et qualitatifs unifiés de ce chapitre donnent une vue d'ensemble de la manière dont la Phronesis et la Mètis interagissent au sein du Cambodian Living Arts (CLA) tout au long du Festival des 7 Couleurs de 2023. En nous appuyant sur le modèle néo-aristotélicien de la Phronesis (Darnell et al., 2022) et sur les dimensions identifiées de la Mètis, nous avons analysé les données reflétant la prise de décision des participants, leurs stratégies d'adaptation et le fonctionnement global de l'organisation dans un contexte de contraintes et de défis importants. Ensemble, ils soulignent l'interdépendance du raisonnement éthique (Phronesis) et de la ruse pratique (Mètis) dans l'orientation des actions organisationnelles dans des conditions complexes et réelles.

D'un point de vue quantitatif, les participants ont montré des niveaux variables de sensibilité morale, de jugement moral, d'identité morale et de régulation émotionnelle, formant collectivement un spectre d'intégration phronétique. Bien qu'il existe des différences entre les variables démographiques telles que le genre et les rôles organisationnels, la plupart des participants ont fait preuve d'une sensibilité morale au moins modérée et d'une capacité à aligner leurs actions sur leurs valeurs fondamentales. Leurs scores

en matière de fonction intégrative reflètent la capacité à concilier des priorités contradictoires, à équilibrer les contraintes budgétaires, l'inclusivité, l'équité et l'adhésion aux principes de l'organisation. Bien qu'une petite partie seulement des participants ait fait preuve d'une forte intégration phronétique, la majorité d'entre eux ont maintenu des niveaux moyens ou modérés, ce qui suggère que les capacités morales sont à la fois présentes et exprimées de manière dynamique dans le contexte de l'organisation.

D'un point de vue qualitatif, les participants ont démontré la fonction constitutive de la Phronesis (sensibilité morale) en reconnaissant et en résolvant les dilemmes éthiques inhérents à l'allocation des ressources, à la coordination des bénévoles et à l'engagement des parties prenantes. Ils ont également intégré les valeurs à l'action (jugement moral) en équilibrant soigneusement les nécessités pratiques, telles que le respect de budgets et de délais stricts, avec la mission et les normes éthiques de l'organisation. La fonction de schéma directeur (identité morale) est apparue dans l'alignement des valeurs personnelles et organisationnelles, soutenant l'engagement envers les objectifs à long terme du CLA malgré les difficultés opérationnelles immédiates. La régulation émotionnelle (émotions morales) a sous-tendu ces efforts, permettant au personnel de gérer la frustration, la déception et la fatigue de manière constructive tout en conservant son professionnalisme et son sang-froid moral.

Parallèlement, les participants ont montré des dimensions clés de la Mètis en adaptant des stratégies et des tactiques à des circonstances fluides et ambiguës. Leurs connaissances implicites et intuitives leur ont permis de prendre des décisions rapides sans s'appuyer uniquement sur des instructions explicites. Leur capacité d'adaptation et leur ingéniosité leur ont permis de réorganiser les tâches, d'improviser des solutions et de réaffecter les ressources de manière créative sous la pression. La neutralité et le pragmatisme ont guidé leur attention sur des résultats réalisables plutôt que sur des objectifs idéalistes, et ils ont géré des interactions sociales complexes et des dynamiques de pouvoir en équilibrant habilement les relations hiérarchiques, en encourageant la collaboration et en répondant aux attentes des parties prenantes. En acceptant la multiplicité des perspectives et l'ambiguïté, les participants sont restés ouverts à divers points de vue, affinant leurs approches pour s'adapter à l'évolution des scénarios.

Plusieurs thèmes communs ont permis d'établir un lien entre la Phronesis et la Mètis. La spécificité du contexte, les interactions sociales et la gestion de perspectives multiples et de l'ambiguïté ont révélé comment le jugement moral et l'intelligence astucieuse se renforcent mutuellement. La délibération éthique (Phronesis) a servi de boussole pour guider la prise de décision, tandis que la Mètis a insufflé à ces actions une capacité d'adaptation stratégique, garantissant que les intentions vertueuses ne s'arrêtent pas face aux défis du monde réel. Ensemble, ces résultats montrent que la clarté morale et les normes éthiques ne garantissent pas à elles seules des réponses organisationnelles efficaces si elles ne sont pas complétées par l'ingéniosité, l'agilité et la perspicacité tactique incarnées par la Mètis.

En résumé, les résultats affirment que la Phronesis et la Mètis agissent comme des forces complémentaires dans le cadre organisationnel du CLA. Le raisonnement moral donne la direction, tandis que l'astuce pratique permet de naviguer sur le terrain. Sous le stress des réductions budgétaires, des équipes inexpérimentées, des contraintes de temps et des demandes changeantes des parties prenantes, les participants ont maintenu la mission et l'intégrité éthique du CLA en alignant la sensibilité morale, le jugement, l'identité et la régulation émotionnelle sur des stratégies spécifiques au contexte, adaptatives et pragmatiques. La convergence de ces deux domaines de sagesse pratique a non seulement assuré la continuité du festival, mais a également renforcé la capacité d'innovation, de résilience et de résistance éthique de l'organisation dans un environnement en constante évolution.

CHAPITRE 5

ANALYSE – PHRONESIS ET MÈTIS

En présentant les données du Festival des 7 Couleurs de 2023, il devient évident que certaines citations et actions des participants ont des significations multiples et peuvent être interprétées à travers différentes optiques. Dans cette section, nous discuterons des liens entre la Phronesis et la Mètis en utilisant à la fois les résultats quantitatifs et qualitatifs. La multiplicité des interprétations attire l'attention sur deux points essentiels : le rôle de la subjectivité dans la recherche qualitative lorsqu'il s'agit de déchiffrer des comptes rendus in extenso et la possibilité d'un chevauchement conceptuel et d'une interaction entre la Phronesis et la Mètis.

Tout d'abord, plusieurs citations des participants illustrent comment une seule déclaration peut refléter plusieurs dimensions de la Phronesis et de la Mètis. Par exemple :

- La participante FCLA3 a exprimé sa frustration face au manque d'empathie des dirigeants : « *Ce n'était pas une bonne décision parce qu'ils ne ressentent pas vraiment d'empathie envers les autres équipes et qu'ils donnent des ordres sans réfléchir*. » Cette citation reflète sa sensibilité morale (Phronesis) qui lui permet de reconnaître les problèmes éthiques liés au comportement des dirigeants. Elle met simultanément en évidence les difficultés à naviguer dans les interactions sociales et les dynamiques de pouvoir (Mètis) au sein de la hiérarchie de l'organisation.

- Le participant MCLA9 a évoqué son approche des relations avec les artistes : « *Il dit la vérité aux artistes et leur explique le budget afin qu'ils puissent décider s'ils veulent se produire au festival ou non.* » Cela démontre son engagement en faveur de la transparence et de l'honnêteté (Phronesis : identité morale), mais aussi sa capacité à gérer les relations avec les parties prenantes externes, ce qui témoigne de son adaptabilité, de son ingéniosité ainsi que de sa capacité à naviguer dans les interactions sociales (Mètis).

- La participante CLA5 a dû faire face à des problèmes de programmation avec les artistes : « *Si la représentation est trop longue, nous devons suivre le flux et ne pas la raccourcir [...] elle ne raccourcira pas le temps d'un autre artiste car cela signifie que vous ne respectez pas l'autre personne* ». Cela illustre son jugement moral (Phronesis) dans l'équilibre entre l'équité et le respect, tout en tenant compte de la nature contextuelle et spécifique de la gestion d'événements (Mètis).

Ces exemples montrent comment les actions et les réflexions des participants s'inscrivent dans le cadre de considérations éthiques et d'un raisonnement pratique. Les interprétations qui se recoupent révèlent les divers aspects du comportement humain dans les environnements organisationnels et les données qualitatives détaillées.

La double signification des citations des participants révèle les limites de la subjectivité dans la recherche qualitative. Les chercheurs apportent en effet leurs propres perspectives et préjugés à l'interprétation des données, ce qui peut influencer les thèmes et les dimensions identifiés. Cette subjectivité signifie que les mêmes citations peuvent être catégorisées différemment par différents chercheurs, mettant ainsi en évidence soit des aspects éthiques (Phronesis), soit des stratégies pratiques (Mètis). La reconnaissance de cette subjectivité est essentielle pour plusieurs raisons (Younas et al., 2023 ; Creswell, 2022). Premièrement, les chercheurs doivent rester conscients de leurs propres préjugés et s'efforcer de faire preuve de réflexivité dans leur analyse afin de garantir une interprétation équilibrée des données. Deuxièmement, reconnaître la possibilité d'interprétations multiples renforce la validité de la recherche en abordant de manière transparente les complexités liées à l'analyse des données. Enfin, l'acceptation de la diversité des significations améliore notre compréhension des expériences des participants et de la manière dont les facteurs éthiques et pratiques sont liés dans les contextes organisationnels.

Deuxièmement, les interprétations qui se chevauchent suggèrent également qu'il existe des liens inhérents entre la Phronesis et la Mètis. La capacité des participants à résoudre des dilemmes éthiques tout en faisant preuve d'intelligence pratique indique que ces concepts ne s'excluent pas mutuellement, mais qu'ils sont souvent imbriqués dans des scénarios réels. Par exemple, en démontrant les relations entre la sensibilité morale et l'adaptabilité, ou l'identité morale et la dynamique sociale.

Compte tenu de ces observations, il devient essentiel d'explorer plus en profondeur la manière dont la Phronesis et la Mètis interagissent dans le contexte du festival. Les expériences des participants offrent un terrain fertile pour examiner l'interaction entre la délibération éthique et l'intelligence pratique. Dans la section suivante, nous explorerons les liens entre les fonctions de la Phronesis et les dimensions de la Mètis. En présentant la manière dont ces concepts se chevauchent et s'influencent mutuellement dans les

actions et les décisions des participants, nous espérons mieux comprendre leur rôle dans la gestion de la crise organisationnelle et le leadership lors du Festival des 7 Couleurs de 2023.

5.1 Étape 1 : Catégoristation initiale croisant la Phronesis et la Mètis

Dans notre analyse du Festival des 7 Couleurs de 2023, nous avons commencé par examiner minutieusement les citations et les actions des participants afin d'identifier les cas où les fonctions de la Phronesis et les dimensions de la Mètis étaient évidentes. Cette catégorisation initiale a été effectuée sans appliquer de filtres supplémentaires au-delà des concepts fondamentaux de la Phronesis et de la Mètis. Notre objectif était de saisir chaque interaction pertinente, indépendamment de son contexte ou de sa fréquence, ce qui a permis d'identifier plus de 120 relations distinctes. La Figure A en annexe est une capture d'écran de la grille utilisée, qui montre un extrait de 9 des 120 relations directement à partir de la feuille de calcul de catégorisation des données. Les exemples suivants illustrent les interactions entre les fonctions de la Phronesis et les dimensions de la Mètis chez les participants.

Table 58: Exemples de feuilles de calcul pour la catégorisation des données

ID	Interaction/Influence	Description	Flèche Style	Fonction Phronesis	Dimension Mètis	Type Synergie/contre-dynamique	Notes	Citations
FMCLA4	Gérer les frustrations liées aux coupes budgétaires en adoptant une attitude positive	La participante FMCLA4 a su gérer la frustration liée à la réduction des ressources tout en se concentrant sur l'aspect positif d'un événement réussi. Sa régulation émotionnelle a soutenu son approche pragmatique de l'ajustement	<->	Régulation Émotionnelle (Emotions Morales)	Neutralité et Pragmatisme	Synergie	Résilience émotionnelle face aux défis financiers	« Sa réaction face au budget a été de réduire le nombre de jours, de leur donner de l'ampleur. « Le budget est modeste, mais le festival a

		des plans dans le cadre des contraintes budgétaires.						été un succès.
FCLA5	Trouver un équilibre entre les attentes des artistes et les limites pratiques	La participante FCLA5 a géré des priorités conflictuelles en respectant les points de vue des artistes tout en respectant des limites pratiques. Elle a décidé de ne pas raccourcir les temps de représentation des autres artistes, même lorsque les horaires étaient trop longs, afin de ne pas leur manquer de respect.	->	Fonction Intégrative (Jugement Moral)	Contexte et Situation Spécifique	Synergie	Gérer des priorités contradictoires en fonction des contraintes de temps	« Si le spectacle est trop long, nous devons suivre le flux et ne pas le raccourcir... elle ne raccourcira pas le temps d'un autre artiste car cela signifie que vous ne respectez pas l'autre personne ».
MMCLA5	Promouvoir l'inclusion et l'apprentissage par la gestion des volontaires	Le participant MMCLA5 a aligné son identité morale sur la mission de l'organisation en gérant les bénévoles en mettant l'accent sur l'offre d'expériences éducatives. Il a également assuré la rotation des	->	Fonction du Schéma Directeur (Identité Morale)	Interactions sociales et dynamique du pouvoir / Adaptabilité et ingéniosité	Synergie	Favoriser l'inclusion et une dynamique d'équipe efficace	« Il a fait tourner les bénévoles pour qu'ils ne fassent pas qu'un seul travail, pour qu'ils aient l'occasion d'expérimenter et de voir

		rôles des bénévoles et promu l'égalité des genres, reflétant ainsi les valeurs d'inclusion.						différentes parties du festival. « Il voulait une égalité des genres mais... moins de femmes bénévoles ».
MCLA9	Équilibrer la transparence et les relations professionnelles pour sécuriser les artistes	Le participant MCLA9 a fait preuve de sensibilité morale en choisissant l'honnêteté avec les artistes au sujet des limitations budgétaires. Cela a permis à ces derniers de prendre des décisions en connaissance de cause. Sa prise de décision éthique a débouché sur des stratégies ingénieuses, tirant parti de ses relations personnelles pour obtenir des représentations dans le respect des contraintes	->	Fonction Constitutive (Sensibilité Morale)	Adaptabilité et Ingéniosité	Synergie	Équilibrer l'honnêteté et les besoins pratiques	« Il dit la vérité aux artistes et leur explique le budget afin qu'ils puissent décider s'ils veulent ou non participer au festival. Il a recours à des faveurs amicales en raison du faible budget. »

		budgétaires.						

La catégorisation initiale a jeté les bases de notre analyse ultérieure. En documentant plus de 120 interactions, nous nous sommes assurés que notre compréhension de l'expérience des participants était à la fois complète et approfondie. Cette approche globale nous a permis de saisir la complexité des interactions, en reconnaissant les multiples façons dont la Phronesis et la Mètis se sont manifestées et ont interagi pendant le festival. Elle nous a également permis d'identifier des thèmes et des modèles clés, mettant en évidence les dynamiques dominantes. Plus important encore, elle a permis d'établir un ensemble de données qui pourra être affiné et consolidé lors des étapes ultérieures de l'analyse. Cette catégorisation initiale étant achevée, nous sommes maintenant prêts à passer à la phase d'affinage des données.

5.2 Étape 2 : Affinage, consolidation et recatégorisation des données

Après avoir terminé la catégorisation initiale, qui a donné lieu à plus de 120 interactions documentées (voir Figure A : Extrait (9 sur 120) de la feuille de calcul de catégorisation des données) entre les fonctions de la Phronesis et les dimensions de la Mètis, nous avons affiné, consolidé et recatégorisé les données. Ce processus était essentiel pour concentrer notre analyse sur les relations les plus significatives et les plus importantes, en veillant à ce que nos résultats soient à la fois significatifs et cohérents.

Nous avons commencé par revoir l'ensemble des données afin d'éliminer les redondances. Chaque entrée a été examinée pour identifier les chevauchements ou les thèmes répétitifs. Les interactions qui étaient moins importantes ou qui ne faisaient pas avancer notre analyse du lien entre la Phronesis et la Mètis ont été écartées. Ensuite, nous avons regroupé les interactions similaires afin d'identifier des relations plus larges et plus complexes entre les fonctions de la Phronesis et les dimensions de la Mètis. En regroupant les entrées apparentées, nous avons discerné des schémas et des thèmes qui n'auraient pas été apparents si nous avions considéré chaque interaction isolément. Cette synthèse nous a permis d'apprécier la nature des expériences des participants et l'interconnexion de la délibération éthique et de l'intelligence pratique

dans leurs actions. Cet élagage nous a permis de rationaliser l'ensemble des données, en le réduisant à un total de 98 dynamiques distinctes.

Inspirés par le processus d'inférence décrit par Younas et al. (2023), nous avons affiné notre analyse en procédant à un examen critique de nos inférences. Nous avons procédé à une inférence fondée sur les connaissances en réexaminant chaque interaction afin de nous assurer qu'elle correspondait véritablement aux définitions théoriques des fonctions de la Phronesis et des dimensions de la Mètis. Nous nous sommes également demandé ce que nous savions du phénomène sur la base de la littérature, et quelles inférences pouvaient être tirées de notre compréhension générale des concepts. Cette étape a permis de renforcer les fondements théoriques de notre analyse. En outre, conscients de l'influence potentielle des préjugés ou des idées préconçues, nous avons évalué de manière critique la façon dont nos expériences pouvaient influencer nos interprétations. Nous avons pris en compte nos expériences au sein de l'organisation et leur comparaison avec les observations, en veillant à ce que nos déductions soient éclairées par des perspectives personnelles, sans pour autant être indûment influencées par celles-ci. Cette pratique réflexive a permis d'atténuer les préjugés et de renforcer la crédibilité de nos conclusions.

Après avoir filtré les données à l'aide d'inférences fondées sur les connaissances et l'expérience, nous avons extrait de nouveau des informations de l'ensemble de données affiné. Cela a impliqué un nouvel examen des interactions afin d'identifier tout thème ou modèle émergent qui était auparavant masqué par des redondances ou des entrées moins pertinentes. En nous concentrant sur les interactions les plus significatives, nous nous sommes assurés que notre analyse était ancrée dans les expériences réelles des participants.

Par souci de clarté et de simplicité, nous avons ensuite réorganisé les données en utilisant les fonctions de la Phronesis comme catégories principales. Ce choix a été fait parce que les fonctions de la Phronesis sont dérivées d'un modèle théorique mieux établi (Darnell et al., 2022 ; Darnell et al., 2019), ce qui fournit un cadre d'analyse plus solide. Nous avons ajouté une cinquième catégorie, « multivariable », qui correspond à des cas où plusieurs fonctions et dimensions interagissent ensemble. Nous avons affiné les données au sein de ces catégories afin de garantir la rigueur méthodologique et la cohérence de notre analyse. Cette

nouvelle catégorisation nous a permis de nous concentrer sur les aspects fondamentaux de la Phronesis et sur leur interaction avec les dimensions de la Mètis, ce qui nous a permis de mieux comprendre les relations. Grâce à ce processus d'affinage, de consolidation et de recatégorisation, nous avons réduit l'ensemble des données à 39 interactions distinctes. Ces interactions restantes représentaient les relations les plus saillantes et les plus importantes entre la Phronesis et la Mètis dans le contexte du festival.

Dans la section suivante, nous allons transformer ces interactions en visualisations s'inspirant de celles de Younas et al. (2023). En développant des cartes d'inférence d'association, nous espérons créer des représentations visuelles reliant les différents concepts, ce qui améliorera la clarté et l'accessibilité de nos résultats. Grâce à cette cartographie visuelle, nous pourrons montrer le lien entre les intelligences éthique et pratique, ce qui permettra de mieux comprendre leur intégration au cours du Festival des 7 Couleurs 2023.

5.3 Étape 3 : Analyse basée sur les cartes d'association et de visualisation

Pour élucider davantage les relations entre les fonctions de la Phronesis et les dimensions de la Mètis identifiées au cours du processus d'affinage et de consolidation des données, nous avons utilisé des cartes d'association et de visualisation. Ces outils visuels permettent une compréhension intuitive et visuelle de la manière dont les considérations éthiques et l'intelligence pratique s'entrecroisent dans la dynamique organisationnelle du Festival des 7 Couleurs de 2023. La Figure B en annexe présente une capture d'écran de toutes les visualisations développées dans le cadre de cette analyse.

Afin d'élucider les relations entre les fonctions de la Phronesis et les dimensions de la Mètis identifiées au cours du processus d'affinement et de consolidation des données, nous allons explorer les dynamiques catégorisées par chaque fonction de la Phronesis individuellement. Pour chacune d'entre elles, nous fournirons des exemples concrets des dynamiques émergentes et saillantes qui caractérisent leurs interactions avec les dimensions de la Mètis. En examinant une fonction à la fois, nous pouvons découvrir les façons dont la sagesse morale et l'intelligence pratique collaborent pour naviguer dans les complexités de la gestion de crise. Cette approche ciblée permet une analyse plus détaillée et plus significative, mettant en évidence des schémas et des relations spécifiques qui contribuent à la réussite globale et à l'intégrité

éthique de l'événement. Au fur et à mesure que nous progressons dans chaque fonction, les cartes de visualisation serviront de représentation visuelle de ces interactions et fourniront une représentation organisée des données. Cette méthode améliore la clarté de nos résultats et facilite également l'identification de thèmes et de modèles clés susceptibles d'éclairer les pratiques organisationnelles futures et les avancées théoriques. Ces outils visuels permettent une compréhension intuitive et visuelle de la manière dont les considérations éthiques et l'intelligence pratique s'entrecroisent dans la dynamique organisationnelle du Festival des 7 Couleurs de 2023. La Figure B présente une capture d'écran de toutes les visualisations développées dans le cadre de cette analyse.

5.3.1 Analyse des émotions morales (Régulation émotionnelles)

Dans cette sous-section, nous nous penchons sur la fonction de Régulation Émotionnelle (Emotions Morales), en explorant la manière dont les participants ont géré leurs réponses émotionnelles à différents défis et comment cette régulation a soutenu leur prise de décision éthique et la résolution de problèmes pratiques. En analysant cette fonction en détail, nous cherchons à découvrir le rôle essentiel que joue l'intelligence émotionnelle dans le maintien des normes éthiques et l'obtention de résultats pratiques dans le cadre organisationnel du festival. Au total, nous avons identifié 11 interactions impliquant la régulation émotionnelle, soulignant ainsi son rôle dans la gestion des défis organisationnels complexes lors du Festival des 7 Couleurs de 2023.

5.3.1.1 Analyse des résultats de l’Indice de Réactivité Interpersonnelle (IRI)

Les données de l'Indice de Réactivité Interpersonnelle (IRI) (Figure 4.22) fournissent une perspective quantitative structurée sur la façon dont les participants perçoivent leurs propres capacités de régulation émotionnelle, en particulier à travers les optiques de la sollicitude empathique et de la prise de perspective. Dans l'ensemble, les scores se situent principalement dans la fourchette moyenne, ce qui suggère que la plupart des participants se considèrent comme moyennement capables de gérer leurs émotions morales dans le cadre organisationnel du festival. Il est à noter que la distribution des scores n'est pas uniforme dans toutes les catégories démographiques et organisationnelles, révélant des tendances liées au genre et aux rôles managériaux.

Une seule personne, la participante FCLA3, une femme n'exerçant pas de fonction de management, a obtenu le score le plus élevé (36), ce qui la classe dans la catégorie "forte capacité de régulation émotionnelle". À l'autre extrémité de l'échelle, le participant MCLA9, un homme n'exerçant pas de fonction de management, a obtenu le score le plus bas (16), ce qui le classe dans la catégorie « Faible ». De telles valeurs aberrantes, bien que peu nombreuses, soulignent que si la plupart des individus se situent à des niveaux modérés d'empathie et de prise de recul, certains participants se perçoivent comme nettement plus ou moins compétents dans ces domaines.

L'examen des résultats sous l'angle des rôles organisationnels a révélé plusieurs tendances. Les participants occupant des postes de direction ont tendance à s'évaluer de manière plus cohérente, avec des scores se situant dans la fourchette moyenne. Les femmes managers ont obtenu un score moyen de 25,0 et les hommes managers un score moyen de 25,7, les deux groupes privilégiant les auto-évaluations modérées qui évitent les extrêmes. Cette tendance suggère que les responsabilités managériales, et éventuellement les normes professionnelles qui les accompagnent, pourraient encourager des auto-évaluations équilibrées et prudentes en matière de régulation émotionnelle.

En revanche, les participants non-managers ont fait preuve d'une plus grande variabilité. Les femmes non-managers ont non seulement obtenu le score global le plus élevé, mais elles ont également affiché la fourchette de résultats la plus large, allant de 22 à 36, ce qui indique un éventail plus diversifié de perceptions de soi. Certaines se considèrent comme très capables de réguler leurs émotions morales, tandis que d'autres sont plus incertaines. Chez les hommes non-managers, les scores étaient plus bas et plus étroitement groupés à l'extrémité la plus faible du spectre, ce qui suggère une perception moindre des ressources empathiques et des capacités de régulation émotionnelle moins stables en l'absence de responsabilités de leadership.

Une perspective basée sur le genre a permis d'affiner ces schémas. Dans l'ensemble, les participantes ont déclaré des moyennes plus élevées et un éventail de réponses plus large. Cette distribution plus large souligne le fait que les femmes de l'échantillon peuvent expérimenter ou rapporter la régulation émotionnelle avec plus de nuances, reflétant des degrés variables d'engagement empathique et de prise

de perspective. Les participants masculins, en revanche, ont eu tendance à se regrouper plus étroitement autour de la catégorie moyenne, avec moins de valeurs aberrantes et une plus grande homogénéité dans leur auto-évaluation de la gestion morale des émotions.

Enfin, l'examen de la manière dont les participants ont utilisé les échelles de réponse a révélé d'autres subtilités. Les managers eurent souvent recours à des catégories de réponses intermédiaires, ce qui pourrait indiquer une autoréflexion plus délibérée. En revanche, les non-managers ont plus souvent utilisé des évaluations extrêmes, ce qui laisse supposer une auto-évaluation plus franche ou un style de reporting moins contraignant.

L'ensemble de ces données quantitatives permet de comprendre comment les participants évaluent leurs propres capacités de régulation émotionnelle. Les modèles associés aux rôles de gestion, au genre et au style de réponse fournissent une carte des différences et des points communs potentiels. Avant d'intégrer ces résultats aux données qualitatives, qui nous éclaireront sur la manière dont ces capacités auto-évaluées se manifestent dans le cadre de pressions organisationnelles réelles, il est essentiel de reconnaître la complexité et la variabilité que reflètent les résultats de l'IRI. L'étape suivante consiste à relier ces modèles numériques aux récits, aux influences contextuelles et aux considérations éthiques qui caractérisent les expériences des participants dans le cadre du Festival des 7 Couleurs.

5.3.1.2 Régulation émotionnelle (émotions morales) et la Mètis en tant que boucle de rétroaction

Si les résultats de l'IRI donnent une vue d'ensemble des capacités perçues de régulation émotionnelle, ils ne permettent pas de saisir pleinement la manière dont les émotions morales interagissent avec les exigences situationnelles, les impératifs éthiques et la dynamique interpersonnelle. Afin d'éclairer la manière dont ces capacités auto-évaluées se manifestent dans la pratique, nous nous tournons à présent vers des analyses de cas qualitatives. En examinant les expériences vécues des participants, la façon dont ils réagissent à la pression du temps, répondent aux critiques, gèrent le bien-être des bénévoles ou respectent les normes éthiques dans des circonstances difficiles, nous pouvons relier les données chiffrées à la dynamique des émotions morales et à la capacité d'adaptation de la Mètis.

Pour élucider ces interactions, nous présentons deux cas illustratifs accompagnés de leurs diagrammes. Bien que nous ayons préparé des diagrammes correspondants pour tous les participants (comme le montre la Figure B en annexe), seuls deux cas sont inclus ici pour illustrer l'approche analytique. Les autres cas sont discutés sans représentations visuelles afin de conserver un champ d'application gérable.

Dans le cas de la gestion du temps et de la réponse émotionnelle de la participante FMCLA2, nous explorons la manière dont elle a géré les contraintes de temps qui ont déclenché une dynamique entre la régulation émotionnelle et les multiples dimensions de la Mètis. Ce cas correspond aux interactions 20 et 21 de notre ensemble de données. La synergie entre la régulation émotionnelle et sa capacité d'adaptation ainsi que sa capacité à maintenir une dynamique sociale saine devient évidente. Elle reconnaît la contrainte organisationnelle en déclarant : « *Le principal obstacle était le temps... c'est quelque chose auquel l'organisation a été confrontée ces dernières années* », ce qui indique que sa capacité à gérer la frustration causée par les départs tardifs est directement liée à l'efficacité avec laquelle elle adapte ses stratégies. Bien « *qu'elle soit satisfaite de la décision budgétaire, mais pas du moment où l'équipe a commencé en retard* », sa position émotionnelle régulée lui permet de rester concentrée sur des actions orientées vers la recherche de solutions. Cela favorise un environnement propice à l'ingéniosité et à des interactions sociales saines.

Simultanément, elle déclare : « *Cela a été très sain pour l'organisation. Cela a changé sa relation avec l'équipe* ». Elle illustre ainsi la façon dont l'équilibre émotionnel soutient non seulement sa capacité d'adaptation, mais encourage également une dynamique de pouvoir plus constructive. Dans ce scénario, les émotions morales et la ruse pratique coïncident, ce qui démontre que la régulation émotionnelle induite par la Phronesis peut stabiliser les interactions et permettre à la Mètis de faire preuve d'ingéniosité face aux pressions temporelles institutionnelles.

En intégrant les résultats quantitatifs au cas de la participante FMCLA2, il convient de noter que sa capacité de régulation émotionnelle auto-évaluée, telle qu'indiquée par l'IRI (Figure 4.22), la place dans la catégorie

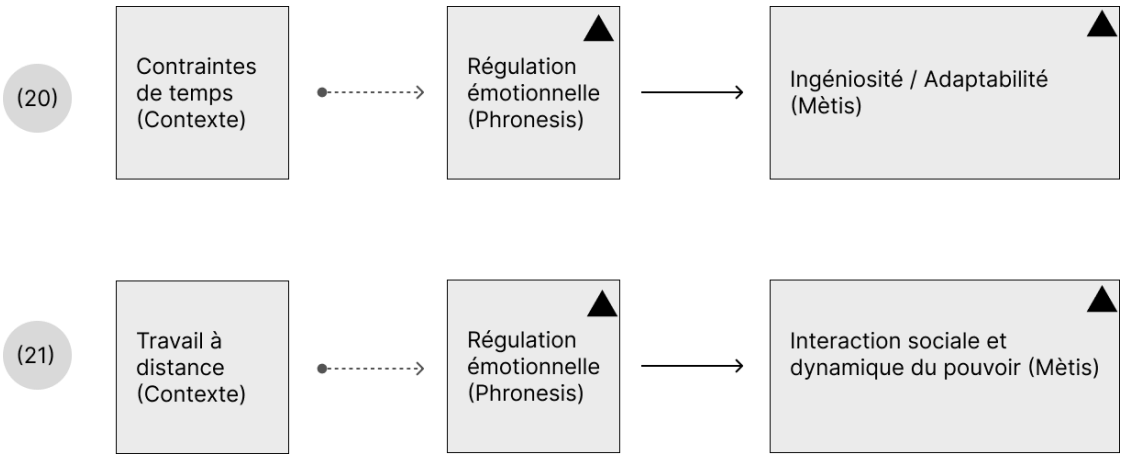

Figure 5.1: Régulation émotionnelle : Participante FMCLA2

*Triangles vers le haut : Impact positif « Faible » (avec un score de 21). Cette classification va quelque peu à l'encontre du récit qualitatif, qui souligne sa capacité à garder son sang-froid sous la pression du temps et à favoriser un climat organisationnel sain. En moyenne, les femmes managers ont obtenu un score modéré, gravitant vers des auto-évaluations plus prudentes et équilibrées. Cependant, la note faible de la participante FMCLA2 suggère que, même si elle peut généralement percevoir sa préoccupation empathique ou ses capacités de prise de recul comme limitées, son expérience vécue démontre que même les personnes dont les capacités auto-évaluées sont moindres peuvent faire preuve de résilience situationnelle et de gestion émotionnelle constructive.

Cette lacune met en lumière une distinction importante : les évaluations auto-déclarées mesurent les tendances perçues plutôt que les comportements sensibles au contexte. Alors que la participante FMCLA2 apparaît plus bas sur le spectre de la régulation émotionnelle dans les données quantitatives, son exemple montre que des facteurs externes, tels que la pression du temps et les défis organisationnels, peuvent évoquer ou renforcer des émotions morales particulières dans des situations réelles. En d'autres termes, la relation entre la régulation émotionnelle mesurée (en tant que trait de base) et la régulation émotionnelle démontrée (en tant que compétence mise en œuvre in situ) n'est pas nécessairement parfaitement alignée.

Si l'expérience de la participante FMCLA2 met en évidence une synergie positive, d'autres participants, tels que la participante FCLA8 dans les interactions 34 et 44, illustrent la fragilité de cet équilibre, comme nous l'expliquons ci-dessous. Les critiques externes des vendeurs et un sentiment général de surextension provoquent un stress émotionnel, comme le montre sa déclaration : « *L'un des vendeurs s'est plaint du manque d'acheteurs... ils la blâment et cela a affecté ses émotions lorsqu'il n'y a pas eu de choix ou de solutions* ». Cette tension émotionnelle accrue dégrade sa capacité à naviguer dans l'ambiguïté et à apprécier de multiples perspectives, ce qui indique que lorsque la Régulation Émotionnelle est défaillante, les dimensions de la Mètis, telles que la multiplicité des points de vue, peuvent être supprimées. Le cycle négatif se poursuit lorsqu'elle réalise plus tard : « *Elle s'est rendu compte qu'elle était fatiguée et que le manque d'organisation y était pour beaucoup* », ce qui révèle que la surcharge émotionnelle, provoquée par les pressions contextuelles et organisationnelles, diminue séquentiellement son ingéniosité. Ici, la Mètis et la Phronesis deviennent des contrepoids : un mauvais alignement émotionnel perturbe l'astuce nécessaire pour s'adapter, tandis que la reconnaissance cognitive de la tension ne rétablit pas immédiatement sa capacité à résoudre les problèmes avec souplesse. Contrairement au cas de la participante FMCLA2, qui illustre la synergie, l'expérience de la participante FCLA8 révèle un modèle contre actif, dans lequel les luttes avec la régulation émotionnelle entravent la culture des dimensions de la Mètis.

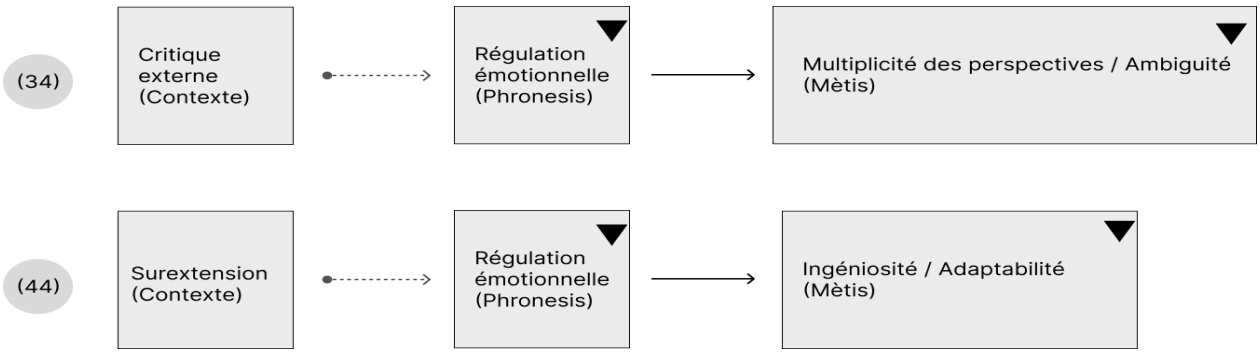

Figure 5.2: Régulation émotionnelle : Participante FCLA8

Pour les autres participants évoqués ci-dessous, nous n'incluons pas les diagrammes correspondants (Figure B). Ces interactions restent néanmoins essentielles pour démontrer que la relation entre la

régulation émotionnelle et les dimensions de la Mètis est souvent réciproque, la Mètis pouvant influencer l'équilibre émotionnel tout comme les émotions morales façonnent l'intelligence de la ruse.

La participante FCLA8 a obtenu un score de 30 à l'IRI (Tableau 4.22) ce qui la place confortablement dans la catégorie moyenne et suggère une capacité de régulation émotionnelle modérément forte. Les femmes non-managers, en tant que groupe, ont présenté à la fois le score individuel le plus élevé et la plus grande variabilité, ce qui indique que si certaines peuvent maintenir un engagement empathique fort et une prise de recul, d'autres peuvent fluctuer sous l'effet du stress. En principe, l'auto-évaluation modérée de la participante FCLA8 impliquerait une capacité raisonnable à gérer les émotions morales. Cependant, son expérience vécue révèle comment les pressions contextuelles, telles que les critiques externes et la surextension, peuvent pousser même les personnes qui se perçoivent comme ayant une capacité modérée à dépasser leur seuil de régulation. Cette divergence montre que si l'IRI offre une mesure générale des tendances à l'empathie et à la prise de recul, le comportement réel dans des environnements complexes et soumis à de fortes pressions peut différer de manière significative de ces évaluations de base. Bien qu'évalué comme ayant un score « Moyen », le récit de la participante FCLA8 révèle comment des difficultés permanentes peuvent diminuer sa capacité à maintenir l'équilibre émotionnel, limitant les dimensions de la Mètis telles que la multiplicité des points de vue. En d'autres termes, le score IRI d'un participant ne garantit pas une régulation émotionnelle résiliente dans toutes les circonstances.

D'un point de vue analytique plus large, le cas de la participante FCLA8 illustre la relation fragile entre les tendances de base et les réalités situationnelles. Même les participants qui s'identifient comme modérément capables d'engagement empathique et de prise de décision équilibrée peuvent voir leur équilibre émotionnel compromis par une tension accrue. Les données quantitatives nous permettent de constater que la participante FCLA8 n'est pas intrinsèquement dépourvue d'empathie ou de capacité à prendre du recul ; c'est plutôt l'intensité et la nature des pressions auxquelles elle est confrontée qui compromettent l'application pratique de ces émotions morales. En fin de compte, cela confirme l'idée que l'existence et la longévité de la Mètis animés par des émotions morales dépendent non seulement de traits inhérents, mais aussi de l'environnement dans lequel les individus évoluent.

À travers les interactions documentées 49, 54 et 55, l'expérience du participant MCLA9 révèle un lien entre la régulation émotionnelle et de multiples dimensions de la Mètis, affectées par les attentes de l'organisation, les contraintes de temps et des éléments cachés tels qu'un soutien insuffisant. Il décrit un scénario dans lequel « *ils ont placé des attentes trop élevées sur eux...* ». C'est une leçon apprise », illustrant la façon dont les pressions externes augmentent la tension émotionnelle et l'ambiguïté de ses tâches. En s'efforçant de garder son sang-froid même en présence d'une charge de travail accrue, il parvient non seulement à naviguer dans cette complexité, mais aussi à favoriser une relation réciproque entre la stabilité émotionnelle et la capacité d'adaptation. Sa capacité à rester calme sous la pression lui permet d'aborder les défis avec plus d'ingéniosité, renforçant ainsi la synergie entre la régulation émotionnelle et la capacité à ajuster ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances. Toutefois, cette capacité d'adaptation n'est pas inconditionnelle. Le participant MCLA9 note : « *C'était inattendu qu'il doive faire tout cela" et "En raison du peu de temps dont ils disposaient, il devait tout faire et se mettre directement au travail avant de planifier ; sinon, il y aurait beaucoup de problèmes* ». Malgré ces conditions exigeantes, il conserve une position neutre et pragmatique, illustrant la manière dont son équilibre émotionnel lui permet d'aligner les considérations éthiques sur la prise de décision rationnelle sous la contrainte.

Cette influence contextuelle renforce le fait que si les facteurs externes peuvent limiter sa capacité de planification, son cadre émotionnel bien régulé peut toujours le guider vers une résolution efficace des problèmes et des ajustements rapides, préservant ainsi un certain degré d'astuce pratique. Pourtant, il existe des vulnérabilités. L'absence de soutien organisationnel apparaît comme un facteur caché qui affecte son bien-être émotionnel et son efficacité pratique. Il déclare : « *Il se sent bien parce que s'il confiait cette tâche à quelqu'un d'autre, cette personne ne comprendrait pas et il n'y a personne pour l'aider parce que tout le monde est occupé par sa propre tâche*. » D'une part, le fait de reconnaître que les autres n'ont pas la compréhension nécessaire renforce ses connaissances implicites, ce qui lui donne confiance pour gérer des tâches complexes en solo. D'autre part, l'isolement et la charge supplémentaire augmentent sa tension émotionnelle, compromettant le lien stable entre la régulation émotionnelle et l'ingéniosité qu'il devrait idéalement déployer. En l'absence d'un soutien adéquat, son recours à la résilience personnelle peut conduire à une extension excessive, révélant une contre-dynamique dans laquelle l'absence d'assistance externe affaiblit la synergie qui, autrement, soutiendrait à la fois le sang-froid moral et la

capacité d'adaptation créative. En résumé, le cas du participant MCLA9 illustre comment les émotions morales, lorsqu'elles sont habilement gérées, peuvent favoriser l'adaptabilité et la pensée stratégique de la Mètis, même si ces avantages restent sensibles aux limitations contextuelles et aux lacunes latentes dans les ressources de l'environnement organisationnel.

Le participant MCLA9 a obtenu le score de régulation émotionnelle le plus bas (16) (Tableau 4.22) parmi tous les participants, ce qui le place carrément dans la catégorie « Faible ». Cette évaluation quantitative suggère qu'il se perçoit comme ayant une préoccupation empathique et des capacités de prise de recul limitées. Il est intéressant de noter que son récit démontre initialement une capacité à rester calme sous la pression, du moins temporairement, et à aligner ses émotions morales sur une prise de décision pragmatique. Cet équilibre à court terme est remarquable compte tenu de son autoévaluation initiale d'un niveau inférieur, ce qui indique que même les participants qui se perçoivent comme moins compétents peuvent faire preuve de résilience situationnelle lorsqu'ils sont confrontés à des défis immédiats. Cependant, en l'absence d'un soutien externe constant et sous l'effet cumulatif des exigences élevées, l'équilibre émotionnel du participant MCLA9 s'érode au fil du temps. Le compte rendu qualitatif corrobore la suggestion quantitative selon laquelle son adaptabilité morale et émotionnelle peut avoir un seuil inférieur : alors qu'il peut momentanément compenser les limites perçues, une tension soutenue le pousse au-delà de sa zone de confort.

En d'autres termes, les données quantitatives laissent présager que la stabilité émotionnelle du participant MCLA9 pourrait être plus fragile ou contingente, une prédiction que le scénario qualitatif confirme à mesure qu'il est confronté à un isolement et à des responsabilités croissantes. Cette consonance entre les limites identifiées par l'intéressé (cote Faible) et l'échec éventuel sous une pression continue soutient la relation observée : les capacités initiales d'empathie et de mise en perspective, mesurées par l'IRI, peuvent prédire la rapidité avec laquelle les stratégies de régulation émotionnelle d'une personne s'épuisent dans des environnements exigeants et défavorables. Pour le participant MCLA9, les données quantitatives ne contredisent pas ses moments de compétence ; elles aident plutôt à expliquer pourquoi son sang-froid moral et son ingéniosité s'avèrent moins durables que ceux de certains de ses pairs. L'image qui en résulte est la suivante : même s'il peut puiser dans ses émotions morales pour s'adapter stratégiquement, sa

capacité d'auto-évaluation plus faible signifie que ces réserves peuvent s'épuiser plus tôt, ce qui le rend plus vulnérable aux dynamiques contraires qui affaiblissent le sang-froid moral et l'ingéniosité de la Mètis au fil du temps.

L'expérience de la participante FCLA5 illustre la manière dont une régulation émotionnelle habile soutient non seulement l'ancrage moral, mais renforce également sa capacité à réagir de manière pragmatique et ingénieuse à des circonstances qui évoluent rapidement. Même si « *elle n'était pas très contente parce que lorsqu'elle commençait le spectacle, le timing était serré, elle devait gérer 10 groupes d'artistes à elle seule* », elle tempère continuellement ses réactions émotionnelles, veillant à ce que les frustrations croissantes ne dégradent pas son dévouement à l'équité et au respect des artistes. Par exemple, lorsqu'elle est confrontée à des difficultés de programmation ou à des artistes absents, elle déclare qu'il faut « *trouver une solution aussi vite que possible* », tout en maintenant des normes éthiques qui l'empêchent de punir d'autres artistes. Elle explique ainsi : « *Si la performance est trop longue, nous devons suivre le flux et ne pas la raccourcir, car réduire le temps alloué à un autre artiste signifie que vous ne respectez pas l'autre personne*. » Cette synergie apparaît clairement dans son approche de la sélection et de la gestion des artistes. En collaboration avec l'équipe des stagiaires, elle note : « *Ils ont leurs propres critères pour choisir les artistes, comme le fait de se produire pour de l'argent ou parce qu'ils aiment se produire*. » En prêtant une attention particulière aux motivations des artistes, elle s'assure que les numéros choisis « *correspondent à l'objectif du festival* ». Selon elle, « *s'ils jouent par amour, ils ne seront pas là pour l'argent car ils n'ont pas un gros budget* », ce qui lui permet de maintenir un équilibre entre les contraintes pratiques et les considérations morales. Plutôt que de réagir avec frustration lorsqu'elle est confrontée à des arrivées tardives ou à des budgets limités, elle s'adapte soigneusement à chaque contexte unique, réorganisant le calendrier des représentations sans compromettre ses principes éthiques sous-jacents. Sa boussole morale façonne également sa façon de résoudre les problèmes sur le terrain. Même sous la pression, elle insiste sur le fait de traiter les artistes de manière éthique : « *Sa décision consistait uniquement à respecter le calendrier des personnes* », ce qui témoigne de son engagement en faveur de l'équité et de la dignité. Au lieu de laisser le stress ou les désagréments dicter ses décisions, elle recourt à la régulation émotionnelle pour rester calme, flexible et inventive. Ce sont là des qualités de la Mètis, guidées plutôt que déréglées par des émotions morales.

Ainsi, l'ingéniosité ne devient ni opportuniste ni nuisible, mais reste ancrée dans les valeurs du festival et le bien-être de toutes les personnes impliquées. En résumé, le cas de la participante FCLA5 révèle une forme intéressante de synergie : la régulation émotionnelle fonctionne comme une force morale stabilisante qui soutient sa capacité d'adaptation et de prise de décision pragmatique. Sa capacité à rester calme, même lorsqu'elle est confrontée à un « *timing serré* » et qu'elle doit « *gérer seule 10 groupes d'artistes* », tout en maintenant des normes éthiques dans un contexte difficile, met en évidence sa réactivité et son ingéniosité. En s'appuyant sur une boussole morale qui privilégie l'équité, l'empathie et le respect, elle illustre comment la dynamique entre la Phronesis et la Mètis peut, lorsqu'elle est guidée par des émotions morales, renforcer mutuellement l'efficacité de l'action face à la complexité.

La participante FCLA5 a obtenu un score de 27 à l'IRI (Tableau 4.22) ce qui la situe dans la catégorie moyenne. Ce résultat suggère qu'elle se perçoit comme modérément capable d'empathie et de prise de recul. Parmi les femmes non-managers, qui ont collectivement affiché le plus large éventail de scores, la note modérée de la participante FCLA5 la place confortablement dans la tendance centrale de son groupe. Cela correspond bien à son récit qualitatif, dans lequel elle utilise constamment la régulation émotionnelle pour garder son sang-froid, préserver les normes éthiques et gérer des demandes logistiques complexes. Contrairement aux cas où les données quantitatives et les récits qualitatifs semblent s'opposer, le scénario de la participante FCLA5 renforce l'idée qu'une capacité modérée de régulation émotionnelle, perçue par elle-même, peut se traduire efficacement par des actions pratiques et moralement fondées en situation de stress. Son auto-évaluation équilibrée correspond à sa capacité démontrée d'adapter des stratégies, de rester patiente et d'aborder les défis avec équité et respect.

La synergie dont elle fait preuve, en utilisant la régulation émotionnelle pour défendre les valeurs morales et favoriser une réactivité de type Mètis, reflète ce que nous pourrons attendre d'une personne qui s'identifie comme modérément empathique et guidée par la perspective. L'alignement entre les données quantitatives et qualitatives montre qu'une note IRI moyenne n'implique pas la médiocrité dans la pratique, mais reflète une base d'émotions morales pour soutenir une prise de décision efficace et sensible au contexte. La participante FCLA5 illustre comment les participants dont les capacités de régulation émotionnelle auto-évaluées sont modérées peuvent néanmoins s'épanouir dans des scénarios exigeants,

en tirant parti de leurs émotions morales pour stabiliser les interactions, protéger l'intégrité éthique et s'adapter avec ingéniosité aux contraintes de l'organisation.

Le récit du participant MMCLA5 montre que le manque de temps de préparation crée un contexte tendu dans lequel il doit trouver un équilibre entre les émotions morales et les considérations pratiques. Bien qu'il reconnaisse « *qu'il pense que ce serait mieux s'il y avait plus de réunions avec lui et de préparation avant le festival* », les conditions précipitées limitent la possibilité de respecter pleinement le principe éthique d'un soutien adéquat aux volontaires. Cette lacune le conduit à s'inquiéter : *« Il était un peu inquiet pour les bénévoles et il avait peur qu'ils ne participent pas.* » Ces préoccupations reflètent les émotions morales en jeu, à savoir le souci du bien-être, de l'équité et du confort des volontaires, tout en soulignant la pression pratique liée à la coordination des arrangements de dernière minute. Même si le participant se sent sous pression en raison des contraintes de temps, la régulation émotionnelle du participant MMCLA5 lui permet de maintenir une approche pragmatique. Au lieu de succomber à la frustration, il canalise ses efforts dans des actions concrètes, fondées sur l'éthique. Il prépare des rafraîchissements pour les bénévoles et dispose les sièges de manière que les spectateurs puissent assister confortablement aux spectacles, en veillant à ce que *« les sièges soient disposés de manière que les gens puissent marcher et qu'ils se sentent à l'aise* ». Ce faisant, il reconnaît à la fois la responsabilité morale (bien-être des bénévoles, confort du public) et l'aspect pratique (bon déroulement de l'événement, adaptations opportunes).

Dans ce contexte, ses émotions morales n'entravent pas la prise de décision rationnelle ; au contraire, elles éclairent ses choix pragmatiques. Cette synergie est évidente lorsqu'il explique aux volontaires leur rôle, anticipe leurs besoins et s'adapte même aux changements de programme, comme la rotation des volontaires dans différentes tâches, afin qu'ils puissent « *expérimenter et voir différentes parties du festival* ». Cela démontre un équilibre réfléchi entre les intentions éthiques et les actions immédiates et ingénieuses. Bien qu'il admette que le *« besoin de se dépêcher* » caractérise une grande partie de la préparation, son équilibre émotionnel sous ces contraintes maintient un état d'esprit neutre et axé sur la recherche de solutions. En gérant ses propres angoisses, en restant calme, patient et flexible, il fait en sorte que les bénévoles se sentent soutenus et que le festival se déroule sans encombre malgré les obstacles logistiques. Ce scénario illustre donc comment la régulation émotionnelle, même dans des

conditions de préparation limitée et d'incertitude, peut favoriser la neutralité et le pragmatisme. Cela permet ainsi de traduire les préoccupations morales (confort des volontaires, valeur éducative, bien-être des participants) par des interventions constructives et opportunes.

Le participant MMCLA5 a obtenu un score IRI « Moyen » de 25 (Tableau 4.22). Ce score le situe dans la fourchette moyenne de l'auto-perception, de l'empathie et de la capacité à prendre du recul, un résultat qui correspond étroitement à l'expérience vécue telle qu'elle a été décrite. Les managers, en tant que groupe, ont tendance à présenter des auto-évaluations cohérentes et modérées, et le scénario du participant MMCLA5 correspond à ce modèle : malgré des pressions logistiques importantes et un temps de préparation insuffisant, il garde son sang-froid, équilibre les considérations morales avec les besoins pratiques et s'adapte à des défis inattendus. Cette concordance entre son évaluation IRI modérée et le récit qualitatif suggère qu'un sens stable et moyen de la régulation émotionnelle peut effectivement se traduire par une résolution de problèmes efficace et guidée par l'éthique en situation de stress.

Contrairement aux cas où une évaluation forte ou faible contraste fortement avec le comportement observé, l'auto-évaluation de niveau intermédiaire du participant MMCLA5 s'avère pertinente. Cela ne garantit pas une performance sans faille, mais cela indique une capacité à rester flexible, à prendre en compte le bien-être des volontaires et à respecter les normes éthiques, même dans des conditions moins qu'idéales. En d'autres termes, les données quantitatives ne prédisent ni une résilience exceptionnelle ni un effondrement immédiat ; elles suggèrent plutôt une base équilibrée à partir de laquelle les émotions morales peuvent éclairer les choix pragmatiques. La capacité du participant MMCLA5 à canaliser ses émotions morales dans une action constructive, en veillant à ce que les volontaires se sentent à l'aise, que les rôles soient clarifiés et que l'événement se déroule sans heurts, reflète l'expression pratique d'une évaluation moyenne. Cela confirme qu'une régulation émotionnelle modérée auto-évaluée peut servir de plateforme solide pour la réactivité éthique et l'adaptabilité à la Mètis, en particulier dans les contextes managériaux où la stabilité et un jugement équilibré sont constamment encouragés.

Enfin, le récit du participant MMCLA3 dans l'interaction 119 renforce la dimension contextuelle, car « *Ce fut un véritable défi parce qu'ils avaient peu de temps pour organiser ce festival »* et « Le *côté émotionnel*

affecte le côté du CLA de voir les jeunes générations faire quelque chose qu'ils n'avaient jamais expérimenté », ce qui montre que les réactions émotionnelles ne sont pas des phénomènes isolés. La dynamique entre la régulation émotionnelle et la Mètis apparaît dans la manière dont il favorise un environnement favorable pour les stagiaires qui découvrent l'expérience. Sa stabilité émotionnelle sous la pression du temps permet à ces participants novices de grandir et de s'adapter aux contraintes, ce qui indique que la gestion morale personnelle des émotions peut indirectement cultiver la capacité d'adaptation de la Mètis chez les autres, soulignant ainsi la nature relationnelle des interactions entre la Phronesis et la Mètis.

Le participant MMCLA3, un homme occupant un poste de direction, a obtenu un score IRI « Moyen » de 27. Cette perception de soi, située dans la fourchette moyenne, correspond bien à la manière dont il gère les complexités de son rôle. En tant que manager, ses capacités d'empathie et de prise de recul, moyennes mais stables, lui permettent de garder son sang-froid dans des situations stressantes et ainsi de créer un environnement favorable pour les stagiaires qui découvrent l'expérience. Plutôt que de suggérer un niveau extraordinaire d'engagement empathique, une évaluation Moyenne permet de poser une base réaliste sur laquelle les émotions morales peuvent guider un comportement équilibré et efficace. Son récit qualitatif renforce cette correspondance : en gardant son sang-froid et sa sensibilité morale, le participant MMCLA3 encourage les novices à s'adapter dans des conditions difficiles, illustrant ainsi comment des niveaux modérés de régulation émotionnelle auto-évaluée peuvent avoir un impact relationnel substantiel. Cette synergie montre qu'un niveau moyen de préoccupation empathique et de prise de recul n'est pas seulement une question de résilience personnelle ; il favorise également un contexte dans lequel les autres peuvent développer leur propre capacité d'adaptation à la manière de la Mètis. Les données quantitatives appuient donc le résultat qualitatif selon lequel des capacités modérées de régulation émotionnelle peuvent être mises à profit non seulement pour gérer le stress personnel, mais aussi pour faciliter la croissance et la réactivité de ceux qui sont guidés par ces personnes.

5.3.1.3 Régulation des émotions et dynamique de la Mètis

L'étude de la Régulation Émotionnelle (Émotions Morales) au sein de la structure organisationnelle du Festival des 7 Couleurs révèle un lien actif et sensible au contexte entre les émotions morales et les

capacités liées à la Mètis. Dans les différents récits des participants, la gestion de la frustration, de l'anxiété ou de l'incertitude s'avère être un facteur décisif qui influence l'amélioration ou l'entrave des dimensions de la Mètis, telles que l'adaptabilité, l'ingéniosité et la prise de décision pragmatique.

D'une part, lorsque la Régulation Émotionnelle est maintenue, les émotions morales servent de force stabilisatrice qui soutient l'alignement avec les principes éthiques, renforçant un cycle vertueux dans lequel la Mètis s'épanouit. Les participants qui restent émotionnellement calmes sous la pression font souvent preuve d'une plus grande flexibilité, d'une résolution créative des problèmes et d'équité dans leurs actions. D'un autre côté, ces interactions ne sont pas uniformément positives.

Dans des conditions de tension intense, telles que des contraintes de temps, un soutien limité ou des critiques externes, la régulation émotionnelle peut faiblir, déclenchant une dynamique contraire dans laquelle les émotions morales sont submergées, les capacités de la Mètis diminuent et la prise de décision en pâtit. Ainsi, la régulation émotionnelle agit à la fois comme un pont potentiel et comme une ligne de faille : lorsqu'elle est maintenue, elle renforce l'action éthique et sensible au contexte ; lorsqu'elle est érodée, elle compromet l'adaptabilité et la ruse nécessaires pour naviguer dans des contextes organisationnels complexes. Toutefois, ces résultats positifs ne sont pas inévitables. Dans des conditions de tension intense, telles que de fortes contraintes de temps, un soutien limité ou des critiques externes, la régulation émotionnelle peut s'affaiblir, déclenchant une dynamique inverse dans laquelle les émotions morales sont submergées et les capacités de la Mètis diminuent. Dans ces cas-là, la régulation émotionnelle sert non seulement de pont vers une action éthique et adaptée au contexte, mais aussi de ligne de faille : lorsqu'elle s'érode, la capacité d'adaptation et la ruse nécessaires pour naviguer dans la complexité disparaissent également. Nous avons créé ce modèle sur la base de la boucle de rétroaction de la Figure 5.3 qui illustre cette tension.

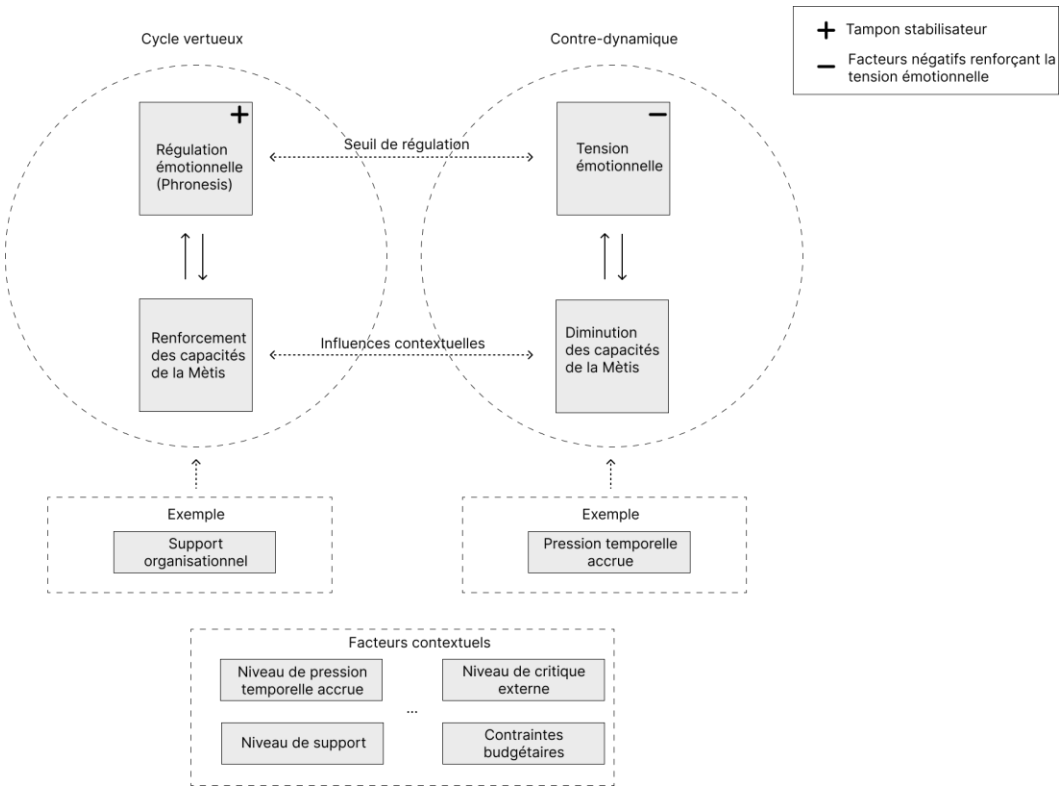

Figure 5.3: Régulation émotionnelle et Mètis : Boucle de rétroaction entre stabilité et tension

5.3.1.3.1 La régulation émotionnelle comme tampon stabilisateur : Un cycle vertueux

Comme le suggèrent les exemples empiriques, les participants qui régulent habilement leurs réactions émotionnelles entrent souvent dans ce que nous pourrions appeler un cycle vertueux. Dans ce cas, la Régulation Émotionnelle agit comme un tampon stabilisateur (marqué d'un signe plus dans la Figure 5.3, permettant des Capacités de Mètis Améliorées telles que le pragmatisme neutre, la capacité à jongler avec de multiples perspectives, et la dextérité nécessaire pour gérer les complexités situationnelles. En outre, certains participants qui se perçoivent comme modérément doués pour l'empathie et la prise de recul se montrent capables de traduire ces capacités en résilience dans le monde réel. Par exemple, la capacité de la participante FMCLA2 à rester calme sous la pression du temps a facilité l'élaboration de stratégies axées sur les solutions et de relations d'équipe plus saines. De même, le calme émotionnel constant du participant FCLA5 lui a permis de relever les défis logistiques liés à l'organisation éthique et efficace de plusieurs artistes, démontrant ainsi que les émotions morales peuvent renforcer l'astuce pratique au lieu de l'entraver.

5.3.1.3.2 La tension émotionnelle : une dynamique de couple

Cependant, tous les scénarios ne produisent pas cette synergie positive. Dans certaines conditions, un seuil de régulation (illustré dans la Figure 5.3 délimite le point à partir duquel la régulation émotionnelle peut faiblir sous l'effet de pressions croissantes, faisant passer le système d'un cycle vertueux à une contre-dynamique. Lorsque la régulation émotionnelle cède la place à la tension émotionnelle (indiquée par le signe moins dans la Figure 5.3), les capacités de la Mètis diminuent. Comme le montre l'expérience de la participante FCLA8, les critiques externes et la désorganisation de l'organisation ont entraîné une surcharge émotionnelle, supprimant sa capacité à apprécier l'ambiguïté ou à s'adapter efficacement. Le cas du participant MCLA9 souligne également que si les émotions morales peuvent initialement soutenir la résilience et l'ingéniosité, un manque de soutien externe ou des exigences excessives peuvent pousser un individu dans un état de tension émotionnelle. Au fil du temps, cette tension érode l'intelligence flexible et sensible au contexte que la Mètis fournit idéalement.

La Figure 5.3 souligne que ces résultats ne sont pas isolés. Au contraire, les facteurs contextuels, la pression du temps, les contraintes budgétaires, les niveaux de soutien organisationnel et les critiques externes exercent une influence déterminante. Placés en bas de la figure, ces éléments contextuels servent de leviers qui peuvent faire pencher la balance d'un cycle vertueux de régulation émotionnelle et d'amélioration des capacités de la Mètis vers une contre-dynamique plus problématique de tension émotionnelle et de diminution des capacités de la Mètis. Par exemple, le « soutien organisationnel », à gauche du diagramme, symbolise un apport qui peut renforcer la régulation émotionnelle, favorisant ainsi des actions adaptatives et éthiquement éclairées. À l'inverse, la « pression temporelle accrue », à droite, illustre un changement contextuel susceptible d'intensifier la tension émotionnelle, d'affaiblir le sang-froid moral et de réduire la capacité d'adaptation induite par la Mètis. Ainsi, la Figure 5.3 montre un processus continu plutôt que des états fixes. Les individus peuvent passer d'une zone à l'autre en fonction de l'évolution des conditions contextuelles. La régulation émotionnelle et la Mètis fonctionnent ici dans le cadre d'une boucle de rétroaction : une gestion efficace des émotions morales peut améliorer l'intelligence pratique qui, à son tour, renforce la stabilité émotionnelle. Cependant, si les facteurs contextuels stressants s'accumulent sans être soulagés ou soutenus de manière adéquate, la régulation émotionnelle peut faiblir, entraînant une spirale descendante de tension émotionnelle qui sape les capacités de la Mètis, et vice-versa.

Certains comptes rendus, comme ceux des participants MMCLA3 et MMCLA5, révèlent que l'influence de la régulation émotionnelle s'étend également aux relations interpersonnelles. Lorsque les individus maintiennent un équilibre émotionnel, ils créent des environnements propices à l'apprentissage, à l'expérimentation et à l'engagement, nourrissant indirectement les capacités de la Mètis de leurs collègues ou stagiaires. Inversement, une détérioration de la régulation émotionnelle a un effet d'entraînement, diminuant non seulement la capacité d'adaptation de l'individu, mais aussi la capacité collective à réagir avec ingéniosité.

La Figure 5.3 synthétise ces idées dans un modèle conceptuel. Sur le côté gauche, la régulation émotionnelle et l'amélioration des capacités de la Mètis forment un cycle vertueux, facilité par des facteurs contextuels constructifs tels que le soutien de l'organisation. Sur le côté droit, la tension

émotionnelle et la diminution des capacités de la Mètis représentent une contre-dynamique, souvent déclenchée par des influences contextuelles négatives telles qu'une pression temporelle accrue ou des critiques externes. Les flèches, les seuils et les facteurs contextuels illustrent visuellement l'équilibre délicat observé dans les récits des participants. En intégrant les résultats empiriques dans ce diagramme, nous comprenons mieux comment les émotions morales, la ruse pratique et les conditions contextuelles interagissent. La régulation émotionnelle apparaît comme un pilier, une force morale stabilisatrice qui peut faire respecter les normes éthiques, favoriser la résilience et permettre une résolution des problèmes souple et adaptée au contexte. Pourtant, cette force stabilisatrice n'est ni automatique ni garantie : elle est continuellement façonnée par les conditions extérieures, les dynamiques relationnelles et la capacité des individus et des organisations à fournir un soutien suffisant. En intégrant à la fois des auto-évaluations quantitatives et des récits qualitatifs, ce modèle reconnaît que si la régulation émotionnelle apparaît comme un pilier de l'action éthique et adaptative, son efficacité est loin d'être garantie. Les différences individuelles dans les capacités empathiques de base, associées à des pressions contextuelles et à des dynamiques relationnelles variables, signifient que le maintien de la Mètis morale et émotionnelle est souvent contingent et situationnel. La force stabilisatrice de la régulation émotionnelle est réelle, mais elle doit être continuellement soutenue par les structures organisationnelles, les relations interpersonnelles et l'évolution des conditions dans lesquelles les participants se trouvent.

5.3.2 Analyse de la fonction du schéma directeur (Identité Morale)

Avant de se plonger dans les analyses de cas qualitatives qui établissent un lien entre l'identité morale (Fonction du Schéma directeur) et les adaptations stratégiques spécifiques au contexte (Mètis), il est instructif d'examiner d'abord les résultats quantitatifs obtenus à partir des mesures autodéclarées des participants. Ces mesures visent à déterminer comment les individus conçoivent les valeurs morales comme faisant partie intégrante de leur identité et de leur estime de soi, et dans quelle mesure ils privilégient les qualités morales par rapport aux attributs non moraux. L'examen de ces dimensions nous permet de mieux comprendre le cadre de l'identité morale dans lequel les participants évoluent. Cette introduction quantitative prépare le terrain pour l'interprétation des données qualitatives, en veillant à ce

que les analyses de cas ultérieures soient ancrées non seulement dans des hypothèses théoriques, mais aussi dans des aperçus empiriques sur les conceptions morales de soi des participants.

Pour évaluer la Fonction du Schéma Directeur (Identité Morale), trois instruments principaux ont été utilisés : l'échelle de l'auto-pertinence morale (APM) (Tableau 4.26), la sous-échelle de la vertu de l'échelle des contingences de la valeur personnelle (CVP) (Tableau 4.25), et l'évaluation de l'importance des valeurs morales sur l'échelle de l'identité (Tableau 4.24). Chaque outil offre une perspective différente sur la manière dont les principes moraux imprègnent le sentiment de soi des participants, sur la mesure dans laquelle leur estime de soi dépend d'une vie vertueuse et sur la mesure dans laquelle ils donnent la priorité aux qualités morales par rapport à d'autres attributs personnels. Alors que l'échelle d'identité fournit un indicateur direct de l'importance des valeurs morales dans l'identité d'une personne, l'échelle CVP met en évidence l'influence des vertus morales sur l'estime personnelle. L'échelle APM affine encore ce tableau en distinguant l'importance accordée aux vertus par rapport aux non-vertus. Ensemble, ces mesures offrent une vision multidimensionnelle de l'identité morale et de ses différents niveaux d'intégration parmi les participants.

5.3.2.1 Analyse des résultats du Score d'Intégration de l'Identité Morale (SIIM)

En examinant plus en détail les participants individuels, il devient clair que les scores d'intégration de l'identité morale personnelle ne sont pas simplement le produit de notes universellement élevées ou faibles. Au contraire, les liens entre l'échelle d'identité, le CVP et le APM mettent en évidence des schémas particuliers qui reflètent la manière dont les engagements moraux de chaque participant sont intégrés ou détachés de leur prise de décision habituelle et de leur image de soi.

Prenons l'exemple de la participante FCLA3, qui n'occupe pas de fonction de management et qui a obtenu un score SIIM élevé. Sur l'échelle de l'identité, elle a évalué les valeurs morales comme étant « extrêmement importantes pour mon sentiment d'identité », ce qui indique que les considérations morales sont au cœur de son identité personnelle. Cet alignement est renforcé par ses résultats à l'recherche CVP, où elle a obtenu le score le plus élevé possible (30 points), en se déclarant « tout à fait d'accord » pour chaque élément lié à l'importance de la vertu. Cette affirmation inébranlable suggère que son estime de

soi dépend profondément du respect des normes morales. Parallèlement, sur le APM, la participante FCLA3 a non seulement accordé une grande importance aux qualités vertueuses, mais a également maintenu une distinction claire entre les attributs moraux et non moraux. Avec un score de 46 pour les vertus et une priorité de 27 % plus élevée pour les vertus que pour les non-vertus, ses réponses indiquent que les attributs moraux ne sont pas seulement un aspect de son concept de soi ; ils sont les éléments autour desquels gravitent les autres qualités personnelles. La participante FCLA3 illustre le cas « idéal » : l'identité morale est totalement intégrée, guidant de manière cohérente sa perception de soi et conférant une signification éthique à ses choix quotidiens.

Un scénario contrasté apparaît chez des participants tels que la FCLA1 et le MCLA9, tous deux classés dans la catégorie SIIM faible. Bien qu'ils reconnaissent l'importance des valeurs morales sur l'échelle de l'identité et qu'ils affirment leur importance dans une certaine mesure, leurs scores de RSM brossent un tableau plus complexe. La participante FCLA1, par exemple, accorde une valeur modérément élevée aux traits moraux, mais sa priorisation négative de 10,5% par rapport aux non-vertus indique qu'elle ne privilégie pas systématiquement les attributs moraux par rapport à d'autres qualités attrayantes. Au contraire, elle accorde également une place importante aux traits non vertueux, diluant ainsi le noyau moral qui pourrait autrement ancrer son identité. De même, le score élevé du participant MCLA9 en matière de CVP suggère une disposition positive envers la vertu en théorie, mais son score en matière de APM reste faible, ce qui indique une incapacité, ou peut-être un manque de volonté, de privilégier systématiquement les caractéristiques morales par rapport à d'autres attributs concurrents. Dans les deux cas, l'écart entre l'adhésion aux valeurs morales en principe et leur hiérarchisation en pratique conduit à une intégration morale plus faible dans l'ensemble.

Entre ces deux extrêmes se trouvent des participants qui incarnent les catégories SIIM « Moyen » ou « Moyen-Élevé », tels que les participantes FMCLA2 et FCLA6. Prenons l'exemple de la participante FMCLA2 qui, malgré un score de vertu modéré (33) sur le RSM, se distingue par une priorisation positive substantielle de 28,2 % des traits moraux par rapport aux non-vertus. Bien que son score absolu de vertu ne soit pas extrêmement élevé, sa forte priorisation positive indique que les valeurs morales, lorsqu'elles sont choisies, ont plus de poids que leurs équivalents non moraux. Cette dynamique suggère un participant

qui, bien que n'étant pas aussi uniformément centré sur la morale que quelqu'un comme la participante FCLA3, trouve néanmoins des moyens de garder les considérations morales au premier plan dans la prise de décision pratique. De même, la participante FCLA6 combine un score d'Identité « Extrêmement important » avec de bons résultats de CVP et un classement APM Moyen. Le modèle global la place dans la catégorie « Moyen-Élevé », ce qui reflète sa capacité à maintenir des engagements moraux sans pour autant faire preuve de la distinction morale/non morale extraordinaire observée dans les cas forts. Elle accorde clairement de l'importance aux principes moraux, mais elle ne donne pas toujours la priorité à la morale de manière aussi cohérente que les participants de la catégorie « Fort ». Néanmoins, elle intègre les valeurs morales à sa prise de décision de manière plus efficace que les participants de la catégorie « Faible ».

Ce qui ressort de ces exemples, c'est que l'intégration de l'identité morale n'est pas un état binaire consistant simplement à accorder ou non de l'importance à la morale. Les participants varient considérablement en ce qui concerne la manière dont ils traduisent l'importance morale en priorités significatives parmi différents attributs personnels, et en ce qui concerne la cohérence avec laquelle ces valeurs ancrent leur estime de soi. Certains, comme la participante FCLA3, font preuve d'un alignement presque parfait, combinant les scores d'identité, de CVP et de APM dans un concept de soi moral cohérent. D'autres, comme les participants FCLA1 et MCLA9, démontrent qu'une grande estime de la moralité en théorie ne garantit pas une vision morale tout aussi forte en pratique. Enfin, les participants situés dans la zone intermédiaire, comme les participantes FMCLA2 ou FCLA6, montrent que même des scores modérés peuvent donner lieu à une intégration morale significative s'ils s'accompagnent d'une véritable tendance à privilégier les vertus lorsqu'ils sont contraints de choisir entre divers attributs personnels.

En explicitant ces nuances auprès des participants, les résultats quantitatifs prennent vie. Plutôt que de considérer les scores d'identité, les mesures CVP et les résultats APM comme des chiffres abstraits, ces exemples soulignent que l'intégration de l'identité morale de chaque participant est le produit de raisonnements complexes et individualisés. Cette complexité ouvre la voie aux analyses qualitatives qui suivent, où les interactions entre l'identité morale et la Mètis peuvent être observées en action lorsque les participants sont confrontés à des défis organisationnels et à des dilemmes éthiques réels. Cela permet

de mieux comprendre comment les engagements moraux personnels sont mis en œuvre, remis en question ou renforcés dans le contexte organisationnel.

5.3.2.2 Identité morale et cycle d'adaptation contextuelle

Pour mieux comprendre comment l'identité morale façonne et est façonnée par les conditions du monde réel, nous nous tournons maintenant vers des analyses de cas qualitatives combinées aux résultats de l'EIGM. En examinant les expériences vécues des participants, la façon dont ils négocient de nouveaux contextes, gèrent des ressources limitées ou défendent l'inclusion et l'équité malgré les pressions extérieures, nous pouvons relier le cadre conceptuel à l'interaction concrète entre l'identité morale et la Mètis. Bien que nous ayons préparé des diagrammes pour plusieurs participants afin de visualiser ces dynamiques, nous nous concentrons ici sur une sélection de ces cas illustratifs, en discutant les autres textuellement afin de maintenir une portée gérable.

Dans le cas des interactions de la participante FMCLA4, l'identité morale n'apparaît pas comme une toile de fond statique, mais comme une force qui façonne activement son contexte de prise de décision. Face à un Festival des 7 Couleurs qui exige à la fois inclusivité et efficacité, elle note que « *c'est son expérience qui lui permet de savoir comment travailler avec l'équipe de recherche, d'être très sensible à la participation, à l'orientation et aux conseils de l'équipe de recherche* ». Cette observation révèle la responsabilité morale d'honorer les contributions participatives tout en répondant au besoin de rationaliser les programmes. Plutôt que de traiter ces objectifs séparément, la participante FMCLA4 les intègre, expliquant « *qu'elle doit s'adapter au travail dans un nouveau contexte* ». En se concentrant sur la sensibilité nécessaire pour s'engager avec l'équipe de recherche, elle démontre comment l'identité morale augmente les attentes éthiques, compliquant efficacement ce qui pourrait autrement être des tâches managériales simples. Son identité morale accroît donc les enjeux, provoquant l'émergence de la Mètis, de la ruse et de l'adaptabilité au contexte, en tant que ressource stratégique. En réfléchissant à ce processus, la participante FMCLA4 reconnaît que « *c'était une bonne décision parce que maintenant ils essaient de rationaliser leur programme* », une déclaration qui allie considération morale et efficacité pratique. Ici, l'identité morale ne se contente pas de la guider ; elle la pousse à trouver des solutions qui respectent à la fois les normes éthiques et les contraintes organisationnelles, en veillant à ce que ses adaptations ne soient pas neutres

sur le plan éthique, mais délibérément alignées sur la mission du festival. La Figure 5.4 illustre les relations entre l'identité morale et la mission du festival.

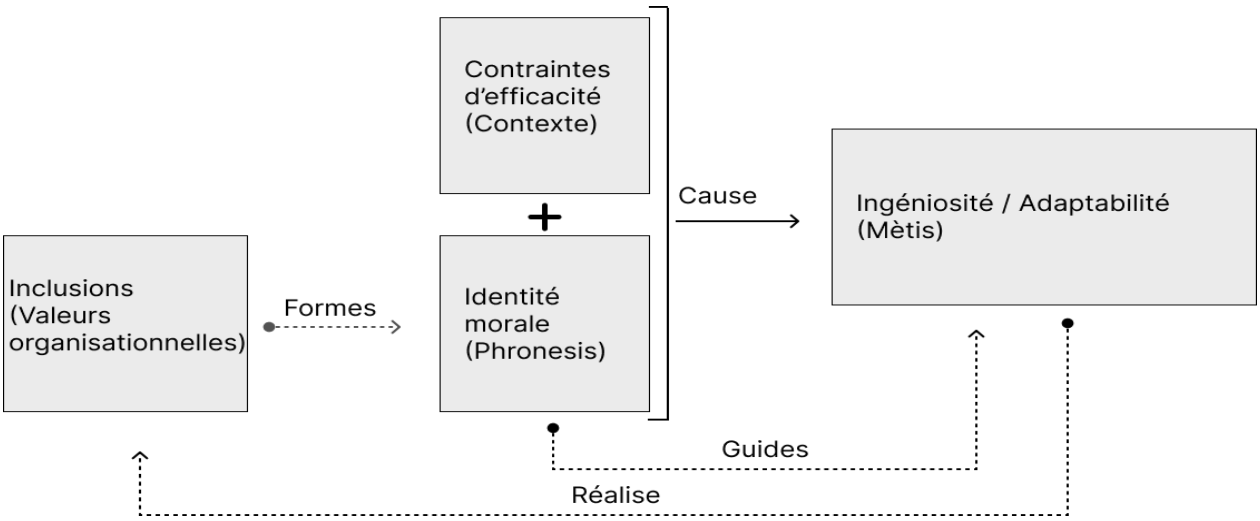

Figure 5.4: Schéma directeur : Participante FMCLA4

On observe une dynamique similaire dans les interactions ultérieures, où l'identité morale influence ses négociations avec les artistes. Elle note « *qu'elle a vu un résultat positif parce qu'elle voit comment ils peuvent négocier avec d'autres artistes et collaborer avec eux* », ce qui montre que les considérations morales influencent la manière dont elle aborde les partenariats créatifs. Plutôt que de sacrifier les normes éthiques sous la pression budgétaire, elle affirme « *qu'il est important pour l'organisation de rester satisfaite et de maintenir le budget* ». Les ajustements pragmatiques doivent donc rester liés à l'objectif moral du festival. Le lien entre l'identité morale et la Mètis devient plus évident dans le numéro 13, où la participante FMCLA4 est confrontée au défi d'impliquer les nouvelles générations par le biais des stagiaires. « *Les stagiaires ont montré qu'il fallait s'ouvrir aux jeunes générations* », observe-t-elle, soulignant ainsi l'importance morale d'être inclusif et tourné vers l'avenir. Dans le même temps, elle reconnaît que certaines méthodes de sensibilisation ont été inefficaces, faisant remarquer « *qu'ils devraient cesser de s'occuper eux-mêmes de la sensibilisation parce qu'ils n'ont jamais réussi à le faire* ». En intégrant ces réflexions à sa prise de décision, la participante FMCLA4 révèle comment l'identité morale réduit le champ

des actions éthiquement admissibles. Le simple maintien du statu quo ou le recours à des solutions simplistes ne suffisent pas. Au lieu de cela, elle doit s'appuyer sur la Mètis pour développer des stratégies spécifiques au contexte qui honorent les aspirations éthiques du festival tout en répondant aux exigences pratiques.

Dans l'ensemble, l'expérience de la participante FMCLA4 souligne que l'identité morale ne se contente pas de façonner les intentions initiales ; elle suscite continuellement des attentes éthiques, transformant ce qui aurait pu être des décisions routinières en un mélange dynamique de principes, de contraintes et d'adaptations créatives. En reconnaissant les conseils de l'équipe de recherche, en négociant avec les artistes dans le respect de l'éthique et en incitant les stagiaires à être plus efficaces, elle démontre que l'identité morale et la Mètis forment un cycle réciproque qui se renforce. Chaque décision judicieuse d'un point de vue éthique et astucieuse valide le plan moral qui guide son travail, illustrant la manière dont des normes éthiques plus élevées et l'adaptabilité stratégique évoluent ensemble, renforçant finalement à la fois ses engagements moraux et les valeurs de l'organisation. Un schéma similaire apparaît dans d'autres cas impliquant la participante FMCLA4, où l'identité morale encadre les négociations avec les artistes, et où l'accueil des jeunes générations et la réimagination des stratégies de sensibilisation deviennent des tâches infusées d'un point de vue éthique. L'identité morale fournit ici une boussole morale, mais réduit simultanément l'éventail des solutions acceptables. Il en résulte une forme de rationalité limitée où les approches routinières et éthiquement neutres sont insuffisantes. Ce contexte contraignant fait appel à la Mètis comme moyen d'innover dans le cadre des paramètres moraux. En identifiant des voies subtiles et sensibles au contexte, les participants alignent leurs actions pragmatiques sur les valeurs morales.

Pour la participante FMCLA4, les données quantitatives présentent un contraste intriguant lorsqu'elles sont mises en parallèle avec son récit qualitatif. D'une part, elle considère les valeurs morales comme « Très importantes » pour son sentiment d'identité (score d'Identité : 3), et son score CVP se situe dans la catégorie « Fort » (27 points), ce qui indique que son estime de soi est solidement ancrée dans un mode de vie vertueux. Cependant, même si elle présente de fortes indications de centralité morale, son score APM la place dans la catégorie Faible, reflétant une priorisation relativement limitée des vertus par rapport aux non-vertus. Pris ensemble, ces résultats mitigés (Identité : Élevée ; CVP : Fort ; APM : Faible) donnent

un SIIM (Score d'Intégration de l'Identité Morale) « Faible », suggérant que bien que la participante FMCLA4 valorise profondément les principes moraux en théorie et lie son estime de soi à la vertu, elle ne distingue pas systématiquement les qualités morales d'autres attributs attrayants dans son auto-évaluation.

Les résultats qualitatifs ont toutefois mis en lumière la manière dont l'identité morale fonctionne dans la prise de décision pratique. Pendant le Festival des 7 Couleurs, l'identité morale de la participante FMCLA4 n'existe pas seulement sous une forme abstraite ; elle devient une force active qui l'oblige à adapter les approches managériales et à respecter l'éthique de la participation. Elle reconnaît la nécessité d'être « *très sensible* » aux conseils de l'équipe de recherche et intègre l'inclusivité tout en rationalisant la mise en œuvre du programme, démontrant ainsi comment les valeurs morales façonnent ses stratégies en temps réel. Bien que son score APM suggère qu'elle ne place pas systématiquement les vertus au-dessus de toutes les autres qualités, son comportement pendant le festival montre qu'elle utilise l'identité morale comme une boussole. Elle interprète les contributions des participants, négocie de manière éthique avec les artistes et guide les stagiaires vers une sensibilisation plus efficace. Chacune de ces actions illustre la manière dont les convictions morales peuvent se traduire par des décisions sur le terrain qui s'alignent sur la mission du festival, même si ses données quantitatives indiquent une priorisation moins décisive des attributs moraux au niveau conceptuel.

En d'autres termes, le cas de la participante FMCLA4 révèle que l'identité morale peut être à la fois influente et opérationnelle dans la pratique, suscitant une capacité d'adaptation de la part de la Mètis, même si elle ne se manifeste pas toujours sous la forme d'une préférence claire et quantifiée pour les vertus plutôt que pour les non-vertus. Le scénario qualitatif souligne que l'identité morale, lorsqu'elle est confrontée à des contraintes du monde réel et à des dilemmes éthiques, peut encore engendrer des réponses créatives et conformes à l'éthique. Cela démontre que si les mesures quantitatives saisissent les tendances générales, la véritable complexité de l'intégration morale et les façons subtiles dont l'identité morale informe l'action ne peuvent émerger pleinement que si nous considérons les comportements vécus et spécifiques au contexte que les participants mettent en œuvre dans leurs rôles organisationnels.

Dans le cas de la participante FMCLA2, l'alignement moral de longue date sur la mission de l'organisation interagit de manière dynamique avec des conditions en évolution, telles que le travail à distance et les structures d'équipe changeantes. La profondeur de son identité morale garantit que son engagement envers la société et le bien commun n'est pas un principe superficiel, mais un aspect intégral de son éthique professionnelle. Comme elle l'explique, « *cela a été mis en place depuis 5 à 10 ans. Il ne s'agit pas seulement de l'art pour l'art, mais aussi de la participation de la société.* » Ce témoignage souligne la manière dont les impératifs éthiques, enracinés dans l'histoire de l'organisation, guident sa compréhension de l'objectif plus large de l'institution. Cette perspective morale bien ancrée signifie que les décisions de la participante FMCLA2 vont au-delà des efforts artistiques ; elles reflètent une obligation profonde d'encourager la participation de la société par le biais des arts. En effet, lorsqu'elle déclare : « *Elle dit que cela fait partie de son travail, donc elle se sent bien* », il devient évident que son identité morale transcende ses préférences personnelles et s'inscrit dans ses responsabilités de dirigeante. Plutôt que de considérer les considérations morales comme des contraintes externes, elle les considère comme des motivations essentielles qui façonnent son approche managériale.

Ces engagements moraux prennent de l'importance lorsque les circonstances organisationnelles changent. Avec moins d'interactions directes et un travail à distance, nous pourrons s'attendre à ce que les normes éthiques soient plus difficiles à respecter. Pourtant, la participante FMCLA2 s'adapte, reconnaissant *« qu'elle dit qu'elle se sent bien parce que cela a changé son rôle au sein du CLA et que c'est positif* ». En considérant la réduction de l'engagement en face-à-face comme une opportunité de croissance, elle aligne son identité morale sur le nouveau contexte. Le changement de sa relation avec l'équipe est « *vraiment sain pour l'organisation* ». « *Cela a changé sa relation avec l'équipe et elle a moins de relations avec l'équipe maintenant* », mais cela ne compromet pas ses normes morales ; au contraire, cela l'incite à trouver de nouvelles stratégies éthiquement cohérentes pour maintenir la cohésion de l'équipe et l'alignement de la mission. Ce scénario montre comment l'identité morale fait appel à la Mètis, une forme d'intelligence subtile et sensible au contexte. Au lieu de compter sur d'anciens modèles de gestion adaptés à la supervision directe, la participante FMCLA2 cultive des techniques de leadership adaptables qui soutiennent l'équité, l'inclusivité et les valeurs de la mission. Son ingéniosité pragmatique, guidée par son identité morale, garantit que l'évolution des conditions organisationnelles ne compromet pas

l'environnement éthique qu'elle s'efforce de maintenir. L'identité morale agit ici comme un catalyseur qui non seulement prescrit des normes éthiques, mais nécessite également des ajustements astucieux du style de leadership, des interactions au sein de l'équipe et de la planification stratégique.

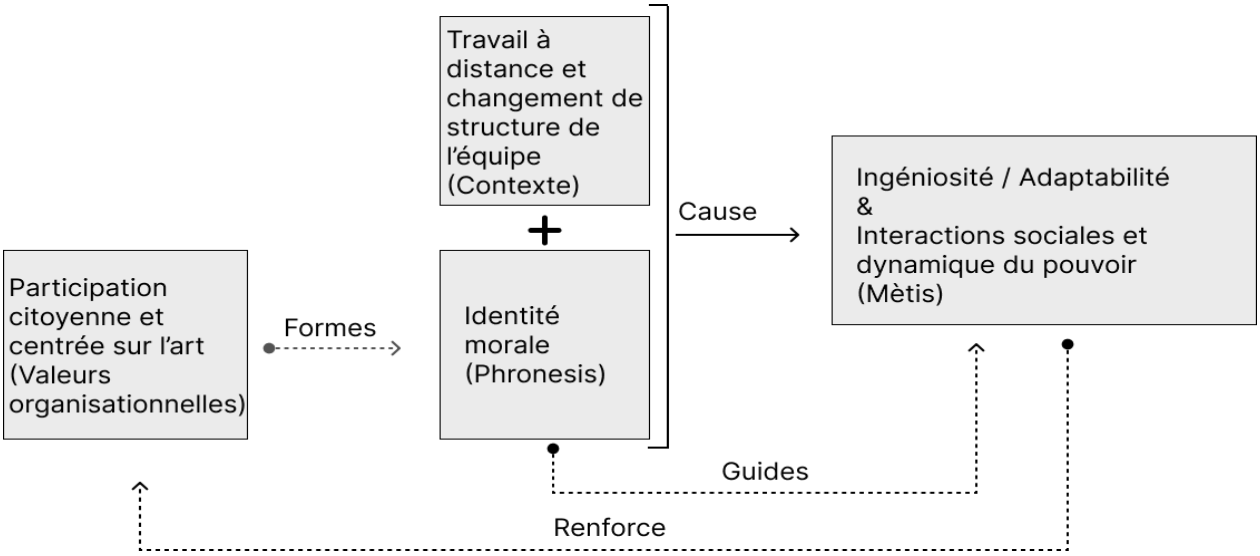

Figure 5.5: Schéma directeur : Participante FMCLA2

Cette dynamique forme un cycle réciproque : son identité morale augmente les enjeux éthiques et exige de la cohérence, même dans des conditions de travail éloignées ou moins tangibles. La Mètis répond en permettant à la participante FMCLA2 de naviguer astucieusement dans ces contraintes, en préservant l'intégrité éthique. En retour, l'adaptation réussie, la gestion réfléchie des budgets, le soutien à distance des gestionnaires et l'assurance que les objectifs de participation civique restent intacts, renforcent encore son identité morale. Grâce à ces efforts, la participante FMCLA2 démontre que l'identité morale et la Mètis ne sont pas simplement des paires conceptuelles ; elles se manifestent comme des forces vivantes qui évoluent ensemble, garantissant que les engagements éthiques restent centraux et réalisables, indépendamment des changements dans l'environnement organisationnel.

Pour la participante FMCLA2, les mesures quantitatives présentent un portrait détaillé de l'intégration de l'identité morale qui complète son récit qualitatif. Sur l'échelle de l'identité, elle évalue les valeurs morales

comme étant « Très importantes pour l'idée que je me fais de moi-même » (score : 3), ce qui suggère que, même si ce n'est pas la note la plus élevée possible, les considérations morales occupent toujours une place centrale dans l'image qu'elle se fait d'elle-même. Son score CVP se situe dans la catégorie « Fort » (25 points), ce qui indique que son estime de soi est étroitement liée à une vie vertueuse. Le RSM la place dans la catégorie « Moyen », avec un score de vertu de 33 et une priorité relative remarquable de +28,2 %. Bien que son score absolu de vertu soit modéré, cette priorisation positive substantielle révèle que lorsque la participante FMCLA2 accorde de l'importance aux qualités morales, elle le fait de manière décisive, en les élevant bien au-dessus des attributs non moraux.

Lorsqu'ils sont combinés au SIIM, les scores de la participante FMCLA2 donnent une évaluation d'intégration moyenne. Cela indique une intégration morale équilibrée : elle accorde une grande importance aux principes moraux, les relie à son sens de la valeur et leur accorde une priorité nettement plus grande que les qualités non vertueuses, mais n'atteint pas systématiquement les seuils les plus élevés dans chaque catégorie. Les données qualitatives offrent un aperçu concret de la manière dont ces chiffres se traduisent. Face aux changements organisationnels, au travail à distance, à la modification de la dynamique d'équipe et à l'évolution des objectifs de la mission, l'identité morale de la participante FMCLA2 ne se contente pas de perdurer ; elle s'adapte et se réaffirme. Plutôt que de considérer les valeurs morales comme des contraintes rigides, elle les exploite comme des fondements motivationnels qui guident sa créativité et sa réactivité managériales. Elle considère par exemple les défis d'une interaction moins directe comme des changements « positifs » qui requièrent de nouvelles stratégies de leadership conformes à l'éthique.

Par essence, le profil de priorité modérée mais élevée de la participante FMCLA2 (SIIM Moyen) s'accorde parfaitement avec sa capacité démontrée à maintenir un environnement éthiquement sain dans un contexte d'incertitudes structurelles. Bien qu'elle n'affiche pas la centralité morale inébranlable observée chez les intégrateurs de premier plan, elle fonde néanmoins fermement ses actions sur des engagements moraux. Le score élevé de CVP garantit que ces principes renforcent son estime de soi, tandis que son pourcentage élevé de priorité sur le APM suggère que les qualités morales deviennent des facteurs décisifs dans ses jugements lorsque des enjeux sont en jeu. Par conséquent, les résultats pratiques correspondent

à ses données quantitatives : elle protège les objectifs de participation civique, soutient son équipe de manière éthique dans des circonstances changeantes et trouve continuellement des solutions spécifiques au contexte qui incarnent son éthique morale. Ainsi, la participante FMCLA2 illustre comment une intégration morale Moyenne peut se traduire par un comportement de leadership concret, adaptatif et conforme à la mission.

Pour le participant MCLA9, l'identité morale élève également des responsabilités apparemment routinières à des domaines éthiquement chargés. Comme il le déclare, « *il n'est là que pour apporter son soutien car son rôle dans l'organisation est [rôle]* » et « *il est le côté logistique, donc il doit faire tout ce qui est lié à la logistique* », ce qui renforce le sens du devoir entrelacé avec l'objectif éthique. Sa volonté de s'acquitter de tâches que d'autres pourraient trouver banales, comme la préparation du matériel, la gestion des horaires, les contacts avec les artistes, révèle comment l'identité morale sous-tend ses actions, l'incitant à réfléchir à la meilleure façon de soutenir la mission plus large de l'organisation. Plutôt que de se contenter d'exécuter mécaniquement des tâches logistiques, il adopte une approche transparente, expliquant les processus de paiement et restant honnête quant aux contraintes budgétaires, reconnaissant que « *s'il confiait cette tâche à quelqu'un d'autre, cette personne ne comprendrait pas et il n'y a personne pour l'aider parce que tout le monde est occupé par sa propre tâche* ». Ici, l'identité morale fait de la répartition du travail logistique une décision significative, influencée par l'éthique. Ce faisant, la capacité d'adaptation et la compréhension implicite du participant MCLA9, sa Mètis, émergent naturellement, garantissant que les tâches routinières contribuent à un environnement organisationnel vertueux et cohésif.

Pour le participant MCLA9, les résultats quantitatifs montrent que les valeurs morales sont « Très importantes » (Identité : 3) et qu'il a un score CVP élevé de 25, ce qui suggère qu'il associe étroitement les vertus à l'estime de soi. Pourtant, son RSM est classé comme faible, ce qui indique une priorisation limitée des qualités morales par rapport aux non-vertus. Cette incohérence, qui correspond à un attachement moral important en théorie mais à une différenciation plus faible en pratique, est reflétée dans son portrait qualitatif. Bien que les tâches logistiques quotidiennes puissent sembler neutres d'un point de vue moral, il les considère comme importantes d'un point de vue éthique, en veillant à la transparence et à l'équité.

Ainsi, malgré un SIIM inférieur suggérant une intégration incomplète, les actions du participant MCLA9 dans le monde réel montrent que son identité morale transforme encore les responsabilités routinières en opportunités de gestion éthique.

Tous les scénarios ne sont pas parfaitement harmonisés. Dans les scénarios des participantes FCLA6 et MMCLA3, l'identité morale fixe des horizons éthiques ambitieux (par exemple, la recherche de l'inclusivité et d'un engagement significatif), mais les ressources et les structures disponibles ne sont pas à la hauteur. Il ne s'agit pas de cas où les engagements moraux peuvent être facilement traduits dans la pratique ; au contraire, ils soulignent comment l'identité morale, en élevant les attentes éthiques, peut générer des conditions qui exigent une adaptabilité stratégique ou la Mètis. Pour la participante FCLA6 (Numéro 104), ses responsabilités consistent à créer une expérience de festival accueillante et inclusive. Elle investit beaucoup d'efforts dans la préparation en amont, la sélection réfléchie des bénévoles, l'aménagement du lieu pour améliorer le confort du public, l'installation de décorations qui reflètent les perspectives des invités et la planification méticuleuse de la logistique. Elle se souvient « *qu'elle a dû se préparer un mois à l'avance* », ce qui souligne son engagement à garantir un environnement de grande qualité conforme aux valeurs de l'organisation. Pourtant, les conditions réelles sont marquées par l'incertitude et le manque de soutien. Le nombre de bénévoles du festival diminue aux moments critiques, ce qui la laisse à court de personnel ; la date d'arrivée des participants reste incertaine ; et le budget est serré, ce qui l'oblige à « *aller sur les marchés* » elle-même, en s'appuyant sur des articles que le CLA possédait déjà pour maintenir les normes d'hospitalité les plus élémentaires. Son identité morale la pousse à la rigueur et à l'attention : « *C'est elle qui a préparé la logistique et le logo* », et elle a soigneusement réfléchi à la façon dont le public verrait le décor. Cependant, ces normes éthiques élevées se heurtent aux réalités chaotiques du terrain. Au lieu d'abaisser ses principes, elle fait preuve de Mètis : redistribuer les tâches des bénévoles à la volée, s'adapter aux contraintes de l'instant présent et juger au mieux des déplacements et du confort du public. Les solutions peuvent sembler improvisées et incomplètes, mais elles permettent de maintenir ses engagements moraux en vie au milieu du chaos. Par essence, son identité morale l'encourage à aller au-delà des réponses conventionnelles, en veillant à ce que même les solutions partielles et improvisées reflètent ses valeurs éthiques sous-jacentes.

Une tension parallèle apparaît dans l'expérience du participant MMCLA3, où la conception du festival implique intentionnellement des stagiaires « *qui n'ont jamais fait ce type de festivals* » dans des rôles de commissaires. La logique morale est claire : il s'agit d'encourager une nouvelle génération d'organisateurs de festivals capables d'intéresser le public et d'élargir la participation. « *C'est un bon choix parce qu'ils sont capables de renforcer l'engagement des jeunes* », observe-t-il, illustrant ainsi une identité morale ancrée dans l'inclusion et l'autonomisation. Toutefois, la mise en œuvre de cette vision est loin d'être simple. En raison du « *peu de temps dont ils disposent pour planifier ce festival* », des difficultés surgissent au niveau de la réservation des artistes, de la promotion et de la gestion cohérente. Si l'objectif est de faire confiance aux stagiaires et de « *ne pas intervenir dans leurs choix* », l'organisation doit néanmoins s'assurer que les engagements éthiques, tels que l'équité, l'opportunité et le maintien d'une expérience significative, sont respectés. L'identité morale l'empêche de revenir à un rôle purement directif ; il faut au contraire trouver des moyens subtils et astucieux de soutenir les stagiaires. Le participant leur fournit des conseils, des ressources et des coups de pouce stratégiques tout en s'abstenant d'empiéter sur leur autonomie. Il se peut que les résultats ne soient pas totalement conformes aux idéaux éthiques du festival, que les contraintes de temps et l'expérience limitée empêchent d'obtenir des résultats idéaux, mais il veille néanmoins à ce que la boussole morale reste intacte, en équilibrant les aspirations avec les concessions pratiques imposées par la réalité. Dans les deux cas, l'identité morale crée un scénario dans lequel les grands idéaux dépassent les structures de soutien, la clarté ou les ressources disponibles. La participante FCLA6 ne peut pas se contenter de faire des économies, pas plus que le participant MMCLA3 ne peut abandonner les stagiaires à leur sort, ce qui serait contraire à leur identité morale. Au lieu de cela, chacune doit faire preuve de Mètis, une capacité d'adaptation intuitive et spécifique au contexte, pour forger des alignements partiels entre les objectifs moraux et les conditions imparfaites. Ces adaptations, bien qu'elles ne soient pas parfaites, reflètent le rôle actif que joue l'identité morale dans l'élaboration des actions. Plutôt qu'une toile de fond statique, l'identité morale agit comme une présence exigeante qui refuse de se contenter de raccourcis éthiquement neutres, obligeant les individus à naviguer dans la complexité grâce à des solutions astucieuses et improvisées.

En ce sens, les scénarios des participantes FCLA6 et MMCLA3 illustrent la contre-dynamique. Ils montrent que lorsque l'identité morale dépasse ce que l'environnement peut facilement supporter, la Mètis devient

indispensable. Les engagements éthiques ne s'effacent pas devant les contraintes ; au contraire, ils augmentent la nécessité de faire preuve d'ingéniosité en situation. Même si les résultats ne sont pas parfaits sur le plan moral, ils reflètent l'énergie et la signification de l'identité morale. Loin d'être statique, celle-ci pousse en permanence les individus à fusionner leurs valeurs et leurs actions, en particulier dans des conditions difficiles et adaptatives.

Pour les participants FCLA6 et MMCLA3, les données quantitatives montrent que les valeurs morales sont intégrées (Identité ≥3, CVP souvent forte), mais leurs scores APM les placent dans des catégories qui ne reflètent pas une priorisation morale sans ambiguïté. Cette divergence est conforme aux données qualitatives : bien que leurs scores n'indiquent pas une intégration morale de premier ordre, les deux participantes utilisent leur identité morale comme catalyseur d'action dans des conditions imparfaites. Elles maintiennent des aspirations éthiques, telles que l'inclusion et l'engagement significatif, même si les ressources et la clarté ne sont pas au rendez-vous. Alors que le SIIM suggère une intégration morale incomplète, leur improvisation en temps réel (Mètis) garantit que les principes moraux restent actifs et influents. Ainsi, même les participants qui n'obtiennent pas des scores parfaits démontrent que l'identité morale peut les pousser à aller au-delà des solutions de routine, ce qui se traduit par des réponses partielles mais conformes à l'éthique.

5.3.2.3 Fonction du schéma directeur et dynamique de la Mètis

L'examen des expériences des participants, comme l'illustrent les cas des participants FMCLA4, FMCLA2, MCLA9, FCLA6, MMCLA3 et d'autres encore, tels que les participants FMCLA6 et MMCLA1, révèle que la Fonction du Schéma Directeur (Identité Morale) de la Phronesis n'opère pas comme une toile de fond statique, mais comme une force dynamique qui façonne et remodèle continuellement les processus de prise de décision. Plutôt que de simplement guider les individus vers des résultats éthiquement acceptables, l'identité morale recalibre l'ensemble des possibles, garantissant que les actions ne peuvent pas être ni éthiquement neutres ni purement pragmatiques. Les données montrent que l'identité morale articule simultanément un horizon moral clair et intensifie la complexité dans laquelle les décisions doivent être prises. Sous l'influence de l'identité morale, des tâches qui pourraient autrement être routinières, telles que la négociation avec les artistes, la gestion des bénévoles, l'organisation de festivals avec des

stagiaires inexpérimentés ou l'organisation de la logistique, prennent un poids éthique supplémentaire. En conséquence, les solutions standard sont souvent inadaptées. Les participants doivent alors s'engager dans des adaptations subtiles et spécifiques au contexte qui reconnaissent à la fois leurs engagements moraux et les réalités contingentes auxquelles ils sont confrontés.

Dans des contextes tels que celui de la participante FMCLA4, où l'inclusivité et l'efficacité doivent être équilibrées, l'identité morale augmente les enjeux éthiques et provoque l'émergence de la Mètis en tant que ressource centrale. Au lieu de réduire leurs ambitions éthiques lorsqu'ils sont confrontés à des budgets limités ou à des circonstances ambiguës, les participants doivent innover et aligner les impératifs moraux sur les contraintes pratiques par le biais de stratégies créatives, souvent improvisées. L'identité morale ne se contente donc pas d'indiquer ce qu'il faut faire ; elle insiste sur le fait que la manière dont les tâches sont exécutées ne peut s'écarter des valeurs fondamentales. Cette relation fait en sorte que la Mètis, entendue ici comme la capacité d'adaptation, l'ingéniosité et l'astuce stratégique, devienne indispensable. La Mètis est le mécanisme par lequel l'identité morale est mise en œuvre en temps réel, traduisant les grands principes en actions tangibles et cohérentes sur le plan éthique.

Comme le montre le cas de la participante FMCLA2, où les valeurs organisationnelles, telles que la participation civique et l'engagement artistique, sous-tendent les responsabilités de leadership dans un environnement éloigné, l'identité morale guide les dirigeants pour maintenir l'inclusivité, l'équité et la fidélité à la mission malgré des conditions de travail altérées. Au lieu de baisser les normes éthiques sous la pression, les participants renforcent leur identité morale en trouvant avec succès des solutions inspirées par la Mètis. Ces réponses adaptatives valident l'importance de l'identité morale et la renforcent pour de futures entreprises. Le cas du participant MCLA9 montre une tendance similaire, même dans des tâches apparemment banales. Les responsabilités logistiques sont ainsi élevées au rang de pratiques éthiquement significatives, et nous réaffirmons que l'identité morale influence chaque niveau d'action. Parfois, comme dans le cas des participants FCLA6 et MMCLA3, l'identité morale dépasse les ressources et la clarté disponibles, ce qui se traduit par des succès partiels ou progressifs plutôt que par la réalisation pure et simple des objectifs éthiques. Même dans ce cas, l'identité morale ne recule pas ; elle oblige les

participants à aller au-delà de l'évidence, en utilisant la Mètis pour sauver l'intégrité et l'alignement sur les valeurs de l'organisation.

Pour conceptualiser cette dynamique, il est utile de visualiser la relation entre les valeurs organisationnelles, l'identité morale, les contraintes contextuelles et la Mètis. La figure 5.6 propose un schéma :

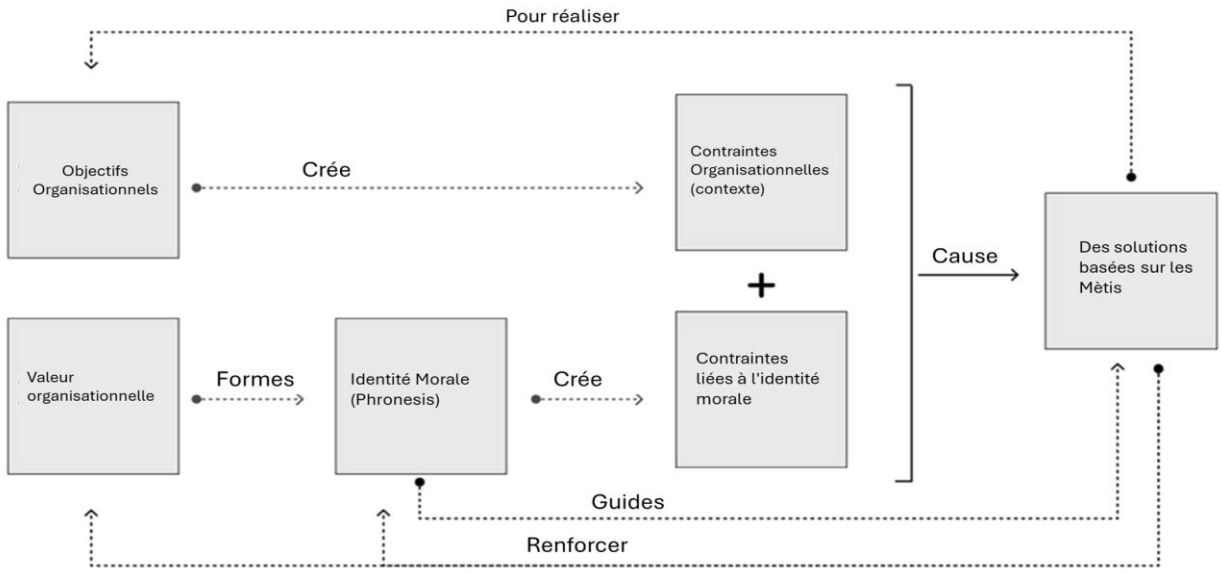

Figure 5.6: Identité morale : Cycle d'adaptation contextuelle

Dans la Figure 5.6, les valeurs organisationnelles ancrent l'identité morale au cœur du processus décisionnel. Profondément ancrées dans l'éthique de l'organisation, ces valeurs informent et façonnent la fonction du schéma directeur (identité morale), en lui donnant substance et direction. À partir de ce centre moralement infusé, l'identité morale ne se contente pas de guider ; elle crée des attentes éthiques qui vont bien au-delà de ce que des jugements managériaux de base ou des approches techniques neutres pourraient réaliser. Elle crée ainsi de nouveaux facteurs contextuels et de nouvelles contraintes. En conséquence, le champ d'action est à la fois élargi et limité. Il est élargi dans le sens où les participants

visent des objectifs éthiquement louables, et limité dans la mesure où les raccourcis éthiquement « faciles » ne sont plus tenables.

L'identité morale est soumise à des contraintes contextuelles et à des objectifs organisationnels, qui exercent chacun leur propre forme de pression. D'un côté, les ambitions et les objectifs de l'organisation fixent une trajectoire à atteindre, souvent dans des conditions difficiles. D'autre part, des facteurs réels, comme les limitations budgétaires, les lignes directrices ambiguës, le manque de soutien de la part des bénévoles ou les conditions de travail éloignées, compliquent davantage le processus. Ces contraintes et ces objectifs ne sont pas des éléments passifs ; ils façonnent activement l'arène décisionnelle, mettant à l'épreuve la résilience et l'adaptabilité de ceux qui doivent y faire face.

Dans cet environnement, l'identité morale fonctionne moins comme une boussole morale statique que comme un moteur éthique dynamique. Elle ne se contente pas d'indiquer la « bonne » direction, mais insiste plutôt sur la nécessité d'intégrer des principes éthiques solides dans toutes les facettes du processus de prise de décision. Ce faisant, elle réduit l'espace dans lequel les réponses routinières ou éthiquement neutres sont acceptables, intensifiant ainsi le besoin de Mètis. Les solutions basées sur la Mètis apparaissent comme un pont entre la barre éthique élevée de l'identité morale et les réalités pratiques auxquelles les participants sont confrontés. Plutôt que d'aligner les priorités morales et les contraintes pratiques par le biais de méthodes linéaires et directes, la Mètis encourage la résolution adaptative et créative de problèmes qui respectent les valeurs fondamentales et répondent aux objectifs de l'organisation. Chaque fois qu'une solution proposée par la Mètis réussit à maintenir les engagements moraux face à des obstacles logistiques ou à des contextes organisationnels changeants, elle « alimente » l'identité morale. En d'autres termes, ces réalisations ne sont pas des victoires ponctuelles ; elles renforcent la légitimité et le pouvoir de l'identité morale en tant que principe directeur.

Par conséquent, ce que nous voyons dans la Figure 5.6 n'est pas un simple flux d'entrée-sortie, mais un cycle dynamique et itératif. L'identité morale, façonnée par les valeurs de l'organisation, rencontre et répond continuellement aux pressions contextuelles et aux objectifs de l'organisation. Cette rencontre provoque une adaptation de la part de la Mètis, qui, lorsqu'elle est réussie, renforce l'identité morale au

cœur du système. Avec le temps, l'identité morale devient encore plus profondément ancrée et plus apte à influencer les décisions ultérieures. En substance, l'identité morale et la Mètis forment une relation réciproque et évolutive, qui garantit que les engagements éthiques restent actifs et influents plutôt que de reculer sous le poids de la complexité ou de la contrainte. En illustrant visuellement ces relations, la Figure 5.6 rend explicite la relation entre l'ambition morale et l'exigence pratique. Elle montre que l'identité morale n'est pas une toile de fond statique, mais un participant actif dans la sphère organisationnelle, qui recalibre continuellement l'environnement décisionnel, élève les normes éthiques et nécessite des stratégies astucieuses et adaptées au contexte. Grâce à cette dynamique, les principes éthiques restent partie intégrante du fonctionnement de l'organisation, même lorsqu'elle est confrontée aux défis les plus redoutables.

Cette analyse finale révèle que si l'identité morale influence fortement la prise de décision et rend la Mètis nécessaire pour la réactivité éthique, la relation entre les indicateurs quantitatifs et les résultats pratiques n'est ni directe ni univoque. Les résultats de l'étude SIIM montrent que de forts engagements moraux autodéclarés ou une forte dépendance de l'estime de soi à la vertu (CVP) ne garantissent pas une priorisation cohérente des vertus (APM) ou une intégration morale sans faille. Certains participants ayant une forte définition morale d'eux-mêmes ont eu du mal à traduire ces idéaux en distinctions morales claires, et d'autres qui ne se sont pas distingués dans les mesures quantitatives ont néanmoins fait preuve d'improvisations moralement fondées dans la pratique.

Par ailleurs, la relation dynamique entre les qualités morales et non morales reste complexe. Une forte adhésion aux valeurs morales ne se traduit pas toujours par une minimisation correspondante des qualités non morales ; dans certains cas, les participants valorisent les attributs non vertueux à un degré qui réduit l'importance relative des qualités morales. Ce rôle ambigu des non-vertus suggère que l'identité morale ne consiste pas seulement à élever les attributs moraux, mais aussi à naviguer dans un champ plus large de qualités personnellement significatives. Les recherches futures pourraient examiner plus en détail si et comment les non-vertus influencent l'action morale, et si leur présence limite l'identité morale ou introduit une complexité supplémentaire.

En résumé, l'intégration des données quantitatives et qualitatives souligne que l'identité morale, bien qu'elle soit au cœur du comportement éthique, n'est pas isolée des pressions contextuelles et des évaluations d'attributs personnels. Bien que les mesures aient été conçues pour refléter la profondeur et l'importance de l'identité morale, les résultats complexes et parfois contradictoires soulignent la nécessité d'une exploration plus approfondie. Comprendre comment les individus concilient des engagements moraux forts avec des intérêts concurrents et des conditions imparfaites peut améliorer notre compréhension du rôle de l'identité morale dans l'orientation du comportement, et comment la Mètis apparaît comme un allié indispensable lorsque les idéaux moraux et les réalités pratiques se heurtent.

5.3.3. Fonction constitutive (Sensibilité Morale), Fonction intégrative (Jugement Moral)

La fonction constitutive, souvent appelée sensibilité morale, implique la capacité de percevoir avec précision, de distinguer et de hiérarchiser les dimensions éthiques dans un contexte donné (Darnell et al., 2019 ; Kristjánsson, 2022). En d'autres termes, cette fonction met l'accent non seulement sur la reconnaissance de l'existence d'un problème moral, mais aussi sur l'identification des aspects éthiquement centraux et sur la détermination de la manière de répondre efficacement à ce problème. La sensibilité morale constitue la première optique à travers laquelle les individus discernent les contours éthiques, en mettant en lumière les vertus pertinentes et les conflits potentiels qui façonnent leur environnement moral.

Cependant, la sensibilité morale ne peut à elle seule rendre compte de la manière dont les individus naviguent dans des scénarios complexes où de multiples considérations éthiques convergent, souvent en tension. C'est là que la fonction d'intégration, ou jugement moral, devient essentielle. La fonction d'intégration permet aux individus d'harmoniser des vertus et des exigences éthiques contradictoires, ce qui leur permet de faire des choix raisonnés même face à des dilemmes apparemment insolubles (Darnell et al., 2019 ; Darnell et al., 2022 ; Kristjánsson, 2022). En nous concentrant à la fois sur les fonctions constitutives et intégratives, nous parvenons à une compréhension plus complète du raisonnement moral dans la pratique. Alors que la sensibilité morale révèle les éléments éthiques en jeu, le jugement moral

agit comme une force d'équilibre, pesant ces éléments les uns contre les autres pour guider le choix de l'action la plus appropriée.

L'examen de ces deux fonctions simultanées n'est pas une simple commodité théorique ; les récits des participants eux-mêmes (citations in extenso) illustrent constamment le fait que l'identification des questions éthiquement pertinentes (fonction constitutive) s'accompagne souvent d'efforts visant à concilier divers impératifs moraux (fonction intégrative). En d'autres termes, les témoignages des participants mettent naturellement en avant ces deux fonctions. Lorsqu'ils articulent les subtilités des contraintes de planification du festival, les attentes des donateurs ou les missions culturelles et éducatives du Cambodian Living Arts (CLA), leurs témoignages montrent qu'ils ne se contentent pas de détecter des signaux moraux, mais qu'ils travaillent aussi activement et souvent spontanément à la résolution des tensions morales. Les expériences vécues et les citations directes des participants soulignent que la sensibilité morale et le jugement moral sont des processus étroitement liés, qui apparaissent ensemble lorsqu'ils sont aux prises avec des complexités éthiques.

Dans cette section, nous présentons d'abord les résultats quantitatifs qui donnent un aperçu de la capacité des participants à discerner les nuances éthiques, reflétant leur sensibilité morale. Nous intégrons ensuite la fonction d'intégration afin de montrer comment les participants ne se contentent pas d'identifier les tensions morales, mais s'efforcent de les harmoniser. En intégrant les deux fonctions dans notre analyse et en utilisant les propres mots des participants, nous allons au-delà d'une compréhension fragmentée de la cognition morale. Au lieu de cela, nous voyons comment la sensibilité et le jugement interagissent de manière dynamique, révélant une image plus riche et mieux fondée de la manière dont les individus au sein du CLA reconnaissent, évaluent et, en fin de compte, naviguent dans les conditions éthiques de leur environnement organisationnel et culturel.

5.3.2.4 Fonction constitutive par le Score de Discernement

En nous concentrant davantage sur les résultats (Figure 4.5) des participants, nous comprenons qu'il existe un continuum, allant d'un alignement précis sur les vertus reconnues collectivement à des jugements moraux plus hésitants et parfois dispersés. Un score parfait, par exemple les participantes

FCLA6 et FCLA8 qui obtiennent un SD de 1.000, reflète la forte résonance d'une participante avec la compréhension morale partagée par le groupe. Plutôt que de signifier une référence universelle de justesse, cet alignement montre la capacité de ces participantes à sélectionner, avec une précision extrême, les vertus que leurs pairs considèrent collectivement comme les plus pertinentes d'un point de vue éthique. Leur approche perspicace suggère une intégration profonde de la cognition morale dans l'éthique culturelle et organisationnelle locale, influencée par le bouddhisme, du CLA.

La majorité des participants se situent dans la catégorie de discernement moyen, comme en témoignent des individus tels que MCLA2 ou MMCLA5. Ces participants ont identifié des vertus clés tout en en ajoutant d'autres, ce qui témoigne d'une sensibilité morale qui n'est ni rigide ni totalement diffuse. L'inclusion de vertus supplémentaires peut être le signe d'une prudence délibérée, d'un effort pour rester attentif aux dimensions éthiques moins évidentes dans des scénarios complexes. Bien qu'elles n'atteignent pas la précision des scores parfaits, ces réponses de niveau moyen révèlent une conscience morale équilibrée. Les participants de ce niveau reconnaissent l'importance des principes éthiques largement approuvés, mais envisagent également d'autres possibilités, reflétant parfois un raisonnement moral personnel ou des incertitudes liées au contexte. Leurs choix évoquent donc une sensibilité morale modérée, flexible et ouverte, à l'écoute de la complexité, mais pas toujours certaine des vertus qui méritent une attention exclusive.

En revanche, un groupe plus restreint de participants a fait preuve d'un faible discernement. Des individus tels que la participante FCLA3 (SD=0,333) ou la participante FMCLA2 (SD=0,250) ont soit négligé un trop grand nombre de vertus clés, soit introduit une surabondance de vertus non essentielles. Cela suggère une lutte pour s'aligner sur la perspective morale collective que leurs pairs considèrent comme centrale. Leur difficulté peut provenir d'une incapacité à filtrer efficacement les signaux éthiques ou à calibrer les vertus qui s'appliquent réellement au scénario en question. Ces scores plus faibles, tout en reflétant une sensibilité morale moins efficace, soulignent également la nature évolutive du discernement moral. Les participants qui ont du mal à hiérarchiser les vertus peuvent encore faire preuve d'engagement moral, mais ils manquent de subtilité dans leur jugement ou de conscience de la situation pour distinguer les questions éthiques essentielles de celles qui sont moins critiques.

Il est important de noter que les facteurs démographiques tels que le genre ou le rôle organisationnel n'ont pas produit de modèles clairs dans les niveaux de discernement. Si certaines vertus ont été privilégiées par des sous-groupes particuliers (intégrité par les participants managers, compassion et humilité par les femmes non-managers), ces préférences ne se sont pas traduites par des scores de discernement prévisibles. Au contraire, la sensibilité morale semble dépendre davantage des styles individuels de raisonnement éthique, des cadres éthiques personnels et de la manière dont les participants interprètent leur milieu culturel et organisationnel. La cohérence avec laquelle la compassion, l'humilité, la justice et le respect sont apparus comme des vertus centrales indique un fondement moral commun. Cependant, même ces vertus communément reconnues ont été intégrées différemment par les participants, avec des niveaux de discernement variables. Ceux qui ont obtenu de bons scores en matière de discernement ont sélectionné ces vertus avec une grande précision, tandis que ceux qui ont un discernement moyen ou faible les ont incluses aux côtés d'autres attributs moins pertinents.

En fin de compte, l'analyse suggère que la sensibilité morale, mesurée par l'alignement des participants sur les vertus clés reconnues collectivement, est à la fois relationnelle et stratifiée. Les personnes ayant une forte capacité de discernement font preuve d'une synergie évidente avec la perspective morale du groupe, traduisant la compréhension collective en un jugement éthique précis. Les personnes dont le discernement est moyen font preuve d'une implication morale engagée, bien que parfois hésitante, en mêlant vertus fondamentales et périphériques. Les personnes dont le discernement est faible révèlent quant à elles des difficultés à affiner leur objectif moral en fonction des points centraux éthiques établis. Cette différenciation des performances souligne que la sensibilité morale n'est pas un attribut statique, mais plutôt une caractéristique fluide, façonnée par les perspectives morales collectives et par la capacité de chacun à les interpréter. Certains participants reflètent parfaitement le cœur moral du groupe, d'autres s'en approchent avec une certaine attention, et d'autres encore luttent pour parvenir à une adéquation cohérente.

5.3.2.5 Fonction intégrative de l’Échelle de Sagesse Situationnelle (ESS)

L'analyse de la fonction d'intégration, évaluée à l'aide du Score de Perspective et de l’Échelle de Sagesse Situationnelle (ESS) à partir de deux vignettes, offre un portrait plus détaillé de la capacité de jugement

moral au sein du groupe de participants. En considérant les capacités de prise de perspective ainsi que les performances du jugement moral, nous pouvons discerner comment les participants concilient de multiples considérations éthiques et sélectionnent stratégiquement des plans d'action en réponse à des dilemmes organisationnels spécifiques.

Si nous considérons l'ensemble de ces résultats, nous constatons qu'un petit nombre de participants font preuve de capacités d'intégration toujours plus élevées. Par exemple, la participante FCLA3, avec un score total de 8, fait preuve d'excellentes compétences en matière de jugement moral dans les deux vignettes, soutenues par une forte capacité à prendre en compte le point de vue d'autrui. Le fait que cette participante adhère aux principes éthiques collectivement valorisés et sa capacité soutenue à appliquer ces principes aux scénarios de prise de décision soulignent une forme plus mature de raisonnement moral, une forme qui navigue dans la complexité tout en maintenant une direction éthique claire. De même, les participants FCLA8 et MCLA2, qui ont tous deux atteint un score total de 7, reflètent une approche stable, bien que légèrement plus variée. Bien que leur prise de perspective soit parfois moins prononcée que celle de la participante FCLA3, leur jugement moral reste suffisamment fort pour donner lieu à des décisions éthiquement cohérentes. Ensemble, ces personnes les plus performantes illustrent comment une capacité bien développée de délibération morale et de prise de perspective empathique peut se traduire par des décisions en accord avec les valeurs de l'organisation et les objectifs culturels à long terme.

En revanche, un groupe plus important de participants habite dans un espace de jugement moral modéré, mais pas inébranlable. Des individus tels que les participantes FCLA7, MMCLA3, FCLA5, FMCLA2 et FCLA4, ayant tous des scores totaux de 6, reflètent une approche équilibrée, mais quelque peu fluctuante. Leurs performances suggèrent que ces personnes sont généralement capables d'intégrer des considérations morales, bien que leur capacité puisse fluctuer en fonction du scénario présenté. Par exemple, une personne qui semble compétente dans une vignette peut faiblir dans une autre, ce qui implique que des facteurs contextuels, peut-être la nature spécifique du dilemme, les parties prenantes impliquées ou l'horizon temporel des conséquences, peuvent influencer la cohérence avec laquelle les participants arbitrent entre des vertus concurrentes. Ces participants de niveau intermédiaire soulignent que le jugement moral n'est pas une compétence monolithique, mais dépend plutôt du contexte. Ils exigent une

interprétation et un jugement flexibles qui ne sont pas toujours parfaitement alignés sur les attentes collectives.

À un niveau légèrement inférieur, les participants dont les scores totaux se situent autour de 5 (par exemple, les participants MMCLA1, FCLA6, MMCLA5, FMCLA6, FMCLA4) font preuve de capacités modérées en matière de prise de perspective et de jugement moral. Ils se situent généralement autour d'un niveau moyen d'engagement dans les considérations éthiques, n'excellant pas à équilibrer les vertus concurrentes de manière cohérente et qui ne les négligent pas complètement. Cette performance modérée suggère une conscience éthique de base qui, bien qu'elle ne soit pas pleinement exploitée, informe encore leur processus de prise de décision. Ces participants peuvent comprendre l'importance de certaines vertus et maintenir au moins une orientation partielle vers les avantages collectifs ou à long terme, mais leurs jugements restent plus sensibles aux pressions contextuelles, à l'ambiguïté ou à l'incertitude personnelle.

Des participants comme le MCLA9 et la FCLA1, qui obtiennent tous deux des scores totaux de 4 et se situent dans la partie inférieure du spectre, soulignent les obstacles auxquels sont confrontés ceux qui tentent de combiner la prise de perspective avec une prise de décision morale efficace. Les résultats révèlent également une assimilation moins forte des priorités morales collectives. Bien que ces participants puissent identifier de multiples facettes éthiques, ils ne parviennent souvent pas à les harmoniser dans des stratégies cohérentes. Ils ont tendance à donner la priorité à des solutions à court terme ou superficielles plutôt qu'à des effets plus larges ou à long terme. Cela illustre la manière dont des capacités d'intégration réduites peuvent entraîner des difficultés à maintenir l'uniformité éthique dans divers dilemmes.

Pour affiner notre compréhension, il est utile d'examiner les modèles de cohérence des performances. Certains participants maintiennent des niveaux forts ou moyens de jugement moral dans les deux vignettes, ce qui montre qu'une orientation éthique stable est possible malgré les changements de situation. D'autres affichent des performances mitigées, brillantes dans un scénario mais chancelantes dans un autre, ce qui montre que certains dilemmes peuvent être intrinsèquement plus difficiles ou

résonner différemment avec le cadre éthique d'un individu. En outre, l'alignement des capacités de prise de perspective sur les performances des ESS n'est pas uniformément direct. Une bonne prise de perspective ne garantit pas une bonne décision morale dans tous les cas, et certains participants qui excellent dans la compréhension des points de vue des autres montrent encore des variations dans l'efficacité avec laquelle ils canalisent ces idées pour prendre des décisions morales sages et intégratives.

Une autre couche apparaît lorsque nous analysons les participants qui obtiennent de meilleurs résultats dans une vignette que dans une autre. Certains participants présentent un jugement plus solide dans la vignette 4, indiquant une préférence ou une aptitude pour les stratégies durables à long terme qui profitent à l'organisation dans son ensemble. Ils alignent ainsi leur comportement de manière plus cohérente sur les valeurs culturelles et institutionnelles plus larges. À l'inverse, d'autres participants excellent dans la vignette 3, ce qui suggère qu'ils mettent davantage l'accent sur les résultats immédiats et tangibles ou qu'ils sont plus à l'aise avec les compromis éthiques qui produisent des avantages directs. Ces modèles révèlent que le jugement moral n'est pas seulement individualisé, mais qu'il répond également aux exigences de la situation, guidant les participants vers un bénéfice immédiat ou une résilience à long terme en fonction de leurs stratégies d'interprétation et de la nature des tensions éthiques en présence.

Collectivement, ces résultats soulignent que la capacité de jugement moral, qui englobe la prise de recul et le raisonnement avisé spécifiques à un scénario, varie considérablement d'un participant à l'autre. Certains individus intègrent les considérations éthiques avec une cohérence remarquable, en s'alignant étroitement sur les principes partagés et en faisant preuve de flexibilité stratégique. D'autres maintiennent une approche stable mais modérée, compétente sans être exceptionnelle, tandis que d'autres encore s'efforcent de faire coïncider la vision éthique avec une action d'intégration décisive. Cette différenciation souligne que le jugement moral n'est pas un trait statique, mais une compétence évolutive influencée par les forces personnelles en matière de raisonnement empathique, de familiarité avec les valeurs culturelles et de capacité à s'adapter à la complexité du contexte.

En résumé, les scores de la Fonction Intégrative fournissent une compréhension texturée de la manière dont les participants harmonisent de multiples considérations éthiques. Ils montrent que si la prise de recul et la délibération morale prudente sont des composantes essentielles d'un jugement éthique sain, ces capacités ne se manifestent pas de manière uniforme et ne produisent pas de résultats uniformes. Certains participants ont développé une boussole morale raffinée qui les guide avec confiance à travers différents défis, tandis que d'autres révèlent la nature du travail en cours du jugement moral. Grâce à un examen qui reconnaît la variation dans la cohérence de la performance, les relations perspective-vignette et les modèles spécifiques à la vignette, l'analyse souligne que le jugement moral est un effort sensible au contexte ; un effort qui nécessite une négociation continue entre les cadres éthiques personnels, les attentes culturelles et les exigences situationnelles.

5.3.2.6 Des mesures palliatives aux résultats éthiquement intégrés

L'analyse de la sensibilité morale (fonction constitutive) et du jugement moral (fonction intégrative) met en évidence une interaction continue entre l'identification des questions éthiques et leur traitement efficace. Lorsque les deux fonctions sont considérées ensemble, les données et les récits des participants illustrent la manière dont les personnes travaillant au Cambodian Living Arts (CLA) ne se contentent pas de détecter les questions moralement importantes, mais pèsent et concilient également les exigences concurrentes, parvenant ainsi à une forme plus holistique de raisonnement moral.

La participante FMCLA4 commence par identifier et prioriser les dimensions éthiques clés dans des conditions difficiles, des budgets limités, le besoin d'inclusion, la croissance éducative des stagiaires et la demande de prise de décision en collaboration. Sa sensibilité morale est évidente lorsqu'elle reconnaît que « *l'un des obstacles est le budget, parce que l'année précédente, ils ont dépassé les dépenses et ont donc dû réduire le budget de manière drastique* ». Au lieu de considérer cette tension comme un simple inconvénient logistique, elle la perçoit comme une question d'ordre éthique. En effet, les mesures d'économie ne peuvent se faire au détriment de la mission éducative et inclusive de l'organisation. Face à de telles contraintes, elle n'opte pas pour des coupes aveugles ; au lieu de cela, elle note : « *Le budget est restreint, mais le festival a été un succès*. » Cette remarque démontre sa capacité à percevoir des éléments chargés d'éthique, même dans un contexte organisationnel contraignant. Cette sensibilité morale jette les

bases de son jugement moral, qui lui permet de synthétiser de multiples principes éthiques, parfois contradictoires, en une action cohérente. Prenons l'exemple de son approche de l'autorité décisionnelle au sein de l'équipe : « *Ils ont laissé les décisions à l'équipe de recherche... Ils ont donné de la liberté aux stagiaires et aux animateurs* ». Reconnaissant la valeur éthique de l'inclusion et du partage de l'autorité, elle harmonise la prudence financière avec l'impératif moral de responsabiliser les autres. Plutôt que de générer un conflit entre la réduction des coûts et l'inclusion, sa fonction d'intégration coordonne ces facteurs pour garantir la viabilité financière et l'intégrité éthique du festival. Le jugement moral transforme ainsi une vision éthique brute en une résolution équilibrée, alignant les contraintes de coûts, l'authenticité culturelle et la mission éducative dans une stratégie éthique unifiée.

Même dans des scénarios plus complexes, nous voyons le jugement moral affiner et élargir les perspectives fournies par la sensibilité morale. Lorsqu'elle est confrontée à la diversité des personnalités de l'équipe, « *le deuxième défi a été de recruter les bonnes personnes pour le festival. La première sélection a été très mauvaise, mais la deuxième a été bonne, même si elle a été difficile car il y avait des personnalités différentes et que l'animatrice a dû les gérer toutes* ». Sa sensibilité morale lui permet de discerner l'importance de respecter l'individualité, d'assurer l'équité et de maintenir les objectifs éducatifs du festival. Le jugement moral intervient pour intégrer ces vertus (par exemple, le respect, l'inclusion, l'authenticité) de sorte qu'aucune préoccupation n'éclipse l'autre. En favorisant la contribution des équipes de recherche et des stagiaires, elle navigue avec élégance dans les interactions sociales et les déséquilibres de pouvoir, non pas en imposant une solution morale unique, mais en favorisant un environnement où de multiples perspectives coexistent de manière productive. Le jugement moral ne se contente pas d'admettre l'existence de plusieurs valeurs « justes » ; il les réunit soigneusement en une mosaïque éthique cohérente.

De même, les expériences de la participante FMCLA2 mettent en évidence la convergence de la sensibilité morale et du jugement moral qui façonnent des actions éthiquement cohérentes au sein d'une matrice de contraintes pratiques. Elle reconnaît que la décision de poursuivre le festival était « *une bonne décision* » car « *ils essaient de faire quelque chose dont ils peuvent tirer des leçons, ils essaient de voir quelles choses peuvent être faites différemment et c'était une nouvelle façon de travailler pour eux* ». Sa sensibilité morale

lui permet de discerner l'objectif plus profond du festival : au-delà de la simple organisation d'événements, il offre une plateforme permettant à des personnes extérieures au monde des arts d'acquérir de l'expérience, encourageant ainsi la participation civique et cultivant les futurs talents. Consciente de ces enjeux, elle ne réduit pas le festival à un simple exercice logistique ; au contraire, elle en perçoit les enjeux moraux, où les valeurs d'éducation et d'inclusion doivent être défendues.

Cependant, l'identification de ces valeurs n'est que la première étape. Les limitations de ressources, les questions de calendrier et les contextes de travail à distance compliquent le cadre éthique. Alors que la sensibilité morale veille à ce que les contraintes budgétaires et temporelles ne soient jamais dissociées de la mission de l'organisation, le jugement moral guide la manière dont ces facteurs sont synthétisés. Par exemple, « *elle explique avoir pris cette décision parce que c'était le montant qui leur restait pour l'année, afin de s'assurer que cela était réalisable* ». En arbitrant entre le coût, le temps et les objectifs de développement du projet, elle choisit une voie équilibrée qui respecte les réalités fiscales tout en préservant l'intégrité du festival. Cette fonction d'intégration traduit la conscience morale en décisions stratégiques : le festival ne s'effondre pas sous les exigences financières rigoureuses et ne compromet pas ses objectifs éducatifs.

Dans cette dynamique, les stratégies basées sur la Mètis renforcent sa capacité à naviguer dans la complexité. Le pragmatisme et l'adaptabilité permettent à la participante FMCLA2 de considérer les contraintes de temps et de budget non pas comme des obstacles insurmontables, mais comme des conditions appelant des solutions créatives et adaptées au contexte. La nature évolutive du festival, qui exige « *d'essayer de voir ce qui peut être fait différemment* », reflète la manière dont l'adaptabilité et l'ingéniosité entrent en jeu lorsque la sensibilité morale met en évidence l'importance éthique du maintien de la mission éducative. Dans des conditions de travail éloignées et sous un contrôle limité, la fonction d'intégration orchestre des revendications concurrentes : elle concilie l'efficacité de la gestion, la courbe d'apprentissage des stagiaires et les attentes des donateurs avec l'authenticité culturelle et l'engagement civique. La Mètis apporte l'intelligence pratique nécessaire à la mise en œuvre efficace de ces jugements. Ses déclarations sur l'incertitude, « *Elle dit que c'était difficile à dire parce qu'elle n'était pas là* » et « *Elle ne sait pas vraiment à quel point les stagiaires ont été soulagés dans la prise de décision* », illustrent encore

la nature de jugement moral. La sensibilité morale met en lumière l'importance éthique de l'inclusion des stagiaires dans les processus décisionnels, tandis que le jugement moral garantit que cette inclusion n'est pas purement symbolique. Même si elle travaille à distance et ne dispose pas d'un retour d'information immédiat, ses décisions sont guidées par une vision éthique qui valorise la participation, l'autonomisation et la croissance à long terme plutôt qu'une conformité ou un contrôle simpliste.

Lorsque nous considérons les participantes FMCLA4 et FMCLA2 ensemble, un schéma commun émerge : les deux participantes commencent par utiliser la sensibilité morale pour discerner les contours éthiques de leurs projets respectifs. Pour la participante FMCLA4, la reconnaissance de la dynamique entre les contraintes budgétaires et les impératifs d'inclusion, d'éducation et de fidélité culturelle permet de s'assurer que les limitations fiscales ne prennent jamais le pas sur les engagements moraux les plus profonds du festival. Pour la participante FMCLA2, l'identification de l'objectif éducatif du festival et de son potentiel d'engagement sociétal permet de ne pas réduire l'événement à un simple effort logistique. Dans les deux cas, la sensibilité morale permet de s'assurer que chaque calcul financier et chaque ajustement de programmation sont compris en termes éthiques, car chaque décision entraîne des conséquences sur des valeurs telles que l'autonomisation, l'intégrité et la croissance à long terme de l'organisation.

Cependant, la sensibilité morale ne fournit à elle seule que l'éclairage initial. Les deux participantes doivent aller au-delà de la simple perception de l'environnement éthique ; elles doivent tisser ces valeurs pour en faire des stratégies réalisables. C'est là que le jugement moral joue un rôle essentiel. La participante FMCLA4 intègre une variété de vertus, comme le respect, l'authenticité et la participation équitable, dans des conditions d'austérité financière. De même, la participante FMCLA2 équilibre les réalités budgétaires et les contraintes liées à l'éloignement avec la mission de développement du festival. Le jugement moral permet aux deux participantes d'harmoniser des vertus multiples, parfois contradictoires, en sélectionnant des approches qui tiennent compte des limites pragmatiques et n'abandonnent pas les aspirations éthiques. La fonction d'intégration garantit que leur conscience morale n'est pas simplement théorique, mais qu'elle façonne activement des actions significatives et fondées sur des valeurs.

Tout au long de ces processus, les dimensions de la Mètis amplifient à la fois la sensibilité morale et le jugement moral. Pour la participante FMCLA4, la Mètis facilite la restructuration des calendriers et la réorganisation des responsabilités de manière que la prudence budgétaire s'aligne sur l'inclusion culturelle et la profondeur de l'éducation. Pour la participante FMCLA2, la flexibilité induite par la Mètis transforme les contraintes de ressources et la supervision à distance en conditions propices à la résolution créative de problèmes plutôt qu'en barrières insurmontables. Dans les deux cas, la Mètis veille à ce que les jugements intégratifs auxquels ils parviennent soient non seulement cohérents d'un point de vue éthique, mais aussi durables d'un point de vue contextuel. Le diagramme suivant (Figure 5.7) illustre ces relations :

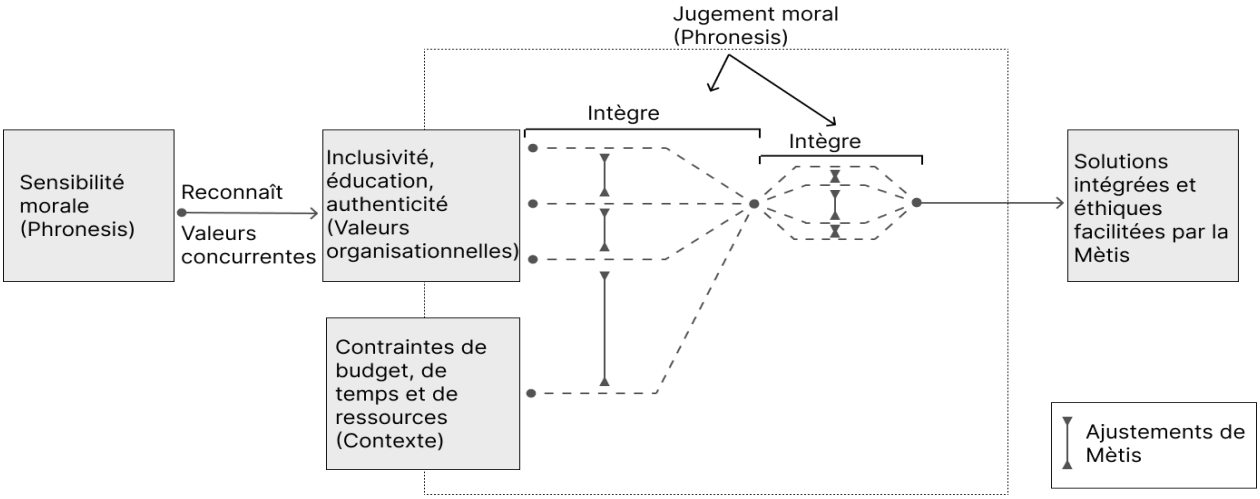

Figure 5.7: Sensibilité morale, jugement moral et interactions Mètis : Participantes FMCLA4 et FMCLA2

Prises ensemble, les participantes MCLA4 et FMCLA2 illustrent la manière dont la sensibilité morale, le jugement moral et la Mètis interagissent de manière transparente. La sensibilité morale met en lumière les enjeux éthiques, le jugement moral tisse ces valeurs dans des cadres équilibrés et cohérents, et la Mètis confère aux stratégies qui en résultent une résilience pratique. Il en résulte un modèle dynamique de raisonnement éthique dans des contextes organisationnels complexes, dans lequel les participants ne se contentent pas de reconnaître les principes éthiques, mais les harmonisent activement dans le cadre des contraintes du monde réel. Les participantes FMCLA4 et FMCLA2 démontrent que lorsqu'elles sont guidées par la sensibilité morale, informées par le jugement moral et animées par la Mètis, les valeurs éthiques ne

restent pas des idéaux abstraits. Au contraire, elles s'incarnent concrètement dans des décisions qui soutiennent les missions de l'organisation, favorisent l'inclusion et l'éducation, et respectent les réalités culturelles et pragmatiques du moment.

Lorsque nous comparons les récits qualitatifs des participantes FMCLA4 et FMCLA2 à leurs résultats quantitatifs, un schéma cohérent se dessine. Sur le plan qualitatif, les deux participantes font preuve d'une forte sensibilité morale, percevant les enjeux éthiques des contraintes budgétaires, des impératifs éducatifs et des pratiques inclusives. Elles font également preuve de discernement moral, en intégrant ces diverses vertus dans des stratégies cohérentes. Les données quantitatives confirment cette impression : les deux participantes se situent au moins dans des catégories moyennes à fortes lorsqu'elles évaluent leurs capacités de discernement des vertus et de jugement moral. Leurs choix s'alignent souvent sur les vertus « clés » approuvées collectivement, ce qui suggère que leur forte sensibilité morale se traduise par des sélections d'actions bien informées. Cette convergence entre les comptes rendus qualitatifs, dans lesquels elles intègrent la prudence budgétaire à l'inclusivité ou s'adaptent à des contraintes lointaines sans compromettre la mission éducative du festival, et leurs scores quantitatifs respectables indique que leur raisonnement moral n'est pas seulement en phase avec l'éthique, mais qu'il est aussi efficacement synthétisé. En d'autres termes, les chiffres et les récits mènent à la même conclusion : les participantes à FMCLA4 et FMCLA2 ne se contentent pas de reconnaître les complexités morales ; elles les intègrent dans des résultats stables et cohérents sur le plan éthique.

Le récit de la participante FCLA8 illustre l'interaction entre la sensibilité morale et le jugement moral, en particulier lorsqu'elle est confrontée à des restrictions budgétaires, à une pénurie de bénévoles et à des problèmes de communication. Elle reconnaît d'emblée la nature éthiquement chargée de la gestion des ressources : « *En raison de l'étroitesse du budget, ils doivent tout faire par eux-mêmes* », une déclaration qui ne se contente pas de traiter les contraintes budgétaires comme de simples calculs arithmétiques. Sa sensibilité morale lui permet de comprendre que les mesures d'économie ont des implications éthiques, car elles influent sur la capacité du festival à impliquer la communauté et à soutenir les missions culturelles et éducatives prévues. En reconnaissant que « *si les bénévoles ne venaient pas, ils devaient quand même travailler et continuer parce qu'ils n'avaient pas le choix* », elle traduit ces limitations logistiques en enjeux

moraux : la persévérance et l'engagement envers les valeurs du festival deviennent des responsabilités à forte charge éthique, et pas seulement des nécessités opérationnelles.

Cependant, la sensibilité morale ne suffirait pas à elle seule si ces idées restaient au niveau de l'observation. Le jugement moral intervient lorsque les canaux de communication et de prise de décision sont défaillants : « *L'obstacle était le manque de communication au sein de leur équipe [...] ils devaient attendre un certain temps avant d'obtenir une réponse parce que les principaux responsables étaient occupés* ». La sensibilité morale met en évidence la tension relationnelle en respectant la contribution des membres de l'équipe, en assurant une action opportune et en maintenant l'intégrité générale. Le jugement moral affine ensuite ces perceptions, en les guidant vers des approches qui ne se contentent pas de résoudre les problèmes immédiats, mais qui restent cohérentes d'un point de vue éthique. Plutôt que de prendre des décisions descendantes ou des mesures hâtives susceptibles de compromettre d'autres vertus, sa faculté de jugement l'incite à rechercher des stratégies qui préservent à la fois les normes du festival et le respect interpersonnel. Ce raisonnement intégratif réunit de multiples valeurs (collaboration, ouverture, persévérance, etc.) et garantit que les solutions choisies ne portent pas atteinte à l'éthique morale de l'organisation. Face aux problèmes de communication et à la pénurie de bénévoles, elle remarque que « *pour le partage des tâches, ils travaillent ensemble et partagent toutes les tâches* ». Cela montre bien qu'elle s'abstient d'imposer des directives unilatérales, même dans des conditions difficiles. Au contraire, elle sollicite la contribution de l'équipe, répartit les responsabilités et maintient un sens collectif de l'objectif. Au contraire, elle sollicite la contribution de l'équipe en répartissant les responsabilités et en maintenant un sens collectif de l'objectif. En agissant ainsi, le jugement moral transforme la conscience éthique de la sensibilité morale en approches tangibles qui soutiennent les principes du festival, tout en veillant à ce que les contraintes logistiques et budgétaires n'érodent pas les engagements moraux sous-jacents.

La dynamique de la Mètis dans ces fonctions améliore encore la capacité de la participante FCLA8 à répondre efficacement. Son ingéniosité et sa capacité d'adaptation lui permettent de faire face de manière créative au manque de bénévoles et aux contraintes budgétaires. En faisant preuve d'ingéniosité, par exemple en modifiant les plans à la volée, en faisant appel à de nouveaux vendeurs ou en explorant

différentes formes d'implication des participants, elle peut faire en sorte que le festival reste en phase avec sa mission. Contrairement aux cas où la Mètis apparaît comme un simple palliatif, elle soutient ici un cadre moral plus équilibré. Parce que le jugement moral donne une direction, les ajustements induits par la Mètis ne sont pas aléatoires ou purement réactifs ; ils servent un objectif plus réfléchi et plus intégré sur le plan éthique. Ses solutions ne reflètent pas seulement une détermination à « continuer », mais à le faire d'une manière qui préserve l'intégrité du festival, qui respecte les contributions des participants et qui maintient l'alignement sur les valeurs de l'organisation.

Lorsque nous comparons le récit qualitatif de la participante FCLA8 à ses résultats quantitatifs, nous constatons que l'alignement est remarquablement cohérent. Sur le plan qualitatif, elle fait preuve de sensibilité morale en reconnaissant rapidement les implications éthiques des contraintes budgétaires et du manque de volontaires. Son jugement moral est attesté par sa capacité à intégrer ces idées dans des réponses équilibrées et cohérentes sur le plan éthique. Cela se reflète précisément dans son score de discernement (SD) de 1.000, qui la place dans la catégorie forte pour la sensibilité morale. Ses excellentes performances dans les mesures de discernement des vertus suggèrent qu'elle est non seulement capable d'identifier les vertus « clés » reconnues par ses pairs, mais aussi qu'elle est culturellement en phase avec les contextes moraux de l'organisation. En outre, dans les évaluations de la fonction d'intégration, la participante FCLA8 obtient un score élevé dans les mesures de jugement moral. Bien que sa capacité de prise de perspective soit moyenne, ses scores ESS, qui reflètent ses choix dans des vignettes complexes, la placent parmi les personnes faisant preuve de prouesses élevées en matière de jugement moral. En d'autres termes, même si elle n'atteint pas le niveau le plus élevé de prise de perspective, elle parvient tout de même à transformer ses connaissances éthiques en stratégies cohérentes qui s'alignent sur les normes éthiques du groupe. Ces résultats quantitatifs corroborent le compte rendu qualitatif, montrant que la résolution de problèmes inspirée de la Mètis qu'elle utilise ne conduit pas à des solutions disparates, mais à des jugements bien raisonnés. La synergie entre ses descriptions qualitatives de l'équilibre entre les pressions budgétaires, les obstacles à la communication et le respect de la contribution de l'équipe, et son SD élevé et sa forte performance dans l'analyse ESS, confirme que sa sensibilité morale et son jugement moral non seulement coexistent mais se renforcent l'un l'autre, permettant en fin de compte une prise de décision stable et guidée par l'éthique.

En examinant l'approche du participant MMCLA1 en matière de prise de décision, l'importance du jugement moral devient évidente. Il fait preuve de sensibilité morale en reconnaissant que la prudence budgétaire et l'alignement sur les donateurs sont des considérations éthiques, et non de simples contraintes techniques. Par exemple, « *Il n'était pas content parce que la discipline pour garder leur budget serré et conforme à ce qu'ils approuvent* » révèle qu'il perçoit l'intégrité financière et l'adhésion aux lignes directrices des donateurs comme des sujets moralement chargés plutôt que comme des commodités facultatives. En reconnaissant ces préoccupations, la sensibilité morale du participant au projet MMCLA1 lui permet de savoir que les mesures de réduction des coûts ont un poids éthique et ne peuvent pas être prises au hasard. Cependant, en l'absence d'un jugement moral fort permettant d'harmoniser ces éléments moraux reconnus avec d'autres valeurs organisationnelles, telles que la mission éducative du festival, l'inclusivité ou l'authenticité culturelle, ses décisions semblent limitées. Il note « *qu'ils doivent discuter du pourquoi et ensuite faire des choix* », ce qui suggère une approche procédurale plutôt qu'intégrative de la résolution des problèmes. Au lieu de cela, l'approche du participant MMCLA1 reste coincée entre la conformité et la nécessité. Les facteurs moraux qu'il identifie, à savoir le respect des contraintes imposées par les donateurs, la faisabilité du programme et le maintien des normes organisationnelles, restent des éléments de sensibilisation parallèles plutôt que des fils tissés dans une étoffe éthique cohérente. En conséquence, les jugements apparaissent comme des compromis difficiles plutôt que comme des intégrations délibérées et équilibrées. Si la sensibilité morale du participant MMCLA1 met clairement en évidence la question clé de la fidélité budgétaire, ces composantes éthiques reconnues n'influencent pas complètement le processus de prise de décision stratégique sans une capacité d'intégration plus raffinée. En conséquence, les modifications du budget ou de la portée du festival apparaissent comme des mesures réactives plutôt que comme des alignements délibérés de diverses considérations morales. Sans l'influence directrice du jugement moral, les idées de la sensibilité morale restent sous-utilisées, ce qui donne l'impression que les résultats sont quelque peu fragmentaires, capables de répondre aux exigences des donateurs mais moins aptes à satisfaire simultanément d'autres engagements éthiques vitaux tels que l'inclusivité ou l'autonomisation des participants.

Dans ce scénario, la Mètis apparaît davantage comme une solution de contournement tactique que comme un moyen de prendre des décisions fondées sur des principes. Alors que la sensibilité morale met

en évidence les implications éthiques de la prudence financière, et que la Mètis offre des outils pour naviguer dans ces contraintes (peut-être par une réaffectation budgétaire de dernière minute ou un engagement stratégique des donateurs), l'absence de jugement moral laisse ces manœuvres quelque peu creuses. Elles permettent d'éviter les manquements éthiques immédiats et d'assurer le fonctionnement du festival, mais elles ne produisent pas de vision morale unificatrice. Au lieu de cela, la Mètis assure la fonctionnalité à court terme sans fournir un cadre qui réconcilie de manière réfléchie toutes les dimensions éthiques en jeu.

Dans le cas de la participante FMCLA6, la sensibilité morale révèle à nouveau la complexité éthique qui se cache derrière des décisions opérationnelles apparemment simples. Elle reconnaît l'objectif moral primordial du festival : « *Ce festival a été créé pour intéresser les gens aux arts* ». Elle admet ainsi que son but va au-delà de la simple organisation de l'événement. Veiller à ce que le festival permette aux jeunes de participer et favorise une expérience culturelle significative n'est pas seulement un objectif, mais un engagement éthique. Cette sensibilité morale lui fait prendre conscience que les arrangements financiers, la coordination des bénévoles et l'implication des stagiaires ne doivent pas se limiter à une simple efficacité logistique, mais qu'ils doivent également préserver l'intégrité éducative et artistique du festival.

Pourtant, en l'absence d'une bonne fonction juridictionnelle pour harmoniser ces éléments éthiques, les actions de la participante FMCLA6 se résument à une série de mesures réactives plutôt qu'à une approche morale pleinement intégrée. Prenons l'exemple du festival qui « *a dépassé le budget parce qu'il n'a pas pris en compte les taxes* ». Au lieu de remédier à ce déficit par une solution morale soigneusement raisonnée, qui tienne compte de la confiance à long terme des donateurs, de la santé du budget annuel et de la mission culturelle, elle réagit par une solution rapide : *« Ils ont dû dépasser le budget, ils ont pris l'argent d'un autre donateur pour l'investir dans l'événement* ». Bien que sa sensibilité morale lui permette de reconnaître les enjeux éthiques : *« C'est toujours un risque parce qu'ils doivent penser au budget annuel* », aucun cadre moral cohérent ne guide la manière dont ces fonds sont détournés. Le résultat est une réponse disparate qui maintient le festival à flot mais ne produit pas de récit éthique stable.

La Mètis, qui met l'accent sur l'adaptabilité et l'ingéniosité, entre en jeu ici, mais de façon limitée. Elle fait preuve d'ingéniosité en trouvant l'argent d'un autre donateur pour couvrir le déficit et en apportant des ajustements de dernière minute à l'emplacement et à la logistique. Cette rapidité d'esprit illustre l'intelligence pratique dont fait preuve la Mètis. Cependant, comme le jugement moral n'est pas pleinement engagé, cette ingéniosité ne se transforme pas en une stratégie éthique fondée sur des principes. Au lieu d'orchestrer différentes vertus (responsabilité financière, objectif éducatif, inclusion) en une structure morale cohérente, les solutions proposées par la Mètis se révèlent être des manœuvres opportunistes. Bien que ces manœuvres empêchent le festival de s'effondrer, elles ne garantissent pas que les décisions budgétaires résonnent avec les engagements de valeur les plus profonds du festival.

Dans le cas des participants FMCLA6 et MMCLA1, les données ne laissent guère de doute sur le fait que ces participants reconnaissent l'impact moral de leurs choix. Ils font référence aux implications budgétaires à long terme, à l'importance de respecter les directives des donateurs, aux leçons tirées du dépassement du budget et aux missions éducatives et culturelles plus larges qui sont en jeu. Cette prise de conscience est un exemple de sensibilité morale : ils voient au-delà des simples casse-têtes opérationnels et reconnaissent que leurs décisions ont un poids éthique. Cependant, les citations ne confirment pas que ces idées morales sont systématiquement intégrées dans un raisonnement éthique cohérent. Au contraire, leurs réponses semblent davantage constituer des solutions provisoires et des concessions stratégiques que les produits d'un cadre éthique délibéré et bien harmonisé.

En d'autres termes, alors que la sensibilité morale est évidente, les participants traitent systématiquement la budgétisation, les attentes des donateurs et l'autonomisation de l'équipe comme étant moralement pertinentes. Or, un excellent jugement moral n'est pas facilement observable. Les participants évoquent le fait de « *discuter des raisons et de faire des choix » et réfléchissent à la nécessité de « penser au budget annuel* » ou de « *tirer des leçons* », mais ils ne décrivent pas de processus clair de mise en balance des vertus afin d'atteindre un équilibre stable. Au lieu d'articuler la manière dont les différentes valeurs se fondent en une position unifiée, ils s'appuient sur des solutions provisoires qui permettent au festival de continuer à fonctionner. Ces jugements moraux apparaissent donc comme partiels et réactifs, s'appuyant

principalement sur la Mètis pour atténuer les pressions immédiates plutôt que pour mettre en œuvre des stratégies fondées sur des principes.

Cela ne signifie pas que le jugement moral est totalement absent, mais seulement que les preuves sont insuffisantes pour confirmer sa présence. Les participants identifient les tensions morales et prennent des mesures, mais rien ne suggère l'existence d'un équilibre méthodique des priorités ou d'un effort conscient pour maintenir une cohérence éthique au fil du temps. En l'absence d'indications explicites sur la manière dont ils ont systématiquement pris en compte les différentes vertus et les objectifs organisationnels en tandem, il est difficile de conclure qu'un raisonnement intégratif a guidé leurs décisions. Au lieu de cela, les résultats, bien que fonctionnels, restent fragmentaires : la sensibilité morale signale les problèmes, la Mètis fournit des solutions de fortune, mais l'influence harmonisatrice du jugement moral reste sous-développée. Le diagramme (Figure 5.8) qui suit illustre la dynamique en jeu.

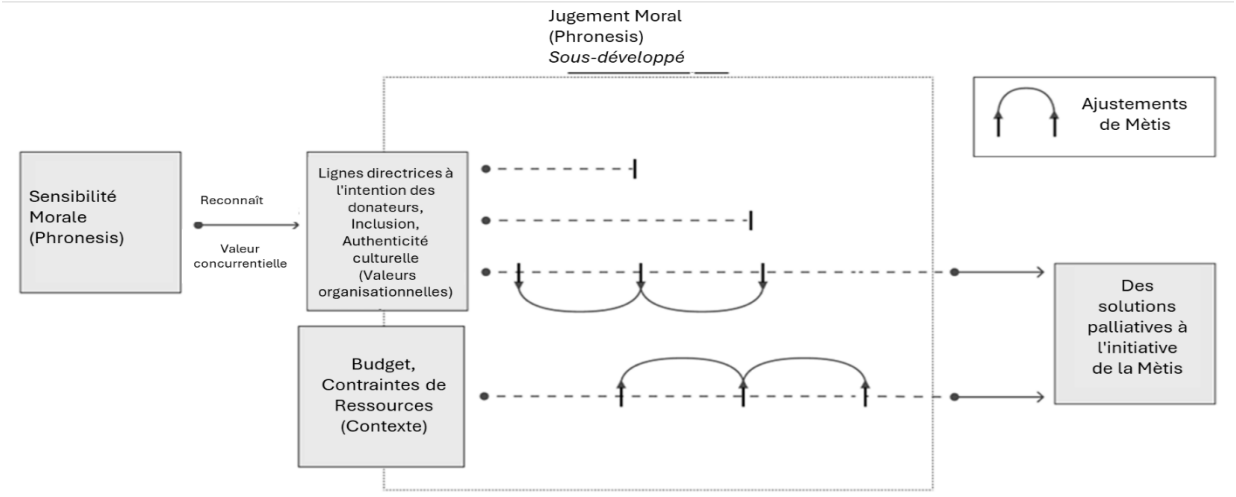

Figure 5.8: Sensibilité morale, adaptation morale et interactions Mètis : Participants MMCLA1 et FMCLA6

Ainsi, pour les participants FMCLA6 et MMCLA1, le contraste entre la complexité morale reconnue et l'absence d'intégration bien articulée met en évidence la lacune critique que le jugement moral pourrait combler. Comme l'indique la Figure 5.8, la sensibilité morale identifie de multiples considérations morales, le respect des directives des donateurs, l'inclusivité, l'authenticité culturelle, tandis que les contraintes

contextuelles, telles que les limitations de budget et de ressources, entrent en conflit avec ces valeurs. Cependant, en l'absence d'un développement suffisant du jugement moral, ces composantes éthiques reconnues ne se fondent jamais complètement dans un cadre stable et unifié. La sensibilité morale se traduit par un ensemble de valeurs concurrentes qui, dans l'idéal, devraient être réunies en une position éthique cohérente par le biais du jugement moral. Au lieu de cela, en l'absence d'un processus d'intégration clair, la réponse éthique se divise en une série d'ajustements dictés par la Mètis, des solutions provisoires plutôt que des stratégies fondées sur des principes. Elle met en évidence l'idée que, sans l'influence harmonisatrice du jugement moral, la conscience morale des participants, bien qu'authentique, ne parvient pas à produire des résultats éthiquement cohérents et durables. Dans cet espace, la sensibilité morale, bien qu'importante, s'avère insuffisante en soi. Le diagramme illustre clairement comment les idées de la sensibilité morale restent largement sous-utilisées lorsqu'elles ne sont pas guidées par un raisonnement intégratif. Les décisions semblent donc plus improvisées que cohérentes d'un point de vue éthique, et la Mètis, au lieu de compléter une stratégie morale équilibrée, finit par compenser l'absence d'une véritable synthèse éthique. Ce scénario suggère qu'une prise de décision éthique véritablement résiliente exige non seulement l'illumination initiale de la sensibilité morale, mais aussi l'optique affinant du jugement moral, garantissant que la conscience morale se traduise par une action morale.

Lorsque nous comparons les descriptions qualitatives des participants FMCLA6 et MMCLA1 à leurs données quantitatives, un schéma clair se dessine : les deux participants font preuve d'une sensibilité morale évidente, puisqu'ils reconnaissent l'importance éthique des directives des donateurs, des contraintes budgétaires et des objectifs éducatifs et culturels généraux du festival. D'un point de vue qualitatif, ils parlent d'implications à long terme, « *c'est toujours un risque parce qu'ils doivent penser au budget annuel* », et reconnaissent que les décisions ne sont pas uniquement des solutions techniques. Cette sensibilité se reflète dans leurs scores de discernement des vertus, qui les placent au moins dans la catégorie moyenne, ce qui indique qu'ils sont à l'écoute des vertus que leurs pairs approuvent collectivement comme étant moralement importantes.

Cependant, alors que leur sensibilité morale est confirmée, les évaluations quantitatives du jugement moral (par exemple, à partir des scores ESS et des capacités de prise de perspective) indiquent que leur

raisonnement intégratif est inférieur. Au lieu de choisir systématiquement des actions que le groupe identifie collectivement comme préférables d'un point de vue éthique, ils présentent des schémas de jugement « Moyen » ou « Faible ». Cela correspond à l'observation qualitative selon laquelle, bien qu'ils reconnaissent les complexités éthiques, leurs solutions restent fragmentées. Celles-ci répondent à des pressions immédiates par des improvisations dictées par la Mètis, comme des réaffectations de fonds de donateurs de dernière minute ou des substitutions rapides de ressources, sans former de cadres stables et intégrés du point de vue de l'éthique. Ainsi, les chiffres renforcent ce que les récits suggèrent : les participants FMCLA6 et MMCLA1 sont moralement conscients (comme le confirment leur SD et leur alignement au moins modéré sur les vertus clés), mais ils ne disposent pas du raisonnement intégratif cohérent qui leur permettrait d'élever des solutions de fortune à court terme au rang de stratégies éthiques cohérentes. Leurs scores d'adjudication modérés à faibles corroborent l'idée que, dans leur cas, la Mètis sert davantage de palliatif tactique que d'instrument guidé par une vision morale bien harmonisée. En résumé, l'analyse quantitative confirme les résultats qualitatifs, soulignant que si la sensibilité morale est présente, l'absence d'une bonne évaluation morale rend leur prise de décision éthique moins cohérente et moins représentative d'une position morale pleinement réalisée.

5.3.2.7 Fonction constitutive et dynamique de la Mètis.

L'analyse des participantes FMCLA4, FMCLA2 et FCLA8 a montré comment une décision morale solide peut aligner des valeurs ou des contraintes organisationnelles multiples et parfois concurrentes, telles que l'inclusion, l'éducation, l'authenticité et la prudence fiscale, dans un cadre éthique cohérent. En revanche, les expériences des participants MMCLA1 et FMCLA6 mettent en évidence des scénarios dans lesquels la sensibilité morale, bien que présente et active, reste insuffisamment canalisée en raison d'un processus de jugement moral sous-développé. Les deux participants reconnaissent clairement les enjeux éthiques de leurs décisions, en tenant compte des implications budgétaires à long terme, des attentes des donateurs et des missions culturelles et éducatives sous-jacentes du festival. Leur sensibilité morale garantit que la discipline financière et les contraintes en matière de ressources ne sont jamais perçues comme de simples détails techniques. Au contraire, ces conditions sont considérées comme des facteurs moralement significatifs exigeant un examen éthique minutieux.

Cependant, ce que les données ne montrent pas, c'est une méthode systématique d'intégration de ces connaissances morales dans une stratégie éthique unifiée. Au lieu de transformer les idées de la sensibilité morale en une résolution équilibrée et intégrée, Les participants à MMCLA1 et FMCLA6 s'appuient tous deux sur une série de mesures provisoires et de compromis réactifs. Ces solutions répondent à des défis immédiats, en couvrant les déficits budgétaires ou en improvisant la distribution des ressources, mais ne parviennent pas à articuler la manière dont ces compromis reflètent un cadre moral stable et bien réfléchi. En conséquence, leurs décisions sont perçues comme des solutions partielles plutôt que comme des résolutions à long terme fondées sur des principes, qui soutiennent les valeurs clés de l'organisation et inspirent la confiance. Dans ces circonstances, la Mètis, bien que présente, sert davantage d'instrument tactique que de catalyseur d'une véritable cohérence morale. Sa capacité d'adaptation et son habileté à résoudre les problèmes sont déployées pour gérer les crises et maintenir la fonctionnalité, mais elles n'atteignent pas leur plein potentiel en tant que complément du jugement moral. Sans l'influence harmonisatrice de la fonction d'intégration, les ajustements opérés par la Mètis restent des interventions ad hoc plutôt que des composantes d'un plan éthique élaboré avec soin.

Cette dynamique est illustrée par le diagramme de la Figure 5.9. La sensibilité morale met en lumière une série de considérations éthiques et la Mètis offre des outils pour naviguer dans la complexité, mais l'absence de jugement moral laisse ces éléments comme des variables isolées plutôt que comme des ensembles intégrés. Le jugement éthique qui en résulte ressemble davantage à un palliatif qu'à une approche stable, fondée sur des valeurs. En d'autres termes, les participants savent qu'ils naviguent sur un terrain éthiquement chargé, mais sans jugement moral pour structurer et unifier leurs priorités, chaque étape semble provisoire. Bien que la sensibilité morale garantisse qu'aucune dimension morale n'échappe à l'attention, et que la Mètis garde les options ouvertes dans l'incertitude, un processus de jugement moral bien développé serait nécessaire pour transcender l'improvisation et produire un résultat véritablement cohérent et résonnant sur le plan éthique.

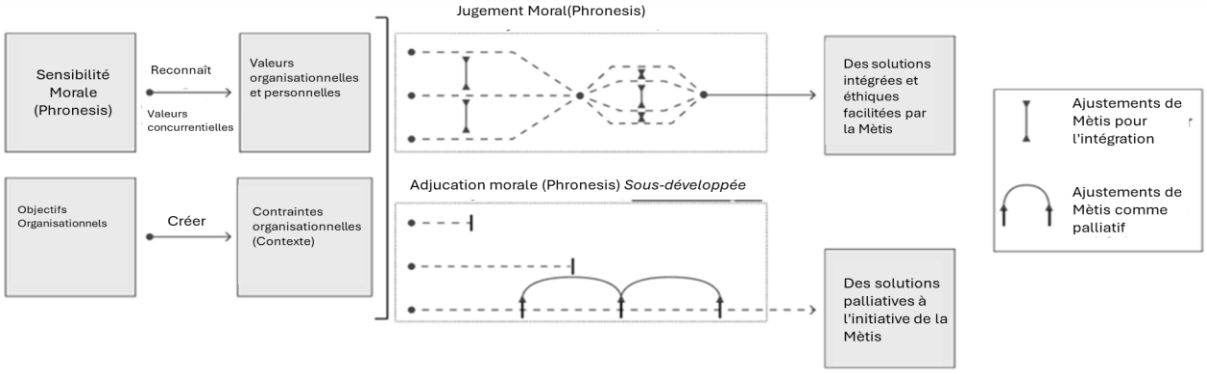

Figure 5.9: Sensibilité morale, jugement moral et interactions avec la Mètis : Des mesures palliatives à des résultats intégrés sur le plan éthique

En résumé, le contraste entre les approches plus unifiées des participants FMCLA4, FMCLA2 et FCLA8 et les solutions plus fragmentées des participants MMCLA1 et FMCLA6 met en évidence le rôle central du jugement moral. La sensibilité morale identifie et le jugement moral organise, tandis que la Mètis permet la mise en œuvre pratique. Lorsque le jugement moral est faible ou absent, la Mètis devient un palliatif plutôt qu'un instrument stratégique, et la reconnaissance des complexités par la sensibilité morale ne produit rien de plus que des remèdes de fortune. Ces preuves collectives suggèrent qu'une prise de décision éthique véritablement résiliente repose sur les trois dimensions qui fonctionnent de concert, la sensibilisation, l'intégration et l'ingéniosité pratique, afin de transformer la complexité éthique reconnue en solutions durables et fondées sur des principes.

5.4 Conclusion : Analyse Phronesis et la Mètis

Au fil des chapitres de cette analyse, notre examen des expériences des participants pendant le Festival des 7 Couleurs de 2023 a permis de comprendre comment la Phronesis (dans ses fonctions constitutives) et les dimensions de la Mètis interagissent pour façonner la prise de décision éthique dans les conditions du monde réel. Dans un premier temps, nous avons documenté un large éventail de plus de 120 interactions, montrant comment la fonction constitutive (sensibilité morale), la fonction de schéma directeur (identité morale), l'émotion morale (régulation émotionnelle) et la fonction intégrative (jugement moral) opèrent aux côtés de la ruse adaptative, du pragmatisme et d'autres dimensions liées à

la Mètis. Grâce à un processus systématique d'affinage, de consolidation et de recatégorisation, nous avons réduit notre champ d'action à 39 dynamiques représentatives. Cet ensemble d'interactions a servi de base à une série de cartes d'association et de visualisation, qui nous ont permis de discerner des modèles, de mettre en évidence des thèmes émergents et de mieux comprendre la dynamique entre la perspicacité éthique et l'ingéniosité pratique.

L'examen des citations et des scénarios a révélé que la Phronesis et la Mètis sont souvent entrelacées. Loin d'être des processus distincts ou séquentiels, la sensibilité morale et le jugement moral se manifestent fréquemment en même temps que la ruse adaptative, la conscience du contexte et l'ingéniosité stratégique. Les participants ne se contentent pas de détecter les implications éthiques (Phronesis) puis de chercher des moyens de mettre en œuvre les décisions (Mètis) ; au contraire, ils combinent souvent ces capacités simultanément. Cela démontre que la sagesse morale et l'ingéniosité pratique sont coconstitutives dans des environnements organisationnels complexes.

Notre analyse a montré que les émotions morales (régulation émotionnelle) peuvent stabiliser ou déstabiliser cette relation. Lorsque le calme émotionnel est maintenu, il renforce les capacités de la Mètis, ce qui conduit à des résultats adaptatifs et éthiquement cohérents. En revanche, en cas de stress intense, la tension émotionnelle érode la synergie, entraînant une dégradation des actions menées par la Mètis. De même, l'identité morale, lorsqu'elle est profondément intégrée, élève les normes éthiques et intensifie le besoin de Mètis, garantissant que les décisions s'alignent sur les valeurs fondamentales, même en cas d'incertitude. À l'inverse, lorsque l'identité morale reste partiellement intégrée ou qu'elle n'est pas hiérarchisée de manière cohérente, la Mètis peut servir de simples solutions tactiques au lieu de soutenir une vision morale cohérente.

La complexité de ces dynamiques suggère la nécessité de visualiser la cognition morale comme un système multifactoriel. Dans les sections, nous nous sommes appuyés sur des techniques de cartographie et des diagrammes qui illustrent les boucles de rétroaction entre les émotions morales et la Mètis, ou les relations cycliques entre l'identité morale, les pressions contextuelles et la résolution adaptative de problèmes. De telles visualisations ne se contentent pas de clarifier les relations ; elles nous encouragent

à considérer la cognition morale comme une propriété émergente de multiples variables en interaction. Il s'agit d'un domaine où les attributs personnels (empathie, intégration de l'identité morale), les contraintes contextuelles (contraintes de temps, manque de soutien, conditions de travail à distance) et les valeurs collectives (missions de l'organisation, fondements culturels) façonnent et sont façonnés par l'interaction du raisonnement éthique et de l'adaptabilité astucieuse.

Cette perspective intègre nos résultats dans un cadre théorique plus large, s'alignant sur le modèle introduit par Darnell et al. (2019 ; 2022) qui comprend divers facteurs interconnectés. Leur définition de la Phronesis met en évidence l'interaction entre la sensibilité morale, l'identité morale, le jugement moral et l'intégrité morale dans l'orientation des actions éthiquement responsables. En ajoutant la Mètis à leur modèle, nous enrichissons leur cadre d'un aspect supplémentaire de compétence pratique. La Mètis va au-delà du soutien aux décisions morales ; elle devient un élément clé de la cognition morale, comblant les lacunes lorsque les conditions idéales ne sont pas réunies et aidant les participants à relever efficacement les défis éthiques.

En substance, la voie à suivre pour maintenir une action fondée sur des principes et la morale dans des environnements incertains n'est pas une question de logique linéaire ou d'exécution directe. Il s'agit de recalibrer en permanence la vision morale, l'identité et l'équilibre émotionnel dans un contexte qui exige de la créativité, de la flexibilité et de la ruse. Il en résulte un processus de raisonnement moral à la fois fondé sur des principes et adaptatif, où la sensibilité morale et le jugement guident les décisions, tandis que la Mètis veille à ce que ces décisions restent défendables et adaptées au contexte. Cette dynamique peut générer des cycles vertueux d'adaptabilité infusée par l'éthique ou se dégrader en une contre-dynamique de compromis éthique lorsque le jugement ou la stabilité émotionnelle faiblissent. Prises dans leur ensemble, ces conclusions incitent à une discussion plus large. Elles nous invitent à développer davantage les techniques de visualisation multivariable, à tester plus rigoureusement le modèle de Darnell et al. (2019 ; 2022) et à analyser comment les dimensions de la Mètis peuvent être systématiquement intégrées dans les modèles de cognition morale.

Au cours de la discussion, nous examinerons comment l'application de la visualisation multivariable peut approfondir notre compréhension des propriétés émergentes de la cognition morale. Nous examinerons également comment un modèle intégré, s'appuyant sur le cadre théorique de Darnell et al. et complété par la subtilité de la Mètis, peut guider les recherches futures. Ces recherches peuvent déboucher sur des théories plus complètes et des outils pratiques pour favoriser la résilience éthique et l'adaptation dynamique des organisations, renforçant ainsi la relation symbiotique entre les principes moraux et l'astuce stratégique nécessaire pour les mettre en œuvre dans la pratique.

CHAPITRE 6

DISCUSSION

Au cours de la discussion, nous examinerons comment l'application de la visualisation multivariable peut approfondir notre compréhension des propriétés émergentes de la cognition morale. Nous examinerons également comment un modèle intégré, s'appuyant sur le cadre théorique de Darnell et al. et complété par la subtilité de la Mètis, peut guider les recherches futures. Ces recherches peuvent déboucher sur des théories plus complètes et des outils pratiques pour favoriser la résilience éthique et l'adaptation dynamique des organisations, renforçant ainsi la relation symbiotique entre les principes moraux et l'astuce stratégique nécessaire pour les mettre en œuvre dans la pratique.

6.1 Révision de la Phronesis et de la Mètis à la lumière de la littérature existante

6.1.1 Retour à la Mètis

La Mètis, telle qu'elle a été récupérée et conceptualisée à l'origine par Detienne et Vernant (1974), désigne une forme d'intelligence pratique, sensible au contexte, qui s'épanouit dans des réalités toujours changeantes, fluides et ambiguës. Plutôt que d'émerger comme un corps de connaissances rationnelles ou codifiables proprement systématisé, la Mètis résiste à la codification et à l'exposition directe. Elle apparaît plutôt comme une faculté subtile et expérimentale qui s'affine au fil des rencontres vécues, de l'adaptation continue et de la saisie opportune d'opportunités fugaces (Detienne & Vernant, 1974 ; Holford, 2020a). Dans la Grèce antique, la Mètis s'exprimait dans divers domaines : elle guidait les navigateurs sur des mers imprévisibles, informait les tactiques astucieuses des guerriers, aidait les artisans et les guérisseurs dont les métiers exigeaient à la fois une réactivité immédiate et une prévoyance stratégique, et complétait la rhétorique des sophistes (Detienne & Vernant, 1974). Cette large applicabilité fait apparaître la Mètis comme n'étant ni une doctrine philosophique ni un principe de formule, mais comme une forme incarnée de sagesse astucieuse qui sert de médiateur artistique entre la force brute et la rationalité rigide.

Detienne et Vernant (1974, p. 10) indiquent que la Mètis opère là où ni la rationalité philosophique pure ni la force directe ne peuvent mener au succès. Elle exige en effet que les individus naviguent dans des contextes en perpétuelle évolution avec une finesse créative et une subtilité inventive. L'acteur méticuleux comprend que les conditions ne sont jamais totalement stables, que l'avenir ne peut être fermement garanti et que les intentions et les actions des autres ne peuvent être totalement contrôlées ou prédites. Dans ce domaine, la Mètis se manifeste comme une ruse opportuniste qui permet à l'individu d'ajuster continuellement son approche, d'improviser lorsque les stratégies standard échouent et de capitaliser sur le moindre avantage. Son essence réside dans le maintien d'un état de vigilance accrue, incarnant une forme d'intelligence agile à l'écoute des contours changeants de la réalité.

La littérature a permis de dégager six dimensions essentielles de la Mètis (Tableau 1.11) :

Implicite et intuitive : la Mètis résiste à une articulation simple. Elle s'acquiert de manière tacite, se développe grâce à l'expérience personnelle et collective, et échappe en grande partie à l'enseignement explicite. Les chercheurs la caractérisent comme une connaissance conjecturale, cachée et incarnée (Baumard, 1994 ; Letiche & Statler, 2005 ; Holford, 2020a ; Scott, 1998 ; Mackay et al., 2014 ; Detienne & Vernant, 1974).

Adaptabilité et ingéniosité : la Mètis implique une orientation souple et agile face aux défis, qui repose sur la ruse, la vivacité d'esprit et les manœuvres stratégiques. Elle permet aux individus de pivoter rapidement face à l'adversité, en recourant à des feintes, à l'ingéniosité et à une vigilance persistante pour exploiter des opportunités fugaces (Holford, 2020a ; Mackay et al., 2014 ; Samonas, 2016).

Contexte et situation spécifique : la Mètis s'épanouit en tant que réponse situationnelle à des problèmes uniques et localisés pour lesquels il n'existe pas de solutions toutes faites. Plutôt que d'appliquer des règles universelles, elle s'engage directement dans la contingence et la spécificité de chaque contexte, en développant des solutions improvisées alignées sur les demandes locales (Scott, 1998 ; Holford, 2020a ; Newswander & Newswander, 2015 ; Baumard, 1994 ; Wanner, 2009).

Neutralité et pragmatisme : éthiquement neutre, la Mètis vise l'efficacité pratique plutôt que l'approbation morale. Son orientation est pragmatique : le succès supplante les idéaux fondés sur des principes (Baumard, 1994 ; Mackay et al., 2014 ; Newswander & Newswander, 2015). Par conséquent, elle peut servir des fins vertueuses aussi facilement que des intentions manipulatrices, ou même nuisibles (Samonas, 2016 ; Scholz, 2017).

Interactions sociales et dynamiques de pouvoir : la Mètis émerge souvent dans le cadre d'interactions sociales, où les déséquilibres de pouvoir et les tensions relationnelles exigent de la subtilité stratégique. Elle permet aux acteurs les plus faibles de résister à la domination et de tirer parti des vulnérabilités contextuelles, ce qui donne lieu à des réponses astucieuses influençant les autres et l'environnement (Scott, 1998 ; Letiche & Statler, 2005 ; Holford, 2020a).

Multiplicité des points de vue et ambiguïté : la Mètis est invoquée au milieu d'ambiguïtés et de points de vue contradictoires. Plutôt que de réduire la complexité à des vérités singulières, elle explore des perspectives multiples et souvent contradictoires. Cette capacité à accepter et même à embrasser la mutabilité et l'incertitude rend la Mètis particulièrement adaptée aux contextes complexes et changeants (Holford, 2020a ; Baumard, 1994 ; Newswander & Newswander, 2015).

Au sein des organisations, la Mètis représente un complément essentiel aux impulsions normalisatrices de la logique managériale contemporaine. Des études soulignent que si les mesures, les processus et les techniques fondées sur les données dominent la rationalité organisationnelle actuelle, ces outils ne parviennent souvent pas à saisir toute la complexité des situations réelles (Mackay et al., 2014 ; Holford, 2020b). La qualité intuitive et émergente de la Mètis peut combler cette lacune en permettant aux praticiens, aux gestionnaires, aux professionnels de l'informatique et aux éducateurs de s'engager dans la spécificité contextuelle, de répondre à des défis imprévus et d'élaborer des stratégies adaptées aux particularités humaines et environnementales (Chia & Holt, 2008 ; Pope-Ruark, 2014 ; Vigneron, 2015 ; Scholz, 2017 ; Colby & Holmes, 2022).

Face à la numérisation et à l'automatisation croissantes, l'importance de la Mètis augmente. Comme l'affirment Holford (2020b) et Karsten (2021), le recours pur et simple à des algorithmes standardisés et à des techniques systématiques néglige souvent l'expertise professionnelle tacite que représente la Mètis. La numérisation peut en effet éroder l'équilibre délicat entre les connaissances structurées (Technè) et l'intelligence incarnée (Mètis), risquant de diminuer la capacité de jugement adaptatif et d'accroître la vulnérabilité dans des domaines tels que la sécurité incendie ou la réponse aux catastrophes (Holford, 2020b ; Karsten, 2021 ; Pérodin et al., 2022). Ainsi, de nombreux chercheurs préconisent de maintenir, voire de cultiver la Mètis par le biais d'approches d'apprentissage expérientiel, de pratiques réflexives et

de stratégies engagées par la communauté qui réinscrivent les connaissances dans des contextes ancrés dans la société et l'environnement (Pope-Ruark, 2014 ; Chia & Holt, 2008 ; Scholz, 2017).

L'exploration empirique de la Mètis dans des contextes non lucratifs reste limitée. Les quelques mentions qui existent présentent principalement la Mètis comme bénéfique dans des contextes où la complexité et la fluidité sont élevées. Pérodin et al. (2022), par exemple, soulignent l'importance d'intégrer les organisations communautaires à but non lucratif de première ligne dans la recherche et l'intervention en cas de catastrophe, en tirant parti de leur expérience vécue et de leurs points de vue de type Mètis pour élaborer des solutions plus inclusives et plus adaptées au contexte. De même, Carlson (2020) montre indirectement comment la Mètis peut renforcer les communautés marginalisées et contrer les pratiques dominantes et extractives, ce qui implique que la Mètis peut servir d'outil pour une dynamique de pouvoir plus équilibrée dans le travail participatif. Cependant, les études portant spécifiquement sur les processus décisionnels internes des ONG, ou sur leur capacité d'adaptation stratégique guidée par la Mètis, sont rares. Étant donné que les ONG opèrent souvent dans un contexte d'attentes changeantes des donateurs, de spécificités culturelles et de multiplicité des parties prenantes, l'absence d'études sur la Mètis dans ces contextes est une lacune notable. Les données limitées suggèrent que les ONG, qui travaillent souvent avec des populations vulnérables ou dans des conditions de manque de ressources, peuvent bénéficier de manière significative de l'ingéniosité situationnelle de la Mètis. Cela pourrait améliorer leur résilience, leur cohérence stratégique et leur réactivité éthique en période de turbulences.

6.1.2 Retour à la Phronesis

La conception d'Aristote de la Phronesis, ou sagesse pratique, la situe comme une vertu intellectuelle clé régissant le caractère moral et guidant l'action éthique. Pour mieux comprendre la Phronesis, Darnell et al. (2019) recommandent de revisiter la théorie aristotélicienne de l'âme humaine. Selon Aristote, l'âme humaine se compose d'éléments rationnels et non rationnels, l'élément non rationnel étant lui-même divisé en une partie sensible à la raison et une partie totalement indépendante de celle-ci. Les vertus de caractère résident dans la partie non rationnelle de l'âme qui peut être guidée par la raison, tandis que la Phronesis elle-même, qui est une vertu intellectuelle, réside dans la partie rationnelle et permet à l'agent de coordonner efficacement la raison et le caractère moral (Darnell et al., 2019). En d'autres termes, la

Phronesis est la disposition intellectuelle qui permet de choisir les bonnes fins et les bons moyens pour les atteindre, ce qui favorise l'excellence du caractère (Bachmann et al., 2018a).

La Phronesis est donc une vertu de la faculté de calcul de l'âme rationnelle, qui dote un individu de la capacité de délibérer efficacement, de juger contextuellement et d'adapter ses actions pour atteindre l'eudémonisme, l'état d'épanouissement humain (Bachmann et al., 2018a ; Steyl, 2020). Aristote clarifie la nature de la Phronesis en considérant le caractère des individus que nous considérons comme prudents (Aristote, 2007). Une telle personne prudente (phronétique) identifie non seulement ce qui est bon et avantageux pour elle-même, mais également ce qui profite à la communauté dans son ensemble (Aristote, 2007 ; Steyn & Sewchurran, 2021 ; Peltonen, 2022 ; Ames et al., 2020 ; D'souza & Introna, 2023). En choisissant constamment la bonne ligne de conduite, la personne prudente incarne la Phronesis, une vertu intellectuelle qui façonne le caractère vertueux et l'action avisée.

Aristote partage également l'idée que les erreurs diffèrent en nature selon les vertus intellectuelles (Aristote, 2007). Les erreurs d'Épistémè entraînent une mauvaise compréhension de la théorie, tandis que les erreurs de Technè se traduisent par des résultats de mauvaise qualité. Cependant, un échec dans la Phronesis est considéré comme une faute morale, car il reflète l'incapacité de l'agent à discerner les fins véritablement bonnes et à appliquer la connaissance en conséquence (Aristote, 2007, p. 308). Contrairement à l'Épistémè ou à la Technè, qui peuvent rester éthiquement neutres, la Phronesis est intrinsèquement liée à l'aspiration morale et à la poursuite d'une vie épanouie (Jameel, 2022 ; Kristjánsson et al., 2021). Alors que l'Épistémè manque de souplesse pour répondre à des circonstances spécifiques et que la Technè se concentre étroitement sur la production d'artefacts ou de performances compétents, la Phronesis excelle à aligner des circonstances particulières sur la meilleure action possible, en veillant à ce que les valeurs morales et le bien-être collectif guident les décisions (Flyvbjerg, 2004 ; Colby & Holmes, 2022 ; Carr, 2023).

S'inspirant de l'héritage intellectuel d'Aristote, Darnell et al. (2022) proposent un Modèle néo-Aristotélicien de la Phronesis (MAP) pour rendre opérationnelle cette notion de sagesse pratique dans des contextes contemporains. Le MAP identifie la Phronesis comme une méta-valeur intellectuelle

psychologiquement réaliste composée de quatre fonctions interconnectées qui informent l'action vertueuse. En fondant leur cadre sur l'éthique aristotélicienne, Darnell et ses collègues (2022) visent à remédier aux principales limites des modèles de sagesse existants. Par exemple, de nombreux cadres actuels dépendent largement de revues de la littérature ou de conceptualisations qui restent abstraites, n'intègrent pas clairement l'affect ou l'aspiration morale, et s'appuient fortement sur des données autodéclarées plutôt que sur des comportements observés. D'autres modèles de sagesse, tels que le paradigme de sagesse de Berlin ou les approches de Grossman et al. négligent souvent la dimension affective du raisonnement moral, réduisant la sagesse à la cognition et à la connaissance (Darnell et al., 2022). D'autres cadres ne parviennent pas à élaborer d'objectifs moraux, ne proposant que des aspirations morales limitées et manquant d'une téléologie morale aristotélicienne détaillée. En revanche, le MAP enracine la Phronesis dans l'éthique de la vertu, reconnaissant explicitement que la sagesse pratique recherche de bonnes fins et est donc indissociable du caractère moral (Steyl, 2020 ; Darnell et al., 2022). En outre, des critiques récentes (Grossman et al., 2020) mettent en évidence un « manque de précision » dans la recherche sur la sagesse, à savoir que certaines capacités psychologiques ne se traduisent pas directement par des comportements sages. Le MAP aborde cette question en intégrant l'action morale dans la définition même de la Phronesis, en veillant à ce que la délibération et le jugement vertueux ne restent pas purement théoriques mais trouvent une expression tangible dans des actes éthiques. En outre, le MAP va au-delà d'une confiance excessive dans les rapports personnels en encourageant les évaluations basées sur la performance et en considérant la validité écologique des actions sages dans les scénarios quotidiens.

6.1.3 Régulation des émotions (Émotions morales) et dynamique de la Mètis

Dans le modèle néo-aristotélicien de la Phronesis (Figure 2.1), la régulation émotionnelle n'est pas un simple élément périphérique, mais se trouve au cœur de la sagesse pratique (Darnell et al., 2022 ; Ames et al., 2020 ; Kristjánsson et al., 2022). Loin d'être un mécanisme de suppression des émotions, elle consiste à aligner les expériences affectives sur un cadre moral raisonné, en veillant à ce que les réponses émotionnelles aiguisent plutôt qu'elles n'émoussent les sensibilités éthiques. Cette perspective est renforcée par des recherches récentes qui montrent qu'une autogestion émotionnelle efficace peut

favoriser la prise de décision morale et la confiance (Liu et al., 2022). La capacité à gérer ses émotions ne permet pas seulement d'éviter les actions irréfléchies ou inconsidérées ; elle aide à mettre en évidence les détails moralement pertinents, en aidant les individus à peser les conséquences et à maintenir leur intégrité, même en cas de tension.

Une telle compréhension est conforme à la notion selon laquelle les émotions morales centrées sur soi, telles que la culpabilité, la honte et l'embarras, peuvent renforcer la conscience éthique (Higgs et al., 2022). En rendant les individus plus attentifs à la gravité de leurs actes, ces émotions contribuent à affiner la perception et le jugement moraux. En d'autres termes, les émotions morales peuvent améliorer la cognition éthique si elles sont correctement régulées et contextualisées. Par ailleurs, les connaissances théoriques suggèrent que les environnements organisationnels découragent souvent l'expression d'émotions fortes, ce qui a pour effet d'atténuer par inadvertance les intuitions morales et d'amener à une prise de décision amorale au fil du temps (McManus, 2021). Ces normes organisationnelles renforcent la nécessité d'une régulation émotionnelle habile pour garantir que les fondements moraux restent accessibles et influents. En conséquence, les émotions morales apparaissent comme des contributeurs essentiels au processus phronétique, renforçant le point de vue aristotélicien selon lequel l'affect, les objectifs et l'action doivent être considérés de manière holistique.

Cette discussion prend de l'ampleur lorsque nous considérons la Mètis. Selon la définition classique de Detienne et Vernant (1974), la Mètis incarne une forme d'intelligence pratique adaptée aux réalités fluides et ambiguës, et reposant sur la ruse, l'adaptabilité et la vigilance. Elle excelle dans les situations où les directives conventionnelles ou le pouvoir brut sont insuffisants, exigeant une intégration subtile de la prévoyance, de l'ingéniosité et du recalibrage en temps réel. Contrairement à la Phronesis, qui est explicitement morale et orientée vers l'eudémonisme, la Mètis est souvent considérée comme éthiquement neutre (Mackay et al., 2014), s'intéressant principalement aux résultats plutôt qu'à des cadres moraux globaux. La Mètis peut servir des fins nobles ou néfastes (Samonas, 2016 ; Scholz, 2017), et elle peut en effet donner du pouvoir à des acteurs marginalisés ou permettre l'exploitation astucieuse d'opportunités (Carlson, 2020 ; Letiche & Statler, 2005). Cependant, lorsque la Mètis s'aligne sur des

émotions morales saines, stabilisées par une régulation émotionnelle habile, elle peut soutenir une capacité d'adaptation fondée sur l'éthique.

Les données empiriques du Festival des 7 Couleurs révèlent que si les auto-évaluations de base des capacités émotionnelles (Darnell et al., 2022) constituent un point de départ, elles ne permettent pas de saisir pleinement la manière dont les émotions morales se manifestent dans des contextes organisationnels réels. Par exemple, les participants qui se considéraient comme modérément aptes à gérer leurs émotions ont parfois fait preuve d'une résilience exceptionnelle face à des contraintes de temps intenses, tandis que d'autres, qui semblaient plus confiants, ont eu du mal à faire face à des demandes changeantes. Cette divergence est en résonance avec des résultats plus larges en psychologie morale et en éthique comportementale. La recherche montre que la régulation émotionnelle peut influencer la prise de décision éthique par des voies intuitives et réflexives (Ames et al., 2020 ; Higgs et al., 2022). Cependant, les études en laboratoire peuvent ne pas refléter la complexité de la vie quotidienne, car les objectifs et les comportements de régulation émotionnelle dépendent fortement du contexte (Wilms et al., 2020). Nos résultats soulignent également que les facteurs contextuels (par exemple, la pression du temps, le manque de soutien organisationnel ou les objectifs changeants) influencent la relation entre la capacité émotionnelle de base et l'efficacité émotionnelle in situ. Nous rejoignons donc d'autres chercheurs pour préconiser des approches fondées sur la performance et l'échantillonnage de l'expérience, qui vont au-delà des auto-évaluations statiques (Darnell et al., 2022 ; Wilms et al., 2020).

La régulation émotionnelle des réactions morales d'un individu crée un terrain stable sur lequel la Mètis, l'adaptabilité et l'ingéniosité dictées par le contexte, peuvent s'épanouir. La Mètis dépend de la capacité d'un individu à réajuster rapidement ses stratégies, à accepter l'ambiguïté et à saisir les moments opportuns dans des circonstances fluides. Cependant, comme le montrent nos données, la dysrégulation émotionnelle peut compromettre ces capacités. La synergie entre la régulation émotionnelle et la Mètis s'apparente à l'interaction entre la flexibilité cognitive et la régulation émotionnelle observée dans les populations cliniques, où la flexibilité permet de mieux faire face aux demandes changeantes (Gao et al., 2024). De même, les recherches sur la capacité d'adaptation des personnes déplacées indiquent que certains styles d'autorégulation émotionnelle, en particulier ceux qui associent un effort conscient à des

traits émotionnels stables, facilitent l'adaptation positive au stress (Stepanenko, n.d.). Les expériences de nos participants reflètent ces résultats : lorsque les émotions morales sont bien gérées (par exemple, par les participants FMCLA2 et FCLA5), les individus naviguent efficacement sur un terrain moral complexe, forgeant un « cycle vertueux » qui amplifie la Mètis. À l'inverse, lorsque les émotions morales échappent à tout contrôle (par exemple, la participante FCLA8), la Mètis diminue, ce qui reflète un scénario « contre-dynamique ». Par ailleurs, les normes organisationnelles découragent souvent l'intensité émotionnelle, poussant les individus à étouffer leurs émotions et limitant ainsi les intuitions morales et le raisonnement éthique créatif (McManus, 2021). Cela souligne l'importance d'encourager des climats organisationnels favorables qui n'obligent pas à supprimer les émotions, mais plutôt à les canaliser de manière constructive. Ce faisant, il est possible de maintenir le sang-froid moral et l'ingéniosité de la Mètis sur le long terme.

Le modèle empirique issu de cette étude (Figure 5.3) suggère un ensemble de boucles de rétroaction et d'effets de seuil qui précisent la relation entre la régulation émotionnelle et la Mètis. Comme le montre la Figure 5.3, une régulation émotionnelle positive ouvre la voie à un « cycle vertueux » : des émotions morales stables permettent à la Mètis d'améliorer la flexibilité, d'encourager les perspectives multiples et de soutenir la prise de décision pragmatique. À l'inverse, lorsque l'équilibre émotionnel cède la place à la tension émotionnelle, l'équilibre se déplace vers une « contre-dynamique », déclenchant une spirale descendante vers un affect accablé, des capacités de la Mètis réduites et une prise de décision éthique compromise. Dans les premiers cas, même des capacités émotionnelles modérées autoévaluées suffisent à maintenir un cycle vertueux, comme nous pouvons le voir chez certains participants. D'autre part, l'intensification des contraintes, qu'il s'agisse de contraintes de temps croissantes, d'une diminution des ressources ou d'une culture organisationnelle défavorable, peut déclencher un point de basculement. La régulation émotionnelle faiblit, les émotions morales deviennent envahissantes et la Mètis se dissout dans la confusion et la rigidité. La littérature sur l'autorégulation émotionnelle en situation de stress (Stepanenko, 2023) et la reconnaissance de traits émotionnels spécifiques (Higgs et al., 2022) pouvant modifier la façon dont nous prenons des décisions éthiques renforcent encore le fait que les systèmes de soutien affectif sont potentiellement la clé du maintien de l'action phraséologique. Cela correspond à l'accent mis par Darnell et al. (2022) sur l'affect, les objectifs et l'action en tant qu'éléments vitaux de la Phronesis. Tout comme les normes organisationnelles en matière d'émotions influencent les fondements

moraux et le raisonnement éthique (McManus, 2021), les conditions contextuelles de notre étude ont déterminé si les émotions morales et la Mètis se renforçaient mutuellement ou s'effilochaient. Les facteurs contextuels, tels que les contraintes de temps, les contraintes budgétaires et le soutien organisationnel limité, agissent comme des leviers qui font pencher cet équilibre. Un soutien abondant, par exemple, peut renforcer la résilience émotionnelle et ainsi permettre aux émotions morales et à la Mètis de se renforcer mutuellement. À l'inverse, des exigences accrues ou des ressources insuffisantes peuvent pousser les individus au-delà de leurs seuils émotionnels, compromettant ainsi à la fois le sang-froid moral et l'ingéniosité adaptative.

En bref, en envisageant la régulation émotionnelle et la Mètis comme des états interdépendants, le modèle clarifie le fait que le maintien de l'adaptabilité induite par les émotions morales n'est pas garanti. Au contraire, elle doit être encouragée activement par des charges de travail équilibrées, des cultures favorables et la reconnaissance des facteurs situationnels qui permettent aux émotions morales d'affiner le jugement au lieu de l'entraver. La régulation émotionnelle se situe à un point de jonction critique entre la cognition morale et la ruse pratique. Les pressions contextuelles (contraintes de temps, soutien insuffisant, critiques externes) peuvent faire pencher la balance d'une synergie vertueuse entre les émotions morales et la Mètis vers une capacité tendue et réduite d'action éthique stratégique. Le cadre APM souligne que la Phronesis nécessite non seulement un raisonnement solide et une clarté morale, mais aussi une stabilité émotionnelle cultivée qui favorise ou inhibe la Mètis. En fin de compte, ces résultats impliquent que le soutien organisationnel, la confiance relationnelle et les évaluations contextuelles des compétences émotionnelles sont essentiels pour garantir que les émotions morales guident plutôt qu'elles ne sabotent le chemin vers une action morale sage et adaptative.

6.1.4 Fonction du schéma directeur (Identité morale) et dynamique de la Mètis

La fonction du Schéma directeur (identité morale), telle que conceptualisée par Darnell et al. (2022), va au-delà d'une simple boussole intériorisée, servant de vision globale de ce que signifie mener une vie épanouie. Elle fournit un cadre qui intègre les principes moraux dans le concept de soi, guidant l'action vers des fins éthiquement louables (Steyl, 2020 ; Humphreys, 2023). Plutôt que de se présenter comme un ensemble statique de valeurs, cette fonction fonctionne comme une toile de fond dynamique, «

disponible » dans chaque situation (Darnell et al., 2019), ancrant les valeurs morales dans les contextes organisationnels et culturels. Ce faisant, elle façonne la manière dont les individus abordent l'adversité, la complexité et la pression pour trouver un équilibre entre les idéaux éthiques et les contraintes pragmatiques.

Nos analyses quantitatives présentent une vision globale de l'intégration de l'identité morale. Les mesures, l'échelle d'identité, la sous-échelle des vertus des contingences de la valeur personnelle (CVP) et l'Auto-Pertinence Morale (APM), ont fourni une vue multidimensionnelle de la façon dont les participants conçoivent les principes moraux comme étant au cœur de leur identité et de la mesure dans laquelle ils donnent la priorité aux vertus par rapport aux non-vertus. Cette approche nous a permis de distinguer les participants qui affichaient un degré élevé d'intégration morale (par exemple, la participante FCLA3), pour lesquels les attributs moraux façonnaient de manière décisive l'estime de soi et la prise de décision quotidienne, de ceux qui valorisaient les qualités morales mais ne les privilégiaient pas systématiquement par rapport à d'autres attributs attrayants (par exemple, les participants FCLA1, MCLA9). Entre ces deux pôles, des participants comme les participantes FMCLA2 et FCLA6 incarnent une intégration morale modérée mais significative, reflétant des concepts de soi moraux complexes et individualisés qui défient toute catégorisation simple. De manière cruciale, les résultats qualitatifs contextualisent ces modèles quantitatifs. Les participants présentant une forte intégration morale n'ont pas tous excellé dans la mise en pratique de leurs idéaux. À l'inverse, ceux dont la hiérarchisation morale était moins prononcée ont parfois résolu des dilemmes en faisant preuve d'une ingéniosité éthique remarquable. Cette discordance souligne que si les mesures quantitatives permettent de saisir les tendances générales, l'influence pratique de l'identité morale n'apparaît que lorsqu'elle est testée dans les conditions imprévisibles de la vie organisationnelle réelle.

Dans la pratique, l'identité morale n'est pas un plan statique, mais une force active qui recalibre continuellement la topographie éthique (Figure 5.6). Comme les valeurs organisationnelles ancrent la fonction de schéma directeur, elles fournissent des repères normatifs qui façonnent les aspirations et les attentes morales (Kristjánsson, 2022). Dans le même temps, les objectifs et les contraintes de l'organisation exercent une pression (par exemple, limitations budgétaires, directives ambiguës, personnel

inexpérimenté, conditions de travail éloignées) qui exige des réponses stratégiques pour aligner les impératifs moraux sur les réalités pratiques. L'influence de l'identité morale est donc loin d'être passive. Au contraire, elle recalibre activement le paysage éthique. Les structures morales organisationnelles interagissent avec l'identité morale pour conditionner et inciter à un comportement moral ou immoral (Roszkowska & Melé, 2021). Ce lien est conforme à l'affirmation de Weaver (2006) selon laquelle l'identité morale réagit à l'environnement organisationnel : les occasions de pratiquer la vertu peuvent renforcer l'identité morale, tandis que la rareté de ces occasions peut l'affaiblir au fil du temps. Au lieu de réduire leurs aspirations éthiques face à l'adversité, les participants ont souvent renforcé leur engagement moral. Ceci, à son tour, a fait appel à l'intelligence adaptative, la Mètis, pour découvrir des solutions sensibles au contexte qui soutiennent les objectifs moraux.

Prenons l'exemple de la participante FMCLA4, qui s'est trouvée confrontée à la nécessité d'intégrer l'inclusivité à l'efficacité. Guidée par son identité morale, elle a refusé de traiter les considérations éthiques et pragmatiques comme des domaines distincts. Au contraire, le schéma moral a renforcé les exigences éthiques de son rôle, suscitant de nouvelles adaptations. L'idéal moral qui consiste à respecter les apports participatifs ou à aborder les difficultés générationnelles en matière de sensibilisation a encadré ce qui aurait été autrement des ajustements de gestion de routine comme des opportunités éthiquement chargées pour des stratégies créatives et dirigées par la Mètis. De même, la participante FMCLA2 a réorienté ses méthodes de leadership dans un environnement organisationnel éloigné et en constante évolution. Elle a considéré les valeurs morales (participation civique, équité, fidélité à la mission) non pas comme des principes abstraits, mais comme des contraintes et des motivations pour une action inventive. Cette optique morale l'a non seulement aidée à s'adapter aux nouvelles dynamiques d'équipe, mais elle a également veillé à ce que ses choix managériaux restent cohérents d'un point de vue éthique. Son identité morale a donc nécessité de la ruse stratégique et de la flexibilité, illustrant le fait que la Mètis n'apparaît pas simplement dans la résolution de problèmes éthiquement neutres ; elle peut être exploitée pour servir les objectifs du plan moral.

En plaçant l'identité morale au cœur de la prise de décision, la fonction de schéma directeur fixe des attentes éthiques élevées qui intensifient la complexité de la vie organisationnelle. Des contraintes telles

que les restrictions budgétaires, les conditions de travail à distance et les pressions concurrentielles exigent non seulement le respect des principes moraux, mais aussi une adaptation créative. L'identité morale ne se contente pas de supporter ces défis, elle les transforme souvent en catalyseurs d'une action inspirée par l'éthique. Cette observation est en accord avec les recherches suggérant que favoriser l'internalisation de l'identité morale peut atténuer les comportements contraires à l'éthique, même dans des climats éthiquement tendus (McCorvey & Woehr, 2022).

Cette interaction révèle que la Mètis est un allié indispensable à l'identité morale. La Mètis, telle que décrite par Detienne et Vernant (1974) et par des chercheurs ultérieurs (Baumard, 1994 ; Scott, 1998 ; Mackay et al., 2014), consiste à naviguer dans l'incertitude, à faire preuve de ruse, d'ingéniosité et d'adaptation rapide pour gérer des réalités fluides et changeantes (Tableau 1.11). L'identité morale accroît les enjeux éthiques et réduit le champ des réponses acceptables, intensifiant ainsi la complexité des contextes décisionnels. Dans cet espace restreint mais chargé d'éthique, la Mètis devient un outil permettant de tenir ses engagements moraux sur le terrain. Les expériences des participants soulignent que si l'identité morale peut renforcer les exigences de cohérence éthique, elle ne garantit pas des conditions idéales ou des ressources abondantes. Les participants FCLA6 et MMCLA3, par exemple, ont été confrontés à des scénarios dans lesquels le projet moral dépassait la clarté et le soutien disponibles. Pourtant, plutôt que de renoncer à leurs aspirations morales, ils ont eu recours à la Mètis, à des solutions improvisées et adaptées à la situation, pour sauver des alignements éthiques partiels. Même les succès incomplets ont démontré l'influence active de l'identité morale : celle-ci a placé la barre haut, et la Mètis a permis aux acteurs de s'efforcer de l'atteindre en dépit des circonstances contraignantes.

Cette observation s'inscrit dans la lignée des récits selon lesquels la Mètis est neutre en matière de valeurs, mais riche en termes de contexte. Bien que la Mètis elle-même ne doive pas nécessairement donner la priorité à des fins morales (Samonas, 2016 ; Scholz, 2017), nos résultats montrent que lorsqu'elle est guidée par un schéma moral fort, la Mètis peut favoriser une créativité et une résolution de problèmes éthiquement saine. À l'inverse, si l'identité morale est faible ou absente, la Mètis peut se manifester sous la forme d'une ruse opportuniste dépourvue d'aspiration éthique. La synergie entre l'identité morale et la Mètis apparaît donc comme un mécanisme essentiel pour parvenir à des actions moralement cohérentes

dans des contextes organisationnels complexes. La complexité de l'identité morale émerge non seulement du rapport entre les attributs moraux et non moraux, mais aussi de la dynamique entre l'adhésion personnelle et les exigences contextuelles. Une forte adhésion aux valeurs morales ne se traduit pas invariablement par une dévalorisation des qualités non vertueuses. Au contraire, les participants naviguent dans un champ plus large d'attributs personnellement significatifs, en équilibrant les convictions morales avec d'autres intérêts personnels ou organisationnels. Prenons l'expérience des participantes FMCLA4 et FMCLA2 : l'identité morale les a non seulement guidées vers des stratégies conformes à l'éthique, mais elle a également exigé le type d'ingéniosité adaptative que la Mètis fournit. De même, des participants comme les participants FCLA6 et MMCLA3 ont été confrontés à des scénarios pauvres en ressources ou ambigus dans lesquels les objectifs moraux dépassaient le soutien structurel. Pourtant, ils ont fait appel à l'improvisation de la Mètis pour sauver des solutions éthiques partielles. Ces résultats vont dans le sens de la rationalité limitée et du rôle constructif du raisonnement intuitif et adaptatif sous contraintes (Akinci et Sadler-Smith, 2012). Tout comme moins d'informations peut encore conduire à des niveaux élevés de réussite décisionnelle lorsque l'heuristique s'adapte à l'environnement (Hertwig et al., 2022), l'identité morale et la Mètis semblent former une sorte de « rationalité écologique » (idem) pour l'action morale.

Nos résultats soulignent que l'intégration de l'identité morale n'est pas déterminée uniquement par le fait de privilégier explicitement les vertus par rapport aux non-vertus. Les participants ont navigué dans une dynamique complexe d'intérêts personnels et organisationnels. Certains ont conservé une grande estime pour la vertu tout en reconnaissant des attributs non vertueux. Cette complexité fait écho à la notion de rationalité limitée de Herbet A. Simon, où les décisions reflètent souvent des solutions « suffisantes » plutôt que des idéaux sans compromis (Akinci & Sadler-Smith, 2012). Le rôle de l'identité morale ressemble à ce que Weaver (2006) appelle la saillance fluctuante des valeurs morales : dans des conditions favorables, l'identité morale peut briller de mille feux, tandis que dans d'autres contextes, son influence peut s'estomper ou être compliquée par des motivations concurrentes. Cependant, l'identité morale reste un facteur dynamique et évolutif qui, s'il est entretenu, peut maintenir les considérations morales au premier plan (Mursidin, 2023).

Notre étude souligne que l'identité morale n'est pas un simple reflet des valeurs morales, mais une force active qui façonne la vie de l'organisation. Alors que l'identité morale renforce les normes éthiques, les organisations doivent reconnaître qu'il est essentiel de fournir des ressources appropriées, une culture d'appui et des structures flexibles. En l'absence d'un soutien adéquat, le schéma moral peut mettre les participants à rude épreuve et les empêcher d'agir conformément à l'éthique. En outre, nos résultats soulignent l'importance de ne pas se fier uniquement aux auto-évaluations ou aux mesures statiques de l'intégration morale. Comme d'autres l'ont soutenu (Darnell et al., 2022 ; Wilms et al., 2020), les évaluations fondées sur le rendement et sensibles au contexte constituent des instruments clés pour saisir la façon dont l'identité morale et la Mètis se développent ensemble dans la pratique. L'environnement organisationnel exerce une influence considérable sur l'efficacité de l'identité morale. Les structures, les cultures et les réseaux d'influence forment collectivement une structure morale organisationnelle (OMS) qui façonne le comportement individuel (Roszkowska & Melé, 2021). Les valeurs de leadership, les systèmes de contrôle et les normes culturelles peuvent soit renforcer, soit éroder l'impact du schéma moral sur la prise de décision. Lorsque les individus possèdent une identité morale et intériorisent les valeurs morales, ils sont moins enclins à commettre des actes contraires à l'éthique, même si le climat organisationnel n'est pas favorable (McCorvey & Woehr, 2022). En outre, les organisations découragent souvent les expressions émotionnelles fortes, ce qui étouffe involontairement l'intuition morale et la complexité du raisonnement éthique (McManus, 2021). De tels environnements remettent en question l'influence de l'identité morale, nous rappelant que celle-ci n'est pas statique, mais qu'elle a besoin d'être renforcée continuellement par des actions significatives, un leadership de soutien et des pratiques managériales humaines. Cela correspond à la proposition selon laquelle l'identité morale, loin d'être un trait personnel permanent, réagit de manière dynamique aux indices situationnels et aux conditions organisationnelles changeantes (Weaver, 2006).

En résumé, la fonction de schéma directeur de l'identité morale fonctionne comme un cadre dynamique et interactif, ni garanti par de fortes approbations autodéclarées, ni annulé par des priorisations modérées. Son influence pratique apparaît lorsqu'elle est testée dans des contextes organisationnels en évolution, où les contraintes et les pressions font appel à la Mètis en tant que co-acteur. La Mètis permet aux individus de réaliser les exigences du schéma moral dans les limites du monde réel. En considérant

l'identité morale comme sensible à la situation, nous reconnaissons que la promotion d'une bonne identité morale peut exiger des changements systématiques dans les structures organisationnelles, les valeurs de leadership et les normes culturelles (Roszkowska & Melé, 2021 ; McCorvey & Woehr, 2022). Par ailleurs, le renforcement de l'identité morale peut nécessiter la reconnaissance de la rationalité limitée (Akinci & Sadler-Smith, 2012) et l'utilisation stratégique d'heuristiques (Hertwig et al., 2022) pour naviguer dans la complexité. En fin de compte, lorsque l'identité morale rencontre la Mètis, il en résulte une forme plus riche d'agence éthique ; une agence qui non seulement aspire à des normes morales élevées, mais qui peut aussi s'adapter dynamiquement et répondre de manière créative aux conditions imprévisibles de la vie organisationnelle.

6.1.5 Fonction constitutive (Sensibilité morale), fonction intégrative (Jugement moral) et Mètis

Dans le cadre du modèle néo-aristotélicien de la Phronesis (Darnell et al., 2019 ; Darnell et al., 2022 ; Kristjánsson, 2022), les fonctions constitutive (sensibilité morale) et intégrative (jugement moral) forment les capacités fondamentales qui guident le discernement et la prise de décision éthiques. La sensibilité morale est l'excellence cognitive initiale qui permet aux individus de percevoir et de hiérarchiser les dimensions éthiquement saillantes d'une situation (Darnell et al., 2019 ; Kristjánsson, 2022). Elle leur permet de reconnaître les vertus pertinentes, de prévoir les dilemmes moraux potentiels et de comprendre comment ces éléments interagissent avec les valeurs culturelles et organisationnelles. Cependant, la sensibilité morale ne peut à elle seule garantir une action éthique cohérente, car l'identification des caractéristiques morales clés ne garantit pas la synthèse de vertus parfois concurrentes en une réponse unifiée. C'est là que le jugement moral devient vital. La fonction d'intégration consiste à harmoniser les diverses considérations éthiques, à sélectionner les actions appropriées même lorsque les impératifs éthiques semblent s'opposer, et donc à maintenir une voie éthiquement cohérente (Darnell et al., 2022).

Des travaux récents renforcent ces notions. Les recherches menées par Reynolds et Conway (2018) et Robinson et al. (2015) indiquent que la sensibilité morale influence de manière significative la façon dont les individus perçoivent et répondent à des dilemmes moraux complexes, façonnant leur capacité à engager des considérations déontologiques et utilitaires. De même, Lars et Pedersen (2009) écrivent

qu'une sensibilité morale accrue, associée à une formulation imaginative et multiperspective des problèmes, conduit à une prise de décision éthique plus réfléchie et sensible au contexte. Le jugement moral, à son tour, est conforme aux conclusions de Bartels et al. (2014) et Date et al. (2023), qui soulignent que le jugement moral n'est ni rigide ni universel, mais plutôt adapté au contexte et influencé par les valeurs culturelles, les exigences situationnelles et les préjugés internes. Cette littérature soutient le point de vue selon lequel le jugement moral est une capacité flexible et évolutive qui doit répondre de manière dynamique à des conditions changeantes.

Les résultats empiriques suggèrent que la sensibilité morale et le jugement moral ne sont pas des traits statiques, mais des processus dynamiques profondément liés au milieu organisationnel et culturel. Les données des scores de discernement des vertus et des mesures basées sur des scénarios (par exemple, ESS) révèlent que les participants varient considérablement dans leur capacité à identifier les vertus éthiquement pertinentes et à les intégrer dans des solutions équilibrées. Certains individus, comme les participantes FCLA6 et FCLA8, ont obtenu des scores de discernement presque parfaits, s'alignant étroitement sur l'éthique morale collective. D'autres ont présenté des modèles plus hésitants, mélangeant des vertus clés avec des attributs moins pertinents, suggérant une sensibilité morale ouverte mais pas toujours certaine. D'autres encore ont eu du mal à distinguer les préoccupations morales primaires des préoccupations secondaires, ce qui témoigne d'une sensibilité insuffisamment développée ou d'une méconnaissance du contexte. Ces modèles confirment que la sensibilité morale est, au moins en partie, un attribut relationnel et stratifié. En effet, certains participants s'intègrent parfaitement dans la perspective morale du groupe, tandis que d'autres s'en approchent avec une prudence raisonnable. Enfin, quelques-uns ne parviennent qu'à un alignement partiel et sont influencés par les normes culturelles, les hiérarchies de valeurs personnelles et les contextes organisationnels (Weaver, 2006 ; Mursidin, 2023).

La fonction d'intégration présente une complexité similaire. Les participants faisant preuve d'une excellente capacité de jugement moral (par exemple, les participants FCLA3, FCLA8, MCLA2) parviennent systématiquement à des jugements éthiquement cohérents, associant la conscience morale à la prise de recul empathique. D'autres n'ont obtenu qu'un résultat modéré, équilibrant les considérations éthiques dans certains scénarios, mais échouant dans d'autres, soulignant ainsi la nature situationnelle et

contextuelle de la prise de décision. Cette variabilité suggère que le jugement moral est influencé par la façon dont les individus interprètent les signaux moraux, par leur capacité à prendre en compte plusieurs points de vue et par les contraintes particulières auxquelles ils sont confrontés. Même les participants dotés d'une grande sensibilité ont éprouvé des difficultés lorsqu'ils ont été confrontés à des contraintes de ressources, à des contraintes de temps ou à des conditions de travail éloignées, ce qui montre que même des capacités bien développées doivent s'adapter à des exigences organisationnelles changeantes (Hertwig et al., 2022). Ces modèles font écho aux arguments de Bartels et al. (2014) selon lesquels le jugement moral implique une flexibilité morale et est affecté par les indices environnementaux et l'interprétation personnelle. Le jugement moral apparaît donc comme une compétence qui doit répondre de manière dynamique à des conditions changeantes, évoluant au fil du temps et des scénarios. Conformément à Zamzow (2015), une orientation fondée sur des principes peut être utile, mais le jugement doit également rester réactif aux contextes spécifiques, en équilibrant des règles morales stables avec un jugement flexible.

Il est important de noter que les données montrent que la sensibilité morale et le jugement moral fonctionnent rarement de manière isolée, comme le montre la Figure 5.9. Les participants ne se contentent pas d'identifier les complexités morales, ils s'efforcent souvent de les réconcilier. Cette relation devient particulièrement évidente lorsque la Mètis entre en jeu. Dans des cas comme les participantes FMCLA4 et FMCLA2, la synergie entre la sensibilité morale et le jugement a permis de trouver des solutions basées sur la Mètis qui ont honoré les missions éducatives inclusives tout en respectant les contraintes organisationnelles. Ici, la Mètis n'a pas fonctionné comme une astuce éthiquement neutre, mais comme un véhicule guidé par le discernement moral et le raisonnement intégratif. Ces participants ne se sont pas contentés d'expédients suffisants ; au contraire, leur capacité à tisser des valeurs multiples dans des stratégies unifiées leur a permis de mettre en œuvre des réponses moralement et pragmatiquement cohérentes. Bien que la Mètis ne soit pas intrinsèquement porteuse de valeurs morales et qu'elle puisse être utilisée à des fins douteuses en l'absence de conseils appropriés (Samonas, 2016 ; Scholz, 2017), nos résultats indiquent qu'en présence d'une sensibilité morale et d'une prise de décision solides, la Mètis constitue un soutien précieux pour les actions éthiques. Dans les scénarios impliquant les participantes FMCLA4 et FMCLA2, la Mètis n'était pas simplement une solution de contournement astucieuse, mais un

outil éclairé par un discernement moral solide et une évaluation minutieuse. Leur raisonnement intégratif a permis de s'assurer que les solutions proposées par la Mètis respectaient à la fois les contraintes pratiques et les valeurs éducatives et inclusives du festival. Cette conclusion est en accord avec Carlson (2020) et Letiche et Statler (2005), qui partagent l'idée que la Mètis, bien que potentiellement neutre, peut renforcer les engagements éthiques lorsqu'elle est guidée par des cadres moraux bien établis.

En revanche, lorsque le jugement moral était moins développé, la Mètis a souvent opté pour des solutions tactiques plutôt que pour des solutions intégrées sur le plan éthique. Des cas comme ceux des participants MMCLA1 et FMCLA6 montrent que si la sensibilité morale a permis d'identifier les défis moraux à relever (par exemple, les risques budgétaires, les attentes des donateurs, les objectifs éducatifs), sans décision intégrée, les participants ont eu recours à des solutions à court terme. Ils ont reconnu les enjeux moraux, mais n'ont pas fait preuve d'un équilibre systématique entre les vertus concurrentes. Dans ces cas, la Mètis a permis d'éviter des manquements éthiques immédiats ou un effondrement opérationnel, mais elle n'avait pas la direction fondée sur des principes qui caractérisent une action véritablement phronétique. De tels résultats sont cohérents avec le travail de Stets et McCaffee (2019), qui illustrent comment les individus peuvent recourir à des stratégies cognitives ou à un désengagement moral sélectif lorsqu'ils luttent pour maintenir une identité morale cohérente. Dans ces cas, la Mètis s'est contentée de prévenir les effondrements immédiats plutôt que de forger des solutions stables et fondées sur des principes. Les résultats ont été fonctionnels, mais éthiquement inégaux, ce qui corrobore l'idée que si la Mètis peut gérer la complexité, elle a besoin d'un jugement moral pour transformer des ajustements provisoires en stratégies fondées sur des principes.

Ces résultats sont en accord avec la nature multiforme de la Mètis. D'une part, la Mètis est intrinsèquement neutre et pragmatique ; elle se concentre sur les résultats plutôt que sur les absolus moraux (Baumard, 1994 ; Mackay et al., 2014 ; Newswander & Newswander, 2015). Cette neutralité signifie que la Mètis, sans jugement moral, peut facilement servir des fins discutables, produisant des manœuvres astucieuses mais éthiquement creuses. En revanche, lorsque la Mètis est associée à une bonne sensibilité morale et au jugement, sa capacité de reconfiguration rapide et d'astuce stratégique peut être exploitée pour soutenir une créativité et une résolution de problèmes éthiquement saine. Dans

cette synergie, la Mètis cesse d'être une simple ingéniosité tactique et devient un outil essentiel pour soutenir la Phronesis dans des conditions difficiles.

En outre, la dynamique entre la sensibilité morale, le jugement moral et la Mètis souligne que le raisonnement moral dans les organisations n'est ni purement rationnel ni fixe. Au contraire, il est fluide, relationnel et dépendant du contexte. Les objectifs organisationnels, les normes culturelles, la rareté des ressources et les attentes changeantes des parties prenantes influencent la manière dont les préoccupations morales sont perçues, intégrées et prises en compte. Dans ces conditions, la Mètis apporte l'agilité nécessaire : en réagissant rapidement aux obstacles imprévus ou aux priorités changeantes, elle maintient la flexibilité du raisonnement moral. Au lieu de se retrouver dans une impasse morale ou de faire des compromis éthiques, les participants peuvent modifier immédiatement leurs objectifs moraux, ce qui garantit que les principes moraux restent actifs même dans des contextes détaillés et imprévisibles. Ce point de vue va de pair avec les recherches menées par Robinson et al. (2015) et Reynolds et Conway (2018), qui soulignent que la réflexion et une sensibilité morale accrue peuvent conduire à des jugements moraux plus conformes aux normes et plus équilibrés.

Par conséquent, les données suggèrent que les environnements organisationnels devraient reconnaître et favoriser la Mètis parallèlement à l'recherche morale. Encourager une culture qui soutient la délibération réfléchie (pour la sensibilité morale et le jugement) et accorde aux acteurs la latitude d'expérimenter et de s'adapter (pour la Mètis) peut contribuer à garantir que les idées morales glanées ne restent pas théoriques. Au contraire, elles sont intégrées dans le processus décisionnel. Sans possibilité d'exercer la Mètis de manière éthique, les organisations risquent de pousser leurs employés à la rigidité morale ou à la ruse sans fondement éthique. Pour soutenir un tel système dynamique, les organisations devraient cultiver des environnements qui privilégient la réflexion morale et l'engagement émotionnel (Higgs et al., 2022 ; McManus, 2021). En revanche, en offrant des possibilités structurées d'affiner la sensibilité morale et le jugement, nous pouvons renforcer la capacité des individus à gérer les tensions morales et à prévenir l'utilisation habituelle de stratégies de désengagement moral (Stets & McCaffee, 2019). De même, permettre aux employés d'exercer la Mètis de manière guidée par l'éthique garantit que leur résolution

de problèmes reste ancrée dans les principes moraux plutôt que de se réduire à de la ruse éthiquement neutre.

En conclusion, la dynamique des fonctions constitutives (sensibilité morale) et intégratives (jugement moral) au sein de la Phronesis, telle que révélée par les modèles quantitatifs et les récits qualitatifs, est essentielle pour comprendre la prise de décision morale dans des environnements organisationnels complexes. La sensibilité morale éclaire le terrain éthique, tandis que le jugement moral harmonise les vertus conflictuelles en stratégies cohérentes. La Mètis amplifie ces fonctions, transformant les idées éthiques et les jugements raisonnés en solutions adaptatives et réactives au contexte. Lorsque le jugement moral est fort, les interventions fondées sur la Mètis produisent des résultats intégrés sur le plan éthique plutôt que de simples palliatifs. Lorsque la sensibilité morale est faible, même une grande sensibilité morale ne suffit pas à produire des cadres éthiques stables. En fin de compte, les résultats soulignent l'importance de favoriser des environnements qui encouragent la recherche morale, soutiennent l'engagement émotionnel et garantissent que les valeurs organisationnelles servent de points d'ancrage plutôt que d'idéaux lointains. Ce n'est qu'en intégrant la prise de conscience, le jugement et l'ingéniosité pratique que les individus peuvent naviguer dans la complexité morale et adopter une position résiliente et cohérente sur le plan éthique face à des contraintes en constante évolution.

6.1.6 La Mètis comme chaînon manquant

Les discussions présentées jusqu'à présent mettent en évidence les interactions entre les quatre fonctions essentielles de la Phronesis (la sensibilité morale, l'identité morale, le jugement moral et la régulation émotionnelle) et révèlent comment ces capacités sont essentielles, mais pas entièrement autonomes, pour guider l'action éthique dans des contextes organisationnels difficiles. Alors que la sensibilité morale clarifie les contours éthiques d'une situation, l'identité morale fournit une vision de ce que signifie bien vivre, en veillant à ce que les engagements éthiques ne soient pas éphémères, mais au cœur de l'image que nous avons de soi. Le jugement moral s'efforce ensuite d'harmoniser les vertus conflictuelles au sein de stratégies cohésives, tandis que la régulation émotionnelle assure la base affective qui maintient le jugement moral stable en cas de tension. Cependant, même cet ensemble de facultés cognitives, normatives et affectives peut ne pas fournir de solutions éthiques complètes dans des

contextes caractérisés par l'ambiguïté, l'évolution des contraintes et le changement de la dynamique du pouvoir.

Ce décalage entre la vision éthique et l'action morale effective souligne l'importance de la Mètis. Comme le suggère la littérature sur la Mètis, elle représente une forme de connaissance fluide et neutre en termes de valeurs, qui résiste à la codification, émerge à travers la pratique et l'expérience collective, et répond habilement aux défis immédiats. Sans la Mètis, la sensibilité morale et le jugement pourraient rester trop abstraits, l'identité morale trop idéaliste et la régulation émotionnelle trop centrée sur l'intérieur. Chacun s'efforcerait alors de traduire l'aspiration morale en une action tangible et adaptée au contexte. Cependant, lorsque la Mètis entre en jeu, elle permet un alignement plus holistique. Les idéaux directeurs de l'identité morale gagnent en pragmatisme, les discernements de la sensibilité morale deviennent des stratégies opérationnelles, les actes d'équilibre du jugement moral trouvent une application pratique, et la stabilité émotionnelle soutient l'expérimentation calme nécessaire pour s'adapter à l'incertitude.

Cette notion trouve un écho particulier dans le contexte des ONG. Alors que la Mètis a été examinée de manière approfondie dans divers domaines organisationnels, allant des mises en œuvre technologiques aux défis de leadership, son application explicite dans des contextes à but non lucratif reste rare. Seule une poignée d'études se penchent sur la Mètis dans les arènes à but non lucratif (Pérodin et al., 2022 ; Mackay et al., 2014 ; Carlson, 2020). Parmi ces études, Pérodin et al. (2022) partagent l'idée que l'intégration des connaissances de type Mètis, incarnées et locales des organisations communautaires à but non lucratif peut améliorer les stratégies d'intervention en cas de catastrophe, en veillant à ce qu'elles soient plus inclusives et adaptées aux groupes marginalisés. De même, Mackay et al. (2014) notent que la Mètis peut guider la manière dont les ONG gèrent les mesures de la qualité, des coûts et de la valeur pour répondre aux exigences situationnelles, tandis que Carlson (2020) montre comment les méthodes de recherche participative peuvent tirer parti des expériences incarnées, proches de la Mètis, pour remédier aux déséquilibres de pouvoir et aux préoccupations en matière de justice sociale. Nous pouvons imaginer que dans ces cas, la Mètis devient un canal par lequel l'identité morale (par exemple, les engagements en faveur de l'égalité, de l'inclusion et de l'autonomisation des communautés), la sensibilité morale (par exemple, la reconnaissance des valeurs culturelles et des vulnérabilités locales), le jugement moral (par

exemple, l'équilibre entre les exigences des donateurs et les besoins des communautés) et la régulation émotionnelle (par exemple, le maintien du sang-froid en temps de crise) peuvent être mis à profit en temps réel.

Ces résultats montrent que la Mètis peut contribuer à combler le fossé dans le domaine classique des organisations à but lucratif, mais aussi dans celui des ONG à mission et à ressources limitées, confrontées à des défis humanitaires et sociaux complexes. Les ONG et les communautés marginalisées opèrent souvent dans des environnements où règne l'incertitude, les conflits entre parties prenantes et les dilemmes éthiques qui ne se prêtent pas à des solutions simples, en particulier dans un contexte comme celui du Cambodge (Khieng, 2014 ; Khieng & Dahles, 2015 ; Pratt & Yongvanit, 2020 ; Khieng, 2014 ; Pratt & Yongvanit, 2020 ; Walsh & Lenihan, 2006 ; Curley, 2018 ; Walsh & Lenihan, 2006). Ici, la Mètis n'est pas un simple complément, mais peut-être le chaînon manquant qui permet à la vision inclusive de l'identité morale, à l'accord culturel de la sensibilité morale, à l'équilibre prudent des diverses vertus du jugement moral et à la stabilité affective de la régulation émotionnelle de s'unir pour produire des résultats viables sur les plans éthique et pragmatique.

Toutefois, la Mètis n'est pas une panacée morale. Sa neutralité en matière de valeurs signifie qu'elle peut être mal utilisée, transformant la ruse en manipulation si elle n'est pas guidée par des cadres moraux viables. En l'absence d'une identité morale claire, ou si la régulation émotionnelle est défaillante et que l'évaluation morale reste sous-développée, la Mètis peut servir des fins opportunistes ou éthiquement creuses. Cette mise en garde souligne que la Mètis doit être cultivée au sein d'écosystèmes moraux qui encouragent les délibérations réfléchies, les cultures organisationnelles favorables et les climats émotionnels stables. Cependant, lorsqu'elle est cultivée de manière appropriée, la Mètis ne se contente pas de « combler les fissures » du raisonnement moral ; elle renforce activement la résilience du système dans son ensemble. En d'autres termes, la Mètis veille à ce que le schéma moral, la résilience affective et la conscience des détails éthiques ne restent pas inactifs, mais guident activement les membres de l'organisation à travers les défis du monde réel.

En conclusion, la Mètis peut être considérée comme le chaînon manquant qui renforce l'architecture phronétique. Elle apporte l'ingéniosité tactique qui permet de passer de l'intuition à l'action et de la vision morale à la pratique vécue. En adoptant la Mètis, les organisations peuvent créer des conditions dans lesquelles l'identité morale, la régulation émotionnelle, la sensibilité morale et le jugement moral se renforcent mutuellement. Cette intégration holistique devient encore plus urgente dans les sphères à but non lucratif, où les engagements moraux en faveur de la justice sociale et de l'inclusion se heurtent à des ressources limitées, à des pressions intenses de la part des parties prenantes et à des ambiguïtés éthiques. En fin de compte, la reconnaissance de la Mètis comme une dimension de la sagesse morale, qui garantit que les idéaux restent dynamiquement engagés dans le monde tangible, ouvre la voie à une prise de décision plus résiliente, adaptative et éthiquement cohérente face à une complexité organisationnelle et sociale persistante.

6.2 Dévoiler le modèle symbiotique Phronesis-Mètis

Jusqu'à présent, nous avons examiné chaque composante du modèle néo-aristotélicien de la Phronesis : la sensibilité morale, l'identité morale, le jugement moral et la régulation émotionnelle, et exploré la manière dont elles interagissent avec la Mètis dans le cadre des réalités évolutives de la vie organisationnelle. Nous avons vu comment la sensibilité morale éclaire le terrain éthique, comment l'identité morale fournit des aspirations directrices, comment le jugement moral synthétise des vertus complexes en stratégies cohérentes et comment la régulation émotionnelle stabilise la perception et le jugement moral. Parallèlement, la Mètis offre l'adaptabilité pratique et contextuelle nécessaire pour traduire ces idées et ces engagements en réponses efficaces dans le monde réel. Jusqu'à présent, notre analyse a abordé ces éléments de manière quelque peu segmentée, en illustrant leurs contributions individuelles et leurs interactions bilatérales.

Dans cette dernière partie de la discussion, nous visons à distiller ces résultats dans un cadre unifié et intégratif. L'objectif est de passer de l'analyse de fonctions isolées ou de relations dyadiques à la présentation d'un modèle holistique qui rende compte de la manière dont toutes ces dimensions, les quatre fonctions de la Phronesis et de la Mètis, opèrent simultanément, se renforcent et, parfois, se contraignent mutuellement face à la complexité de l'organisation. Pour ce faire, nous nous appuierons sur

les diagrammes « multivariables » présentés dans la section des résultats. Ces diagrammes illustrent la manière dont les différentes fonctions et dimensions interagissent, non seulement par paire, mais aussi en tant que système dynamique influencé par les pressions contextuelles, les valeurs organisationnelles et les récits culturels.

En revisitant des exemples choisis dans les données, nous montrerons comment la sensibilité morale, l'identité, le jugement et la régulation émotionnelle fonctionnent en tandem avec la Mètis, produisant des résultats qui sont à la fois éthiquement fondés et pragmatiquement viables. À travers ces scénarios composites, où de multiples considérations vertueuses et stratégies adaptatives se combinent, nous cherchons à clarifier les modèles émergents qui définissent le modèle intégratif proposé. Après avoir présenté les diagrammes multivariables, nous dévoilerons le modèle global qui intègre ces aspects du raisonnement moral et de l'intelligence adaptative en un tout cohérent. Nous expliquerons ensuite ses composantes clés et sa dynamique avant de tirer nos conclusions finales, en soulignant ses contributions potentielles à la fois à la compréhension académique et à la prise de décision organisationnelle pratique. En substance, cette dernière section cherche à aller au-delà des analyses descriptives, en offrant une vision synthétisée de la manière dont la cognition morale, la formation du caractère, la stabilité affective et la ruse méticuleuse s'associent pour favoriser une action éthique, résiliente et sensible au contexte dans des environnements organisationnels complexes.

6.2.1 Analyse multivariable

Dans ce premier exemple multivariable, nous passons de l'examen de chaque fonction phronétique séparément à l'observation de leur interaction holistique dans le contexte difficile d'un festival à but non lucratif. Bien que l'analyse ci-dessous se concentre sur un participant particulier (MMCLA5), elle illustre les schémas observés chez plusieurs participants dont les expériences combinées ont formé huit diagrammes composites, comme le montre la Figure B en annexe. Ces diagrammes illustrent collectivement comment les quatre fonctions de la Phronesis, la sensibilité morale, l'identité morale, le jugement moral et la régulation émotionnelle, convergent et s'engagent avec la Mètis dans un environnement organisationnel confronté à des contraintes pratiques et à des priorités en constante évolution.

Tout d'abord, l'engagement de l'organisation en faveur de l'inclusion et de l'équité entre les genres façonne l'identité morale du participant ; sa vision profondément intériorisée de ce que signifie agir de manière éthique. Comme il le fait remarquer, « *il voulait l'égalité des genres, mais en réalité, ils ont eu moins de femmes volontaires* ». Cette citation révèle comment les idéaux moraux énoncés par l'organisation ancrent son identité morale et l'obligent à rechercher un équilibre entre les genres parmi les bénévoles en tant que principe directeur. Toutefois, cette identité morale se heurte rapidement aux contraintes du monde réel, ce qui déclenche une sensibilité morale. Face à un nombre insuffisant de femmes bénévoles, il éprouve une tension éthique : maintenir la norme d'inclusion ou s'adapter à la situation ? Il déclare : « *Il s'inquiétait un peu pour les bénévoles et craignait que les gens ne s'inscrivent pas* ». En s'inquiétant et en reconnaissant la disponibilité limitée des bénévoles, il fait preuve d'une grande sensibilité morale. Il reconnaît l'importance de la question éthique (l'égalité des genres) et doit maintenant la mettre en balance avec des limites pratiques telles que le budget, la logistique du festival et la réussite de la mission.

Cette tension entre les idéaux éthiques et la nécessité pratique nécessite une décision morale. La fonction d'intégration lui permet d'harmoniser des valeurs concurrentes. Au lieu d'insister de manière rigide sur un équilibre parfait entre les genres, il choisit une voie qui reste orientée vers l'éthique tout en étant pragmatiquement réalisable : « *Il a recruté des volontaires, dix volontaires pour soutenir la production, en arrangeant les sièges pour les spectateurs* ». Bien qu'elle ne corresponde pas parfaitement à son idéal d'égalité des genres, cette décision reflète le jugement moral en action basé sur la solution pragmatique de la Mètis. Il trouve un équilibre entre les principes moraux et les exigences de la situation, protégeant les opérations du festival sans abandonner complètement ses aspirations inclusives.

Tout au long de ce processus, la régulation émotionnelle ne sert pas seulement de toile de fond silencieuse, mais soutient activement les efforts du participant pour maintenir une cohérence éthique dans des circonstances changeantes. Il se préoccupe du confort et de la tranquillité d'esprit des volontaires : « *Il veut qu'ils se sentent à l'aise et qu'ils ne s'inquiètent pas*. » Cette volonté de créer une atmosphère de soutien n'est pas seulement une décision fonctionnelle ; c'est aussi une position émotionnelle qui l'aide à maintenir les considérations morales au premier plan. En abordant de manière proactive les facteurs de

stress potentiels, tant les siens que ceux des volontaires, il gère efficacement les pressions émotionnelles qui pourraient autrement miner le raisonnement moral. En d'autres termes, la régulation émotionnelle permet d'éviter que la frustration ou l'anxiété n'éclipse les engagements éthiques, en veillant à ce que l'identité et la sensibilité morales continuent à façonner le jugement raisonné au lieu de céder la place à la commodité ou à l'opportunisme.

Cette relation entre la régulation émotionnelle et le jugement moral devient encore plus critique lorsque les exigences de la situation remettent en question les idéaux éthiques du participant. Sans un équilibre émotionnel stable, le jugement moral, la fonction qui harmonise les valeurs concurrentes, peut vaciller. Dans ce cas, la dimension pragmatique de la Mètis pourrait glisser vers un rôle plus instrumental, moins guidé par la morale. Dans cet exemple, le jugement moral ne va pas de soi ; il dépend d'un climat émotionnel stable pour peser efficacement les aspirations inclusives et les contraintes pratiques. En maintenant cet équilibre, le participant peut utiliser la Mètis pour élaborer des solutions qui, sans être parfaitement idéales, restent éthiquement éclairées.

À l'inverse, si le jugement moral faiblit sous le coup de l'émotion, les décisions induites par la Mètis risquent de dériver vers une position purement pragmatique, privilégiant les solutions rapides aux principes moraux. C'est ici que la Mètis apparaît comme le chaînon manquant, transformant les jugements éthiques en solutions adaptatives et spécifiques au contexte. Face à la diminution du nombre de femmes volontaires, la Mètis fait preuve de ruse et d'ingéniosité pour optimiser l'expérience des volontaires et préserver leur alignement sur les objectifs moraux. Elle utilise ses connaissances antérieures et des stratégies d'adaptation, en déclarant : « *Il ferait tourner les bénévoles pour qu'ils ne fassent pas qu'un seul travail, pour qu'ils expérimentent et voient différentes parties du festival* ». Cette rotation est un exemple de Mètis : il s'agit d'une manœuvre pratique, adaptée à la situation, qui tient compte de la complexité et de la fluidité de l'environnement.

Loin d'être un opportunisme moralement neutre, son choix, motivé par la Mètis, découle et est guidé par un cadre moralement informé, son identité morale et le raisonnement intégratif qui sous-tend ses décisions. Un autre exemple qui souligne le rôle de la Mètis est son recours aux expériences passées pour

naviguer dans l'incertitude : « *Il était déjà expérimenté et savait comment travailler avec eux parce qu'il le savait grâce à ses expériences passées.* » L'expérience devient ici une source de connaissances tacites et intuitives, précisément le type de sagesse implicite et contextuelle qui caractérise la Mètis. Cela lui permet non seulement de gérer les lacunes imprévues dans la disponibilité des bénévoles, mais aussi de respecter ses engagements éthiques en veillant à ce que les bénévoles restent engagés, à l'aise et fassent partie intégrante de la réussite du festival.

Enfin, lorsqu'il emploie la Mètis pour honorer ses engagements moraux, sa sensibilité morale est réactivée. Il reconnaît de nouveaux niveaux de considération éthique (par exemple, assurer la diversité des bénévoles et la valeur éducative) : « *Il veut qu'ils se sentent à l'aise et qu'ils ne s'inquiètent pas*. » Cette attention accrue au bien-être affine son approche, ce qui l'incite à procéder à des ajustements méticuleux continus. L'interaction est donc continue et répétitive : l'identité morale établit un cadre éthique ; la sensibilité morale identifie les nouveaux défis ; le jugement moral intègre les valeurs conflictuelles dans une direction unifiée ; la régulation émotionnelle maintient la cohérence éthique ; et la Mètis convertit ces jugements réfléchis en actions flexibles et conscientes du contexte.

En résumé, les citations du participant illustrent la manière dont l'identité morale, la sensibilité morale, le jugement moral et la régulation émotionnelle fonctionnent en symbiose chez la Mètis. La valeur d'inclusion de l'entreprise propulse son identité morale, l'amenant à détecter et à traiter les tensions éthiques (sensibilité morale). Elle gère ces tensions par le biais d'un raisonnement intégratif (jugement moral), soutenu par une gestion émotionnelle prudente qui maintient le cadre moral intact (régulation émotionnelle). La Mètis fournit alors l'intelligence pratique et adaptative nécessaire pour naviguer dans les incertitudes du monde réel et les contraintes opérationnelles sans abandonner complètement les engagements moraux. Chacune des dimensions, ancrée dans les propres mots du participant, montre la dynamique holistique qui transforme les idéaux moraux en solutions éthiquement intégrées, adaptatives et pragmatiques.

Dans le cas de la participante FCLA3, l'interaction entre l'identité morale, la sensibilité morale, le jugement moral et la régulation émotionnelle accentue à nouveau la façon dont l'adaptabilité induite par la Mètis

apparaît en réponse aux exigences changeantes de l'organisation. À la différence du participant précédent dont le scénario était principalement axé sur la coordination des bénévoles, ce cas montre comment les pressions exercées par une charge de travail inattendue, des ruptures de communication et un manque de préparation créent un contexte dans lequel la Phronesis doit faire face à l'ambiguïté par le biais de la Mètis.

Les valeurs organisationnelles, telles que l'inclusion et la collaboration, ancrent l'identité morale de la participante FCLA3. En adoptant ces valeurs, elle s'efforce de maintenir des relations de travail respectueuses et d'assurer le bien-être du groupe. Par exemple, pour tenir compte des convictions religieuses d'un bénévole, elle a décidé d'aller manger collectivement au restaurant plutôt que de commander : *« L'un de ses bénévoles étant musulman, elle a décidé que, chaque fois qu'ils auraient besoin de manger ensemble, elle irait tous ensemble au restaurant plutôt que de commander à l'extérieur. S'agissait-il d'une bonne ou d'une sage décision ? Bonne, parce qu'au moins elle était assurée d'avoir bon goût et de consommer moins de plastique*. » Ce choix moral reflète non seulement une sensibilité aux préoccupations culturelles et environnementales, mais il réaffirme également l'accent mis par son identité morale sur l'inclusion éthique.

Toutefois, l'identité morale ne peut à elle seule garantir la cohérence éthique dans un contexte de contraintes dynamiques. La sensibilité morale entre en jeu lorsqu'elle détecte des tensions éthiques émergentes. Par exemple, elle doit faire face à l'inefficacité des stagiaires en partageant « *qu'elle a dû refaire tout leur travail parce qu'ils n'étaient pas efficaces* ». Ici, la sensibilité morale traduit les valeurs organisationnelles (comme l'équité et la responsabilité) en question éthiques concrètes : Comment préserver les idéaux du travail d'équipe sous la pression de la productivité ? Comment gérer la surcharge de travail tout en préservant la dignité et le respect mutuel ? En percevant ces dilemmes, la sensibilité morale l'incite à prendre en compte de multiples aspects éthiques plutôt que de se contenter de résolutions simplistes.

La régulation émotionnelle est primordiale pour réussir cet exercice d'équilibre délicat. La participante fait ouvertement face à des charges de travail inattendues et à des responsabilités incertaines : « *C'était*

inattendu qu'elle doive travailler avec l'équipe de production ; beaucoup de travail, mais c'était amusant ». Si le terme « amusant » peut suggérer une perspective légère, il indique également qu'elle gère son état émotionnel pour éviter que le stress ou la frustration ne sabote ses engagements moraux. La régulation émotionnelle permet d'éviter que la sensibilité morale ne s'effondre sous le poids de demandes incessantes. Elle maintient son point de vue moral stable, lui permettant de faire face aux inefficacités, aux délais et aux obstacles logistiques sans laisser l'anxiété ou la contrariété prendre le pas sur les priorités éthiques.

Dans ces conditions, le jugement moral apparaît comme la faculté d'intégration, qui mêle son identité et sa sensibilité morales à des jugements pratiques. Face à des stagiaires qui ne répondent pas aux attentes, elle doit décider d'appliquer strictement les normes ou de faire preuve de bienveillance. Sa décision de « *[...] refaire tout leur travail parce qu'ils n'étaient pas efficaces* » révèle un compromis pragmatique. Bien que cela ne reflète pas le scénario idéal d'autonomie et de collaboration parfaite, cela manifeste un mélange de jugement moral et de valeur pragmatique neutre de Mètis à l'œuvre : elle identifie un chemin qui maintient les normes éthiques de base (assurer la qualité et l'équité de la mission du projet) tout en acceptant des conditions moins qu'idéales. Il s'agit d'un jugement moral façonné par la stabilité émotionnelle et la reconnaissance réaliste des contraintes.

La Mètis est au cœur de ces processus. L'une des participantes fait face à une planification préalable inadéquate, à des ressources insuffisantes pour la promotion et à une communication désorganisée. Elle déclare en effet que « *pour la partie promotion, il n'y avait pas beaucoup de choses disponibles et elle a dû travailler avec peu de choses* ». La complexité de ces contraintes exige des manœuvres stratégiques rapides. Elle doit compenser les lacunes des stagiaires, gérer des tâches de production de dernière minute et adapter des stratégies de promotion avec un matériel limité. Ici, la Mètis n'apparaît pas comme une tactique moralement neutre, mais plutôt comme un outil piloté par une identité morale et un jugement prudent. Au lieu de succomber au cynisme ou à la tactique de l'efficacité à tout prix, elle navigue dans l'incertitude tout en s'efforçant de préserver les valeurs organisationnelles de collaboration, d'inclusivité (par exemple, la prise en compte des besoins religieux) et de conscience environnementale (par exemple, la réduction du plastique).

Si le jugement moral s'affaiblissait sous le coup de l'émotion, la Mètis pourrait prendre des raccourcis éthiquement vides, en ignorant par exemple le confort des volontaires ou en imposant des exigences rigides aux stagiaires. Au lieu de cela, la régulation émotionnelle empêche la frustration de démêler les intentions morales, et la sensibilité morale lui permet de rester à l'écoute des dimensions éthiques du projet. Bien qu'elle admette les limites pratiques, parce que « *c'était une bonne décision parce qu'elle sait que les stagiaires sont très occupés et que c'est pour cela qu'ils n'ont pas beaucoup de temps ensemble* », son approche respecte toujours les engagements moraux. La Mètis la guide pour trouver des solutions réalisables, plutôt que de sacrifier les fondements moraux pour des raisons d'opportunité.

Collectivement, le scénario de la participante FCLA3 révèle une synergie modérée : son identité morale et sa sensibilité encadrent systématiquement ses décisions, sa régulation émotionnelle stabilise la délibération morale sous pression et son jugement moral trouve des voies éthiquement acceptables sur un terrain difficile. La Mètis intègre ces facultés morales aux contraintes organisationnelles pour produire des résultats qui, bien qu'imparfaits, restent éthiquement fondés. Cela montre que même face à de multiples inefficacités, à un manque de temps et à des directives peu claires, la cognition morale et la Mètis peuvent collaborer pour préserver les valeurs fondamentales, atténuer les dommages et maintenir la résilience de l'action éthique.

6.2.2 Modèle symbiotique Phronesis-Mètis

Le modèle symbiotique final Phronesis-Mètis (figure 6.1) tisse des liens entre l'identité morale, la sensibilité morale, le jugement moral, la régulation émotionnelle et la Mètis, offrant une compréhension plus dynamique et sensible au contexte de la prise de décision éthique en milieu organisationnel. Plutôt que de considérer chaque élément de la Phronesis comme une capacité isolée, et sur la base du modèle de Darnell et al. (2022), ce modèle intégré révèle un processus continu et itératif façonné par les valeurs de l'organisation, les contraintes contextuelles et l'évolution des objectifs.

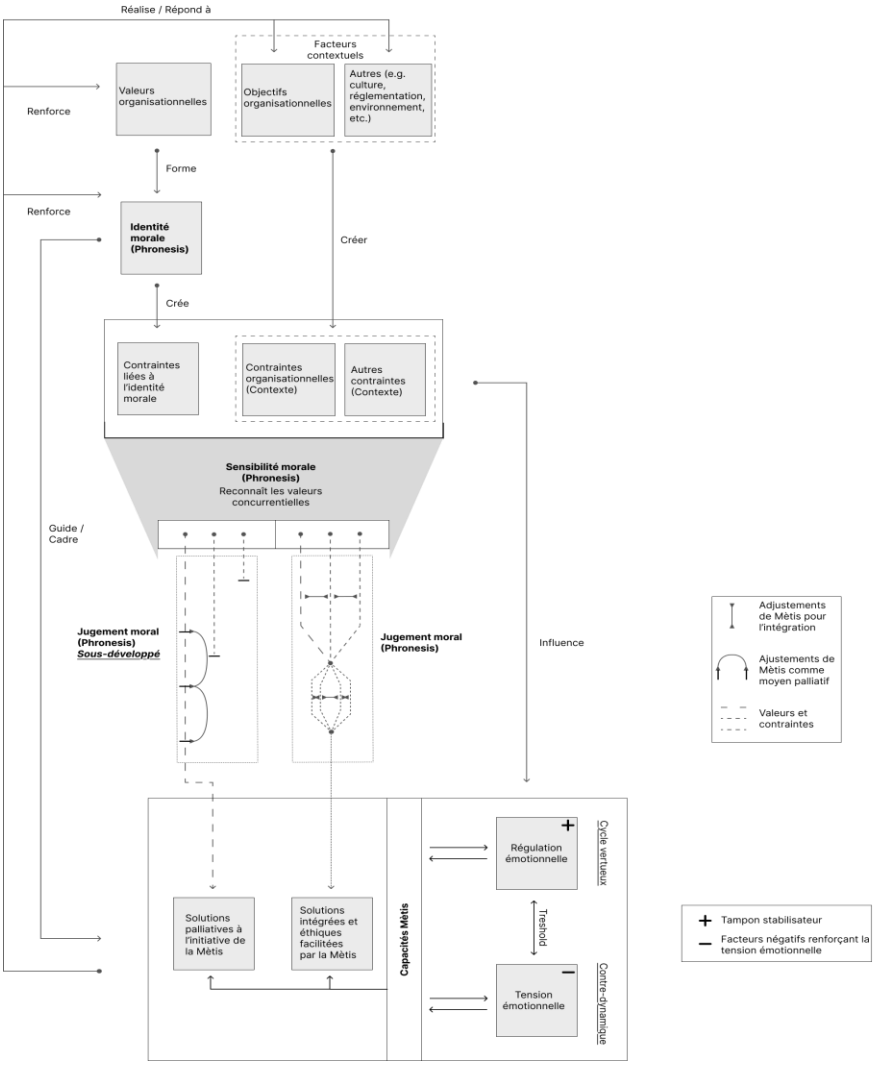

Figure 6.1: Modèle symbiotique Phronesis-Mètis

6.2.2.1 Fonction du schéma directeur et Mètis

La fonction de schéma directeur, représentée par l'identité morale, ne se contente pas d'établir un code de conduite statique ; au contraire, elle modifie et remodèle en permanence la structure éthique dans laquelle les individus s'engagent au sein des organisations. Lorsque l'identité morale est forte, elle sert d'horizon moral et de vision globale, conférant une signification éthique aux décisions les plus banales. Plutôt que de fournir des règles rigides, elle génère des aspirations de haut niveau qui obligent les individus à s'efforcer d'obtenir des résultats moralement louables tout en naviguant dans la complexité de l'organisation. Cette vision morale ne s'efface pas devant les contraintes ; au contraire, elle renforce les attentes éthiques et exige que les réponses pragmatiques restent, d'une manière ou d'une autre, fidèles aux principes fondamentaux. Cependant, l'identité morale, bien qu'elle soit une force puissante, n'est pas une garantie de congruence éthique. Son influence s'exerce dans un contexte changeant de valeurs organisationnelles, d'intérêts concurrents, d'engagements personnels et de limitations des ressources. Parfois, l'identité morale peut dépasser ce qui est facilement réalisable, ce qui incite les individus à s'engager dans des variables situationnelles plutôt que de renoncer à leurs aspirations éthiques.

C'est ici que la Mètis devient indispensable. Sans la Mètis, même une identité morale fortement intégrée peut rester une aspiration sans se concrétiser et produire des solutions qui ne sont ni réalisables ni conformes à l'éthique dans les contextes du monde réel. La Mètis permet aux individus d'appliquer leurs engagements moraux de manière créative et adaptative, en traduisant des principes abstraits dans la pratique. Loin d'être un instrument neutre, la Mètis joue un rôle de guide éthique lorsqu'elle est associée à une identité morale. Au lieu de dégénérer en pur opportunisme ou en tactiques éthiquement creuses, la Mètis devient le moteur d'une innovation éthiquement éclairée. Elle permet aux individus d'ajuster leurs stratégies avec fluidité, de saisir les opportunités d'amélioration et de compenser les manques de ressources ou de clarté.

Les cas étudiés illustrent des participants qui, confrontés à des circonstances ambiguës et à un soutien inadéquat, se tournent vers des ajustements méticuleux. Ils réorganisent les rôles des bénévoles, organisent les tâches différemment ou recadrent les problèmes, afin de préserver les objectifs moraux dans des conditions difficiles. Cette synergie entre l'identité morale et la Mètis résonne avec la notion de

rationalité limitée, où les décideurs doivent opérer avec des informations imparfaites et des contraintes de ressources. De même qu'une prise de décision efficace repose souvent sur une heuristique adaptée à l'environnement, l'action éthique peut bénéficier d'une astuce situationnelle qui respecte les engagements moraux. L'identité morale place la barre éthique plus haut, tandis que la Mètis fournit les techniques contextuelles permettant de s'approcher le plus possible de cette barre. Dans les scénarios où l'identité morale est fortement intégrée, la Mètis contribue à des improvisations éthiquement cohérentes. Dans des circonstances plus précaires, où les priorités morales sont en concurrence avec les pressions organisationnelles et les intérêts personnels, la Mètis peut encore aider à sauver des alignements éthiques partiels, en empêchant une dérive complète vers le désengagement moral.

6.2.2.2 Fonction constitutive (sensibilité morale), fonction intégrative (jugement moral) et Mètis

La fonction constitutive (sensibilité morale) et la fonction intégrative (jugement moral) ne fonctionnent pas de manière isolée, mais interagissent de manière dynamique avec la Mètis pour produire des solutions éthiquement cohérentes et adaptées au contexte. La sensibilité morale, en tant qu'excellence cognitive initiale, permet aux individus de percevoir les dimensions éthiques cachées dans les défis organisationnels quotidiens. Elle attire l'attention sur les valeurs concurrentes et les indices moraux subtils, suscitant une réflexion sur la manière de respecter les principes de l'organisation tout en répondant aux exigences pratiques. Cependant, la sensibilité morale ne peut à elle seule garantir la voie à suivre, car elle ne fait qu'éclairer les tensions existantes. Sans jugement moral, la capacité d'intégration qui harmonise ces valeurs reconnues en un plan d'action fondé sur des principes, les idées de la sensibilité morale risquent de se disperser en un patchwork de préoccupations déconnectées les unes des autres. Le jugement moral affine le matériau éthique brut découvert par la sensibilité en forgeant une stratégie cohérente qui équilibre les objectifs moraux avec les contraintes de la situation.

C'est à ce stade que la Mètis apparaît comme la force pragmatique qui fait le lien entre le raisonnement moral et la mise en œuvre effective. Lorsque la sensibilité morale révèle des conflits de valeurs complexes et que le jugement moral élabore une réponse cohérente et éthiquement éclairée, la Mètis intervient pour rendre ces jugements opérationnels dans des conditions fluctuantes et souvent incertaines. La Mètis, avec ses focus sur la ruse, l'adaptabilité et l'ingéniosité, veille à ce que les jugements soigneusement équilibrés

de jugement moral ne restent pas des idéaux abstraits. Au contraire, elle adapte des solutions éthiquement intégrées aux réalités changeantes de la vie organisationnelle, ajustant les stratégies en temps réel à mesure que de nouvelles contraintes apparaissent. Cette interaction peut être observée dans des scénarios où la sensibilité morale identifie une tension, telle que des limitations budgétaires en conflit avec des objectifs d'inclusion ou d'éducation, et où le jugement moral organise ces objectifs en une hiérarchie cohérente de valeurs. Dans ces circonstances, la Mètis ne se contente pas de fournir des raccourcis pratiques, mais traduit ces considérations morales harmonisées en actions précises et adaptées au contexte. Lorsque le jugement moral est bien développé, les solutions proposées par la Mètis soutiennent le cadre moral, convertissant le raisonnement fondé sur des principes en résultats tangibles et intégrés sur le plan éthique. En revanche, lorsque le jugement moral est sous-développé, la Mètis se transforme en mesure palliative, qui règle tactiquement les problèmes immédiats sans renforcer l'architecture morale.

La synergie entre la sensibilité morale, le jugement moral et la Mètis définit la capacité d'une prise de décision éthique véritablement résiliente. La sensibilité garantit qu'aucune dimension morale n'échappe à l'attention, le jugement structure ces idées en un plan d'action fondé sur des principes, et la Mètis fournit l'ingéniosité tactique nécessaire pour réaliser ce plan dans la pratique. Ensemble, ils vont au-delà des prescriptions théoriques, favorisant un environnement dans lequel des aspirations morales élevées, une fois intégrées par le jugement, peuvent résister à la complexité et à l'incertitude. Ainsi, ce n'est qu'en combinant la sensibilité morale, l'influence harmonisant du jugement moral et l'ingéniosité pratique de la Mètis que les organisations peuvent transformer constamment les complexités éthiques reconnues en solutions durables et axées sur la valeur.

6.2.2.3 Régulation émotionnelle (émotions morales) et Mètis

La régulation émotionnelle apparaît comme un mécanisme important lié à la prise de décision pratique et fondée sur l'éthique au sein des organisations. Alors que la sensibilité morale attire l'attention sur les spécificités éthiques et que la décision morale intègre ces idées dans un cadre cohérent, la régulation émotionnelle garantit que ces processus cognitifs restent viables face à la pression émotionnelle. En gardant leur sang-froid, en faisant preuve d'empathie et en prenant du recul sous la pression, les individus

sont mieux à même d'engager efficacement leurs capacités induites par la Mètis. La Mètis s'appuie sur un substrat émotionnel stable pour être plus qu'une simple solution tactique. Lorsque les émotions morales sont bien gérées, la Mètis devient un outil permettant de résoudre les problèmes de manière créative et éthique. Elle peut canaliser les principes du jugement moral dans des stratégies réalisables qui répondent à des conditions changeantes sans sacrifier l'intégrité morale.

Cependant, cette synergie entre la régulation émotionnelle et la Mètis n'est pas garantie et elle s'avère très sensible aux facteurs contextuels. Comme le montre notre analyse, des conditions telles que la pression du temps, le manque de soutien organisationnel ou le découragement culturel de l'expression émotionnelle peuvent faire pencher la balance d'un cycle vertueux, dans lequel les émotions régulées et les capacités accrues de la Mètis se renforcent mutuellement, vers une contre-dynamique caractérisée par une tension émotionnelle et une diminution de l'adaptabilité éthique. En cas de tension intense, les émotions morales peuvent prendre le pas sur le jugement raisonné, érodant la capacité à exploiter la Mètis à des fins véritablement éthiques. Au lieu de permettre des solutions éthiquement intégrées, la Mètis peut revenir à des tactiques d'adaptation à court terme qui manquent de cohérence morale. La régulation émotionnelle agit donc à la fois comme un tampon stabilisateur et comme une ligne de faille potentielle. Lorsqu'elle est maintenue, elle permet aux émotions morales d'affiner le jugement plutôt que de le fausser, ce qui permet à la Mètis de mettre en œuvre des solutions qui s'alignent sur un programme éthiquement cohérent. Lorsqu'elle est érodée par les tensions contextuelles, elle sape à la fois la délibération éthique et la résolution adaptative des problèmes, ce qui conduit à des remèdes disparates et à des compromis moraux.

6.2.2.4 Résumé de la dynamique entre la Phronesis et la Mètis

La compréhension du rôle de la régulation émotionnelle élargit le discours sur la Mètis et la Phronesis au-delà de la seule évaluation cognitive. Le bien-être émotionnel ne se limite pas à accompagner l'action éthique ; il sous-tend la capacité à préserver l'orientation morale dans la complexité et l'incertitude. Grâce à la régulation émotionnelle, la sensibilité morale peut rester attentive, le jugement moral peut rester intégratif et la Mètis peut rester une force d'innovation éthique plutôt qu'une ruse opportuniste. Dans les contextes organisationnels, l'investissement dans les structures de soutien émotionnel, la confiance

relationnelle et les pratiques réflexives qui reconnaissent les expériences émotionnelles peuvent aider à maintenir l'équilibre. Ainsi, une fois les principes éthiques harmonisés par le jugement moral, ils peuvent être actualisés de manière dynamique par des actions menées par la Mètis, au lieu d'être perdus dans les turbulences de la tension émotionnelle. De cette manière, la régulation émotionnelle apparaît comme indispensable à la mise en œuvre holistique de la Phronesis, garantissant que les émotions morales et la ruse pratique s'unissent pour favoriser une prise de décision organisationnelle éthiquement résiliente.

Le diagramme final (Figure 6.1) démontre donc un équilibre raisonnable. Les valeurs et les objectifs de l'organisation, ainsi que d'autres facteurs contextuels tels que les normes culturelles, les pressions réglementaires ou les incertitudes environnementales, contribuent à la formation de l'identité morale et génèrent des contraintes supplémentaires que la sensibilité morale doit prendre en compte. La sensibilité morale transforme ces influences en dilemmes éthiques perceptibles. Le jugement moral affine et organise alors les valeurs reconnues, cherchant à les intégrer dans un point de vue moral viable. La régulation émotionnelle soutient ce travail d'intégration en empêchant la surcharge émotionnelle de fausser le jugement. La Mètis répond aux résultats moraux jugés, transformant les jugements éthiques raisonnés en stratégies agiles et adaptées au contexte.

Selon ce modèle, le maintien de l'intégrité éthique dans des environnements organisationnels changeants n'est ni simple ni garanti. Elle nécessite une coopération efficace entre les domaines cognitif, émotionnel et adaptatif. L'identité morale fixe l'horizon éthique, la sensibilité morale maintient cet horizon visible même dans des conditions changeantes, le jugement moral forge une voie cohérente lorsque les valeurs entrent en conflit, la régulation émotionnelle protège le raisonnement moral de l'effondrement émotionnel, et la Mètis traduit le raisonnement moral en action pratique. Lorsque toutes ces forces s'allient, des solutions éthiquement intégrées apparaissent, qui respectent à la fois les impératifs moraux et les contraintes pragmatiques. Dans le cas contraire, les solutions peuvent rester astucieuses sur le plan stratégique mais diluées sur le plan éthique.

En résumé, le modèle Phronesis-Mètis propose de mieux comprendre la prise de décision éthique dans les organisations comme un processus relationnel et évolutif. Elle n'est ni exclusivement rationnelle, ni

purement guidée par l'intuition ; il s'agit plutôt d'un échange symbiotique où la raison, l'émotion, l'identité et l'ingéniosité adaptative façonnent les résultats. En présentant ces éléments comme un système interconnecté influencé par les pressions organisationnelles et contextuelles, le modèle offre un portrait plus souple, et en fin de compte, plus réaliste de la manière dont l'agence morale est exercée et maintenue dans les mondes complexes des ONG.

6.3 Réflexion sur la question et les propositions

Notre principale question de recherche était la suivante : *comment la Phronesis et la Mètis interagissent-elles au sein d'une organisation à but non lucratif et quelles en sont les implications pour la prise de décision dans ce type d'organisation ?* Tout au long de notre recherche, nous avons cartographié la Phronesis, à travers ses fonctions constitutives (sensibilité morale), intégratives (jugement moral), de schéma directeur (identité morale) et de régulation émotionnelle (émotion morale), dans le processus dynamique et contextuel de la prise de décision au sein des ONG. Nous avons également exploré la présence et le rôle de la Mètis, caractérisée par l'intuition implicite, l'adaptabilité et l'ingéniosité, la neutralité et le pragmatisme, la sensibilité à la dynamique du pouvoir social et la capacité à naviguer dans la complexité et l'ambiguïté. En intégrant ces deux cadres conceptuels, nous sommes parvenus à un modèle holistique (Figure 6.1) démontrant comment les principes moraux et l'ingéniosité pragmatique s'allient pour informer des actions éthiques et adaptées au contexte. Au départ, nous avons proposé une série de propositions pour guider cette recherche.

Proposition 1 (P1) : Dans les ONG, les membres présentent des dimensions de la Mètis telles que la prise de décision implicite et intuitive, l'adaptabilité et l'ingéniosité, la neutralité et le pragmatisme, les interactions sociales sensibles au pouvoir, et la capacité à naviguer entre des perspectives multiples et des ambiguïtés.

Nos résultats appuient fortement P1. Dans l'environnement complexe du festival à but non lucratif étudié, nous avons observé des acteurs qui s'adaptaient instinctivement à des contraintes changeantes, qui saisissaient les opportunités avec astuce tactique et qui géraient les déséquilibres de pouvoir, autant d'indicateurs caractéristiques de la Mètis en action. Les participants se sont souvent appuyés sur une compréhension tacite et ont su trouver un équilibre entre les considérations morales et les contextes aux

ressources limitées. Cela confirme que même dans les secteurs à mission et à orientation éthique comme les ONG, la Mètis s'épanouit dans la navigation quotidienne de l'incertitude, de la diversité culturelle et des relations avec les parties prenantes.

Après avoir établi la présence de la Mètis dans le cadre associatif, nous nous sommes intéressés aux quatre fonctions de la Phronesis et à leur interaction potentielle avec les dimensions de la Mètis. Nous avons proposé que la Mètis ne fonctionne pas de manière isolée, mais qu'elle interagisse de manière réciproque avec chaque fonction de la Phronesis :

Proposition 2 (P2) : La sensibilité morale et les dimensions de la Mètis s'influencent mutuellement au sein des ONG.

Proposition 3 (P3) : le jugement moral et les dimensions de la Mètis s'influencent mutuellement, ce qui permet d'obtenir un raisonnement éthique plus sensible au contexte.

Proposition 4 (P4) : L'identité morale et les dimensions de la Mètis s'influencent réciproquement, alignant les aspirations morales sur les réalités pragmatiques.

Proposition 5 (P5) : La régulation émotionnelle et les dimensions de la Mètis s'influencent mutuellement, produisant des décisions qui restent à la fois conformes à l'éthique et adaptables à la pratique en cas de stress.

Notre analyse corrobore ces propositions. En reconnaissant les questions éthiquement saillantes, la sensibilité morale aiguise la compréhension intuitive des indices situationnels chez l'individu. Lorsque la sensibilité morale est forte, les participants exploitent plus efficacement la Mètis pour ajuster leurs stratégies de manière cohérente sur le plan éthique. Inversement, la conscience de la situation induite par la Mètis peut renforcer la perception des subtilités morales, confirmant ainsi le renforcement mutuel de la P2.

De même, le raisonnement intégratif du jugement moral a bénéficié de l'ingéniosité de la Mètis. Lorsque les participants ont établi une position morale cohérente parmi des valeurs concurrentes, la Mètis leur a permis d'affiner et d'opérationnaliser ces priorités éthiques sous la forme de plans réalisables.

Inversement, la capacité d'adaptation astucieuse s'est avérée vaine lorsque le jugement était faible, confirmant ainsi l'idée de P3 selon laquelle ces capacités non seulement coexistent, mais se renforcent mutuellement.

En ce qui concerne P4, l'identité morale, qui représente des idéaux éthiques profondément ancrés, fixe des horizons moraux ambitieux que la Mètis aide à aborder de manière pragmatique. Inversement, lorsque l'identité morale était moins prononcée, la Mètis tendait vers des solutions éthiquement neutres. Nos données montrent que la boussole morale de l'identité morale a guidé la Mètis de la ruse opportuniste à l'adaptabilité fondée sur des principes, ce qui sous-tend leur influence réciproque.

Pour P5, la régulation émotionnelle est apparue comme le stabilisateur affectif qui a permis à la Mètis de ne pas dégénérer en tactiques détachées de l'éthique sous l'effet de la tension émotionnelle. Les émotions morales bien gérées ont permis à la Mètis d'être employée conformément aux cadres moraux, tandis que les émotions déréglées risquaient de détourner la Mètis vers la commodité au détriment de l'éthique. Cela confirme que l'équilibre émotionnel peut libérer le potentiel constructif de la Mètis sur le plan éthique.

En conclusion, notre étude suggère que les ONG ne s'appuient pas simplement sur des principes, des politiques ou des vertus discrètes pour parvenir à une prise de décision éthique et efficace. Au contraire, elles incarnent une relation plus dynamique où la sensibilité morale, le jugement, l'identité et la régulation émotionnelle, les fonctions essentielles de la Phronesis, convergent avec l'ingéniosité situationnelle de la Mètis. Dans des environnements aussi complexes, limités en ressources et culturellement diversifiés, les idéaux moraux ne suffisent pas ; ils doivent être activement intégrés et mis en œuvre grâce à l'adaptabilité, à la ruse et à des stratégies spécifiques au contexte. La Mètis apparaît donc comme un partenaire de la Phronesis, permettant aux organisations de naviguer dans l'incertitude, de concilier des valeurs concurrentes et de maintenir une action éthiquement cohérente sous la pression. En reconnaissant les influences réciproques identifiées dans nos propositions, les dirigeants et le personnel des ONG peuvent mieux cultiver la clarté morale et l'adaptabilité inventive, en favorisant des décisions qui restent réactives, inclusives et fondées sur l'éthique, même lorsque les conditions évoluent.

CONCLUSION

La recherche scientifique sur la sagesse, en particulier dans les domaines de la psychologie et de l'organisation, s'est considérablement développée depuis le début des années 2000. Initialement abordées sous l'angle philosophique et théorique, les études contemporaines ont commencé à traduire le concept de sagesse en éléments mesurables et observables. Cependant, comme l'illustrent les recherches de Grossmann et al. (2020), Peltonen (2022) et d'autres, le domaine manque encore de définitions universelles et de méthodologies standardisées. Cette thèse reconnaît la nécessité d'une approche multidisciplinaire pour embrasser la complexité et la nature multiforme de la sagesse, en allant au-delà des discussions purement conceptuelles vers des cadres empiriquement fondés.

Au cœur de cette exploration se trouve la Phronesis, telle qu'elle a été conceptualisée par Aristote et développée par les chercheurs modernes (Darnell et al., 2019 ; 2022). La Phronesis transcende la simple compréhension théorique, informant le jugement moral et pratique dans la poursuite de l'eudémonisme, d'une vie épanouie et éthiquement cohérente. Dans la théorie contemporaine des organisations, la Phronesis émerge comme une vertu intellectuelle guidant les dirigeants et les organisations vers des normes éthiques, le bien-être à long terme et l'alignement social (Mercier & Deslandes, 2017 ; Rämö, 2011 ; Roos, 2017). Des avancées empiriques, telles que le Modèle de la Phronesis néo-Aristotélicienne (MAP), marquent des progrès significatifs dans la mesure de ce concept. Néanmoins, cette thèse soutient qu'aucune approche uniquement quantitative ne peut saisir pleinement les manifestations de la Phronesis, en particulier dans les contextes organisationnels du monde réel. L'intégration d'évaluations quantitatives et d'recherches qualitatives est essentielle pour mieux comprendre le fonctionnement de la Phronesis au niveau individuel et organisationnel, une approche qui devient encore plus critique lorsque nous examinons les ONG, où les impératifs moraux et les contraintes de ressources s'entrecroisent fréquemment.

Parallèlement à la Phronesis, l'ancienne notion de la Mètis révèle une autre dimension de la sagesse, spécifique au contexte, adaptable à la situation et moralement neutre (voir les dimensions dans le Tableau 1.11). La Mètis offre une forme d'intelligence pratique fondée sur l'expérience, les sensibilités culturelles

et le pragmatisme immédiat. Des études ont identifié la Mètis par le biais d'analyses narratives et qualitatives (Holford, 2020a ; Mackay et al., 2014), soulignant que cette forme astucieuse de connaissance résiste à la quantification conventionnelle. Au sein des ONG confrontées à des défis divers et imprévisibles, la Mètis peut aider à naviguer dans la complexité et la pénurie de ressources, en complétant l'échafaudage éthique fourni par la Phronesis.

Cette thèse propose que la compréhension de la dynamique entre la Phronesis et la Mètis est essentielle pour comprendre comment les ONG parviennent à prendre des décisions fondées sur l'éthique et adaptées au contexte. Alors que la Phronesis établit une boussole éthique orientée vers le bien commun et l'intégrité morale, la Mètis fournit les stratégies adaptatives nécessaires pour opérer dans l'incertitude et les contraintes. Leur interaction peut être synergique : les principes moraux éclairés par la Phronesis bénéficient de la résolution agile des problèmes par la Mètis, tandis que l'adaptabilité astucieuse est améliorée et orientée par les engagements éthiques. Dans le même temps, des tensions peuvent apparaître lorsque les solutions opportunes proposées par la Mètis ne s'alignent pas parfaitement sur les aspirations éthiques à long terme de la Phronesis. Le modèle symbiotique Phronesis-Mètis que nous proposons (Figure 6.1) rend compte de cette dynamique, en illustrant la manière dont les organisations peuvent équilibrer l'excellence morale et l'ingéniosité stratégique.

Pour examiner empiriquement le modèle intégré proposé dans cette étude, nous mettons l'accent sur une approche mixte située dans un environnement complexe et culturellement riche comme le secteur des ONG cambodgiennes. L'utilisation de méthodes mixtes convergentes tient compte de la complexité inhérente à des concepts tels que la Phronesis, multidimensionnelle, partiellement quantifiable, mais profondément ancrée dans le contexte, et la Mètis, une forme d'intelligence pratique insaisissable, intuitive et sensible au contexte, qu'il n'est pas facile de saisir au moyen d'instruments normalisés (Mackay et al., 2014 ; Holford, 2020a). En centrant cette recherche sur le Cambodian Living Arts (CLA), nous démontrons que ni les mesures quantitatives ni les récits qualitatifs ne suffisent à dévoiler la manière dont ces concepts se manifestent dans la vie organisationnelle de tous les jours. La composante quantitative, guidée par les cadres de Darnell et al. (2019 ; 2022), peut offrir des indicateurs structurés de l'identité morale, de la sensibilité morale, du jugement et de l'émotion. Cependant, la subtilité de la Phronesis, son

intégration des principes moraux, des états affectifs et des jugements situationnels, ne peut pas être entièrement élucidée par des scores numériques uniquement. De même, si les récits qualitatifs permettent de saisir l'ingéniosité caractéristique de la Mètis, ils risquent de rester anecdotiques ou impressionnistes sans l'échafaudage des données quantitatives. Les méthodes mixtes permettent ainsi d'avoir une vision synergique. Les modèles structurés, éclairés par les résultats quantitatifs et les perspectives contextuelles fertiles dérivées des récits, des entretiens et des données d'observation, fournissent collectivement la profondeur nécessaire pour comprendre comment le jugement moral informe les décisions en temps réel et comment l'adaptabilité stratégique garantit que ces jugements restent praticables et adaptés au contexte (Creswell, 2022 ; Maarouf, 2019).

En outre, la spécificité culturelle du contexte cambodgien souligne l'importance des méthodes mixtes. La traduction et l'adaptation des instruments de mesure pour inclure les valeurs bouddhistes, le recours à un intermédiaire culturel pour garantir la précision des représentations linguistiques et conceptuelles, et la contextualisation des comportements observés dans le cadre de l'histoire et de la mission du CLA sont autant de mesures qui reflètent la complexité de ce contexte de terrain. Ces conditions culturelles et organisationnelles nécessitent de multiples approches méthodologiques pour éviter les préjugés occidentalo-centrés, révéler les constructions morales latentes et reconnaître les connaissances tacites présentes dans les voies locales de résolution des problèmes. (Zhao, 2016 ; Grant et al., 2022). Cette recherche démontre qu'une compréhension de la façon dont la Phronesis et la Mètis se manifestent au sein des ONG nécessite une ampleur méthodologique, une acuité culturelle et une ouverture théorique. En combinant des mesures quantitatives qui mettent en évidence les schémas de raisonnement moral avec des comptes rendus qualitatifs qui révèlent la ruse adaptative et les stratégies sensibles au contexte, nous obtenons une vision plus complète de la relation symbiotique entre les principes éthiques et l'ingéniosité pratique.

Les résultats de cette thèse réaffirment que le raisonnement moral et l'adaptabilité intuitive ne sont pas des éléments isolés ou autosuffisants de la prise de décision organisationnelle. Au contraire, elles apparaissent comme des éléments intégraux et interdépendants d'un système relationnel plus complexe. En examinant le Cambodian Living Arts (CLA), une organisation à but non lucratif opérant dans un

environnement culturellement stratifié, aux ressources limitées et politiquement fluides, cette recherche a révélé comment la Phronesis et la Mètis interagissent et s'influencent mutuellement de manière continue. La Phronesis, comprise à travers les dimensions interdépendantes de la sensibilité morale, du jugement moral, de l'identité morale et de la régulation émotionnelle, fournit un cadre éthique. La Mètis, quant à elle, apporte l'ingéniosité situationnelle et la flexibilité pragmatique essentielles pour traduire les aspirations morales en actions viables. Leur relation n'est ni linéaire ni statique ; elle est façonnée par des facteurs culturels changeants, des pressions organisationnelles et les interactions délicates de la dynamique interpersonnelle.

Le modèle intégré Phronesis-Mètis (Figure 6.1) présenté dans cette étude offre une compréhension holistique de la prise de décision éthique. La sensibilité morale attire l'attention sur les questions éthiques importantes dans le cadre des défis organisationnels courants, en veillant à ce que les préoccupations morales restent visibles dans la complexité. La synthèse suivante consiste à réunir les valeurs et les obligations identifiées dans des jugements soigneusement équilibrés qui respectent à la fois les principes fondamentaux et les limites contextuelles. L'identité morale, qui symbolise l'aspiration à une vie éthique épanouie, affine continuellement les fondements éthiques. Elle motive les organisations à obtenir des résultats louables même dans des conditions difficiles, telles que la pénurie de ressources ou l'incertitude. La régulation émotionnelle stabilise et protège ces processus moraux de la surcharge émotionnelle, en maintenant la cohérence du raisonnement moral même en cas de stress ou de pression temporelle. La Mètis intervient alors comme le catalyseur qui rend opérationnels ces jugements raisonnés. Sans la Mètis, les idéaux moraux risquent de rester des objectifs irréalistes, détachés des contraintes opérationnelles. À l'inverse, lorsqu'ils sont imprégnés de Mètis, les cadres moraux acquièrent une pertinence pratique, ce qui permet aux individus d'appliquer des stratégies adaptatives et sensibles au contexte pour respecter leurs engagements éthiques dans des contextes complexes, aux ressources limitées et imprévisibles.

Dans la pratique, l'identité morale peut fixer des normes éthiques élevées qui dépassent la faisabilité immédiate, incitant et provoquant les individus à s'engager dans des défis situationnels plutôt que d'abandonner leurs principes. La Mètis leur permet d'aller au-delà des aspirations abstraites, en les aidant à restructurer les responsabilités, à réaffecter les ressources et à ajuster les stratégies en temps réel. Le

jugement moral complète cette dynamique, en transformant les idées éthiques identifiées par la sensibilité morale en une position morale cohérente. Guidé par la régulation émotionnelle, le Mètis est moins susceptible de tomber dans des raccourcis opportunistes et plus à même de soutenir des actions véritablement éthiques qui s'alignent sur les valeurs de l'organisation.

En outre, le modèle reconnaît que les contraintes organisationnelles et les facteurs structurels jouent un rôle essentiel dans la dynamique entre la Phronesis et la Mètis. Les ONG, telles que le CLA, opèrent dans des cadres définis par des limites de financement, des capacités en personnel, des attentes culturelles et des pressions réglementaires. Ces éléments structurels ne se contentent pas de fournir une toile de fond pour la prise de décisions éthiques ; ils influencent activement la manière dont les individus appliquent les principes moraux et tirent parti de la Mètis. Par exemple, dans les situations où les politiques sont ambiguës ou le soutien institutionnel incohérent, le jugement moral peut nécessiter une improvisation plus intensive axée sur la Mètis pour maintenir la cohérence éthique ou finir par utiliser la Mètis comme des solutions réactives provisoires. Ainsi, les contraintes et les structures organisationnelles ne sont pas passives ; elles interagissent de manière dynamique avec la cognition morale et la ruse situationnelle, façonnant non seulement les voies éthiques envisagées, mais aussi la facilité avec laquelle ces voies peuvent être mises en œuvre. En intégrant ces dimensions structurelles, le modèle offre un portrait plus réaliste de la manière dont le jugement moral et la capacité d'adaptation émergent, réagissent et sont finalement modelés par les environnements organisationnels dans lesquels ils se déploient.

Ce modèle (Figure 6.1) affirme que l'éthique organisationnelle ne peut être garantie uniquement par l'adhésion à des principes moraux ni par la seule ruse technique. Au contraire, elle exige une interaction transparente dans laquelle le raisonnement moral et l'ingéniosité situationnelle collaborent pour produire des résultats qui sont éthiquement sains et pratiquement flexibles. La gestion des émotions garantit également que la délibération morale reste intacte sous la pression, ce qui permet à la Mètis de soutenir plutôt que d'affaiblir les objectifs moraux.

Bien que la portée de cette étude reste dépendante du contexte, en se concentrant sur le cas d'une seule ONG et en reconnaissant les limites de la taille de l'échantillon et des adaptations des mesures, elle offre

des contributions à la fois théoriques et pratiques. Le modèle symbiotique final Phronesis-Mètis (figure 6.1) précise qu'une véritable gouvernance éthique ne provient pas d'une source unique, mais d'une négociation complexe et permanente entre le raisonnement fondé sur des principes, la résilience émotionnelle, la perspicacité culturelle et l'ingéniosité pratique. Elle révèle que l'action morale au sein des organisations, en particulier dans des environnements exigeants et incertains, est un processus relationnel et émergent. Le succès repose sur la collaboration soutenue de l'identité morale, de la sensibilité, du jugement et de la régulation émotionnelle avec la flexibilité adaptable de la Mètis, ce qui permet de trouver des solutions éthiquement cohérentes et adaptées au contexte pour relever les défis en constante évolution auxquels les organisations sont confrontées.

Contributions

Méthodologie

La méthodologie développée dans cette thèse offre plusieurs contributions à l'étude de la Phronesis et de la Mètis dans des contextes organisationnels complexes, en particulier dans des environnements à but non lucratif tels que le Cambodian Living Arts (CLA).

Premièrement, en situant l'recherche dans un paradigme épistémologique pragmatiste (Johnson & Onwuegbuzie, 2004 ; Kaushik & Walsh, 2019 ; Gannon et al., 2022), cette recherche va au-delà des méthodes purement qualitatives ou quantitatives. Au lieu de cela, elle embrasse le pluralisme méthodologique, permettant une compréhension plus exhaustive et plus sensible au contexte de la Phronesis et de la Mètis. Cette position permet à la fois des approches déductives, guidées par des catégories prédéfinies ancrées dans des cadres théoriques existants (Gaur & Kumar, 2018), et un raisonnement inductif qui permet l'émergence de nouvelles perspectives. Ce faisant, elle illustre comment le pragmatisme peut servir de pont philosophique et méthodologique, en intégrant de multiples sources de données, diverses techniques analytiques et des points de vue épistémiques variés pour produire un examen des constructions.

Deuxièmement, cette recherche contribue à l'opérationnalisation et à la mesure de la Phronesis et de la Mètis. Alors que les études antérieures se sont largement appuyées sur des méthodes qualitatives pour saisir ces concepts (Ames et al., 2020), nous avons utilisé une approche convergente de méthodes mixtes (Creswell, 2022) qui superpose des entretiens semi-structurés narratifs, des cas d'utilisation et une analyse de contenu qualitative dirigée (Humble & Mozelius, 2022 ; Alyaqoub et al., 2024 ; Kibiswa, 2019) à de nouveaux outils quantitatifs adaptés de Darnell et al. (2019 ; 2022). Cela montre comment les méthodes mixtes peuvent adapter des échelles et des outils de mesure établis à des contextes culturels et organisationnels distincts, augmentant ainsi leur validité écologique.

En adaptant les mesures quantitatives originales de Darnell et al. (2019 ; 2022) dans notre contexte d'ONG cambodgienne, nous avons introduit plusieurs modifications clés visant à améliorer la pertinence culturelle, la flexibilité interprétative et l'exhaustivité méthodologique. Plutôt que de faire appel à des évaluateurs experts externes, nous avons incorporé des vertus spécifiquement liées à l'éthique bouddhiste et aux normes culturelles locales pour la fonction constitutive. Cela nous a permis de mieux refléter les expériences vécues par les participants et d'éviter les biais épistémologiques de l'universalisme occidental-centré (Grosfoguel, 2012 ; Ramboarisata et al., 2022). Nous avons également appliqué des comparaisons entre participants et des méthodes de notation basées sur la somme afin d'identifier des modèles de sensibilité morale sans adjudication externe.

De même, pour la fonction d'intégration, nous avons remplacé les classements effectués par des experts par une notation simplifiée basée sur la somme et des dichotomies directes (DeCoster et al., 2009 ; Fedorov et al., 2009), ce qui nous a permis de regrouper les participants dans des catégories (par exemple, Fort, Moyen, Faible) qui étaient plus en phase avec le contexte local. Cette approche réduit la complexité tout en préservant la fidélité conceptuelle, ce qui permet de s'assurer que des modèles subtils de jugement moral apparaissent même lorsque la taille des échantillons est limitée.

Lors de l'évaluation de la régulation émotionnelle et des fonctions du schéma directeur, nous avons continué à utiliser la notation basée sur la somme et les catégorisations basées sur le modèle. Ces stratégies de notation nous ont permis de saisir les différences dans les réponses empathiques ou

l'intégration de l'identité morale sans nécessiter de grands échantillons ou des modèles statistiques complexes. En intégrant des mesures de l'identité morale qui prennent en compte l'importance absolue et relative des vertus, nous avons amélioré la granularité de nos résultats et créé des catégories d'interprétation plus sensibles au contexte (Low et al., 2022 ; Griffin et al., 1999).

Ces modifications, à savoir les ensembles de vertus fondés sur la culture, la notation basée sur la somme, les stratégies de classification dichotomique et les mesures plus fines de l'identité morale, démontrent une approche flexible et contextuelle de l'opérationnalisation de la Phronesis. Tout en maintenant l'alignement sur les fondements théoriques des modèles originaux de Darnell et al., ces changements élargissent également la boîte à outils méthodologique à la disposition des chercheurs travaillant dans des environnements organisationnels culturellement diversifiés, limités en ressources et intrinsèquement complexes.

Troisièmement, l'accent mis sur la collecte de données culturellement pertinentes dans notre méthodologie enrichit le répertoire méthodologique du domaine. En employant un courtier culturel parlant couramment le khmer et l'anglais (Zhao, 2016 ; Grant et al., 2022 ; VanLandingham et al., 2023), l'étude démontre comment les chercheurs peuvent relever les défis de la traduction et atténuer les biais d'interprétation qui surviennent dans la recherche interculturelle. Cette approche garantit que les récits des participants conservent leur authenticité culturelle, ce qui renforce la profondeur et la crédibilité des données qualitatives. Ce type de courtage culturel n'est généralement pas intégré dans les études sur l'organisation et le leadership, et cette contribution encourage les futurs chercheurs à incorporer des pratiques similaires lorsqu'ils travaillent dans des milieux culturels divers ou sensibles.

Quatrièmement, la recherche utilise une analyse de contenu qualitative dirigée, fondée sur des catégories théoriques (Alyaqoub et al., 2024 ; Kibiswa, 2019) pour décoder systématiquement les constructions latentes de la Phronesis et de la Mètis. Tout en reconnaissant que l'analyse de contenu est influencée par les jugements des chercheurs (Kitto et al., 2023 ; Steenkamp & Northcott, 2007), nous avons mis en œuvre une approche structurée et discrète qui réduit stratégiquement les biais (Gaur & Kumar, 2018). Ce raffinement méthodologique démontre comment les techniques avancées d'analyse de contenu peuvent

maintenir l'alignement théorique tout en permettant des modèles émergents, établissant ainsi un équilibre entre la vérification des concepts existants et la découverte de nouvelles compréhensions.

Cinquièmement, le modèle de cas unique choisi (Jose & Leire, 2017 ; Widner et al., 2022) pour l'exploration en profondeur, en se concentrant principalement sur le Festival des 7 Couleurs, offre un modèle méthodologique pour mener des recherches spécifiques au contexte et fondées sur l'éthique. Bien que les études de cas uniques soient souvent critiquées pour leur généralisation et leur reproductibilité limitées (Widner et al., 2022), nous montrons comment une telle approche peut produire des « hypothèses possibilistes » (Jose & Leire, 2017) qui éclairent l'élaboration de la théorie et orientent les recherches futures. En discutant systématiquement des contraintes de la méthode des cas uniques et en reconnaissant leur rôle exploratoire plutôt que confirmatoire, cette recherche établit un cadre transparent pour d'autres recherches visant à examiner des phénomènes complexes dans des contextes organisationnels uniques similaires.

Enfin, en reconnaissant les limites potentielles de l'étude, telles que la petite taille de l'échantillon, le biais du chercheur, l'adaptation culturelle des outils de mesure et la nature insaisissable de la Mètis, celle-ci fournit une feuille de route pour des améliorations futures. Elle lance un appel à l'action pour un perfectionnement continu, y compris l'incorporation de mesures d'observation (Darnell et al., 2022), de groupes de participants plus larges et de cas comparatifs supplémentaires pour renforcer la base de données probantes et améliorer la profondeur d'interprétation des résultats. Ce faisant, elle clarifie les limites méthodologiques et prépare le terrain pour des modèles de recherche plus avancés et adaptés au contexte.

En résumé, les contributions méthodologiques de cette recherche comprennent la démonstration de l'utilité d'un paradigme pragmatique et convergent de méthodes mixtes pour étudier la Phronesis et la Mètis ; l'adaptation et la personnalisation culturelle des outils quantitatifs et qualitatifs ; la mise en œuvre du courtage culturel pour assurer la fidélité linguistique et culturelle ; l'application de l'analyse de contenu dirigée dans un cadre structuré et axé sur la théorie ; l'utilisation stratégique de conceptions d'études de cas uniques pour la profondeur contextuelle ; et la reconnaissance transparente et la navigation des limites

inhérentes à de telles entreprises. Ensemble, ces avancées méthodologiques complètent la boîte à outils dont disposent les chercheurs désireux de disséquer la dynamique de la prise de décision éthique, de l'adaptation stratégique et de la spécificité culturelle dans des contextes organisationnels complexes.

Théorique

Cette étude apporte plusieurs contributions théoriques à l'intersection de la Phronesis et de la Mètis, en particulier dans le contexte des ONG. En nous appuyant sur le modèle néo-aristotélicien de la Phronesis (Darnell et al., 2019 ; Darnell et al., 2022) et sur le concept multiforme de la Mètis (Mackay et al., 2014 ; Holford, 2022) (voir le Tableau 1.10 pour les autres auteurs), nous étendons les cadres théoriques existants de trois manières essentielles. Premièrement, nous intégrons des valeurs culturelles spécifiques, en particulier celles qui sont alignées sur l'éthique bouddhiste et les normes sociétales locales, dans l'étude de la Phronesis, contextualisant ainsi la notion de sagesse pratique dans un contexte non occidental. Deuxièmement, nous illustrons comment la Mètis agit comme un « chaînon manquant » qui permet aux fonctions phronétiques latentes de se manifester plus concrètement dans des environnements organisationnels complexes. Troisièmement, nous proposons un modèle relationnel intégré qui relie l'identité morale, la sensibilité morale, le jugement moral, la régulation émotionnelle et la Mètis, offrant ainsi une vision plus dynamique et plus sensible au contexte de la prise de décision éthique.

Les travaux théoriques antérieurs sur la Phronesis, bien qu'ancrés dans l'éthique de la vertu aristotélicienne, sont restés culturellement neutres (Darnell et al., 2019 ; Darnell et al., 2022). En revanche, cette étude recadre la Phronesis dans un milieu socioculturel cambodgien, élargissant les limites théoriques de la Phronesis en incorporant l'éthique bouddhiste et les cadres normatifs locaux (Wang, 2020 ; Hong, 2022 ; Harvey, 2000). En identifiant les vertus qui résonnent avec les expériences vécues des participants, nous affinons le concept de sensibilité morale en reconnaissant que ce qui compte comme « moralement saillant » peut varier d'un contexte culturel à l'autre. Ainsi, nous remettons en question l'universalité présumée des cadres moraux et démontrons que la Phronesis n'est pas une construction monolithique, mais qu'elle peut être adaptée à divers écosystèmes moraux et enrichie par eux. Cette contextualisation culturelle est renforcée par l'intégration d'un courtier culturel dans le processus de recherche. Bien qu'il s'agisse à première vue d'un dispositif méthodologique, l'implication du courtier

culturel dans la collecte des données illustre la façon dont les constructions théoriques doivent être médiatisées par une traduction linguistique et culturelle pour être pleinement comprises. Le rôle du courtier dans la traduction des entretiens, la saisie des subtilités et le maintien de la fidélité aux expressions originales des participants illustre le fait que les idées théoriques sur la Phronesis et la Mètis ne peuvent pas être séparées de leurs substrats culturels et linguistiques. Comme la langue façonne les constructions morales (Gelman & Roberts, 2017 ; Chowdhury & Hossain, 2022), la garantie d'une interprétation culturelle précise par un courtier influence directement la manière dont nous théorisons les liens entre la sagesse, la ruse et le jugement éthique. En atténuant les biais liés à l'universalité occidentale (Grosfoguel, 2012) et en évitant une optique « orientaliste » non examinée (Ramboarisata et al., 2022), la présence du courtier culturel améliore non seulement la qualité des données, mais contribue également à affiner la compréhension théorique de la manière dont la Phronesis se manifeste dans des contextes non occidentaux. Par conséquent, la reconnaissance du rôle du courtier culturel transcende la commodité méthodologique. Elle devient une affirmation théorique : les dimensions morales de la Phronesis, la nature tacite de la Mètis et leurs relations dynamiques sont influencées par la manière dont les connaissances et les valeurs sont communiquées et interprétées au-delà des frontières culturelles. En montrant qu'une interprétation culturelle minutieuse fait partie intégrante de la révélation des vertus spécifiques au contexte, l'étude met en avant le fait que les modèles théoriques de la Phronesis doivent prendre en compte les expressions locales de l'identité morale, du jugement, de la régulation émotionnelle et de la Mètis. En bref, l'intégration d'un courtier culturel illustre la façon dont les sensibilités culturelles et l'authenticité linguistique sont centrales, et non accessoires, au raffinement théorique et à l'expansion de l'éthique de la vertu dans les contextes organisationnels.

Alors que des recherches antérieures ont reconnu la Mètis comme une forme d'intelligence pratique rusée et spécifique au contexte qui fonctionne largement indépendamment de l'évaluation morale (Detienne & Vernant, 1974 ; Mackay et al., 2014 ; Samonas, 2016 ; Scholz, 2017), nos résultats suggèrent que la Mètis peut être intégrée de manière productive dans l'action phraséologique. En associant la Mètis au cadre moral fourni par le modèle néo-aristotélicien, nous montrons que la Mètis peut informer des stratégies adaptatives et sensibles au contexte qui sont éthiquement cohérentes plutôt qu'éthiquement neutres. Il s'agit là d'une avancée théorique : La Mètis, jusqu'à présent souvent conceptualisée comme éthiquement

agnostique (Samonas, 2016 ; Scholz, 2017), peut devenir un allié de la Phronesis dans les bonnes conditions. Lorsque l'identité morale et le jugement moral sont forts, les tactiques de la Mètis garantissent que les engagements moraux se traduisent par des actions efficaces dans le monde réel. Notre contribution théorique consiste à positionner la Mètis non pas simplement comme une astuce tactique, mais comme un facilitateur critique de la prise de décision éthique, en particulier dans des contextes de grande complexité et de ressources limitées, comme c'est souvent le cas dans les ONG.

La littérature existante sur la Phronesis, basée sur le cadre néo-aristotélicien, s'est concentrée sur ses quatre fonctions principales (la sensibilité morale, la décision morale, l'identité morale et la régulation émotionnelle) sans articuler pleinement la façon dont ces fonctions interagissent dynamiquement dans la vie organisationnelle (Darnell et al., 2022 ; Kristjánsson, 2022). Nous proposons un modèle théorique intégrant la Mètis, en soulignant la manière dont chaque fonction phronétique peut influencer et être influencée par l'astuce pratique fournie par la Mètis. En soulignant les boucles de rétroaction, les effets de seuil et le rôle critique des contextes organisationnels et culturels, notre modèle remet en question l'idée que la Phronesis est stable ou uniforme. Au contraire, nous soulignons qu'elle est relationnelle, évolutive et sensible aux pressions de l'environnement. Il s'agit d'un raffinement théorique qui pousse l'éthique de la vertu dans les organisations vers des cadres d'agence morale plus adaptatifs et contextuels.

Une autre contribution théorique concerne le niveau d'abstraction auquel la Phronesis et la Mètis sont généralement discutées. Les modèles précédents ont parfois manqué de spécificité lorsqu'il s'agissait de traduire des concepts philosophiques en réalités organisationnelles (Ames et al., 2020 ; Pérodin et al., 2022 ; Holford 2020b ; Pope-Ruark, 2014). Notre étude montre que la relation entre les fonctions morales et la Mètis peut être examinée de manière empirique dans un cadre organisationnel concret. Bien que nous ne prétendions pas pouvoir généraliser à partir d'un seul cas, le portrait détaillé et adapté au contexte de ces dynamiques offre de nouvelles perspectives sur la prise de décision dans un contexte complexe. En effet, nous poussons les discussions théoriques sur la Phronesis et la Mètis au-delà de la spéculation abstraite, en les ancrant plus fermement dans les réalités vécues par les acteurs de l'organisation. Ce contexte fondamental ouvre la voie à de futures recherches qui examineront et développeront ces idées

théoriques dans divers contextes culturels et institutionnels, renforçant ainsi les fondements théoriques de la Phronesis et de la Mètis.

Enfin, en démontrant que la Phronesis et la Mètis peuvent être intégrées et en montrant comment l'identité morale, la sensibilité morale, le jugement moral et la régulation émotionnelle interagissent avec la ruse situationnelle, nous contribuons à la littérature plus large sur l'éthique de la vertu dans les organisations. Notre travail suggère que la prise de décision éthique ne consiste pas simplement en une recherche cognitive de principes moraux universels, mais plutôt en un processus négocié et situé guidé par l'harmonisation émotionnelle, les valeurs culturelles et la ruse stratégique. Ce recadrage encourage les futurs théoriciens à abandonner les modèles rigides et uniformes de l'agence éthique pour des conceptions de l'éthique de la vertu sensibles à la culture et orientées vers la pratique.

En résumé, nos contributions théoriques consistent à contextualiser la Phronesis, à repositionner la Mètis en tant que catalyseur essentiel de la sagesse morale appliquée et à mettre en lumière les relations interactives et non linéaires entre l'identité morale, la sensibilité morale, le jugement moral, la régulation émotionnelle et la ruse adaptative. Ces idées élargissent les horizons théoriques de la Phronesis et de la Mètis, tout en faisant progresser une compréhension plus contextualisée et dynamique de l'éthique de la vertu dans les environnements organisationnels.

Pratique

Collectivement, les idées tirées de l'intégration de la Phronesis et de la Mètis ont des implications pratiques significatives pour les ONG, en particulier celles qui opèrent dans des contextes complexes et limités en ressources, comme celui du Cambodge. Les ONG sont confrontées à des flux de financement volatiles, à des capacités insuffisantes, à des attentes difficiles de la part des donateurs et à des missions culturellement sensibles (Suárez & Marshall, 2014 ; Khieng, 2014 ; Pratt & Yongvanit, 2020 ; Un, 2006). Dans cet environnement, où les pressions politiques sont plus fortes et les spécificités culturelles nombreuses, les idéaux moraux ne peuvent pas être soutenus uniquement par des principes abstraits. Au contraire, ils doivent être négociés et mis en œuvre en permanence par le biais de stratégies adaptatives

qui répondent à l'évolution des contraintes. C'est précisément là qu'intervient le modèle symbiotique Phronesis-Mètis.

Prenons l'exemple d'une ONG cambodgienne dédiée à l'éducation artistique inclusive, telle que le Cambodian Living Arts (CLA). Le CLA doit relever le défi de promouvoir la revitalisation culturelle et la diffusion de l'éducation tout en jonglant avec les priorités des donateurs, les réglementations gouvernementales et les attentes de la communauté (Coulombe et al., 2022). Selon notre modèle, la Phronesis veille à ce que l'identité morale définisse une vision directrice : peut-être l'aspiration à nourrir un écosystème artistique prospère qui respecte la tradition et favorise la cohésion sociale. La sensibilité morale permet d'identifier les questions éthiquement importantes, telles que l'investissement de fonds limités dans l'achat d'instruments à court terme ou dans un programme culturel à plus long terme. Le jugement moral harmonise ces tensions, garantissant que les principes éthiques restent cohérents en période de stress. La régulation émotionnelle permet de garder son sang-froid face aux changements de financement de dernière minute ou au manque de personnel. La Mètis, quant à elle, apporte l'ingéniosité tactique nécessaire pour s'adapter à la volée, négocier avec les donateurs, réaffecter les budgets ou réorganiser les responsabilités des bénévoles. Grâce à cette dynamique, le CLA peut constamment transformer des aspirations morales en solutions adaptées au contexte et alignées sur l'éthique, malgré les complexités organisationnelles, culturelles et réglementaires endémiques aux ONG cambodgiennes (Khieng & Dahles, 2015 ; Curley, 2018).

La sensibilité culturelle est un élément essentiel à l'application efficace de ce modèle dans la pratique. L'introduction d'un médiateur culturel lors de la collecte des données et des évaluations organisationnelles montre comment la compréhension culturelle améliore l'application pratique du modèle. Dans notre étude, le courtier culturel a comblé les lacunes linguistiques et culturelles en veillant à ce que les membres du personnel puissent communiquer en toute sécurité dans leur langue maternelle et à ce que les normes locales subtiles soient interprétées avec précision (Zhao, 2016 ; Grant et al., 2022 ; VanLandingham et al., 2023). En saisissant les priorités morales locales, l'éthique bouddhiste et les hiérarchies sociales imbriquées, le rôle du courtier culturel a contribué à améliorer notre compréhension de la sensibilité morale et de l'identité morale en contournant au moins partiellement les valeurs centrées sur l'Occident

ou les points de vue « orentalistes » (Grosfoguel, 2012 ; Ramboarisata et al., 2022). Cette approche aide les ONG à reconnaître que les jugements moraux et les stratégies d'adaptation doivent être ancrés dans les écosystèmes moraux locaux, faisant de la Phronesis plus qu'une construction théorique, mais une pratique dynamique et culturellement adaptée.

Les dirigeants et le personnel des organisations peuvent s'inspirer de ces leçons pour améliorer les programmes de formation et de développement du leadership. Au lieu de se concentrer uniquement sur des codes éthiques imposés d'en haut ou sur des modèles de prise de décision standardisés, les ONG peuvent former leurs membres à cultiver leur sensibilité morale (en identifiant les aspects éthiquement saillants d'un défi donné), à pratiquer le jugement moral (en équilibrant les vertus concurrentes et les contraintes pratiques) et à affiner leurs compétences en matière de régulation émotionnelle. Ce faisant, ils créent un environnement propice à l'innovation Mètis ; des improvisations fondées sur des principes éthiques tout en répondant aux réalités immédiates. Les ateliers pourraient comprendre des exercices basés sur des scénarios reflétant les contraintes sociopolitiques cambodgiennes, des sessions de jeux de rôle assistées par des intermédiaires culturels soulignant comment certaines valeurs ou normes devraient être interprétées, et des programmes de mentorat encourageant des dialogues réfléchis entre les membres du personnel.

En outre, les organisations ne doivent pas compter uniquement sur le développement personnel ; elles peuvent également mettre en place des structures, des processus et des outils de soutien qui intègrent systématiquement ces connaissances dans les opérations quotidiennes. Par exemple, les ONG peuvent concevoir des boucles de rétroaction itératives dans les flux de travail de gestion de projet, intégrer des listes de contrôle sensibles à la culture dans les étapes de prise de décision et adopter des plateformes de collaboration qui encouragent la réflexion et le partage des connaissances. En institutionnalisant de tels cadres, allant des lignes directrices internes qui tiennent compte du pluralisme éthique aux mesures d'évaluation des performances qui intègrent l'adaptabilité, les organisations dotent leurs équipes de moyens pratiques pour aligner systématiquement les aspirations éthiques sur des solutions pragmatiques. De cette manière, le renforcement des capacités va au-delà des vertus individuelles et devient lié aux

besoins et aux réalités de l'organisation, ce qui permet de maintenir la synergie entre la Phronesis et la Mètis, même si les conditions évoluent.

En outre, l'approche décrite ici est plus largement applicable. Bien que nous nous soyons concentrés sur les ONG cambodgiennes, d'autres contextes humanitaires et à but non lucratif peuvent bénéficier de l'approche Phronesis-Mètis. Qu'elles opèrent dans des régions sujettes aux conflits, dans des zones où le gouvernement exerce une surveillance stricte ou dans des sociétés culturellement pluralistes, les ONG peuvent adapter ce modèle. Par exemple, une ONG axée sur la santé et travaillant avec des communautés marginalisées dans des zones reculées pourrait utiliser ce modèle pour trouver des compromis entre le respect des croyances locales en matière de guérison traditionnelle et l'impératif de fournir des services médicalement valables. Dans ce cas, la combinaison d'une vision culturelle (éventuellement par l'intermédiaire d'un courtier culturel), d'une vision morale et d'une résolution ingénieuse des problèmes serait essentielle pour parvenir à des résultats qui soient à la fois éthiques et efficaces sur le plan opérationnel.

Recherches futures

La présente recherche sur la dynamique entre la Phronesis et la Mètis dans l'environnement du Festival des 7 Couleurs offre un terrain fertile pour développer à la fois la compréhension théorique et l'investigation empirique. Si notre analyse a mis en évidence la manière dynamique et contextuelle dont la sensibilité morale, l'identité morale, le jugement moral et les émotions morales s'entrecroisent avec la ruse stratégique et la capacité d'adaptation, elle soulève également des questions qui invitent à un examen plus approfondi. Les efforts de recherche futurs peuvent s'appuyer sur ces idées pour affiner les outils de mesure, explorer l'applicabilité interculturelle, développer des interventions organisationnelles et intégrer d'autres cadres théoriques.

Notre recours à des méthodes mixtes (mesures quantitatives de l'identité morale, de la sensibilité, de la décision et de l'émotion, complétées par des récits qualitatifs) s'est avéré intéressant, mais a également révélé des limites. Les études futures pourraient renforcer la boîte à outils méthodologique de plusieurs façons. Premièrement, l'intégration de modèles longitudinaux pourrait permettre de suivre l'évolution du

raisonnement moral et de la Mètis au fil du temps, ce qui pourrait révéler des schémas de croissance, de régression ou de stabilité en réponse à des changements organisationnels ou à des crises (Murdoch et al., 2023). Deuxièmement, l'utilisation d'évaluations basées sur la performance ou de méthodologies d'expérience plus in situ, telles que l'interview au sosie (Nicolini, 2009), pourrait permettre de saisir la prise de décision morale au fur et à mesure qu'elle se déroule, réduisant encore la dépendance à l'égard des auto-évaluations quantitatives rétrospectives. Troisièmement, comme les mesures actuelles de la Phronesis et de la Mètis restent quelque peu discrètes, les recherches futures pourraient développer des indices intégratifs ou de nouveaux schémas de codage qui examinent explicitement leur cooccurrence, leur synergie et leur renforcement mutuel.

Bien que cette étude se soit concentrée sur une ONG cambodgienne et ait intégré l'éthique bouddhiste et les normes locales dans l'analyse, les résultats soulèvent des questions sur la spécificité culturelle et l'universalité. Les dynamiques observées, telles que la dynamique de l'identité morale et de la Mètis sous contrainte, sont-elles également présentes dans les ONG occidentales, les agences humanitaires dans les zones de conflit ou les entreprises sociales dans d'autres régions ? Des études comparatives entre divers contextes culturels et organisationnels pourraient déterminer comment les cadres moraux et la ruse pratique s'adaptent ou varient dans des contextes marqués par des traditions religieuses, des structures de gouvernance, des attentes des donateurs ou des environnements de ressources différents. De telles recherches interculturelles pourraient également vérifier si certaines vertus, identifiées comme centrales ici (par exemple, la compassion, le respect, l'humilité), gagnent ou perdent de l'importance ailleurs, et si la synergie Phronesis-Mètis conserve une puissance similaire au-delà de ce cadre cambodgien.

Nos résultats sont en résonance avec le modèle néo-aristotélicien de la Phronesis (Darnell et al., 2019 ; 2022) et l'étendent. Les recherches futures pourraient compléter cette conceptualisation en intégrant des idées provenant d'autres domaines. Par exemple, les théories de l'apprentissage organisationnel (Börnfelt, 2023 ; Anvarbek & O''g'li, 2022), les perspectives de prise de conscience (Weichold & Candiotto, 2023 ; Bagdasarov et al., 2016) et les travaux sur la rationalité écologique (Hertwig et al., 2022) peuvent élucider la façon dont le raisonnement éthique évolue dans l'incertitude. Les études sur l'intelligence émotionnelle (Bhatt & Sable, 2023 ; Narvaez, 2010 ; Krishnakumar & Rymph, 2012) pourraient clarifier les voies par

lesquelles la régulation émotionnelle façonne les solutions proposées par la Mètis. De même, l'intégration d'idées tirées de la littérature sur l'engagement et le désengagement moral (Higgs et al., 2022 ; Stets & McCaffee, 2019 ; McManus, 2021) pourrait révéler comment les participants maintiennent ou rétablissent la cohérence éthique lorsqu'ils sont confrontés à des pressions contradictoires. En examinant les intersections avec ces optiques supplémentaires, les chercheurs peuvent développer une compréhension plus holistique de la cognition morale en tant que phénomène émergent et sensible au contexte.

Nos résultats soulignent que les participants qui estiment fortement la vertu peuvent encore reconnaître des attributs non vertueux, et que ceux qui ne donnent pas entièrement la priorité aux qualités morales peuvent encore produire des résultats moralement louables. Les études futures devraient examiner plus rigoureusement la manière dont les qualités non vertueuses façonnent l'action morale. Ces attributs compliquent-ils simplement le raisonnement moral ou peuvent-ils remplir des fonctions légitimes, telles que la prudence, l'auto-préservation ou l'affirmation de soi en fonction du contexte, sans nuire à l'identité morale ? L'analyse de ces nuances peut remettre en question les interprétations réductrices et affiner notre compréhension de la nature fluide et contextuelle de l'identité morale.

Enfin, l'adoption d'une vision de la cognition morale comme émergente, résultat d'interactions dynamiques entre les idées morales, les contraintes contextuelles, l'équanimité émotionnelle et l'ingéniosité pratique, suggère une direction prometteuse à la fois pour la recherche et pour les efforts appliqués. En révélant comment la sagesse morale et la ruse pragmatique s'imbriquent dans des scénarios organisationnels en temps réel, cette recherche encourage la conception de stratégies managériales plus adaptatives et enrichies sur le plan éthique. Les études futures pourront confirmer, affiner ou développer ces dynamiques, jusqu'à guider finalement les ONG et les autres organisations vers leurs aspirations d'une vie épanouie pour les communautés qu'elles servent.

ANNEXE A

Table GGG: Questionnaire proposé : Fonction constitutive basé sur Darnell et al. (2022) et Thoma et al. (2013) - MCIA

Dilemmas Vignettes	
Vignette 1 : Imagine you are the director of a program at CLA dedicated to supporting orphaned children through arts education. Recently, a devastating flood has struck a rural area where many of these children live, destroying homes and essential community structures. Your organization has received a substantial but finite emergency relief fund from an anonymous donor. You can choose to either use these funds to rebuild a community center that serves as a safe haven and educational space for the children, providing immediate relief and stability, or allocate the money to a comprehensive medical program that offers long-term care and rehabilitation for the children who have suffered physical and psychological trauma due to the flood. Your team is divided: some believe that rebuilding the community center will provide a much-needed immediate solution, while others argue that the medical program will offer essential, long-term benefits to the children's health and well-being. There is not enough funding to do both.	Vignette 2 : Imagine you are a project manager at CLA working on a program that helps elderly artists who are living in extreme poverty. One of the elderly artists, a master craftsman highly respected in the community, has fallen seriously ill and requires urgent medical treatment that is not covered by local healthcare. Simultaneously, another opportunity arises where the funds could be used to set up a small but sustainable art workshop that would employ several elderly artists, providing them with a steady income and preserving traditional crafts for future generations. Your team is faced with a difficult decision: use the funds to potentially save the life of one artist, giving him the chance to continue his legacy, or invest in the workshop that could uplift the lives of many elderly artists and ensure the continuity of traditional crafts. Both options have significant implications for the well-being and legacy of the community, but the resources are only enough to support one initiative.
Questions	**Type of answers**
After reading the dilemmas. Are any of the characters "faced any problems in this situation?"	Yes/No
If yes, What are the most important considerations ?	Participant Inputs a small textual answer
If no, Explain why there are no problem and what the most important considerations are	Participant Inputs a small textual answer
Additional and more explicit Dilemmas Vignettes	
Vignette 3 : Imagine you are a program coordinator at CLA, managing a project that provides arts education to underprivileged children in rural areas. One of the children, an exceptionally talented young girl, has recently lost her parents and is now living with her elderly grandmother who struggles to make ends meet. The girl has	Vignette 4 : Imagine you are leading a disaster relief effort at CLA after a severe storm has devastated a small community where many local artists live. The storm has destroyed homes and art studios, leaving many artists without a place to live or work. Your organization has received a limited amount of emergency funding. You can

shown remarkable promise and dedication to her craft, and there is an opportunity to send her to a prestigious arts school abroad, fully funded by a scholarship your organization has just secured. However, using the scholarship for this purpose means that you will not have the resources to expand a important mental health program for all children in your arts education project, a program that many of your students, including this girl, have greatly benefited from. Some team members argue that sending the girl to the arts school will honor her talent and secure her future, while others believe that the mental health program is more urgent, as it provides ongoing support to many children in need. The scholarship can only be used for one purpose.	choose to use the funds to either provide temporary housing and basic necessities for the affected artists, ensuring their immediate safety and well-being, or to rebuild part of the CLA building that was also damaged in the storm. The CLA building houses important administrative offices and a central performance space critical for your ongoing programs and operations. Some team members advocate for focusing on immediate housing needs for the artists, while others believe that rebuilding the CLA building is important for the long-term stability and functionality of your organization. The funds are insufficient to do both.
Question	**Choices**
Chose qualitaties from a list of eight virtues that are the most relevant to the stories	Honesty Compassion Loyalty Justice (Fairness) Respect Gratitude Humility Integrity Generosity Non-Attachment Lovingkindness Selflessness Option to add any other

Table HHH: Questionnaire modifié proposé pour le Situated Wise Reasoning Scale (Darnell et al., 2022; Brienza et al. 2021; Thoma et al., 2013)

Question	Type of answers
Imagine yourself in the precedent dilemmas. None of the statements listed are supposed to be "good" or "bad". We are simply interested in how people approach the dilemmas. Select the extent to which you would have engaged in this dilemma for each of the 21 items below.* *All the questions have been merged together to save space. But in the survey each question had their own choices attached to it.	
(1) Put myself in the other person's shoes.; (2) Tried to communicate with the other person what we might have in common; (3) Made an effort to take the other person's perspective.; (4) Took time to get the other person's opinions on the matter before coming to a conclusion.; (5) Looked for different solutions as the situation evolved.; (6) Considered alternative solutions as the situation evolved.; (7) Believed the situation could lead to a number of different outcomes.; (8) Thought the situation could unfold in many different ways.; (9) Double-checked whether my opinion on the situation might be incorrect.; (10) Considered whether the other person's opinions might be correct.; (11) Looked for any extraordinary circumstances before forming my opinion.; (12) Behaved as if there may be some information to which I did not have access.; (13) Tried my best to find a way to accommodate both of us.; (14) Though it may not have been possible, I searched for a solution that could result in both of us being satisfied.; (15) Considered first whether a compromise was possible in resolving the situation.; (16) Viewed it as very important that we resolve the situation.; (17) Tried to anticipate how the conflict might be resolved.; (18) Wondered what I would think if I was somebody else watching the situation.; (19) Tried to see the conflict from the point of view of an uninvolved person.; (20) Asked myself what other people might think or feel if they were watching the conflict.; (21) Thought about whether an outside person might have a different opinion from mine about the situation.	(1)Not at all (2) Slightly (3) Moderately (4) Very (5) Very much
Questions based on dilemmas	
You now have a list of actions for Vignettes 3 and 4. Select the extent to which you believe each action you believe is a bad or good choice. Participant ranks the 3 best and the 2 worst action choices for each dilemma	
Actions based on vignette 3	
Actions based on dilemma 3	**Type of answers**

Action 1 Allocate the scholarship to send the talented girl to the prestigious arts school abroad, ensuring her future potential is maximized.	I strongly believe this is a bad choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice
Action 2 Use the scholarship to expand the mental health program for all children in the arts education project, addressing their immediate and ongoing psychological needs.	I strongly believe this is a bad choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice
Action 3 Dedicate the scholarship to a comprehensive training program for teachers, enhancing their ability to support students' artistic and mental health needs, even if it doesn't fully cover the girl's opportunity or the mental health program.	I strongly believe this is a bad choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice
Action 4 Use the scholarship to fund a different, less intensive program that benefits a larger group of students but doesn't fully meet the needs of either the talented girl or the mental health program.	I strongly believe this is a bad choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice
Action 5 Award the scholarship to another talented young artist from a different NGO who is equally gifted	I strongly believe this is a bad choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice
Actions based on vignette 4	
Actions based on dilemma 4	**Type of answers**
Action 1 Allocate the funds to provide temporary housing and basic necessities for the affected artists, ensuring their immediate safety and well-being.	I strongly believe this is a bad choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice
Action 2 Use the funds to rebuild part of the CLA building, ensuring the long-term stability and functionality of your organization’s programs and operations.	I strongly believe this is a bad choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice
Action 3	I strongly believe this is a bad

Allocate the funds to rebuild the central performance space in the CLA building, providing a venue that can generate revenue and support the artists indirectly through performance opportunities.	choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice
Action 4 Use the funds to offer direct financial compensation to the artists, allowing them to find their own housing and supplies.	I strongly believe this is a bad choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice
Action 5 Utilize the funds to launch a public relations campaign highlighting CLA's disaster relief efforts, aiming to attract additional donations but delaying immediate aid to the artists or repairs to the CLA building.	I strongly believe this is a bad choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice
You now have a list of justifications for each actions for Vignettes 3 and 4. Select the extent to which you believe each justification you believe is a bad or good justification.	
Justifications with their corresponding action related to Vignette 3	
Action 1 - Justification This opportunity may never come again, and maximizing individual potential can have a ripple effect on broader community benefits.	I strongly believe this is a bad choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice
Action 2 - Justification Expanding the mental health program ensures that a greater number of children receive necessary support, which is critical for their overall well-being.	I strongly believe this is a bad choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice
Action 3 - Justification This approach builds the capacity of the institution, leading to sustained improvements in both arts education and mental health support.	I strongly believe this is a bad choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice
Action 4 - Justification Even a less intensive program can provide significant benefits, improving overall program reach and inclusivity.	I strongly believe this is a bad choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice

Action 5 - Justification This decision avoids internal conflicts and ensures that the scholarship is used to support a deserving individual, even if outside the immediate program.	I strongly believe this is a bad choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice
Justifications with their corresponding action related to Vignette 4	
Action 1 - Justification Providing temporary housing and basic necessities ensures the immediate safety and well-being of the artists, allowing them to focus on recovery.	I strongly believe this is a bad choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice
Action 2 - Justification Rebuilding part of the CLA building is essential for the long-term stability and functionality of the organization's programs and operations, supporting future sustainability.	I strongly believe this is a bad choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice
Action 3 - Justification Creating a temporary community center provides immediate housing and workspace for artists.	I strongly believe this is a bad choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice
Action 4 - Justification Offering direct financial compensation empowers the artists to address their own needs.	I strongly believe this is a bad choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice
Action 5 - Justification Launching a public relations campaign could attract additional donations, potentially providing more resources in the long run, though it delays immediate relief efforts.	I strongly believe this is a bad choice I believe this is a bad choice I'm neutral about this choice I believe this is a good choice I strongly believe this is a good choice

Table III: Auto-évaluation de l'émotion morale pour l'Indice de Réactivité Interpersonnelle (IRI) (Darnell et al., 2019; Davis, 1983)

Questions	Type of answers
For each statement below choose the appropriate scale	
I sometimes find it difficult to see things from the "other guy's" point of view.*	Does not describe me well Describes me slightly Describes me moderately Describes me well Describes me very well
I try to look at everybody's side of a disagreement before I make a decision.*	Does not describe me well Describes me slightly Describes me moderately Describes me well Describes me very well
I sometimes try to understand my friends better by imagining how things look from their perspective.*	Does not describe me well Describes me slightly Describes me moderately Describes me well Describes me very well
If I'm sure I'm right about something, I don't waste much time listening to other people's arguments.*	Does not describe me well Describes me slightly Describes me moderately Describes me well Describes me very well
When I'm upset at someone, I usually try to "put myself in his shoes" for a while.*	Does not describe me well Describes me slightly Describes me moderately Describes me well Describes me very well
Before criticizing somebody, I try to imagine how I would feel if I were in their place.*	Does not describe me well Describes me slightly Describes me moderately Describes me well Describes me very well
I often have tender, concerned feelings for people less fortunate than me.**	Does not describe me well Describes me slightly Describes me moderately Describes me well Describes me very well
When I see someone being taken advantage of, I feel kind of protective towards them.**	Does not describe me well Describes me slightly Describes me moderately Describes me well Describes me very well
Other people's misfortunes do not usually disturb me a great deal.**	Does not describe me well Describes me slightly Describes me moderately Describes me well Describes me very well
When I see someone being treated unfairly, I sometimes don't feel very much pity for them.**	Does not describe me well Describes me slightly Describes me moderately Describes me well Describes me very well

I am often quite touched by things that I see happen.**	Does not describe me well Describes me slightly Describes me moderately Describes me well Describes me very well
I would describe myself as a pretty soft-hearted person.**	Does not describe me well Describes me slightly Describes me moderately Describes me well Describes me very well

*Based on Perspective Taking Scale (Darnell et al., 2019; Davis, 1983), **Based on Empathic Concern Scale (Darnell et al., 2019; Davis, 1983)

Table JJJ: Questionnaire proposé Auto-Pertinence Morale (APM), Contingences de la Valeur Personnelle (CVP) et Échelle des aspects de l'identité (Darnell et al., 2019)

Self-Report Scales - Moral Self-Relevance (MSR)	
Questions	**Type of Answers**
Rate the importance of 16 qualities* (1) Honesty; (2) Compassion; (3) Loyalty; (4) Justice; (5) Respect; (6) Gratitude; (7) Humility; (8) Integrity; (9)Non-Attachment; (10) Lovingkindness; (11) Selflessness; (12) Generosity (13) Intelligence; (14) Creativity; (15) Curiosity; (16) Diligence; (17) Confidence; (18) Pragmatism; (19) Resilience; (20) Adaptability *Each quality had their own "Type of Answers". To save space, we merge all the qualities together	Not important to me Slightly important to me Moderately important to me Very important to me Extremely important to me
Choose 8 qualities that are the most important to you as a person	(1) Loyalty; (2) Intelligence; (3) Humility; (4) Creativity; (5) Curiosity; (6) Justice; (7) Diligence; (8) Confidence; (9) Generosity; (10) Pragmatism; (11) Resilience; (12) Compassion; (13) Adaptability; (14) Ambition; (15) Selflessness; (16) Articulateness; (17) Charisma; (18) Decisiveness; (19) Efficiency; (20) Empathy; (21) Integrity; (22) Endurance; (23) Focus;

	(24) Lovingkindness; (25) Innovativeness; (26) Patience; (27) Non-Attachment; (28) Perseverance; (29) Punctuality; (30) Honesty; (31) Sociability; (32) Gratitude; (33) Strategic Thinking; (34) Versatility; (35) Wittiness; (36) Respect
Virtue subscale of the Contingencies of Self-worth scale (CVP) Rate 5 items on a 7-point scale	
My self-esteem depends on whether or not I follow my moral/ethical principles;	Strongly disagree Disagree Slightly disagree Neutral Slightly agree Agree Strongly agree
My self-esteem would suffer if I did something unethical	Strongly disagree Disagree Slightly disagree Neutral Slightly agree Agree Strongly agree
I couldn't respect myself if I didn't live up to a moral code	Strongly disagree Disagree Slightly disagree Neutral Slightly agree Agree Strongly agree
Whenever I follow my moral principles, my sense of self-respect gets a boost	Strongly disagree Disagree Slightly disagree Neutral Slightly agree Agree Strongly agree
Doing something I know is wrong makes me lose my self-respect	Strongly disagree Disagree Slightly disagree Neutral Slightly agree Agree Strongly agree
Aspects of Identity Scale	
Rate this statement	Not at all important to my sense of who I am

My personal values and moral standards are...	Slightly important to my sense of who I am Moderately important to my sense of who I am Very important to my sense of who I am Extremely important to my sense of who I am

Table KKK: Entrevue semi-structurée : Questions suggérées

Objectif of the interview
Capture the thought process attached to specific behaviors that occured during the events Interview is to try to bridge the gap between Phronesis and Mètis. through a series of questions relating to the overall strategy before going into the event, a reflection post-event, and the realized strategy (Phronesis) and the various changes (Mètis) and how it affected them and their ethos
Notes Phronesis functions
Constitutive function, or moral sensitivity Represents the capacity of the individual to effectively recognize and differentiate the essential ethical dimensions of any situation. **Integrative function, or moral adjudication** Capacity of the individual to select the most desirable or suitable action in the face of conflict demands in complex and specific situations **Blueprint function, or moral identity** Refers to the individual's understanding of how their actions contribute to a flourishing life. **Emotional regulation, or moral emotions** The capacity of the individual to align one's emotional experience with reason shaping the emotional response to the situation.
Notes Mètis dimensions
Implicit and intuitive It resists explicit communication and cannot be easily articulated or transferred. It is acquired through personal and collective experience. **Contextual and situation-specific** It is context-dependent and functions as a tactical and tailored solution to localized problems. **The multiplicity of perspectives and ambiguity** It thrives in situations of ambiguity and multiple perspectives, and navigating through uncertainty is its strength. **Social interactions and power dynamics** It is influenced by and influences social contexts. the individual is empowered to navigate and respond effectively to behaviours from others and their environment. **Adaptability and Resourcefullness** It enables the individual to navigate complex situations and quickly respond to adversity using cunning, feint, and quick-wittedness efficiently. **Neutrality and Pragmatism** It is ethically neutral and pragmatic. It focuses on achieving results rather than adhering to moral and ethical etiquette and being moved by ethical frameworks.

Fullname Interviewee	
Date	
Time of interview	
Place of interview	
Name of interviewer	
Case name	

Sample Questions
Warm-up question about the context. Participant will explain how they perceive the start of the case Tell me about the time the *Case* started. (Tell me about the Case X). **This step is to go through actions taken. You can start with the first actions, but it is important to keep track of all actions during the event.** What were the first actions you took? **Those are follow up questions in relation to actions. Allowing us to go deeper in our understandings of Phronesis and Mètis** How did it make you feel? (Function of Phronesis, and also looking at the feeling of "I did this because we needed it despite my bad feeling" -> Mètis vs Phronesis) Was this decision perceived as good or wise? (Perceiving moral values. Was there any moral values attached to it? (No : Mètis?, Yes : Phronesis?) How did you respond to obstacles or challenges X and Y? (Depending on context. Did the respond is due to moral values or moral mission (Phronesis) ? Or to be ressourceful (Mètis) ?, Maybe both ?) Do you recall why you made those decisions? (Tacit vs Explicit decision making (Linking to Phronesis and Mètis. Also allows us to better understand the reasons, the nature of the strategy) **Strategy realized vs change of plans and adaptability (Phronesis vs Mètis)** Before event X during the case, what was your plan? (Allows to understand if the strategy has been changed. Is the new strategy morally good or just to be ressourceful ?) What was realized, and what were the changes? (Idem) How do changes affect you or the organization? (Was the decision a good one (value neutral) -> Was is useful (Mètis) ? Was the action good (moral value) ?

Notes (Context, thoughts, observations, post-meetings notes, etc.)	
Context	
Thoughts (Observations)	
Post-meetings notes	

Notes based on actions taken		
List of actions	**Realizes strategy / Outcomes / Changes**	**Notes based on the follow up questions**
Action 1		
Action 2		
Action 3		
Action 4		
Action ...		

Table LLL: Bases de données et méthodologie de revue de la littérature

Topic	Phronesis en ONG	Mètis en ONG	Contexte Cambodgien
Objectif	Élargir la littérature portant sur la phronesis dans le milieu organisationnel, notamment dans les ONG et les organisations non gouvernementales.	Explorer la littérature liée à l'intelligence Mètis dans le milieu organisationnel, surtout dans les organisations à but non lucratif et les ONG.	Comprendre les points d'intérêt des recherches consacrées aux ONG au Cambodge et leurs spécificités.
Termes de recherche	"Phronesis", "organization*", "administration", "business", "management", "non-profit", "non-governmental". Exclusion: "medical", "engineering", "education", "theological" sauf si l'aspect organisationnel est central.	"Mètis", "Mètis", "Mètis intelligence", "metic intelligence", "administration", "business", "management", "non-profit", "non-governmental". Exclusion: "legal", "medical", "engineering", "theological" sauf si l'aspect organisationnel est central.	"Cambodia", "non-profit", "NGO", filtrés selon le titre, le résumé et les mots-clés pour centrer la recherche sur le Cambodge.
Bases de données consultées	Scopus, Emerald Insights, University of Quebec (Sophia), Academic Search Complete, Business Source Complete, Cairn.info, Cambridge University Press, IEEE Xplore, JSTOR, OECD iLibrary, Oxford Journals, Project Muse, PsyARTICLES, Revues.org, SAGE, Taylor and Francis, WorldCat.org.	Academic Search Complete, Business Source Complete, Cairn.info, Cambridge University Press, IEEE Xplore, JSTOR, OECD iLibrary, Oxford Journals, Project Muse, PsyARTICLES, Revues.org, SAGE, Taylor and Francis, WorldCat.org, Scopus, Emerald Insight.	WorldCat.org, ABI/INFORM Collection, Taylor and Francis, Ingenta Connect, ERIC, SAGE Journals, JSTOR, ScienceDirect, Springer Nature, Academic Search Complete, Project Muse, Gale OneFile, Emerald Insights, Scopus.
Total de résultats	244 articles au départ	617 articles au début, ramenés à 23 après exclusion des documents sans rapport et retrait des doublons.	Plus de 800 articles initialement ; après filtrage et retrait de ceux centrés sur la santé ou l'Asie du Sud-Est en général, 440 articles sont retenus.
Processus de filtrage	Filtrage en fonction des mots-clés, des résumés et des introductions. . Termes communs comme "wisdom" and "practical wisdom" étaient souvent associés à des idées générales comme "knowledge" ou "smart" and excluded. Résultat final : 244 articles	Beaucoup de résultats initiaux concernaient « Mètis » comme synonyme de populations autochtones, écartés car hors sujet. Retrait des doublons puis recours à la technique de « boule de neige » pour repérer des travaux complémentaires. Résultat final : 23 références (5 ouvrages, 6 articles qualitatifs, 12 articles	La recherche s'est concentrée sur les travaux portant précisément sur les ONG au Cambodge. Élimination des articles relatifs à la santé et de ceux mentionnant seulement le Cambodge au milieu d'autres pays. Résultat final : 440 articles.

		conceptuels/théoriques).	
Informations supplémentaires	Méthode inspirée par Alder et Doren (2010), en posant la question : « De quoi traite cet article ? » à partir des résumés, mots-clés et introductions. La même approche a été appliquée à la phronesis. Prise en compte de travaux empiriques et théoriques de 1974 à 2022. Les recensions de littérature et méta-analyses ont d'abord été recherchées, avec un nombre limité de résultats ; les recherches ont ensuite été recentrées sur les filtres appliqués aux titres et aux résumés.		

Table MMM: Formulaire de consentement

CONSENT FORM

Title of the research project
Between Morality and Action: The Symbiotic Dance of Phronesis and Mètis in a Cambodian Non-profit Organization

Student-Researcher
N/A

Research Supervisors
N/A

Introduction
We invite you to participate in a research project involving two individual meetings, each lasting about an hour, with the student-researcher to answer a series of questions. Before agreeing to participate in this research project, please take the time to understand and carefully consider the following information.

This consent form explains the purpose of this study, the procedures, benefits, risks, and disadvantages, as well as the contacts for any inquiries.

This consent form may contain words you do not understand. You can ask us any questions you deem necessary.
Project description and objectives
In a crisis management context, it is essential to understand how decisions can be both pragmatic, reflecting Mètis, while remaining strategically moral, embodying Phronesis. The study focuses on the interaction between practical wisdom (Phronesis) and intuition (Mètis) within your non-profit organization. This study spans a planned period of 3 months and involves approximately 20 employees ranging from administrative staff to senior executives. The main objective is to analyze the interrelations between the four functions of Phronesis and the six dimensions of Mètis, particularly exploring the correlation between the ability to adopt a pragmatic approach and the perception of situations presenting moral dilemmas.

Nature and duration of your participation
Each participant will be asked to attend two meetings, the first lasting around 30 minutes and the second lasting around 1h to 1h30. The first meeting will be dedicated to answering questionnaires concerning Phronesis. The second meeting will involve a semi-structured interview on Case 1 and Case 2. All meetings will take place at Cambodian Living Arts premises.

Benefits of participation
Participants in this study may benefit personally and organizationally. Individually, each participant will receive a score derived from the four functions of Phronesis. This score, accompanied by a short analysis, will provide individualized guidelines for improving decision-making by integrating both intuition and moral principles. It is important to note that scores identifying the participant will not be shared directly with Cambodian Living Arts or its management. Initial and final information sessions will also allow participants to understand the impact of their informed choices on organizational dynamics.

At the organizational level, exploring Phronesis and Mètis will enrich the understanding of decision-making mechanisms, particularly during meetings and crisis periods. The analysis of critical moments will produce a solid database highlighting successful practices and identifying areas for improvement. This knowledge will enhance the organization's ability to manage complex situations effectively, adding a strategic dimension to its operations.

Risks of participation
Participating in this research project involves an approximately 2-hour commitment, which could lead to some fatigue. To minimize this impact, we split the interview into two separate sessions. Additionally, the study's subject may evoke sensitive or uncomfortable cases for the participant; in case of discomfort, you are encouraged to inform the researcher immediately to adjust the interview process accordingly. These measures are taken to ensure participants' well-being while collecting reliable and valuable data for the research.

Confidentiality and anonymity
Anonymity: To protect participants' identities, all nominative data will be anonymized. This means that each participant will be assigned a unique code not directly linked to their personal information. Research results will be presented in a way that makes participant identification impossible, thus ensuring total anonymity.

Confidentiality: Uncoded data, i.e., data containing identifying information, will be strictly limited to the thesis supervision team. To enhance the protection of this information, it will be stored on a secure institutional cloud platform with advanced security measures. Only authorized research team members will have access to this data for study purposes.

Data retention duration: All data collected for this research and the associated thesis will be retained for a uniform period of five years. This retention period begins with the start of data collection in July - August 2024 and ends in July - August 2029. These data are kept strictly for research purposes and thesis development. After this period, all identifying data will be systematically deleted to protect participants' privacy. Similarly, anonymized research data will be deleted in accordance with ethical standards for scientific data retention. This rigorous management ensures all information is used ethically and securely destroyed once their academic usefulness is completed.

Data withdrawal and destruction: Participants can request the withdrawal from the study and the complete destruction of their personal data at any time. We have processes in place to respond quickly to these requests, ensuring participants have complete control over their information.

Secondary use of data
Do you agree that the research data be used for other research projects in the same field?

These research projects will be evaluated and approved by a UQAM Research Ethics Committee before their realization. Research data will be stored securely. To preserve your identity and data anonymity, you will only be identified by a code number.

Do you agree that the research data be used in the future by other researchers under these conditions?
□ Yes □ No

Voluntary participation and withdrawal
Your participation in this project is entirely free and voluntary. You have the choice not to participate or to withdraw at any time without having to justify your decision. If you choose to withdraw, you can simply inform Jonathan Harvey in writing, and all data collected about you will be immediately destroyed.

In addition to your participation, we wish to obtain your consent to observe your interactions during team meetings as part of this study. These observations will help us better understand group dynamics and communication processes within the team.

Do you agree to participate in this study and authorize the observation of your interactions during meetings?
□ Yes □ No

Questions about the project ?
For any additional questions about the project and your participation, you can contact the project leaders:

Researcher : N/A

Co-supervisors :
N/A

The Research Ethics Committee for Student Projects Involving Human Beings (CERPÉ) has approved the research project in which you will participate. For information on the responsibilities of the research team regarding research ethics involving human beings or to file a complaint, you can contact the CERPÉ coordination.
For any other questions regarding your rights as a participant in this research project or to file a complaint, you can contact the UQAM University Ombudsman.

Acknowledgements
We thank you for your participation in this research project.

Consent
I declare that I have read and understood this project, the nature, and extent of my participation, as well as the risks and disadvantages to which I am exposed as presented in this form. I had the opportunity to ask all questions about the different aspects of the study and to receive satisfactory answers.
I, the undersigned, voluntarily agree to participate in this study. I can withdraw at any time without prejudice.

A signed copy of this information and consent form must be given to me.

_____
First Name, Last Name

_____
Signature

_____
Date

Researcher's commitment
I, the undersigned, certify that
(a) I have explained the terms of this form to the signatory;
(b) I have answered any questions he/she asked me in this regard;
(c) I clearly indicated that he/she remains free at any time to terminate his/her participation in the research project described above;
(d) I will provide him/her with a signed and dated copy of this form.

_____
First Name, Last Name

_____
Signature

_____
Date

	Case	Interaction/Influence	Description	Arrow Style (Phronesis/Metis)	Number	ID	Phronesis	Metis	Type Synergy/Counter-Dynamic	Notes	Quotes	Keywords for notes	Keywords for description
5	Case 1	Recognizing Ethical Dimensions in Resource Management	The participant shows concern for maintaining the festival's integrity despite budget cuts. She asks, "How can they cut on the things but still fulfill the requirements," reflecting moral sensitivity to both financial responsibility and program quality. This moral sensitivity guides her pragmatic approach to adjusting plans while still meeting the festival's requirements.	->	1	FMCLA4	Constitutive f...	Neutrality and Pren...	Synergy	"Financial constraints due to budget cuts impacting festival planning."	How can they cut on the things but still fulfill the requirements?" Be very sensitive for the participation, guidance, and advice from the research team."	Budget cuts, financial constraints, resource allocation, cost reduction, festival planning	Festival integrity, budget cuts, moral sensitivity, financial responsibility, program quality, pragmatic approach, adjusting plans, meeting requirements
6	Case 1	Cognitive Reflection on Participation and Research Guidance	Emphasizes being sensitive to the participation, guidance, and advice from the research team, demonstrating moral sensitivity. This ethical consideration influences how she navigates social dynamics and collaboration with the research team.	->	2	FMCLA4	Constitutive f...	Social interactions a...	Synergy	"Importance of collaboration and respecting input from the research team."	Emphasizes being sensitive to the participation, guidance, and advice from the research team.	Collaboration, team input, research team, respect, guidance	Moral sensitivity, participation, guidance, research team, ethical consideration, social dynamics, collaboration
7	Case 1	Balancing Competing Demands of Budget Constraints and Festival Success	Exercises moral adjudication by deciding to reduce the number of days while ensuring the festival remains impactful. Her ethical decision-making leads to resourceful strategies, such as focusing on essential elements that deliver value.	->	3	FMCLA4	Integrative fu...	Adaptability and Res...	Synergy	"Decision influenced by the need to balance budget limitations with festival objectives."	One obstacle is the budget, because the previous year they overspent, so they had to cut the budget drastically. "Her reaction responding to the budget was to reduce the number of days, give them the scope."	Budget limitations, festival objectives, decision-making, balance, strategic planning	Moral adjudication, reducing festival duration, ethical decision-making, resourceful strategies, essential elements, delivering value
8	Case 1	Reconciling Conflicting Personalities in Recruitment	Recognizes the challenge of recruiting the right team and handling different personalities, reflecting moral adjudication. Her ethical considerations guide her in navigating team dynamics and embracing multiple perspectives to facilitate collaboration.	->	4	FMCLA4	Integrative fu...	Social interactions a..., The multiplicity of ele...	Synergy	Challenges due to team diversity and the need for effective team management.	Recognizes the challenge of recruiting the right team and handling different personalities. "Another challenge was to recruit the right team for the festival, first attempt was very bad..."	Team diversity, team management, recruitment challenges, conflict resolution, collaboration	Team recruitment, handling personalities, moral adjudication, ethical considerations, team dynamics, embracing multiple perspectives, collaboration
9	Case 1	Maintaining Organizational Values Despite Challenges	Aims to keep the organization aligned with its core values while balancing financial limitations, ensuring that programs contribute to a flourishing organizational culture. Her moral identity influences how she adapts to new contexts while maintaining professional standards.	->	5	FMCLA4	Blueprint fun...	Contextual and situa...	Synergy	"Adapting to organizational changes while upholding values."	It's important for the organization to stay happy and maintain the budget. "For her it's a good decision, but she needs to adapt herself to working in a new context."	Organizational change, upholding values, adaptation, change management, core values	Core values alignment, financial limitations, organizational culture, moral identity, adapting to new contexts, professional standards
10	Case 1	Adapting to a New Context While Maintaining Professional Identity	Acknowledges the need to adapt herself to working in a new context, reflecting a commitment to self-improvement aligned with organizational goals. This drives her adaptability, adjusting to changes in the program and organizational structure.	<-->	6	FMCLA4	Blueprint fun...	Adaptability and Res...	Synergy	Personal growth in response to changing work environments.	The good thing is for CLA that they present the program to be perceived as intellectual and professional. "This drives her adaptability, adjusting to changes in the program and organizational structure."	Personal growth, work environment changes, adaptability, self-improvement, professional development	Adaptability, self-improvement, organizational goals, adjusting to changes, program changes, organizational structure
11	Case 1	Managing Frustration from Budget Cuts with a Positive Outlook	Manages the frustration of reduced resources while focusing on the positive outcome of a successful event. Her emotional regulation supports her pragmatic approach to adjusting plans within budget constraints.	<-->	7	FMCLA4	Emotional re...	Neutrality and Pren...	Synergy	"Emotional resilience in the face of financial challenges."	Her reaction responding to the budget was to reduce the number of days, give them the scope. "The budget is small, but the festival was successful."	Emotional resilience, financial challenges, stress management, positive outlook, coping strategies	Managing frustration, reduced resources, successful event, emotional regulation, pragmatic approach, adjusting plans, budget constraints
12	Case 1	Unarticulated but Effective Decision-Making Regarding Budget Cuts	The decision to reduce the festival's duration reflects an intuitive response to budget constraints. This practical action supports the ethical goal of maintaining festival quality.	<-	8	FMCLA4	Blueprint fun...	Implicit and Intuitive..., Neutrality and Pren...	Synergy	"Quick, effective decisions in response to budget constraints."	Her reaction responding to the budget was to reduce the number of days, give them the scope.	Quick decisions, effective decision-making, budget constraints, agility, responsiveness	Reducing festival duration, intuitive response, budget constraints, practical action, maintaining festival quality
13	Case 1	Adapting Plans to Meet the Needs of Festival Interns	Recognizes that the art is new to the interns, showing moral sensitivity to their learning needs. Adapts the plan along the way instead of just giving them a fixed plan.	<-	9	FMCLA4	Constitutive f...	Adaptability and Res...	Synergy	Educational considerations in festival planning.	The art is new to the interns, so they need to get exposed to some art forms before doing the festival.	Education, learning opportunities, intern training, development, curriculum integration	Art new to interns, moral sensitivity, learning needs, adapting plans,

Figure 6.2Extrait (9 de 120) de catégorisation des données

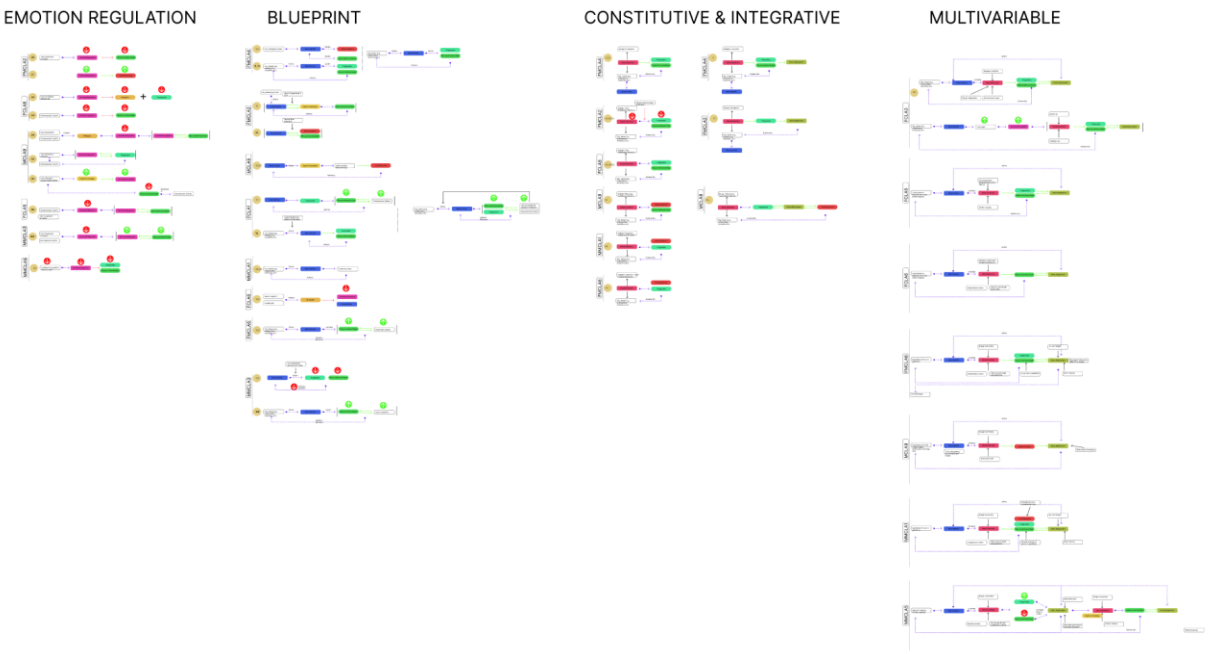

Figure 6.3: Visualisation de l'ensemble des 39 intéractions

RÉFÉRENCES

Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in Management Research: A Historical Review. International Journal of Management Reviews, 14(1), 104–122. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00313.x

Jazeera, A. (2023). Cambodia leader Hun Sen to step down, hand over power to son. https://www.aljazeera.com/news/2023/7/26/cambodia-leader-hun-sen-to-step-down-hand-over-power-to-son

Alyaqoub, R., Alsharairi, A., & Aslam, M. Z. (2024). Elaboration of Underpinning Methods and Data Analysis Process of Directed Qualitative Content Analysis for Communication Studies. Journal of Intercultural Communication, 108–116. https://doi.org/10.36923/jicc.v24i2.573

Ames, M. C. F. D. C., Serafim, M. C., & Zappellini, M. B. (2020). Phronesis in administration and organizations: A literature review and future research agenda. Business Ethics: A European Review, 29(S1), 65–83. https://doi.org/10.1111/beer.12296

Anvarbek, X., & O''g'li, A. (2022). Organization Learning. Management for professionals, 97–124.

Aristotle. (2007). Aristote - Éthique à Nicomaque (J. Tricot, Trans.). Librairie philosophique J. Vrin.

Arthos, J. (2014). What Is Φρόνησις?: Seven Hermeneutic Differences in Gadamer and Ricoeur. Philosophy Today, 58(1), 53–66. https://www.pdcnet.org/philtoday/content/philtoday_2014_0058_0001_0053_0066

Bachmann, C., Habisch, A., & Dierksmeier, C. (2018a). Practical wisdom: Management's no longer forgotten virtue. Journal of Business Ethics, 153, 147–165. https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-016-3417-y

Bachmann, C., Sasse, L., & Habisch, A. (2018b). Applying the Practical Wisdom Lenses in Decision-Making: An Integrative Approach to Humanistic Management. Humanistic Management Journal, 2(2), 125–150. https://doi.org/10.1007/s41463-017-0026-6

Bagdasarov, Z., Johnson, F. J., E., M. A., Logan, M., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2016). Mental Models and Ethical Decision Making: The Mediating Role of Sensemaking. Journal of Business Ethics, 138(1), 133–144.

Bajwa, S. U., Kitchlew, N., Shahzad, K., & Rehman, A. K. U. (2015). Phronesis Knowledge as Enabler of Intuitive Decision Making. KNOWLEDGE ORGANIZATION, 42(1), 41–50. https://doi.org/10.5771/0943-7444-2015-1-41

Bangen, K. J., Meeks, T. W., & Jeste, D. V. (2013). Defining and Assessing Wisdom: A Review of the Literature. The American Journal of Geriatric Psychiatry, 21(12), 1254–1266. https://doi.org/10.1016/j.jagp.2012.11.020

Bardon, T., Brown, A. D., & Pezé, S. (2017). Identity regulation, identity work and phronesis. Human Relations, 70(8), 940–965. https://doi.org/10.1177/0018726716680724

Bartels, D. M., Bauman, C. W., Cushman, F. A., Pizarro, D. A., & McGraw, A. P. (2014). Moral judgment and decision making. The Wiley Blackwell handbook of judgment and decision making, 2, 478–515. https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=2478463

Baumard, P. (1994). Oblique knowledge: the clandestine work of organizations. https://econpapers.repec.org/paper/haljournl/hal-03228656.htm

Bhatt, K. D., & Sable, R. G. (2023). Building an Emotionally Intelligent Organization in the World of it: A Conceptual Framework. International Journal of Professional Business Review, 8(8), e02961. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i8.2961

Billsberry, J., & Birnik, A. (2010). Management as a contextual practice: the need to blend science, skills and practical wisdom. Organization Management Journal, 7(2), 171–178. https://doi.org/10.1057/omj.2010.15

Börnfelt, P. O. (2023). Organising for Change, Learning and Knowledge. In Work Organisation in Practice: From Taylorism to Sustainable Work Organisations (pp. 93-112). Springer Nature Switzerland.

Bredillet, C., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective. International Journal of Project Management, 33(2), 254–266. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.001

Brienza, J. P., Kung, F. Y. H., & Chao, M. M. (2021). Wise reasoning, intergroup positivity, and attitude polarization across contexts. Nat Commun, 12(1), 3313. https://doi.org/10.1038/s41467-021-23432-1

Campbell, L., & Angeli, E. (2019). Embodied Healthcare Intuition: A Taxonomy of Sensory Cues Used by Healthcare Providers. Rhetoric of Health and Medicine, 2(4), 353–383. https://doi.org/10.5744/rhm.2019.1017

Carlson, E. B. (2020). Embracing a Metic Lens for Community-based Participatory Research in Technical Communication. Technical Communication Quarterly, 29(4), 392–410. https://doi.org/10.1080/10572252.2020.1789745

Carr, D. (2023). The Practical Wisdom of Phronesis in the Education of Purported Virtuous Character. Educational Theory. https://doi.org/10.1111/edth.12570

Carter, S. M., Mayes, C., Eagle, L., & Dahl, S. (2017). A Code of Ethics for Social Marketing? Bridging Procedural Ethics and Ethics-in-Practice. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 29(1), 20–38. https://doi.org/10.1080/10495142.2017.1293384

Certeau, M. (1984). The Practice of Everyday Life. https://philpapers.org/rec/RENTPO-13

Chia, R., & Holt, R. (2008). The nature of knowledge in business schools. Academy of Management Learning & Education, 7(4), 471–486. https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMLE.2008.35882188

Chowdhury, M. M. H., & Hossain, M. S. (2022). A study of the compelling role of language in influencing culture and community. EDULEC: Education, Language, and Culture Journal, 2(3), 219–232. https://doi.org/10.56314/edulec.v2i3

CIA. (2023). Cambodia - The World Factbook. https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/cambodia/summaries/

CLA. (2024). Cambodian Living Arts' History. https://www.cambodianlivingarts.org/en/about/

Clark, C. (2007). Professional Responsibility, Misconduct and Practical Reason. Ethics and Social Welfare, 1(1), 56–75. https://doi.org/10.1080/17496530701237175

Colby, R. S., & Holmes, S. (2022). Cultivating ethical gameplay dispositions through the materiality of gameplay in Illuminati. Computers and Composition, 65, 102724. https://doi.org/10.1016/j.compcom.2022.102724

Conroy, M., Malik, A. Y., Hale, C., Weir, C., Brockie, A., & Turner, C. (2021). Using practical wisdom to facilitate ethical decision-making: a major empirical study of phronesis in the decision narratives of doctors. BMC Med Ethics, 22(1), 16. https://doi.org/10.1186/s12910-021-00581-y

Coren, S. (1993). Failure to find statistical significance in left-handedness and pathology studies: A forgotten consideration. Bulletin of the Psychonomic Society, 31(5), 443–446. https://doi.org/10.3758/bf03334957

Costello, G. J. (2018). Aristotle's phronesis: putting some meat on the philosophy of innovation. https://research.thea.ie/bitstream/handle/20.500.12065/2274/Phronesis for POM 2018_v8x.pdf?sequence=1

Coulombe, C., Harvey, J., Audet, F., Persaud, C., Alaouf-Hall, D., Viens, C., Prim, P., & Rudgard, F. (2022). Duty of care or not: two years after the beginning of pandemic, the lessons learned of public and international institutions. In.

Creswell, J. W. (2022). A concise introduction to mixed methods reseach. SAGE publications.

Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. BMC Med Res Methodol, 11, 100. https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100

Curley, M. (2018). Governing Civil Society in Cambodia: Implications of the NGO Law for the "Rule of Law". Asian Studies Review, 42(2), 247–267. https://doi.org/10.1080/10357823.2018.1457624

Czarniawska, B. (2000). The uses of narrative in organization research. rapport nr.: GRI reports, 2000). https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/2997/GRI-rapport-2000-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y

D’souza, S., & Introna, L. D. (2023). Recovering Aristotle’s Practice-Based Ontology: Practical Wisdom as Embodied Ethical Intuition. Journal of Business Ethics. https://doi.org/10.1007/s10551-023-05371-7

Darnell, C., Fowers, B. J., & Kristjánsson, K. (2022). A multifunction approach to assessing Aristotelian phronesis (practical wisdom). Personality and Individual Differences, 196, 111684. https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111684

Darnell, C., Gulliford, L., Kristjánsson, K., & Paris, P. (2019). Phronesis and the knowledge-action gap in moral psychology and moral education: A new synthesis. Human Development, 62(3), 101–129. https://www.karger.com/Article/Abstract/496136

Date, J., Cohen, P., T., & Quinlan, X., Liu. (2023). Moral Judgments Are Value-Based Decisions Driven by Culturally Stable Valuations and Culturally Variable Decision Biases. Social Psychological and Personality Science.

Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. Journal of personality and social psychology, 44(1), 113. https://psycnet.apa.org/record/1983-22418-001

DeCoster, J., Iselin, A.-M. R., & Gallucci, M. (2009). A Conceptual and Empirical Examination of Justification for Dichotomization. Psychological Methods.

Detienne, M., & Vernant, J.-P. (1974). Les ruses de l’intelligence. In C. essais (Ed.), Les ruses de l’intelligence : La Mètis des Grecs.

Dolmage, J. (2009). Metis, Metis, Mestiza, Medusa: Rhetorical Bodies across Rhetorical Traditions. Rhetoric Review, 28(1), 1–28. https://doi.org/10.1080/07350190802540690

Dunham, L. C. (2010). From Rational to Wise Action: Recasting Our Theories of Entrepreneurship. Journal of Business Ethics, 92(4), 513–530. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0170-5

Duvenage, P. (2015). Practical wisdom (Phronesis) and hermeneutical politics. Phronimon, 16(1), 77–96. https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/EJC186227

Faldetta, G. (2016). Organizational caring and organizational justice. International Journal of Organizational Analysis, 24(1), 64–80. https://doi.org/10.1108/ijoa-07-2013-0697

Fatemeh, S., Fatemeh, Z., & Behnaz, R., Mohammad, R. Rahimpour. (2023). Crisis management and decision-making. Crises in Oil, Gas and Petrochemical Industries, 2, 277–292.

Fedorov, V., Mannino, F., & Zhang, R. (2009). Consequences of dichotomization. Pharm Stat, 8(1), 50–61. https://doi.org/10.1002/pst.331

Flyvbjerg, B. (2004). Phronetic planning research: Theoretical and methodological reflections. Planning theory & practice, 5(3), 283–306.

https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=4e68b9d829a616d7c949064d4769a962a8044fde

Flyvbjerg, B. (2022). Heuristics for Masterbuilders: Fast and Frugal Ways to Become a Better Project Leader. Available at SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4159984

Forslund Frykedal, K., Rosander, M., Barimani, M., & Berlin, A. (2020). Child health care nurses' use of teaching practices and forms of knowledge episteme, techne and phronesis when leading parent education groups. Nurs Inq, 27(4), e12366. https://doi.org/10.1111/nin.12366

Fougère, M., Solitander, N., & Young, S. (2014). Exploring and Exposing Values in Management Education: Problematizing Final Vocabularies in Order to Enhance Moral Imagination. Journal of Business Ethics, 120(2), 175–187. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1655-9

Frame, J. (2017). Exploring the approaches to care of faith-based and secular NGOs in Cambodia that serve victims of trafficking, exploitation, and those involved in sex work. International Journal of Sociology and Social Policy, 37(5/6), 311–326. https://doi.org/10.1108/ijssp-04-2016-0046

Frame, J. (2020). A Comparative Exploration of the Motivational Factors of Faith-Based and Secular NGOs and Their Actors in Cambodia. International Journal of Public Administration, 43(9), 757–769. https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1646277

Franklin, P. (2007). Explication: working to discover and share new knowledge from prior experience. Journal of Workplace Learning, 19(1), 45–54. https://doi.org/10.1108/13665620710719349

Frierson-Campbell, C., & Froehlich Hildegard, C. (2022). Selected Procedures for Gathering, Analyzing, and Reflecting on Qualitative Data. In Routledge (Ed.), Inquiry in Music Education (p. 22).

Gannon, M. J., Taheri, B., & Azer, J. (2022). Contemporary Research Paradigms and Philosophies. In Contemporary Research Methods in Hospitality and Tourism (pp. 5-19). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/978-1-80117-546-320221002

Gartrell, A., & Hoban, E. (2013). Structural vulnerability, disability, and access to nongovernmental organization services in rural Cambodia. J Soc Work Disabil Rehabil, 12(3), 194–212. https://doi.org/10.1080/1536710X.2013.810100

Gaur, A., & Kumar, M. (2018). A systematic approach to conducting review studies: An assessment of content analysis in 25 years of IB research. Journal of World Business, 53(2), 280–289. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.11.003

Geaquinto Rocha, R., & Gonçalves Pinheiro, P. (2021). Phronetic workplace: A step forward into a practically wise company. Revista de filosofía open insight, 12(26), 130–166. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-24062021000300007&script=sci_arttext

Gelman, S. A., & Roberts, S. O. (2017). How language shapes the cultural inheritance of categories. Proc Natl Acad Sci U S A, 114(30), 7900–7907. https://doi.org/10.1073/pnas.1621073114

Gherardi, S., Nicolini, D., & Odella, F. (1998). Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations. Management Learning, 29(3), 273–297. https://doi.org/10.1177/1350507698293002

Godfrey, M., Sophal, C., Kato, T., Piseth, L. V., Dorina, P., Saravy, T., Savora, T., & Sovannarith, S. (2002). Technical assistance and capacity development in an aid-dependent economy: the experience of Cambodia. World Development, 30(3), 355–373. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X01001218

Grady, C. L., Rieck, J. R., Nichol, D., Rodrigue, K. M., & Kennedy, K. M. (2021). Influence of sample size and analytic approach on stability and interpretation of brain-behavior correlations in task-related fMRI data. Hum Brain Mapp, 42(1), 204–219. https://doi.org/10.1002/hbm.25217

Grant, L., Lee, V. J., Hoekje, B., & Escalante, K. (2022). Bridging multilingual families and schools: Cultural brokering as social justice leadership practice. Journal of Family Diversity in Education, 5(1), 37–58. https://doi.org/10.1177/0013161X11401616

Grassl, W. (2010). Aquinas on management and its development. Journal of Management Development, 29(7/8), 706–715. https://doi.org/10.1108/02621711011059149

Griffin, D., Murray, S., & Gonzalez, R. (1999). Difference score correlations in relationship research: A conceptual primer. Personal Relationships, 6(4), 505–518. https://doi.org/10.1111/j.1475-6811.1999.tb00206.x

Grosfoguel, R. (2012). Decolonizing Western Uni-versalisms: Decolonial Pluri-versalism from Aimé Césaire to the Zapatistas. TRANSMODERNITY: Journal of Peripheral Cultural Production of the Luso-Hispanic World, 1(3). https://doi.org/10.5070/t413012884

Grossmann, I., Weststrate, N. M., Ardelt, M., Brienza, J. P., Dong, M., Ferrari, M., Fournier, M. A., Hu, C. S., Nusbaum, H. C., & Vervaeke, J. (2020). The Science of Wisdom in a Polarized World: Knowns and Unknowns. Psychological Inquiry, 31(2), 103–133. https://doi.org/10.1080/1047840x.2020.1750917

Guzman, G. (2013). The grey textures of practice and knowledge: review and framework. European Business Review, 25(5), 429–452. https://doi.org/10.1108/ebr-05-2012-0027

Hahn, C., & Vignon, C. (2019). Management education from episteme to phronesis: The contribution of French didactic theory. Management Learning, 50(3), 337–354. https://doi.org/10.1177/1350507619831118

Harvey, J., & Coulombe, C. (2022). The propulsor effect of tensions within a collaborative context in times of pandemic. European Academy of Management.

Harvey, P. (2000). Key Buddhist values. In An Introduction to Buddhist Ethics: Foundations, Values and Issues (pp. 60-122). Cambridge: Cambridge University Press.

Henry, C., & Foss, L. (2015). Case sensitive? A review of the literature on the use of case method in entrepreneurship research. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 21(3), 389–409. https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2014-0054/full/html

Hertwig, R., Leuker, C., Pachur, T., Spiliopoulos, L., & Pleskac, T. J. (2022). Studies in Ecological Rationality. Top Cogn Sci, 14(3), 467–491. https://doi.org/10.1111/tops.12567

Higgs, C., McIntosh, T., Michael, C., & Mumford, D. (2022). Self-Focused Emotions and Ethical Decision-Making: Comparing the Effects of Regulated and Unregulated Guilt, Shame, and Embarrassment. Science and Engineering Ethics, 26(1), 27–63.

Hoffman, A. J. (2014). Organizational sets, populations and fields: Evolving board interlocks and environmental NGOs. https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/50619/1074_Hoffman_2014.pdf?sequence=4

Holford, W. D. (2021). Human Enactment of Intelligent Technologies: Towards Mètis and Mindfulness. World Scientific. https://doi.org/10.1109/wsc.2016.7822130

Holford, W. D. (2022). The Relevance of Relevance: From Mètis to Creativity. In Human Enactment Of Intelligent Technologies: Towards Metis And Mindfulness (pp. 25-42). World Scientific Publishing Company.

Holford, W. D. (2020a). The Ambiguous Knowledge of Mètis: Enter the Street-Smart Expert. In Managing Knowledge in Organizations (pp. 1-18). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-41156-5_1

Holford, W. D. (2020b). The repression of Mètis within digital organizations. Prometheus, 36(3), 253–276. https://doi.org/10.13169/prometheus.36.3.0253

Hong, N. (2022). Some ethical values in buddhist philosophy. International Journal of Education Humanities and Social Science.

Humble, N., & Mozelius, P. (2022). Content analysis or thematic analysis: Similarities, differences and applications in qualitative research. In European conference on research methodology for business and management studies 21(1) (pp. 76-81). https://papers.academic-conferences.org/index.php/ecrm/article/download/316/320

Humphreys, J. (2023). Aristotle (384 B.C.E.—322 B.C.E.). Internet encyclopedia of philosophy. https://iep.utm.edu/aristotle/

Intezari, A., & Pauleen, D. J. (2014). Management Wisdom in Perspective: Are You Virtuous Enough to Succeed in Volatile Times. Journal of Business Ethics, 120(3), 393–404. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1666-6

Jakubik, M., & Müürsepp, P. (2022). From knowledge to wisdom: will wisdom management replace knowledge management. European Journal of Management and Business Economics, 31(3), 367–389. https://doi.org/10.1108/ejmbe-07-2021-0219

Jameel, S. Y. (2022). Enacted phronesis in general practitioners. University of Birmingham]. http://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/12197.

Jansson, N. (2014). Discourse phronesis in organizational change: a narrative analysis. Journal of Organizational Change Management, 27(5), 769–779. https://doi.org/10.1108/jocm-09-2014-0173

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. Educational researcher, 33(7), 14–26. https://doi.org/10.3102/0013189x033007014

Jose, R., & Leire, S. (2017). Single case research methodology: a tool for moral imagination in business ethics. Management Research Review, 40(8), 890–906.

Karsten, M. M. V. (2021). Dislocated dialogue: An anthropological investigation of digitisation among professionals in fire safety. Organization, 28(1), 92–114. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1350508420961527

Karunamuni, N., & Weerasekera, R. (2019). Theoretical foundations to guide mindfulness meditation: A path to wisdom. Current Psychology, 38, 627–646. https://doi.org/10.1111/j.2044-8260.2010.02000.x

Kaushik, V., & Walsh, C. A. (2019). Pragmatism as a Research Paradigm and Its Implications for Social Work Research. Social Sciences, 8(9), 255. https://doi.org/10.3390/socsci8090255

Kavanagh, D. (2013). Problematizing practice: MacIntyre and management. Organization, 20(1), 103–115. https://doi.org/10.1177/1350508412460994

Kep, K., Kobashi, Y., Abarca Lopez, E. J., Tsubokura, M., & Okawada, M. (2022). Difference of sociodemographic characteristics among the disabled population in Cambodia: a cross-sectional study of the demographic and health survey data. J Rural Med, 17(2), 79–84. https://doi.org/10.2185/jrm.2021-012

Khieng, S. (2014). Funding Mobilization Strategies of Nongovernmental Organizations in Cambodia. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 25(6), 1441–1464. https://doi.org/10.1007/s11266-013-9400-7

Khieng, S., & Dahles, H. (2015). Resource Dependence and Effects of Funding Diversification Strategies Among NGOs in Cambodia. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 26(4), 1412–1437. https://doi.org/10.1007/s11266-014-9485-7

Kibiswa, N. (2019). Directed Qualitative Content Analysis (DQlCA): A Tool for Conflict Analysis. The Qualitative Report, 26. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2019.3778

Kimmarita, L. (2019). CDPO announces plan to compile data on disabled. https://www.phnompenhpost.com/national/cdpo-announces-plan-compile-data-disabled

Kimura, R. (2020). Transformative learning through an NGO's rights-based approach in Cambodia: a multi-scalar analysis. Compare: A Journal of Comparative and International Education, 50(6), 884–903. https://doi.org/10.1080/03057925.2019.1574557

Kitto, K., Manly, C. A., Ferguson, R., & Poquet, O. (2023). Towards more replicable content analysis for learning analytics. In (pp. 303-314). New York, NY, USA: ACM. http://dx.doi.org/10.1145/3576050.3576096

Koehn, D., Cruz Ortiz de Landázuri, M. M., & Scalzo, G. (2020). Practical Wisdom in Ancient Greek Thought. In International Handbooks in Business Ethics: Handbook of Practical Wisdom in Business and Management (pp. 1-15). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-00140-7_3-1

Krishnakumar, S., & Rymph, D. (2012). Uncomfortable Ethical Decisions: The Role of Negative Emotions and Emotional Intelligence in Ethical Decision-Making. Journal of Managerial Issues, 24(3).

Kristjánsson, K. (2015). Phronesis as an ideal in professional medical ethics: some preliminary positionings and problematics. Theor Med Bioeth, 36(5), 299–320. https://doi.org/10.1007/s11017-015-9338-4

Kristjánsson, K. (2018). Virtuous Emotions. OUP Oxford.

Kristjánsson, K., Darnell, C., Fowers, B., Moller, F., Pollard, D., & Thoma, S. (2020). Phronesis: Developing a conceptualisation and an instrument.

Kristjánsson, K. (2021). Twenty-two testable hypotheses about phronesis: Outlining an educational research programme. British Educational Research Journal, 47(5), 1303–1322. https://doi.org/10.1002/berj.3727

Kristjánsson, K. (2022). Teaching phronesis to aspiring police officers: some preliminary philosophical, developmental and pedagogical reflections. International Journal of Ethics Education, 7(2), 289–305. https://doi.org/10.1007/s40889-022-00145-7

Kristjánsson, K., Fowers, B., Darnell, C., & Pollard, D. (2021). Phronesis (practical wisdom) as a type of contextual integrative thinking. Review of General Psychology, 25(3), 239–257. https://doi.org/10.1177/1089268020985509

Kuoy, B. (2013). Ethics and Cambodian worldviews on nature. Ethics in Science and Environmental Politics, 13(1), 49–57. https://doi.org/10.3354/esep00143

Langley, A., & Meziani, N. (2020). Making interviews meaningful. The Journal of Applied Behavioral Science, 56(3), 370–391. https://doi.org/10.1177/0001839215606951

Lars, J., & Pedersen, T. (2009). See no evil: moral sensitivity in the formulation of business problems. Business Ethics: A European Review, 18(4), 335–348.

Letiche, H., & Statler, M. (2005). Evoking Metis: Questioning the logics of change, responsiveness, meaning and action in organizations. Culture and Organization, 11(1), 1–16. https://doi.org/10.1080/14759550500062219

Lilja, M. (2010). Discourses of Hybrid Democracy: The Case of Cambodia. Asian Journal of Political Science, 18(3), 289–309. https://doi.org/10.1080/02185377.2010.527220

Liu, B., Yang, T., & Xie, W. (2022). Emotional Regulation Self-Efficacy Influences Moral Decision Making: A Non-Cooperative Game Study of the New Generation of Employees. Int J Environ Res Public Health, 19(23), 16360. https://doi.org/10.3390/ijerph192316360

Lobo, M. A., Moeyaert, M., Baraldi Cunha, A., & Babik, I. (2017). Single-Case Design, Analysis, and Quality Assessment for Intervention Research. J Neurol Phys Ther, 41(3), 187–197. https://doi.org/10.1097/NPT.0000000000000187

Loohuis, R. P. A., & Ehrenhard, M. L. (2016). A temporal perspective on phronetic strategizing: exploring strategy making in unsettled times. In 32nd EGOS Colloquium 2016: Organizing in the shadow of power. https://research.utwente.nl/en/publications/a-temporal-perspective-on-phronetic-strategizing-exploring-strate

Low, T., Edward, D., White, C., Koschnick, J., & Elshaw, J. (2022). Sum-Based Scoring for Dichotomous and Likert-scale Questions.

Maarouf, H. (2019). Pragmatism as a Supportive Paradigm for the Mixed Research Approach: Conceptualizing the Ontological, Epistemological, and Axiological Stances of Pragmatism. International Business Research, 12(9), 1. https://doi.org/10.5539/ibr.v12n9p1

MacIntyre, A. (2007). After Virtue (Third Edition ed.). Notre Dame Press.

Mackay, D., Zundel, M., & Alkirwi, M. (2014). Exploring the practical wisdom of mētis for management learning. Management Learning, 45(4), 418–436. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350507614541197

Mao, B. F. (2023). Cambodia's Hun Sen to resign after four decades and appoint son as PM. https://www.bbc.com/news/world-asia-66309249

Marin Kawamura, K. (2013). Understanding the concept of care in cross-cultural settings. Cross Cultural Management: An International Journal, 20(2), 100–123. https://doi.org/10.1108/13527601311313373

Massingham, P. (2019). An Aristotelian interpretation of practical wisdom: the case of retirees. Palgrave Communications, 5(1). https://doi.org/10.1057/s41599-019-0331-9

McCorvey, K., & Woehr, D. J. (2022). Perceived ethical climate and unethical behavior: The moderating role of moral identity. Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 19(4). https://articlearchives.co/index.php/JLAE/article/download/5818/5761

McKenna, B., & Biloslavo, R. (2011). Human flourishing as a foundation for a new sustainability oriented business school curriculum: Open questions and possible answers. Journal of Management & Organization, 17(5), 691–710. https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/human-flourishing-as-a-foundation-for-a-new-sustainability-oriented-business-school-curriculum-open-questions-and-possible-answers/883404BED772735592536D735E33DEB8

McLaughlin, A. M., Rothery, M., Babins-Wagner, R. R., & Schleifer, B. (2010). Decision-Making and Evidence in Direct Practice. Clinical Social Work Journal, 38(2), 155–163. https://doi.org/10.1007/s10615-009-0190-8

McManus, J. (2021). Emotions and Ethical Decision Making at Work: Organizational Norms, Emotional Dogs, and the Rational Tales They Tell Themselves and Others. Journal of Business Ethics, 169(1), 153–168.

Melé, D. (2010). Practical wisdom in managerial decision making. Journal of Management Development, 29(7/8), 637–645. https://doi.org/10.1108/02621711011059068

Mena, R., & Hilhorst, D. (2022). Ethical considerations of disaster research in conflict-affected areas. Disaster Prevention and Management: An International Journal, 31(3), 304–318. https://doi.org/10.1108/dpm-03-2021-0075

Mercier, G., & Deslandes, G. (2017). There are no Codes, Only Interpretations. Practical Wisdom and Hermeneutics in Monastic Organizations. Journal of Business Ethics, 145(4), 781–794. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3055-4

Mion, G., Vigolo, V., Bonfanti, A., & Tessari, R. (2023). The Virtuousness of Ethical Networks: How to Foster Virtuous Practices in Nonprofit Organizations. J Bus Ethics, 1–17. https://doi.org/10.1007/s10551-023-05326-y

Mitchell, L. K., Knight, B. G., & Pachana, N. A. (2017). Wisdom across the ages and its modern day relevance. Int Psychogeriatr, 29(8), 1231–1234. https://doi.org/10.1017/S1041610217000783

Morales-Sánchez, R., & Cabello-Medina, C. (2013). The Role of Four Universal Moral Competencies in Ethical Decision-Making. Journal of Business Ethics, 116(4), 717–734. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1817-9

Morgan, D. L. (2007). Paradigms Lost and Pragmatism Regained. Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods. Journal of Mixed Methods Research, 1(1), 48–76. https://doi.org/10.1177/2345678906292462

Mowles, C. (2012). KEEPING MEANS AND ENDS IN VIEW-LINKING PRACTICAL JUDGEMENT, ETHICS AND EMERGENCE. Journal of International Development, 24(5), 544–555. https://doi.org/10.1002/jid.2848

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. The leadership quarterly, 11(1), 11–35. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000417

Murdoch, Z., MacCarthaigh, M., & Geys, B. (2023). It's about time! Temporal dynamics and longitudinal research designs in public administration. Public Administration Review.

Mursidin, M. (2023). Character Education and Student Morality : An Analysis of Personal Commitment, Goal Orientation, and Self-Efficacy. Jurnal kependidikan.

Myers, J. (2004). Developing managers: a view from the non-profit sector. Journal of European Industrial Training, 28(8/9), 639–656. https://doi.org/10.1108/03090590410566561

Narvaez, D. (2010). The emotional foundations of high moral intelligence. New Directions for Child and Adolescent Development, 77–94.

Newswander, C. B., & Newswander, L. K. (2015). Metis: Using Wile and Wisdom to Inform Administrative Discretion. The American Review of Public Administration, 45(2), 153–166. https://doi.org/10.1177/0275074013490991

Nicolini, D. (2009). Articulating practice through the interview to the double. Management learning, 40(2), 195–212. https://doi.org/10.1177/1350507608101230

Nielsen, T. M., Edmondson, A. C., & Sundstrom, E. (2007). Interpersonal Logic - Team Wisdom: Definition, Dynamics, and Applications. In Handbook of Organizational and Managerial Wisdom.

NIS. (2021). Report on the Cambodia Labour Force Survey 2019. https://www.voced.edu.au/content/ngv:94829

Nonaka, I. (1992). A Management Theory of Organizational Knowledge Creation. Research Paper (draft) unpublished.

O'Grady, P. (2019). Theoretical wisdom. The Journal of Value Inquiry, 53, 415–431. https://link.springer.com/article/10.1007/s10790-019-09724-2

Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. Organization Science, 13(3), 249–273. https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776

Ovanez, C. (2023). Chapter 67 - Sample size. In Handbook for Designing and Conducting Clinical (pp. 333-335).

Pansiri, J. (2005). Pragmatism: A methodological approach to researching strategic alliances in tourism. Tourism and Hospitality Planning & Development, 2(3), 191–206. https://doi.org/10.1080/14790530500399333

Peang-Meth, A. (1991). Understanding the Khmer: Sociological-cultural observations. Asian Survey, 31(5), 442–455. https://www.jstor.org/stable/2645017

Pearson, J. (2011). No visible difference: a women's empowerment process in a Cambodian NGO. Development in Practice, 21(3), 392–404. https://doi.org/10.1080/09614524.2011.558064

Peltonen, T. (2022). Practical and Theoretical Wisdom in Management Scholarship: Re-assesing the Use and Appropriations of Aristotle's Philosophy. Philosophy of Management, 21(2), 163–178. https://doi.org/10.1007/s40926-021-00179-9

Pérodin, J., Adefris, Z., Cruz, M., Matos Rondon, N., Hermantin, L., De la Cruz, G., Ganapati, N. E., & Ganapati, S. (2022). Reconceptualizing disaster phases through a Metis-based approach. Disaster Prevention and Management: An International Journal, 31(3), 288–303. https://doi.org/10.1108/dpm-02-2021-0060

Phillips, C., & Hall, S. (2013). Nurses and the wise organisation: techne and phronesis in Australian general practice. Nurs Inq, 20(2), 121–132. https://doi.org/10.1111/j.1440-1800.2012.00601.x

Pope-Ruark, R. (2014). A Case for Metic Intelligence in Technical and Professional Communication Programs. Technical Communication Quarterly, 23(4), 323–340. https://doi.org/10.1080/10572252.2014.942469

Pov, S. (2021). Education of Children with Disabilities in Cambodia: Trends, Collaborations, and Challenges. In International Perspectives on Inclusive Education: Instructional Collaboration in International Inclusive Education Contexts (pp. 139-150). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/s1479-363620210000017014

Pratt, D., & Yongvanit, S. (2020). Motivation and challenge: Working for international nongovernmental organizations in Cambodia. Kasetsart Journal of Social Sciences, 41(1), 118–123-118. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/kjss/article/download/231589/157851

Price-McKell, C. (2022). A Legacy of Cunning Rhetorical Agility: Mètis Polymorphism in the Protest Rhetoric of Sojourner Truth and Sarah Grimké. Women's Studies in Communication, 45(2), 254–272. https://doi.org/10.1080/07491409.2021.1965683

Provis, C. (2010). Virtuous Decision Making for Business Ethics. Journal of Business Ethics, 91(S1), 3–16. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0564-4

Raghavan, A., Rossi, A. R., & Park, J. (2020). System and method for binned inter-quartile range analysis in anomaly detection of a data series.

Rahman, M. T., Majchrzak, T. A., & Sein, M. K. (2022). Making decisions for effective humanitarian actions: a conceptual framework for relief distribution. Journal of International Humanitarian Action, 7(1). https://doi.org/10.1186/s41018-022-00132-z

Ramboarisata, L., Berrier-Lucas, C., Aissi Ben Fekih, L., Benouakrim, H., Ramonjy, D., & Tello Rozas, S. (2022). Décoloniser la RSE : perspectives plurielle. Revue de l'organisation responsable, 17(2), 5–35.

Rämö, H. (2011). Visualizing the Phronetic Organization: The Case of Photographs in CSR Reports. Journal of Business Ethics, 104(3), 371–387. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0916-8

Raphals, L. (1992). Wisdom and Cunning in the Classical Traditions of China and Greece (Vol. Knowing Words). Cornell University Press.

Reuters. (2023). Cambodian PM Hun Sen to hand over power to son next month. https://www.reuters.com/world/asia-pacific/cambodias-hun-sen-says-will-step-down-pm-speech-2023-07-26/

Reybold, L. E., Lammert, J. D., & Stribling, S. M. (2013). Participant selection as a conscious research method: thinking forward and the deliberation of 'Emergent' findings. Qualitative Research, 13(6), 699–716.

Reynolds, C. J., & Conway, P. (2018). Not just bad actions: Affective concern for bad outcomes contributes to moral condemnation of harm in moral dilemmas. Emotion, 18(7), 1009–1023. https://doi.org/10.1037/emo0000413

Robinson, J. S., Joel, S., & Plaks, J. E. (2015). Empathy for the group versus indifference toward the victim: Effects of anxious and avoidant attachment on moral judgment. Journal of Experimental Social Psychology, 56, 139–152. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.09.017

Rojas Trejos, C. A., Meisel, J. D., & Adarme Jaimes, W. (2023). Humanitarian aid distribution logistics with accessibility constraints: a systematic literature review. Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, 13(1), 26–41. https://doi.org/10.1108/jhlscm-05-2021-0041

Roos, J. (2017). Practical wisdom: making and teaching the governance case for sustainability. Journal of Cleaner Production, 140, 117–124. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.135

Roszkowska, P., & Melé, D. (2021). Organizational Factors in the Individual Ethical Behaviour. The Notion of the "Organizational Moral Structure". Humanistic Management Journal, 6(2), 187–209. https://doi.org/10.1007/s41463-020-00080-z

Sadh, R., & Kumar, R. (2021). Directional pattern based clustering for quantitative survey data: method and application. In Survey Research Methods 15(2) (pp. 169-185). https://ojs.ub.uni-konstanz.de/srm/article/view/7773/7009

Sahni, S., & Sinha, C. (2016). Systematic Literature Review on Narratives in Organizations: Research Issues and Avenues for Future Research. Vision: The Journal of Business Perspective, 20(4), 368–379. https://doi.org/10.1177/0972262916678085

Samonas, S. (2016). Building a Theory of Socio-technical Fraud.

Sasse-Werhahn, L. F., Bachmann, C., & Habisch, A. (2020). Managing Tensions in Corporate Sustainability Through a Practical Wisdom Lens. Journal of Business Ethics, 163(1), 53–66. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3994-z

Scalzo, G., & Fariñas, G. (2019). Aristotelian phronesis as a key factor for leadership in the knowledge-creating company according to Ikujiro Nonaka. Cuadernos de Administración, 31(57). https://doi.org/10.11144/javeriana.cao31-57.apkfl

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

Scholz, W.-U. (2017). TRAINING IN METIC INTELLIGENCE: CHANCES AND PROBLEMS. In EDULEARN17 Proceedings (pp. 9535-9544). IATED. https://library.iated.org/view/SCHOLZ2017TRA

Schwartz, B. (2011). Practical wisdom and organizations. Research in Organizational Behavior, 31, 3–23. https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.001

Scott, J. C. (1998). Seeing like a State.

Shaul, D. (2018). "Ulysses' Craft": Euripides and Levinas. Journal of Dramatic Theory and Criticism, 32(2), 7–25. https://doi.org/10.1353/dtc.2018.0001

Shields, C. (2020). Aristotle. https://plato.stanford.edu/entries/aristotle/

Shotter, J., & Tsoukas, H. (2014). Performing phronesis : On the way to engaged judgment. Management Learning, 45(4), 377–396. https://doi.org/10.1177/1350507614541196

Shutzberg, M. (2020). Doctors that "doctor" sickness certificates: cunning intelligence as an ability and possibly a virtue among Swedish GPs. Medicine, Health Care and Philosophy, 23(3), 445–456. https://link.springer.com/article/10.1007/s11019-020-09954-3

Siddiqui, H. (2023). A research broker for a third-culture researcher: Experiences conducting field research in urban Pakistan. Area, 55(3), 372–380. https://doi.org/10.1111/area.12863

Sideri, K. (2013). Law's practical wisdom: the theory and practice of law making in new governance structures in the European Union. Ashgate Publishing.

Sison, A. J. G., & Hühn, M. P. (2018). Practical wisdom in corporate governance. In Business ethics (pp. 165-186). Routledge. https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315277851-8/practical-wisdom-corporate-governance-alejo-josé-sison-matthias-hühn

Sison, A. J. G., & Ferrero, I. (2015). How different is neo-Aristotelian virtue from positive organizational virtuousness. Business Ethics: A European Review, 24, S78–S98. https://doi.org/10.1111/beer.12099

Slocomb, M. (2006). The Nature and Role of Ideology in the Modern Cambodian State. Journal of Southeast Asian Studies, 37(3), 375–395. https://doi.org/10.1017/s0022463406000695

Smith, P. L., & Little, D. R. (2018). Small is beautiful: In defense of the small-N design. Psychon Bull Rev, 25(6), 2083–2101. https://doi.org/10.3758/s13423-018-1451-8

Sophanith, P. (2023). Over 6,100 associations and ngos recorded in Cambodia as of December 2022. https://www.khmertimeskh.com/501218514/over-6100-associations-and-ngos-recorded-in-cambodia-as-of-december-2022/#:~:text=Over%206%2C100%20associations%20and%20NGOs%20recorded%20in%20Cambodia%20as%20of%20December%202022,-Khmer%20Times

Statler, M., & Roos, J. (2006). Reframing strategic preparedness: an essay on practical wisdom. International Journal of Management Concepts and Philosophy, 2(2), 99–117. https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJMCP.2006.010263

Steenkamp, N., & Northcott, D. (2007). Content Analysis in Accounting Research: the Practical Challenges. Australian Accounting Review, 17(43), 12–25. https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2007.tb00332.x

Stepanenko, L. V. (2023). Adaptaive styles of emotional self-regulation of displaced persons. Габітус, 80–84.

Sternberg, R. J., & Karami, S. (2021). What is wisdom? A unified 6P framework. Review of General Psychology, 25(2), 134–151. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1089268020985509

Stets, J. E., & McCaffee, K. (2019). The Moral Identity and Immoral Behavior. In J. E. S. R. T. Serpe (Ed.), Identities in everyday life (pp. 137-166).

Steyl, S. (2020). Aristotelian Practical Wisdom in Business Ethics: Two Neglected Components. Journal of Business Ethics, 163(3), 417–428. https://doi.org/10.1007/s10551-018-4040-x

Steyn, F., & Sewchurran, K. (2021). Towards a Grainier Understanding of How to Encourage Morally Responsible Leadership Through the Development of Phronesis: A Typology of Managerial Phronesis. Journal of Business Ethics, 170(4), 673–695. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04328-z

Suárez, D., & Marshall, J. H. (2014). Capacity in the NGO Sector: Results from a National Survey in Cambodia. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 25(1), 176–200. https://doi.org/10.1007/s11266-012-9331-8

Taylor, R., Arvidson, M., Macmillan, R., Soteri-Proctor, A., & Teasdale, S. (2014). What's in it for us? Consent, Access, and the Meaning of Research in a Qualitative Longitudinal Study. In L. Camfield (Ed.),

Methodological Challenges and New Approaches to Research in International Development. Palgrave Macmillan.

Thanassas, P. (2012). Phronesis vs. Sophia: On Heidegger's ambivalent aristotelianism. The Review of Metaphysics, 66(1), 31–59. https://www.pdcnet.org/revmetaph/content/revmetaph_2012_0066_0001_0031_0059

Thoma, S., Derryberry, W. P., & Crowson, H. M. (2013). Describing and testing an intermediate concept measure of adolescent moral thinking. European Journal of Developmental Psychology, 10(2), 239–252. https://doi.org/10.1080/17405629.2013.766129

Un, K. (2006). State, society and democratic consolidation: The case of Cambodia. Pacific Affairs, 79(2), 225–245. https://www.ingentaconnect.com/content/paaf/paaf/2006/00000079/00000002/art00003

VanLandingham, J., Nguyen, T., Tran, C.-T., Pham, N. K., Bui, B., & Anglewicz, P. (2023). Building Bridges and Mending Fences: Cultural Conflict and Cultural Brokering between Academic and Immigrant Communities. Journal of Applied Social Science, 17(3), 324–337.

Vigneron, F. (2015). Cunning intelligence: teachable and unteachable notions for higher education in world art. World Art, 5(2), 271–285. https://doi.org/10.1080/21500894.2015.1088468

Walker, T. (2022). Khmer Nuns and Filial Debts: Buddhist Intersections in Contemporary Cambodia. Religions, 13(10), 897. https://doi.org/10.3390/rel13100897

Walsh, E., & Lenihan, H. (2006). Accountability and effectiveness of NGOs: adapting business tools successfully. Development in Practice, 16(5), 412–424. https://doi.org/10.1080/09614520600792309

Wang, C. (2020). Buddhist Ethics and Moral Education. Oxford Research Encyclopedia of Education.

Wanner, K. J. (2009). Cunning intelligence in Norse myth: Loki, Óðinn, and the limits of sovereignty. History of Religions, 48(3), 211–246. https://doi.org/10.1086/598231

Warhurst, R., & Black, K. (2017). What do managers know? Wisdom and manager identity in later career. Management Learning, 48(4), 416–430. https://nrl.northumbria.ac.uk/id/eprint/28593/1/WhatDoManagersKnowOct2016_fv.docx

Weaver, G. R. (2006). Virtue in Organizations: Moral Identity as a Foundation for Moral Agency. Organization Studies, 27(3), 341–368.

Weichold, M., & Candiotto, L. (2023). The ethics of sense-making. Front Psychol, 14, 1240163. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1240163

Weidenfeld, M. C. (2011). Heidegger's appropriation of Aristotle: Phronesis, conscience, and seeing through the one. European Journal of Political Theory, 10(2), 254–276. https://doi.org/10.1177/1474885110395480

Widner, J., Woolcock, M., & Ortega Nieto, D. (2022). The Case for Case Studies: Methods and Applications in International Development. Cambridge: Cambridge University Press.

Wilks, M. (2022). Embodying feminism: Donor demands and bridgework in Cambodian nongovernmental organizations. Gender, Work & Organization, 29(2), 575–590. https://doi.org/10.1111/gwao.12783

Wilms, R., Lanwehr, R., & Kastenmüller, A. (2020). Emotion Regulation in Everyday Life: The Role of Goals and Situational Factors. Front Psychol, 11, 877. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00877

Yang, Y. (2022). Empowering or managing the locals? Within -organizational power relations and capacity building of Korean NGOs in Cambodia. Journal of International Development, 34(6), 1130–1144. https://doi.org/10.1002/jid.3620

Younas, A., Fàbregues, S., & Creswell, J. W. (2023). Generating metainferences in mixed methods research: A worked example in convergent mixed methods designs. Methodological Innovations. https://doi.org/10.1177/20597991231188121

Yukiko, Y. (2000). Partnership for Whom?Cambodian NGOs' Supporting Schemes</i. IDS Bulletin, 31(3), 35–47. https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2000.mp31003004.x

Zamzow, J. L. (2015). Rules and Principles in Moral Decision Making: An Empirical Objection to Moral Particularism. Ethical Theory and Moral Practice, 18(1), 123–134. https://doi.org/10.1007/s10677-014-9514-z

Zhao, H.-j. (2016). Cultural Broker: A Necessity of Cross-Culture Communication. US-China Foreign Language, 14(12). https://doi.org/10.17265/1539-8080/2016.12.010

Zickmund, S. (2007). Deliberation, phronesis, and authenticity: Heidegger's early conception of rhetoric. Philosophy & Rhetoric, 40(4), 406–415.