Université du Québec en Outaouais

MÉMOIRE DE RECHERCHE FINAL

- PROJETS POLITIQUES -

PERSPECTIVES ONTOLOGIQUES ET AXIOLOGIQUES DES ÉQUIPES ÉLECTORALES

PAR

PIERRE-HENRI AHO

SOUS LA DIRECTION DE MADAME ANA-MARIA DAVILA-GOMEZ

DÉPARTEMENT DES SCIENCES ADMINISTRATIVES

11 JUILLET 2011

Université du Québec en Outaouais
23 AOUT 2011
Bibliothèque

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES & ANNEXES page 03

REMERCIEMENTS page 04

INTRODUCTION page 05

1. PROBLÉMATIQUE page 11

1.1 Pourquoi je m'intéresse à cela ? Le leader politique, le projet social et la satisfaction des individus collaborateurs des campagnes électorales page 12

1.2 Mise en contexte page 17

1.3 État de la recherche page 24
a) L'axiologie des groupes page 30
b) L'ontologie du leader page 33
c) Inclusion et oubli en gestion de projet page 37

1.4 Questions et objectifs de recherche page 49

2. CADRE THÉORIQUE page 51

2.1 Les fondements de la philosophie politique et le danger des distorsions médiatiques du discours par l'image. page 52

2.2 Les particularités du leader politique page 60

2.3 Les principes inhérents au statut de leader page 64

2.4 Les groupes partisans de soutien aux activités d'une campagne électorale : valeurs, angoisses et défis. page 68

2.5 Quelle est la place pour la satisfaction des individus au sein d'un groupe politique ? page 76

3. CADRE MÉTHODOLOGIQUE page 80

3.1 Quels sont les avantages de l'étude de cas? page 81

3.2 Sources des données page 88

3.3 Moyens d'analyse des données page 100

4. ANALYSE ET INTERPRÉTATIONS DES DONNÉES page 106

4.1 Présentation des données récoltées et analysées page 106

a) Profil des données sur les répondants page 107
b) Liste des documents page 110
c) Observation biographique page 112

4.2. Axiologie du groupe politique : des valeurs rassembleuses? page 113

a) La dimension du sentiment d'appartenance au groupe politique page 123
b) La dimension du sens politique page 128
c) La dimension exploratoire de la combativité page 135

4.3. Ontologie du leader politique : quelles images? Quelles compétences? page 143

a) Le gestionnaire compétent et créatif page 144
b) Le guide page 151
c) L'athlète page 160

4.4 Satisfaction des individus impliqués en campagne électorale : quels facteurs? Page 168

a) Les six facteurs de satisfaction page 171
b) Les trois dimensions alternatives page 184

CONCLUSION page 194

BIBLIOGRAPHIE page 206

ANNEXES page 216

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Portrait du parti Libéral du Canada page 94

Tableau 2 : War Room (description des groupes électoraux) page 117

Tableau 3 : Compétences et valeurs de la dimension du sentiment d'appartenance page 128

Tableau 4 : Compétences et valeurs de la dimension du sens politique page 135

Tableau 5 : Compétences et valeurs de la dimension de la combativité page 142

Tableau 6 : Compétences et images de la dimension du gestionnaire compétent et créatif page 151

Tableau 7 : Compétences et images de la dimension du guide page 160

Tableau 8 : Compétences et images de la dimension de l'athlète page 168

Tableau 9 : Récapitulation des dimensions traitées page 171

Tableau 10 : Sentiments vécus des 6 facteurs de satisfaction page 182

Tableau 11 : Dimensions obtenues et facteurs de satisfactions page 183

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Matrice analytique page 105

Figure 2 : Organigramme d'une organisation électorale locale page 119

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Copie du certificat d'éthique obtenu pour l'année 2008-2009 page 216

Annexe 2 : Copie du certificat d'éthique obtenu pour l'année 2009-2010 page 217

Annexe 3 : Copie du certificat d'éthique obtenu pour l'année 2010-2011 page 218

Annexe 4 : Copie de la grille d'entrevue page 219

Annexe 5 : Exemple de caricatures de leaders politiques page 223

Annexe 6 : Exemple d'une affiche publicitaire de propagande partisane page 224

REMERCIEMENTS

Je désire tout d'abord remercier vivement ma directrice de recherche, Ana-Maria Davila-Gomez, qui m'a appuyé, enseigné et encouragé tout au long de ce processus, afin d'obtenir le travail qui vous est présenté ci-après.

Aussi, j'exprime toute ma chaleureuse gratitude à mon « mentor », le sénateur Serge Joyal, qui m'a ouvert il y a presque dix ans les portes de la politique fédérale canadienne. L'écoute attentive de mes collègues Sébastien Payet et Paul Maréchal commande ici mon intime appréciation, car ils m'ont constamment suivi et parfois éclairé pendant la réalisation de cette étude.

Enfin, je souhaite également saluer respectueusement et cordialement tous les répondants qui ont participé aux entrevues conduites, en leur réitérant mes plus sincères remerciements pour le don de leur temps si précieux.

Cette recherche et ses résultats sont dédiés très affectueusement à Sidonie et à Jessica tout particulièrement, ainsi qu'à tous ceux qui oeuvrent pour un monde meilleur.

INTRODUCTION

En tant qu'employé du Sénat du Canada depuis maintenant 10 ans, j'ai pu découvrir et intégrer pleinement la vie d'un attaché parlementaire auprès d'un sénateur (juriste de formation, politologue, politicien). Anciennement ministre et député élu à la Chambre des communes au sein de son parti politique fédéral, il y a siégé au Conseil de direction, en a été le vice-président, et a été reconduit une dizaine de fois Président de sa Commission politique au Québec.

Témoin privilégié de la scène politique canadienne, j'ai développé un intérêt critique constamment alimenté par l'actualité et par l'ampleur de mon travail en tant que chef de cabinet pendant plus de 5 ans. Il faut préciser que ce cabinet sénatorial ne représente pas de parlementaire élu mais nommé, dû à la particularité de la démocratie canadienne sous sa forme fédérale de monarchie constitutionnelle, composée de la Chambre des communes, du Sénat et de la Couronne, pour voter et abroger les lois. Au Canada, comme dans toute démocratie, le peuple demeure souverain par le droit de vote de chacun pour le représenter au Parlement (fédéral ou provincial), au Conseil municipale d'une mairie ou encore aux conseils scolaires, issu du choix de la majorité des citoyens. L'ampleur des actions qui détermine l'élection d'un chef de gouvernement, ou d'un maire, est importante. Elle l'est d'autant plus au XXI^{ième} siècle avec l'éclatement subversif et diffus des nouvelles technologies de l'information.

Lors d'élections fédérales par exemple, à Ottawa le Parlement est ajourné pour laisser place à une guerre médiatique sans merci entre des partis politiques, représentant plusieurs groupes idéologiques, voire régionaux, de la société canadienne : il faut faire élire le plus de représentants possibles sur la vaste étendue du territoire pour obtenir une majorité de sièges à la Chambre des

communes. L'expression « guerre médiatique » est ici employée délibérément afin de montrer la dichotomie entre le caractère presque inhumain de ces périodes électorales à s'auto promouvoir, pour mieux détruire l'adversaire, et la profonde croyance axiologique du bien être possible chez la plupart des groupes de pensées constitués et organisés en parti politique. Pendant les vingt huit jours (au minimum) d'une campagne électorale fédérale, les principaux leaders vont s'acharner à incarner l'image d'un idéal largement véhiculé par les médias, afin de possiblement mener le pays tout entier. Comme le rapportait un éditorialiste connu au Québec en pleine crise du scandale des commandites pour le parti alors au pouvoir, ce dont se préoccupe le chef est bien l'image de son parti (Descôteaux, 2006). On peut même rajouter, comme le remarque Kennedy (2006), que « nul ne se lance en politique aujourd'hui sans être entouré par son cortège de spécialistes qui cultivent l'image, polissent les discours et sondent les caprices de l'opinion publique ». L'image d'un chef de parti politique se doit être la meilleure aux yeux des citoyens (claire, cohérente et intègre) pour obtenir ou renouveler l'important mandat de gouverner le pays, mais ce à quoi un parti œuvre constamment c'est promouvoir ses valeurs, et exploiter les faiblesses de l'autre (Marissal, 2006).

Je pense qu'aujourd'hui la commercialisation d'une image ou « produit politique » existe belle et bien lors des campagnes électorales, et que la promotion de ce « produit » par les nombreux acteurs médiatiques et sociaux culturels, en particulier les partis politiques, influe grandement sur l'élection d'un candidat. Cependant je pose la question : le discours, forme plus traditionnelle du politique est-elle devenue secondaire ou fait-elle désormais partie de l'image, du mythe ou du mimétisme ? La caractéristique des démocraties occidentales, notamment à l'initiative nord américaine, ajoute la plus value d'une grande variété de ressources d'information et de médias aux modes de gestion des machines politiques visant à l'élection des candidats.

Ma recherche examine au sein de ce paradigme, le cas probant de la gestion des campagnes électorales, et apporte une vue d'ensemble sur l'exceptionnel défi à relever pour les individus qui y sont impliqués. En effet, plus que dans une organisation à but lucratif, la satisfaction des employés des partis politiques demeure un enjeu de taille, non relié à une nécessité matérielle. La raison d'être du parti est idéologique : on y travaille parce qu'on est déjà adhérent, parce qu'on le veut et non parce que l'on doit subvenir à nos besoins financiers.

Par nature même, on compte en son sein des gens à la recherche d'une reconnaissance de leur apport au groupe, avec la particularité que ce groupe se transpose volontairement à celui de la société dans son ensemble. On remarque aussi une grande diversité des acteurs impliqués, qui font face à un environnement vaste, nivelé à l'échelle locale, régionale et nationale, dans un contexte des plus instables puisque soumis à l'actualité, au « goût du jour ». L'élection de candidats du parti semble ainsi être une source de satisfaction insatiable, car renouvelable, pour ses membres.

L'importance des médias dans une campagne électorale, et dans la vie politique en général a beaucoup d'impact sur le sort réservé à chaque candidat, quelque soit son parti. Leur implication à tous les niveaux du processus électoral vient modérer et même orienter le rôle de tous travailleurs politiques, et ajoute à l'envergure complexe et incertaine de ce domaine d'activité. Les partis politiques sont par essence des entités avec des valeurs différentes les unes des autres, qui évoluent au gré des événements en essayant de ne pas s'aliéner de leurs principes qui constituent souvent le fondement même de leur organisation politique. Aussi, il sera difficile de généraliser quelques résultats que ce soit à l'ensemble des partis puisque ceux-ci opèrent sur des bases idéologiques, et même parfois régionales. Il n'en demeure pas moins que des résultats concluants pourront se rapporter à l'ensemble des partis politiques jusqu'à une certaine mesure,

puisque malgré leur divergences idéologiques, leur envie de résultat demeure la même : l'élection d'un maximum de candidats et la représentativité de leur chef incarnant les attentes d'une majorité de la population qu'il souhaite représenter.

Ce nivellement d'implication individuelle quasi inexistant dans d'autres domaines, la nature philosophique des institutions démocratiques, et leur perception par les citoyens, ainsi que le rôle des médias et des événements demeurent des limites certaines à l'étendue de mon étude. Cependant, celle-ci a certainement le mérite de s'attarder sur un milieu professionnel dynamique qualitativement et quantitativement, où une grande diversité de personnel coexiste. Elle pourrait permettre à d'autres études une meilleure compréhension des complexes ramifications de ces organes vitaux d'une société démocratique et de l'interaction des individus qui y oeuvrent pour une meilleure gestion de leur projet le plus important : le succès de leurs campagnes électorales.

La première partie de cette étude présente ma problématique de chercheur, à savoir mes intérêts de recherche visant à mieux comprendre mon environnement. La politique, dans son sens d'opinion publique fait partie du principe même du citoyen, un individu libre mais dépendant toutefois des lois visant à la justice. Ces idéaux, simples fragments de l'opinion publique lorsque vient le temps d'aller voter, sont les pierres angulaires de chaque penseur démocratique de notre humanité. Mes attentes de chercheur y sont décrites afin de mettre en contexte les enjeux de la mobilisation des groupes soutenant un chef de parti politique fédéral lors d'une campagne. Par exemple, comment les intérêts sensibles des travailleurs bénévoles et professionnels d'un parti politique convergent efficacement vers un seul leader ?

Ma deuxième partie met en œuvre le cadre théorique de la recherche, en s'appuyant tout d'abord sur les fondements de la philosophie politique, notamment sur les dangers contemporains de la distorsion du discours en politique en image(s). L'aspect ontologique de l'homme politique y est défini. L'évolution des groupes sédentarisés a permis l'éclosion de beaucoup de valeurs systémiques quant à la représentativité d'un chef de gouvernement, ou d'un maire. Les qualités particulières de ces leaders, en rapport aux attentes des groupes composés selon un contexte changeant constamment, sont présentées afin de situer mon enquête axiologique auprès des groupes politiques. En démontrant les particularités des « leaders » politiques et des groupes de soutien aux activités politiques dans leur ensemble, j'insiste enfin sur la satisfaction des individus impliqués dans ces véritables projets de société. Les trois objectifs de ma recherche fixés sont donc de :

a) **Identifier les valeurs que les individus faisant partie des groupes valorisent le plus chez le leader politique.**
b) **Dégager les composantes de l'image idéale du leader politique reconnue par le personnel pour représenter le parti.**
c) **Décrire les facteurs de satisfaction du personnel impliqué dans une campagne électorale.**

La troisième partie de ce document traite de l'approche méthodologique de ma recherche, à savoir l'étude de cas, en vous présentant successivement l'étendue particulière d'une organisation observée dans le contexte d'une recherche comme la mienne, puis ma connaissance préalable de l'environnement choisi qui me permet aujourd'hui de l'étudier.

J'y explique tout d'abord le choix qualitatif de ma collecte de données pour cette étude de cas. Les enjeux, associés à l'interprétation subjective qui en découle pour les individus impliqués dans une campagne électorale, l'intérêt social des activités étudiées, m'oblige à sortir du milieu quantitatif, pour aller à l'essentiel : les valeurs individuelles et le vécu personnel. Ainsi, en vous présentant mes outils de collecte de données, dont mon accès professionnel a permis une réflexion préalable, ainsi que les moyens d'analyse attendue des données, par la triangulation selon Yin (2003), je livre une idée plus précise de la validité éthique de mes attentes.

La quatrième et dernière partie livre enfin les résultats de mes analyses et l'interprétation qui en a été faite. Les dimensions des concepts récoltés à travers le traitement des données décrivent bien les compétences individuelles communes aux groupes électoraux et les images qu'ils perçoivent du leader politique, au sein du cas étudié. Un portrait des valeurs des équipes électorales y est dressé, avant la présentation des résultats finaux qui visent à identifier les facteurs de satisfaction des individus impliqués dans les projets électoraux. Des dimensions alternatives viennent toutefois suggérer plusieurs défis pour les équipes électorales, en obtempérant les dimensions obtenues.

Ce sur quoi je conclue ce travail, en espérant que les limites identifiées tout au long de cette recherche encouragent les chercheurs à poursuivre l'étude soutenue des perspectives ontologiques et axiologiques des organisations politiques, en s'inspirant bien sûr du modèle que cette recherche introduit au corpus des connaissances actuelles sur la gestion des projets électoraux.

1. PROBLÉMATIQUE

Au cœur de ma problématique demeure une recherche constante du meilleur, dans la société et entre les sociétés. Localités, régions, grandes métropoles urbaines, territoires, provinces, et pays : chaque individu de cette planète appartient formellement à un projet collectif de vie commune. Cette appartenance fait l'objet de mon intérêt à mieux comprendre la dichotomie entre le projet individuel d'un leader et le projet individuel de chacun de ses supporteurs.

Ma seconde interrogation, de longue date, réside dans le projet d'élection des gouvernements, influencé indéniablement par les leaders qui mènent les partis politiques et leurs centaines de milliers de membres.

J'essaie, par la suite, de mettre en contexte le cadre administratif d'une campagne électorale grâce aux interrogations posées, d'ordre axiologique, sur les équipes politiques et leurs enjeux électoraux. Ma recherche explore ainsi la place du personnel politique et la culture organisationnelle qui l'anime pour le mobiliser, afin de soutenir et promouvoir leur dirigeant dans un contexte électoral.

Enfin, je conclue sur une présentation de ma question principale de recherche, à savoir une compréhension cohérente des valeurs individuelles et des principes liés aux groupes politiques, et vous présenterai alors les objectifs de recherche retenus pour y répondre adéquatement.

1.1 Pourquoi je m'intéresse à cela : le leader politique, le projet social et la satisfaction des individus collaborateurs des campagnes électorales.

À la fin du siècle des lumières et des révolutions systémiques des mœurs qui l'obligèrent, les hommes ont assisté à ce que l'on appelle les révolutions industrielles, puis celles de l'électronique et aujourd'hui celle du numérique. Ces avancées techniques leur ont ainsi permis de partager largement leurs différentes opinions et valeurs, rendant plus accessibles, depuis quelques décennies, une pluralité d'opinions autrefois étouffées ou dissimulées. Aujourd'hui, la démocratie existe, et l'Internet le prouve bien en proposant un corpus extrêmement varié d'opinion politique. Le public a aussi de nouveaux représentants, autres que les dirigeants politiques, et leur image est très présente dans le discours politique contemporain; que ce soit des artistes, sportifs, scientifiques, hommes d'affaires, vedettes de l'écran, certains n'hésitent pas à promouvoir un certain discours politique, ayant un impact considérable chez les citoyens selon leur statut. En somme, nous participons tous ponctuellement à la discussion pour le bien commun de notre société, ou plus individuellement à notre propre bien être, notre vote étant l'ultime étape de notre agrément de vivre en société, expliqué notamment par Rousseau dans son contrat social (1762). Les politiciens issus de ce vote, quant à eux, nous gouvernent : c'est pourquoi, ultimement, l'opinion politique la plus déterminante pour n'importe quel citoyen demeure celle de son gouvernement élu, et la discussion engagée quand vient le temps des élections, celle qui aura le plus d'impact sur le futur de tous.

La démocratie et les idéaux humains représentés dans la plupart des forums politiques occidentaux demeurent nobles. Malgré une actualité troublante, la plupart des États responsables

s'entendent sur la nécessaire liberté qui incombe à chaque individu dans une société démocratique (Rousseau, 1762).

Comme le disait par ailleurs Spinoza au XVII^{ième} siècle déjà (1670) :

> *« Le but final d'un régime politique n'est pas la domination, ni la répression des hommes, ni leur soumission au joug d'un autre. Ce à quoi l'on a visé par un tel système, c'est à libérer l'individu de la crainte - de sorte que chacun vive, autant que possible, en sécurité; en d'autres termes conserve au plus haut point son droit naturel de vivre et d'accomplir une action (sans nuire ni à soi-même, ni à autrui)*
>
> *(...)*
>
> *Non, je le répète, le but poursuivi ne saurait être de transformer des hommes raisonnables en bêtes ou en automates ! Ce qu'on a voulu leur donner, c'est, bien plutôt, la pleine latitude de s'acquitter dans une sécurité parfaite des fonctions de leur corps et de leur esprit. Après quoi, ils seront en mesure de raisonner plus librement, ils ne s'affronteront plus avec les armes de la haine, de la colère, de la ruse et qu'ils se traitent mutuellement sans injustice. Bref, le but de l'organisation en société, c'est la liberté ».*

C'est pour cela qu'aujourd'hui le monde occidental exige constamment la construction d'une société globale de plus en plus égalitaire, basée sur la justice, où chacun doit demeurer libre de penser et d'agir. Nous pouvons distinguer dans tous les types de sociétés, un véritable éventail de courants de pensées évolutifs, entremêlés selon l'histoire propre de chaque région du peuple visé. Depuis l'Antiquité, les identités des peuples se forment au gré de leur cohabitation sédentarisée, du pacte ou du contrat social, plus récent car élaboré avec les règles du droit. Nous savons par exemple que le sens de la justice ou même de la démocratie était présent chez certains peuples amérindiens, même si leur sens de la justice n'exigeait peut être pas autant une ablation de leurs instincts pour une meilleure morale tel que suggéré par Rousseau (1762). D'ailleurs, au Canada,

cette question identitaire est d'autant plus intéressante par la dualité linguistique et culturelle de peuples fondateurs et colonisateurs; l'unicité nécessaire à l'identité canadienne, à travers sa colonisation des premières nations, et l'arrivée constamment renouvelée de souches multiethniques, embaument les défis propres à la démocratie canadienne.

Or, comme dans chaque démocratie moderne, la politique canadienne est soumise au jugement de ses citoyens lors du renouvellement des mandats élus d'officiers de l'administration publique. On y distingue trois niveaux institutionnels politiques représentant les citoyens : le municipal, le provincial et le fédéral. Tel que stipulé dans l'introduction, j'ai eu l'opportunité d'observer l'administration d'un parti politique fédéral en ces temps sulfureux, mais captivant, d'élections nationales, à plusieurs reprises. Il est étonnant de constater une diversité impressionnante dans la composition du personnel politique (ancien et nouveau) alors engagé dans une campagne électorale pour un même parti : une multitude de groupes, constitués de bénévoles, d'employés et de consultants, doivent se former et s'unir derrière un leader qui incarnera, avec ses autres candidats pour chaque circonscription, le fondement même du parti, sa raison d'être, et le rêve de se sentir juste envers la société en tant que citoyens militants.

Le nivellement des groupes à travers le pays est un enjeu organisationnel de taille pour un parti politique fédéral et son leader, chaque circonscription du pays ayant ses particularités et son candidat favori selon la maxime bien connue : « all politic is local ». Chaque groupe disposant de moyens humains et financiers différents, chaque localité offrant au parti une légitimité relative et déterminante, selon sa propre histoire. Au niveau micro, les traditions d'un parti politique sont constamment en conflit avec des situations singulières, voire les nécessaires innovations à prévoir et mettre en œuvre pour proposer des solutions viables aux constantes problématiques d'ordre

social, économique ou écologique. Qui plus est, au niveau administratif des organisations politiques, le *turn over* du personnel relevé dans le milieu, à l'instar de l'hôtellerie par exemple, est une preuve tangible de la particularité de ce domaine d'activités si plurielles. On comprend ainsi qu'il devient aussi difficile pour le leader d'un parti de diriger efficacement son parti, que d'incarner les intérêts de la population dans son ensemble le plus exhaustif, et de se faire élire en tant que tel.

Je pense que la discipline de la gestion de projet a grandement à contribuer à la gestion des campagnes électorales, véritables projets de société en soi; en terme de budget, les coûts sont onéreux, l'environnement éclaté, et les risques importants : dans des délais courts et exigeants, on se retrouve à mettre quotidiennement en place de multiples actions d'envergure, parfois démesurées mais toujours nécessaires et fondées pour assurer une promotion qualitative et quantitative du message politique. Par nature, presque tout politicien veut se faire élire pour améliorer le sort des citoyens, leur qualité de vie, et doit être considéré comme étant le meilleur porte parole de leurs besoins, revendications ou intérêts, ainsi que leur assurer la prospérité et la sécurité, ou selon d'autres les protéger des pis cauchemars[1]. Si la dimension à l'échelle d'un pays pour un futur Premier ministre est énorme pour satisfaire une population entière, qu'en est-il pour son propre personnel ? En effet, si le leader dépend de l'électorat, le personnel dépend de leur chef : quels sont les enjeux, les risques et les attentes du personnel impliqué aux côtés des candidats et du parti ?

[1] Voir Curtis (2004).

Les partis politiques demeurent de véritables « machines électorales » et répondent eux-mêmes aux besoins de communication à grande échelle. Organisations d'envergure, elles diffusent des discours et messages politiques à travers des événements organisés stratégiquement, afin de protéger leur image et de promouvoir tant leur équipe que leur chef durant toute la campagne et ses surprises (bonnes ou mauvaises) dans le but de se garantir le vote des citoyens en faveur de leur groupe. Dans cette optique, certains avancent qu'un parti fédéral national n'existe vraiment qu'en période électorale (Carty et Eagles, 2004) ; le reste du temps il ne serait plus qu'une organisation anodine, sans rôle véritable autre que de « survivre » en renouvelant leur adhésion, leur financement et leur nomination aux postes exécutifs et administratifs, et en mettant régulièrement à jour les priorités de leur plate-forme politique au gré des événements. L'influence sur les populations, raison d'être d'un parti à travers le partage de ses valeurs, demeure électorale ; en dehors de ces périodes leur existence semble illusoire et leurs activités moins visibles aux yeux des citoyens (Vongdouangchanh, 2006), car ce sont alors les candidats élus qui demeurent le plus souvent les meilleurs représentants des partis.

Avant de mettre en contexte le cadre particulier d'une campagne électorale, il faut donc retenir que le projet politique est par nature, en occident, un projet universel qui influe sur le quotidien des populations. Au Canada, l'étendue du pays n'empêche pas qu'il soit mené par les partis politiques, à différentes échelles, avec des leaders qui ont de nombreux supporteurs et collaborateurs qui entreprennent des actions d'envergure pour les soutenir dans le gain des votes, voire du pouvoir avec la constitution d'un gouvernement.

1.2 Mise en contexte d'une campagne électorale : l'image du leader politique et son discours, l'importance des médias et la valeur axiologique des groupes.

En distinguant d'ores et déjà l'appartenance à une association fédérée par de mêmes idéaux, et le caractère multidimensionnel, mais unique, d'un individu travaillant pour une organisation politique, il m'est apparu évident qu'avant de mieux comprendre la gestion des campagnes électorales, il fallait s'intéresser à définir le « produit politique » en lui même : d'une part les formations politiques (tous les membres affiliés, les employés permanents ou contractuels, les volontaires bénévoles, et leurs leaders d'opinion officieux), et d'autre part les candidats eux-mêmes, véritables leaders aux spécificités et capacités politiques (leurs intérêts locaux particuliers, leurs convictions, leur image, etc...).

Lors des campagnes, un candidat expose obligatoirement son entourage. La vie familiale du politicien est par exemple un aspect critique, ayant mis en valeur le défi quasi héroïque à assumer de telles fonctions avec une vie familiale déjà remplie. Plus encore, le contexte social d'un pays est un facteur déterminant pour susciter ou respecter l'intérêt populaire majoritaire du moment.

Une campagne électorale peut ainsi laisser place au rêve pour plusieurs individus. Elle donne certes des possibilités de changement ou de renouvellement à des postes de décisions législatives et exécutives, où on gère du personnel permanent « fonctionnaire » de l'État, et du personnel « politique » lié au mandat de chaque élu. À cet effet les partis politiques demeurent des organisations privées d'intérêt public, donc associatives, qui ne rentrent véritablement au contact de la population qu'en campagne électorale, lorsque qu'il faut soutenir et coordonner les efforts du personnel politique aspirant à une élection (Carty et Eagles, 2004), ils doivent rassembler,

autour du chef de parti et des candidats, des supporteurs ou militants, le plus souvent membres en règle du dit parti. Tout comme la plate-forme, ou programme politique d'une campagne électorale, la désignation d'un chef d'un parti aura été soumise préalablement au vote des membres en règles du dit parti.

Pendant les élections, un parti politique d'envergure nationale a pour rôle principal d'alimenter ses membres, au niveau local, avec une plate-forme politique entendue préalablement, et des ressources humaines, techniques et financières; on pense bien sûr au matériel de nature promotionnelle, tel que les affiches, pancartes, *etc.* Mais les partis doivent aussi assister les candidats et leur organisation régionale, produire des documents informatifs, constamment mis à jour selon l'actualité médiatique, qui aideront à argumenter les discours et autres communications exigées pour la promotion de leur idéal par la couverture médiatique. Les partis fédéraux ayant un minimum de représentants élus disposent ainsi de bureaux de recherche au Parlement, dont le mandat est justement d'analyser les enjeux et de suggérer des réponses thématiques et opérationnelles dans un contexte partisan. En mode électoral, l'envoi quotidien de « flash – campagne » ou de communiqués de presse devient une nécessité souvent répétée à exagération dès qu'une déclaration, un article de presse, ou un événement plus ou moins notoire risquent de perturber, ou favoriser, un gain électoral. Ils se veulent ainsi des « marques de commerces » à part entière, cherchant à rejoindre le public par tous les moyens de promotion d'un idéal imbattable et partagé par tous, à la manière des vendeurs de voiture (Yaffe, 2006). Les intermédiaires pour ce faire sont le personnel du parti et des candidats, et surtout celui désigné préalablement par le chef de parti pour répondre aux enjeux précis de la campagne électorale. Sur le débat politique à l'échelon national alors engagé, on en voit que très peu entre les citoyens et les candidats : on peut dire que ce sont surtout les chefs de parti et leurs différents candidats

locaux, qui s'engageront dans une confrontation médiatique sans merci à coup de déclarations « chocs », solennelles ou personnelles, de vives réactions ou encore de démentis. Seules les bases militantes et volontaires les plus participatives d'un parti (ce qui représente malgré tout une infime partie de la population), qui ont déjà présélectionnés un candidat, essaieront de convaincre véritablement le reste de la population du bien fondé d'élire « leur candidat ». Ils cherchent à s'assurer de l'appui des citoyens les plus aptes à les suivre. Pour tenter de rallier des promesses de votes, les militants feront du porte à porte, passeront des nombreux appels téléphoniques, enverront beaucoup de courriels, participeront à différents forums de discussions et autres nombreuses activités partisanes.

Lors d'une campagne, la véritable influence d'un parti national dans une circonscription donnée est essentiellement matérielle (Carty et Eagles, 2004), tel que mentionné plus tôt. C'est plutôt le leader national qui devra généralement incarner, par voie de discours médiatisé, l'idéal majoritaire lui permettant de gouverner le pays[2], promu par l'aide essentielle de chacun des autres candidats sur le terrain de leur localité respective et le parti. Il ne faut pas oublier la dynamique des partis, entre eux, qui ne cesseront de s'affronter dans des guerres d'images sans merci. Tout devient alors possible, de la publicité quasi-mensongère où on insère des « bruits de tambours guerriers, des phrases assassines » (Castonguay, 2006), des déclarations incendiaires où on s'échange des critiques, voir des insultes (Sansfaçon, 2005), ainsi que des affiches aux images caricaturales et parfois dégradantes (Kelly, 2005)[3]; plus récemment en Suisse, un parti a simplement décidé d'offrir aux enchères des activités avec des candidats sur *Ebay* dans une optique promotionnelle des plus tangibles puisque utilisant des moyens technologiques actuels (Deglise, 2007).

---

[2] Selon David (2006) « en campagne électorale il n'y en a que pour le chef »

[3] Voir à l'Annexe 6, la reproduction d'un exemple de ce type d'affiche, p. 224

Au diapason des médias friands d'images on pourrait se demander quelle image du candidat et de son parti est véhiculée lors d'une campagne électorale et quelle est son impact sur la mobilisation de ses supporteurs et/ou travailleurs politiques? Plus précisément, les questions qui animent ma recherche sont la juste compréhension des efforts systématiquement répétés dans un parti donné pour promouvoir efficacement le discours des représentants de leur organisation, les actions, les coûts et les conséquences qui y sont associés pour tout le personnel engagé, incluant les équipes, les candidats, et leur chef.

Le 23 janvier 2006, date d'une précédente élection générale au Canada, chaque parti présentant un candidat dans les 308 circonscriptions pouvait, selon la loi, dépenser à lui seul jusqu'à 18,278,278.64$, soit en moyenne 81,159.30$ pour chaque candidat. Ainsi 54,484,339.49 $ ont été dépensés par les 15 partis ayant présentés des candidats au pays, et le gouvernement leur a remboursé 27,182,060.13 $ de cette somme[4]. Cela ne comprend pas les dépenses d'ordre public et privé de tous les acteurs impliqués, y compris les médias qui dépensent beaucoup pour pouvoir suivre chacun des candidats en lice, et couvrir leurs activités.

Il y a donc des sommes d'argent considérables qui sont investies dans une campagne électorale : au niveau des partis politiques, il suffit de comparer les comptes de résultats des exercices financiers précédents pour facilement juger la différence entre un exercice financier avec et sans campagne électorale à mener.[5] Si certains s'intéressent à la provenance et à la destination de cet argent (ce qu'on devrait laisser plutôt au directeur d'Élections Québec, Canada, ou à des

[4] Source : Direction générale des Élections du Canada, 2006

[5] Les recettes et dépenses de campagnes électorales engagées lors d'élections générales sont toutefois comptabilisées distinctement, tant au niveau interne qu'externe du parti politique (soit au niveau de la disposition de la *Loi électorale* respective).

vérificateurs qualifiés à travers le respect des différentes loi électorales), cette étude cherche à s'intéresser à la dimension humaine d'une campagne électorale : celle qui met en valeur les candidats et leur chef, au profit de leur organisation partisane avec l'espoir de satisfaire leurs plus profondes convictions et en assurer une présence continue dans les décisions du gouvernement.

Le projet social est à son comble lorsque vient le temps, possible, du ou des changements politiques. La publicité, les débats télévisés, les commentaires médiatiques, l'opinion de la rue, sont des composantes prises hautement en considération par les dirigeants et les groupes politiques durant une campagne. Il y a alors la constitution hétéroclite de nombreuses équipes vouées à l'élection locale d'un candidat, et ultimement à celle de son parti, qui oeuvrent à préparer quotidiennement de nombreuses tâches de communication, allant de la prospection téléphonique aux « comptages », de la revue au communiqué de presse, de la recherche à la rédaction de discours et autres publications, ou encore de la préparation stratégique des activités de promotion d'une certaine image, de l'accueil au bureau d'élection du candidat, et des allocutions de certains candidats à promouvoir. Selon le contexte médiatique, les stratégies de communication des partis diffèrent grandement pour s'imposer ou se faire discret (Delacourt, 2005). Ma recherche cherche à comprendre la place du personnel politique dans un tel contexte, et la culture organisationnelle qui mène à la mobilisation des individus au soutien et à la promotion de leur dirigeant.

En effet, si l'impact des campagnes électorales est important dans la vie de tous citoyens, il l'est d'autant plus dans la vie professionnelle et personnelle de nombreux individus, employés de bureaux politiques, du parti, ou membres sympathisants et volontaires, qui oeuvrent d'arrache pied pour non seulement satisfaire leur conviction politique et s'intégrer à un groupe, mais aussi, pour certains, obtenir ou garder un emploi.

La satisfaction et la reconnaissance, d'une part du citoyen, et d'autre part des membres qui constituent un groupe politique lors d'une campagne électorale, sont des enjeux de taille à relever pour un prétendant au poste de Premier ministre ou de Maire. Surtout que l'éthique intimement liée à ces hauts postes d'officiers publics, donne aux mandats électifs de ce type, une position hiérarchique quasi sans égale au sein d'une société; nous sommes ici « au cœur du pouvoir », surtout lorsque les élus font partie du gouvernement.

L'actuelle perception du public à l'égard des politiciens demeure déplorable, et valide politiquement, dans une discipline connexe, les observations d'Aktouf (1998) sur la disparition de toute éthique en économie. Pourtant, s'il y a bien un domaine d'activité où l'éthique, dans « sa recherche du bien être de soi et des autres », est incontournable, c'est la politique.

Je n'ai pas la prétention de juger les choix électifs des citoyens ou l'éthique des actions des gouvernements, mais je compte bien m'attarder sur le fonctionnement administratif des machines électorales, orchestrées par des groupes d'individus divers, motivés selon leurs particularités locales (micro) et leurs ambitions nationales et internationales (macro) pour leur pays.

Un futur élu n'est pas supposé faire valoir ses intérêts personnels (au sens pécuniaire) dans une démarche électorale, d'autant plus s'il appartient à une formation politique solide avec des valeurs ancrées et incontournables ; il doit en outre se conformer le plus souvent à une certaine ligne de parti, évidente par esprit de conformité partisane, tout en s'adaptant aux réalités locales de son comté. Si dans le discours politique doit se retrouver l'essentiel d'une vision, avec des promesses électorales à entreprendre des actions pour résoudre les problèmes préalablement

identifiés de la société, il apparaît de plus en plus fréquemment que d'autres critères s'ajoutent pour devenir un élu :

- **ses caractéristiques personnelles** (son expérience politique et professionnelle, son image, sa réputation et sa représentativité, etc.).
- **son appartenance officielle à un groupe déjà reconnu**, le plus souvent un parti politique institué, qui a justement pour rôle de débattre et de généraliser une vision de la société et de ses problèmes à résoudre à travers des idéaux établis.

Lors de l'élection fédérale de 2006 au Canada, il y a eu deux séries de débats télévisés, dans chaque langue officielle du pays, afin de donner la chance au citoyen, d'entendre et de voir les aspirants à la direction du 2ème plus grand pays du monde sur des thèmes pré-sélectionnés par un panel médiatique, incluant des citoyens et des interlocuteurs représentant quatre (ou cinq) des plus importants partis politiques. Bien sûr, face à un agenda immensément chargé lors d'une campagne électorale, les leaders de ces partis délèguent les prémisses organisationnels de cette tâche de communication, devenue incontournable, à des membres exécutifs dignes de confiance, éminents dans leur spécialité, et souvent très proches de chacun des quatre candidats au poste de Premier ministre du Canada.

Cette avenue m'apparaît idéale à sonder car elle relie une activité dont le résultat est hautement médiatisé et significatif pour le parti et la population, à son niveau national. Je m'attacherai donc dans ma recherche à répertorier, par le vécu, les actions entreprises à l'échelle humaine pour promouvoir les valeurs du parti lors des actions de promotions, ou de débat public (notamment ceux télévisés à l'échelle nationale).

J'ai voulu ici mettre en perspective les enjeux fondamentaux que représentent pour la société canadienne une campagne électorale dans le cadre partisan qui l'anime: on fait face à des organisations nourries par l'appui matériel et immatériel de leurs membres, qui se mobilisent à travers des leaders. Ces leaders sont en somme les portes-paroles officiels du parti, et ceux qui communiquent à la population en générale à travers le prisme des médias et des groupes locaux de citoyens.

Certains de ces citoyens collaborent de près avec les leaders et réalisent des tâches phénoménales pour préparer et encadrer le leader. Identifier les valeurs qui poussent ces groupes à travailler pour les candidats demeure la préoccupation principale de ma recherche.

1.3 État de la recherche.

Mon étude de cas porte sur un parti politique constitué, en traitant principalement « la dynamique unissant le groupe/ou l'équipe au politicien ». Cette dynamique engrange des principes axiologiques pour le groupe politique, et ontologiques pour les candidats, ou leader(s).

On définit l'**observation axiologique du groupe** comme « théorie de la valeur en général, entendue au sens moral. L'axiologie, telle qu'elle s'est développée en Allemagne (avec Max Scheler ou Rickert) et en France (chez R. Ruyer ou R. Polin), cherche à établir une hiérarchie des valeurs » (Durozoi et Roussel, 2009). On peut ajouter selon Legrand (1993) que c'est une « science ou doctrine des valeurs, qu'il s'agisse des valeurs morales et de leur appréciation, ou des valeurs plus générales, de caractère normatif (le vrai, le bien, le beau) », ou comme le dit

Julia (2006) : « au premier rang le respect de ce qui est bon, puis le respect de ce qui est noble, puis de ce qui est beau, etc. (M. Scheler) ».

Jacob et Auroux (1980) dresse un portrait plus historique de l'axiologie, en citant les auteurs qui ont spécifié ce terme :

> *« L'axiologie, dans son sens moral, est un terme introduit au 18eme siècle par des penseurs proches du Néo Kantisme pour désigner une théorie rigoureuse des valeurs en général et des valeurs éthiques en particulier. S'il y a un primat de la raison pratique sur la raison théorique, on peut déduire de la raison pratique (ou plus généralement du sujet transcendantal) des valeurs. Selon Windelband, l'axiologie serait la partie de la philosophie pratique qui a pour fonction de déduire des catégories de valeur, déduction analogue à la déduction métaphysique des catégories de la connaissance dans la critique de la raison pure (Kant). Selon Rickert, par ce primat de l' éthique, on considère ainsi la vérité comme une valeur : elle soumet celui qui la recherche à des normes.* ***L'axiologie est donc une logique de la valeur qui ne se limite pas à l'éthique ou à la logique, mais aussi à l'esthétique et à la religion en terme de valeur*** *(Windelband). Au 20eme siècle Husserl, ayant démontré que les actes ne sont pas des jugements théoriques et admettent néanmoins une considération formelle, ouvre la possibilité d'élargir* ***l'axiologie à une idée de logique formelle des valeurs et des biens (approche phénoménologique) où on distingue la volonté de la raison : les axiomes axiologiques sont indépendants des axiomes logiques, et sont une logique du cœur et de l'émotion que l'on distingue de l'éthique (doctrine de l'action)****. Enfin, selon Scheler, on distingue l'axiologie matérielle, qui détermine les valeurs qui sont données dans les actes intentionnels affectifs, de l'axiologie formelle, qui énonce des lois à priori qui sont données dans la saisie de ces valeurs, comprenant ainsi une « doctrine des valeurs » et une « doctrine des attitudes axiologiques » (Werhhaltung). En linguistique, c'est le système de valeur attesté dans un univers sémantique particulier et résultant de la surdétermination d'une catégorie oppositive quelconque par la catégorie « thymique » (euphorie/dysphorie), abstraite (continu/discontinu) et figurative (couleurs, éléments). C'est un codage de valeurs qui réunit et oriente un « univers du discours » donné ».*

Cette grande définition peut se résumer dans mon étude, à dresser un portrait théorique et hiérarchisé des valeurs individuelles des équipes électorales. Les catégories identifiées par Julia (2006) du respect du *bon*, *noble* et *beau* me semblent tout à fait justes à couvrir dans cette optique de hiérarchisation au sein de mon approche.

Par ailleurs, on entrevoit l'**observation ontologique du politicien** en tant que « science de l'être en général, c'est à dire de l' « être par où il est être » [Aristote] (...) ou conceptions de l'existence en général, telles qu'on les rencontre notamment dans l'existentialisme » (Durozoi et Roussel, 2009). Mais là encore, la perspective historique de cette « philosophie première » telle que conceptualisée par ses inventeurs, est mieux détaillée par Jacob et Auroux (1980) :

> « *Terme inventé du 17eme siècle pour expliquer l'insuffisance de la métaphysique à puiser la détermination « d'universalité » qu'implique la question de l'être (Clauberg, 1646). On la distingue des trois autres parties de « tout le système de la métaphysique », à savoir la psychologie, la cosmologie et les théologies rationnelles. Par ontologie, on étudie une « philosophie transcendantale » qui considère l'entendement et la raison même dans un système de tous les concepts et tous les principes qui se rapportent à des objets en général, sans admettre des objets qui seraient donnés ! (Kant, Critique de la raison pure, livre 2, 2eme partie, chapitre 3). Comme la quête de « l'être en tant qu'être » de la métaphysique, ou la théologie qui étudie « un être premier séparé du divin », l'ontologie traite du fondement de l'ordre des choses, à la manière des sciences de l'être opposé au devenir (Platon). Substance du « sujet réel et déterminé » entre des catégories, l'ontologie conçoit donc l'être comme absolu, déterminé. Il y a dans l'ontologie une attention portée aux problèmes du langage : « l'être, proprement dit, se dit en plusieurs sens » (Aristote). L'ontologie se dégage de toute tradition substantialiste et pose l'être comme problématique de la métaphysique. Attachée au problème de la connaissance, elle est liée à la théorie du sens et de la référence ; prolongement de l'épistémologie, elle est une réflexion sur le statut de l'interrogation qui porte sur le « quoi » dont on parle, ou selon Russel du « qu'est ce qu'il y a? ». Elle est ainsi différente de l'ontique qui traite de « l'étant » : en traitant de « l'être » elle parcourt tout « l'étant » et en fournit des possibilités*

d'émergence. La « phénoménologie » d'Heidegger dit qu'elle désigne la position du «sens » de l' être en général mais qu'elle n'est pas l'énoncé des catégories substantielles d'un être « classifié ». Selon R. Kahn, elle consiste donc à « élaborer adéquatement la position du problème de l'être. Par contraste avec « gnoséologique », « ontologique » désigne l'ordre des choses et de l'être distinct de l'ordre du « connaître ». C'est un ordre réel, opposé à la « logique » (qui est un ordre du discours ou de la raison) et à la « génétique» (ordre d' acquisition de la connaissance). On appelle « engagement ontologique » d'une théorie, l'ensemble des entités dont la formulation considérée de cette théorie conduit à reconnaître l'existence ; si Frege affirme l'existence comme « la propriété qu'a un concept d'être satisfait pour au moins un objet », l'engagement ontologique en permet plusieurs définitions. Selon Russel les choses et les personnes sont des objets de référence des noms propres, et les concepts, sujets à des description abrégées, sont des entités subsistantes auxquelles se réfèrent les noms généraux. ***La question ontologique devient alors celle de la réductibilité des symboles, où ne sont requis que les objets de références des symboles irréductibles.*** *(...) L'engagement ontologique s'impose alors non plus au niveau syntaxique de la quantification mais à celui « sémantique » du choix d'un modèle d'interprétation de la théorie (D. Vernant) ».*

Cette définition a permis de passer outre la description du schéma « quinnéen » de la quantification. Elle peut se résumer dans ma recherche par l'étude du leader politique en tant qu'être humain qui dirige l'administration des groupes partisans et, selon les cas, des comtés, des régions ou des pays tout entier. La perspective ontologique permet en effet de se rattacher au réel, plutôt qu'aux concepts qui tendent à le définir qu'on peut retrouver en philosophie politique par exemple. Le défi posé ici est que le leader politique apparaît comme un leader dont la dimension historique en a déjà révélé le caractère héroïque et son contraire.

Aktouf (1987) avance l'idée que les chercheurs doivent s'interroger sur les connaissances épistémologiques de l'homme dans leur réflexion fondamentale. Ma propre réflexion sur le sens social de notre existence, lié par l'ordre politique qui nous régit, en principe, pour cohabiter

sereinement grâce à la justice, appuie cette nécessaire interrogation sur le lien épistémologique inhérent aux individus qui travaillent à gouverner l'ensemble d'une population. Élaborer un engagement ontologique des leaders et les assertions axiologiques du groupe politique constitue certainement l'axe central multidimensionnel de cette recherche

La présence de nombreux médias et l'avènement de l'individualisme ont engendré une transformation profonde chez les individus nés dans des démocraties occidentales de la seconde moitié du XX^{ème} siècle, puisque celles-ci permettent aujourd'hui une pluralité d'opinions transmissibles à des segments de population de plus en plus nombreux dans leur différence, et transmutables au gré des cauchemars quotidiens qui surviennent en tant que désastres plus ou moins concret dans leur réel (catastrophes naturelles, guerres ou terreur, conflits sociaux, crises économiques, épidémies, etc...). On verra toutefois dans une première partie, que notre approche axiologique des groupes politiques nous permet de sortir de la dimension financière des sciences administratives pour pleinement absorber sa dimension humaine. La convergence d'une pluralité des croyances disponibles, admise plus haut, et l'évolution de notre monde dans son ère très médiatique m'incitent à m'interroger sur les intérêts divers des acteurs ayant choisi comme profession la politique et son environnement si humain malgré une apparence toute virtuelle pour le citoyen ordinaire.

Le rationalisme juridico économique d'Aktouf (1998) n'est donc pas une entrave à concevoir un idéal qui persiste à communier dans l'évolution des pensées. Le jugement de ses valeurs n'est pas non plus un frein à sonder la réalité de ce type d'organisation par le vécu de leurs membres dans les périodes les plus déterminantes de leur existence (pour plusieurs de leur carrière) et conséquemment sur la satisfaction de leurs convictions par les actions qu'ils entreprennent. Je

vous présente en second lieu cette réalité qu'on juge trop souvent par du vocabulaire volontairement ignorant, ou par « pur vacuum philosophique », soit les concepts ontologiques de l'homme politique. Ces concepts seront-ils hideux par le fait même de la recherche du « pouvoir » ou humbles par leur visée salvatrice d'un monde meilleur ? Dans l'état actuel très sensationnaliste de notre société, on parle de plus en plus de « séduction » dans le processus interpersonnel d'un leader avec le public. La digression du discours vers l'image n'est plus à éluder, tel que Castonguay (2010) le constate. Le langage du leader n'aurait d'autres choix que de se compromettre dans un tel sens puisque c'est ce que demande le « marché » politico-médiatique lui même, les individus étant avides de nouveautés et de nouvelles idées pour être motivés, mais aussi et plus traditionnellement de sécurité, de prospérité et de liberté. Aussi, le défi quasi-spirituel de tout chef de gouvernement l'amène à choisir, consciemment et inconsciemment, des arrangements de tout ordre pour satisfaire plusieurs auditoires micro et macro, pouvant mener à des situations répertoriées d'abus ou de don, de conflits inéluctables ou de pacification bienveillante.

Il faut donc retenir ici que faire de la politique au XXIe siècle impose des nouveaux défis de décision et de communication au leader politique puisque la couverture médiatique permet désormais un accès à des informations nombreuses, des opinions variées et une visibilité instantanée. Cette omniprésence ainsi que l'évolution des individus vers des formes générales d'expression plus égocentriste ont rendu selon plusieurs auteurs le message politique moins condensé et plus superficiel. Pourtant la profondeur inhérente au statut des individus politisés a été démontrée : la définition des termes de recherche proposés expose également la profondeur avec laquelle j'entends poursuivre cette étude.

a) L'axiologie des groupes.

On a vu que les groupes politiques s'apparentaient formellement aux citoyens en général, dans leur dimension micro et macro économique. Dans son essai sur le rapport de l'individu à la justice, Blais (1994) en propose quatre dimensions essentielles : *le corporel, le moral, l'intellectuel et le religieux*. Ces quatre dimensions ont une incidence fondamentale pour décliner le sentiment d'appartenance à un groupe politique dont les valeurs doivent converger pour s'adresser unanimement aux maux quotidiens d'une société. La dimension religieuse avancée peut s'apparenter à celle du parti, où un certain esprit de groupe règne avec des normes et un ordre préétabli, de concert avec les trois autres dimensions. Cependant, la caractéristique militante du membre d'un parti politique complémente selon moi les quatre dimensions avancées par Blais (1994) pour le « simple » citoyen.

Si on se rapporte à Reeves-Ellington (1998), *« l'altruisme, l'absence d'égo, la charité et des valeurs similaires »* sont vitales à notre façon de vivre. Cependant, on remarque que ces vertus sont, pour la plupart, « aliénées à l'économie ». On pourrait alors se poser tout d'abord la question de savoir si un groupe engagé en politique demeure étranger à la réalité économique ? Y opère-t-on dans un paradigme de producteur - consommateur, ou client - fournisseur, selon le modèle mis de l'avant par Reeves-Ellington (1998) ?

Ma recherche cherche à comprendre la place effective du personnel politique dans un tel contexte, et la culture organisationnelle qui mène à la mobilisation de ces individus au soutien et à la promotion de leur dirigeant.

Il y a très peu d'écrits sur l'axiologie des groupes, et encore moins sur leurs valeurs en sciences de la gestion. Pour cela, à ce stade de ma recherche, je présente, parmi le peu de littérature qu'y existe, quelques pistes sur des dimensions qu'on pourrait retrouver dans la collecte des données, notamment au sein des entrevues réalisée dans le cadre de ma recherche.

C'est pour cette raison que je veux identifier grâce à des entrevues à questions ouvertes, si parmi les valeurs des personnes du groupe on en retrouve qui correspondent aux dimensions de Blais et de Reeves-Ellington citées plus haut. De plus, les entrevues projetées vont certainement m'aider à identifier d'autres dimensions de valeurs et de principes individuels qui se rapprochent aux valeurs des équipes politiques et à leur bon fonctionnement.

Les individus disciplinés adhérant à un projet organisationnel perdent naturellement leur identité « citoyenne » dans ce sens où leurs valeurs deviennent celles de leur organisation afin de convaincre le plus grand nombre. De toute évidence, ils sont conscients que si cet « abandon » les unit, ils savent comment profiter de leur appartenance à l'organisation et qui sera le plus avantagé parmi eux dans cette relative égalité de chacun (Berry & Cartwright, 2000). Il y a là aussi deux pistes dimensionnelles à explorer, à savoir la motivation et la compétition des individus au sein des équipes électorales.

Mais le « membership » à une organisation politique est aussi une garantie d'être avantagé par le sentiment d'appartenance à un groupe cherchant activement à relever des défis généralisés à la population et à son bien-être. Ce sentiment est justifié par une solidarité conventionnelle entre les membres et le partage de valeurs politiques souvent communes.

On conviendra enfin, que le personnel politique de parlementaires quels qu'ils soient, disposent d'une reconnaissance individuelle et sociale forte comparée par exemple au personnel dit « fonctionnaire » ; leur mandat, quoique temporaire, demeure dans le domaine de la décision, lors des débats et des mesures législatives, sur comment résoudre les problèmes ou améliorer les conditions de vie des citoyens, dans un esprit partisan bien établi et assumé.

En résumé, j'ai pour but d'explorer la théorie des valeurs individuelles que l'on retrouve au sein des groupes politiques, en vérifiant celles décrites par Reeves-Ellington (1998), à savoir « l'altruisme, l'absence d'égo, la charité et des valeurs similaires » et en complétant des dimensions déjà évoquées dans différents domaines de la sociologie, notamment celles de Blais (1994) à savoir « le corporel, le moral, l'intellectuel et le religieux », mais encore non appliquées dans le contexte particulier du projet politique. Aussi, la juxtaposition des valeurs individuelles à celles d'un groupe partisan, et donc possédant des préceptes idéologiques propres et reconnus, distingue les groupes politiques des autres groupes organisés que l'on étudie plus fréquemment en sciences de la gestion.

b) L'ontologie du leader.

L'ontologie du leader tel que répertorié dans les recherches successives, a longtemps hésité entre le pôle « transactionnel » du leader, et celui que j'appelle « transcendant », ou « transformant » selon les idéaux de Burns (1978). Ce dernier, distinguait dans sa définition du « leader », deux approches selon la finalité des valeurs du leader, à savoir la liberté, la justice et l'égalité. Dans l'approche « transactionnelle » il était clair, que le leader et ses suiveurs opéraient chacun pour

leurs propres intérêts, en négociant le processus dans leur engagement de nature répétée car circonstancielle. Mais cette approche, peu empreinte d'engagement moral conscient envers l'organisation, ne permet aucune transcendance, c'est à dire d'aller au delà du soi en tant qu'étant.

En fait, la notion de « transcendance » chez le leader a même été étudiée dans sa perspective spirituelle plus ou moins évidente (Chakraborty & Chakraborty, 2004), qui se caractérise par la prise de conscience « d'une réalité supérieure à l'instinct vital ». Cette réalité supérieure, ou selon les termes de l'auteur « la raison au delà de la vie, la vie au dessus des choses matérielles, et l'absence intrinsèque d'ego » dans la réflexion du leader donnent ainsi une approche subjective et holistique permettant l'analyse complexe des réalités, intégrée dans la survie au long terme du groupe. Cette approche concorde avec les dimensions axiologiques avancées précédemment, et pourrait s'apparenter au bien-être des citoyens dans le cas du leader politique : en effet, la survie et le bien-être de la population demeure au cœur même de son action, surtout une fois élu (avec toutes les responsabilités que cela lui incombe).

Ainsi le leader qui se préoccupe de l'essentiel (au contraire du circonstanciel) et qui met naturellement de côté tout désir de carrière, d'argent ou de reconnaissance, parvient à élever ses suiveurs dans une même direction morale, ce qui constitue une force indéniable pour la satisfaction du groupe. La théorie « transcendante », conceptualisée notamment par les travaux de Chakraborty & Chakraborty (2004), Bass & Avolio (1994) et Reeves-Ellington (1998) sur les leaders « transactionnels » ou « transformatifs », se repose notamment sur l'assertion d'Aldous Huxley citée par Chakraborty & Chakraborty (2004) sur le besoin premier de l'homme : « the last end of man, the ultimate reason for human existence, is unitive knowledge of the divine ground ».

Burns (1978) avait déjà émis en point d'ordre la nature « auto stimulante » entre tout leader politique et ses supporteurs. Le leader politique n'a pas donc le choix d'être synonyme de la satisfaction de ses suiveurs, soit son personnel, mais aussi l'ensemble de ses électeurs. Lors de son accession au pouvoir, la dimension transcendante du leader politique s'applique donc à l'ensemble des citoyens. Dans la perspective de l'organisation politique, peut-il toutefois s'abstraire d'une telle réalité de leadership ou devra-t-il également s'y plier?

Si la réalité économique d'une campagne électorale engendre des similitudes avec le monde commercial, elle doit hélas confronter le leader à répondre d'abord à ses intérêts personnels. En cas de candidature publique, tous faits et gestes passés peuvent ressurgir comme des « vieux démons », relayés par les médias dont c'est le mandat officieux. C'est d'ailleurs cette portion de la vie privée d'un politicien que les adversaires politiques d'un leader chercheront toujours à publiciser en cas de défaillance, en dégotant la moindre faiblesse, le moindre scandale dévastateur pour son image. Ainsi le caractère transcendant peut redevenir transactionnel en cas d'attaques personnelles ou autres conflits privés vécus par les leaders, ce qui complexifie l'aspect public de l'homme politique.

La conscience du soi serait inévitable selon Solomon (1993) dans le monde commercial, plus micro que macro, empêchant ainsi toute conscience dite « éthique ». La nature transcendante et caractérielle d'un individu sont deux éléments reconnus essentiels à la juste définition du leader, et agissent en conflit dans le temps. Le lien spirituel demeure alors la seule garantie d'une conscience éthique, et donc du bien être chez tous les individus impliqués derrière un leader.

Dans une discussion visant à une meilleure compréhension de l'ontologie administrative du leader, on observe que celui-ci est une sorte de lien indépendant des actionnaires et dépendant de ses employés (Berry et Cartwright, 2000). Ainsi, il doit se protéger des premiers pour protéger les autres. En ce qui concerne les actionnaires, il ne peut que rarement tous les satisfaire, et sera obligé de faire plaisir à certains plutôt qu'à d'autres dans ses actions. De plus, cette perspective engendre de facto une satisfaction plus personnelle que consensuelle, et conséquemment une sorte de destinée hasardeuse. Le leader n'est donc rien sans son équipe. Il ne peut être le héros que si son équipe le conseille bien et demeure soudée à servir les intérêts de l'organisation, tel que préconisé par Aktouf (1994). C'est certainement encore plus le cas pour l'homme politique.

On peut affirmer que le leader est essentiel pour le bon fonctionnement d'une équipe. Il doit créer par un processus parallèle et interactif, des équipes qui répondent à la complexité et l'ambiguïté de leur travail, plutôt qu'opérer par la hiérarchisation ou le travail en série. Il n'est donc pas seul à servir les « actionnaires », et doit s'assurer pour ce faire de motiver et d'inciter ses équipes pour continuer à en faire partie et à en être l'exemple suprême. On peut ajouter en dernier lieu, qu'en politique, les actionnaires sont les membres de partis, influents ou non, les médias et autres groupes d'intérêts, ainsi que toute institution publique. On verra que dans sa relation avec les actionnaires et le personnel, le leader se doit d'être en bout de ligne très diplomate. L'électorat s'apparenterait quant à lui à un « audit » sur la bonne conduite des affaires du parti porté au pouvoir, en lien avec les circonstances géopolitiques immédiates.

On ne peut se contenter d'une vision simplement réaliste de l'ontologie du leader ainsi que d'une épistémologie fonctionnaliste de ce dernier, à la manière d'un Henri Fayol. C'est pourquoi des critiques soumettent fort justement d'abandonner les traits, styles ou contingents du leader pour

qu'on parvienne à ce que le leader lui même s'oublie dans l'égalité intrinsèque des individus entre eux, les amenant à être tous des servants d'un bien être plus grand que celui de l'ego (Berry & Cartwright, 2000).

Ma revue bibliographique[6] indique de plus que ces thèmes, sur les aspects axiologiques et ontologiques d'un gestionnaire de projet, sont presque inexistants dans ce qui est la recherche traditionnelle en Gestion de projet. En outre la Gestion de projet ne bénéficie que de très peu de recherches sur les projets politiques, et pourtant, à l'instar des travaux de Burns (1978), ce domaine a l'avantage de mêler immédiatement au cognitif du gestionnaire les aspects véritablement transcendants de son rôle de leader. À partir de ces constats et des besoins mentionnés dans mes réflexions antérieures, j'identifie qu'il y a certainement un espace dans la recherche en Gestion de Projet qui n'a pas été étudié, et que c'est dans cet espace que mon étude apportera des nouvelles avenues pour non seulement mieux comprendre les enjeux de la gestion des campagne électorales par les leaders politiques, mais aussi pour ouvrir des nouvelles avenues à explorer dans les prochaines recherches sur les gestionnaires de projet et leur équipe.

On retiendra pour conclure cette partie sur l'ontologie du leader sa dimension transformationnelle, ou transcendante - qui semble être la plus appropriée au contexte partisan et public de l'élu, ses responsabilités envers les membres du parti et les citoyens, sa personnalité, sa direction morale, son exposition publique, ainsi que la reconnaissance dont il jouit et dont il fait preuve. Par ailleurs, si les études abondent au niveau du leadership, la discipline de la gestion de

[6] Entre autres: *Project Management Journal, International Journal of Project Management, Leadership and Organisation Development Journal, Journal of Organizational Change Management, Social Responsibility Journal, Australian Journal of Politics and History, Éthique publique, Revue française de gestion, Gestion, Cahiers de recherche HEC et UQO*, etc..

projet ne s'est pas encore intéressée à cette notion dans une perspective humaine de la politique, ce à quoi le paradigme de cette recherche est attaché. La partie suivante démontre le peu d'inclusion de l'ontologie des leaders et l'oubli du thème axiologique dans la recherche en gestion de projets.

c) Inclusion ou oubli en gestion de projet

Toutes les organisations présentent une composante politique (Pinto, 1998). Les partis politiques sont par définition même des organisations basées sur les projets, si ce n'est un seul. Ce type de projet ne peut être envisagé autrement que comme un comportement social, puisqu'il est au cœur même de l'organisation humaine depuis le début des civilisations. En terme praticien, la gestion de projet est perçue comme un comportement social défini par l'histoire, le contexte, les valeurs individuelles, et un large éventail d'environnements structurels (Cicmil & *al.*, 2006). Hölzle (2010) s'interrogeait récemment sur le manque inquiétant de littérature disponible sur la valeur des ressources humaines et leur implication dans le contexte des projets, afin de mieux cerner le rôle et la motivation des gestionnaire de projets. D'autres auteurs s'inquiètent du manque d'attention des chercheurs et praticiens envers les capacités individuelles (Bredin, 2008). Ces préceptes confortent l'importance de traiter les deux thèmes ciblés dans ma recherche, soit l'axiologie des groupes électoraux et l'ontologie des leaders politiques, dans une perspective qui s'attarde justement à aborder le ressenti réel des intervenants du projet politique. Enfin, le rôle du caractère politique des projets et de ses acteurs a déjà été démontré comme un facteur de succès indéniable (Pinto, 1998).

La discipline de la gestion de projet au sein du milieu académique est née des théories constructivistes qui s'étaient d'abord intéressées à la théorie du « changement », en démontrant notamment les opportunités pratiques de leur réflexion pour administrer les projets de changements organisationnels. Pourtant, la littérature révèle qu'elle s'est écartée durablement de cette base théorique pour retomber dans une analyse parfois extrêmement positiviste, écartant de ce fait l'approche subjective et interprétative inhérente à la discipline. Ce biais a été relevé notamment dans l'étude épistémologique des recherches en gestion de projet de Smyth & Morris (2007), mais aussi par Cicmil & *al.* (2006).

Dans la distinction émergente entre gestion de programme et projets, Pellegrini (2011) avançait récemment la nécessité d'aborder les questions de gestion dans un une approche ontologique constructiviste, sociale ou en devenir (« becoming »). Et l'auteur de rappeler, en s'appuyant sur les résultats probants de Cicmil & *al.* (2006) au sujet du besoin vital grandissant de recherches interprétatives et critiques pour les praticiens, que les études qualitatives donnent accès aux aspect tacites, contextuels, obscurs et sous-jacents de l'individu en projet. En effet, on ne peut se contenter d'assumer, comme c'est souvent le cas, que le cognitif détermine formellement les valeurs ou les actes. Le contexte propre au projet, à sa complexité et aux valeurs qui le constituent à travers notamment les interactions multiples d'individus, sont donc des éléments qui demandent une attention plus soutenue des chercheurs. Afin de cerner les problèmes épistémologiques, autant d'ordre général que du particulier, la méthodologie choisie me permet d'être à la fois partie prenante et externe au projet (Smyth & Morris, 2007). Je compte donc poursuivre dans cette heuristique qui me semble des plus nécessaires et appropriées au champ d'étude théorique de la gestion de projet.

En effet, des études récentes ont certes essayé de définir les « valeurs » inhérentes au projet. On est ici au cœur de l'étude axiologique que je cherche à mener. Barima (2009) rappelle que la « valeur » a été distinguée de l'être au cours du XIXe siècle pour devenir une donnée essentielle largement examinée dans plusieurs disciplines, telles que la psychologie, la philosophie, et l'économie, etc. Encore une fois, soulignons qu'en gestion de projet, peu d'études s'y sont attardées, et l'auteur d'observer que c'est un des construits les moins compris dans la littérature scientifique. Pourtant la nature même de la discipline de la gestion de projet demande une attention soutenue à la valeur des « valeurs » attribuées par les intervenants d'un projet, puisqu'elles caractérisent l'émotion qui est obtenue par la réalisation du projet, ou même lors de sa phase de préparation. Cet oubli relevé par les chercheurs démontre la pertinence actuelle de ma recherche. Enfin, si les études expliquent que les éléments reliés au temps (ou à la durée) sont des données de mesure essentielles au succès d'un projet, celles-ci demeurent trop peu nombreuses (Nordqvist & *al.*, 2004) et ne se sont jamais attardées au cas des campagnes électorales, qui sont pourtant un exemple de la quintessence des projets (Pinto, 1998).

- *L'oubli de l'axiologie*

L'étude catégorique des valeurs, ou axiologie, est d'autant plus essentielle que le caractère incertain des projets demeure le défi principal des gestionnaires et de leurs équipes. Les différences indéniables selon les types de domaines d'activité des projets rendent également mon étude axiologique des équipes de projet(s) politique(s) plus probante : comment rassembler de la connaissance autour de domaines aussi différents que la construction et l'informatique, deux champs professionnels où les études axiologiques existent et répertorient les valeurs reconnues comme telles (Barima, 2009) ? L'auteur insiste là aussi sur un besoin crucial de documentation

afin de mieux comprendre les conflits théoriques apparaissant dans les définitions disponibles du concept de « valeurs » des projets. Mon étude s'y attardera et répondra certainement à un aspect essentiel, mais peu connu et donc en demande, pour les praticiens et les académiciens.

Un autre élément important soulevé par mon étude axiologique, qui apparaît plus que nécessaire à la lecture des travaux cités précédemment, vise une meilleure compréhension du sens intuitif et du jugement des valeurs critiques des individus impliqués dans les projets. Les actions résultant du jugement sont souvent attribuées à une réflexion cognitive sensée et « calculée ». Or, comme le montre Smyth & *al.* (2010), on ne peut catégoriser cette démarche du jugement amenant une action, ou comportement, comme résultant de la réflexion mais plutôt des émotions. Cette subjectivité des émotions serait basée sur des paradigmes reconnus d'emblée, qui constituent la base de l'implication des individus dans le projet. Si cette base est chamboulée, menacée, ou a contrario reconnue et mise en valeur, les individus réagiront spontanément. Il en est de même dans la dynamique des relations interpersonnelles, puisqu'une base intuitive détermine également selon ces auteurs, tout comportement, jugement ou partage de valeurs, qui sert l'intuition des individus. L'étude de Smyth & *al.* (2010) cherchait à sonder un élément central des relations interpersonnelles au sein d'un projet : la confiance. On distingue bien sûr la confiance (ou peut-être devront-on parler d'assurance) reliée à la croyance envers autrui, à la confiance basée sur la volonté consciente de demeurer vulnérable aux actions de d'autres individus. Mais mon étude va en pratique en amont de ces concepts, soit qu'elle cherche à comprendre l'origine de cet élément de confiance. Car il faut insister sur le caractère pluriel des équipes impliquées, qui disposent de capacités, et donc de références cognitives, très différentes, impliquant ainsi une étude plus en profondeur des valeurs les regroupant et emmenant à la confiance mutuelle.

Les partis politiques sont des organisations d'envergure plutôt exceptionnelle, mais dans la lignée des travaux de Modig (2007), je les assimile dans mon étude à un type d'organisation de projets. Pour une meilleure approche holistique des ressources humaines impliquées dans ce type spécifique d'organisation, Bredin (2008) a bien décrit le bénéfice d'une attention accrue sur la gestion du personnel afin de s'assurer de leur capacité réelle[7] à s'adapter au changement reconnu et imbriqué au sein de tous projets. Les associations politiques fédérales sont des organisations de grande échelle, et oblige la coopération d'individus provenant de différentes professions et donc de compétences et savoirs différents, en plus d'être sur des territoires distincts. Or, il est reconnu que différentes perspectives, priorités et approches de résolutions de problèmes nuisent au bon déroulement de projets impliquant des équipes multidisciplinaires et éloignées dans l'espace (Henderson, 2008). D'où l'intérêt d'étudier le milieu politique, qui est le fruit naturel d'une volonté d'obtempérer socialement ce type de barrières spatiales et culturelles pour parvenir à la réalisation d'objectifs à grande échelle, ce qui confirme bien sûr un caractère essentiel de mon étude qui vise à mieux comprendre la dynamique des divers groupes d'une même organisation et d'un même projet (Pinto 1998). Ratcheva (2009) affirme dans ce sens que la coopération multidisciplinaire efficace dépend essentiellement de la façon à pouvoir distinguer les différents caractères épistémologiques des équipes, afin que les individus convergent vers une nouvelle façon de coopérer. C'est un élément séquentiel sur lequel mon étude intervient, et les capacités humaines du projet politiques me semblent idéales à étudier en ce sens. Ces recherches démontrent en effet que les relations interpersonnelles fortes, basées sur la confiance, engrangent le plus souvent la construction d'un capital humain efficace, même entre des individus d'horizons

[7] Ces capacités à prendre en considération se répartissent au sein de six thèmes : l'expérience, les qualités individuelles, les implications (structures) du rôle, les processus, les activités, et les routines de l'organisation (Bredin, 2008)

divers et lointain : plus ce capital est important, plus on observe un haut niveau d'apprentissage et d'intégration du savoir (Ratcheva, 2009).

Mon étude viendra donc combler une lacune du champ théorique de la gestion de projet, en s'intéressant aux perceptions ressenties par des individus ayant vécu des expériences de grande pression personnelle et professionnelle dans le déroulement de leurs projets au résultat incertain à cause d'un contexte multidimensionnel des plus complexes. L'interdépendance de nombreux acteurs au sein d'un projet demeure un sujet qui a mal été envisagé jusqu'à présent au sein de la discipline académique de la gestion de projet (Henderson, 2008). De plus, l'envergure du projet politique apparaît comme un excellent domaine à étudier en terme axiologique pour sonder l'aspect collectif des interactions nécessaires à la bonne conduite des projets politiques, ainsi que le caractère émotionnel qui régule les relations interpersonnelles dans un environnement hautement incertain.

Cicmil & *al.* (2006) ont ouvert la voie en démontrant que la recherche académique contemporaine en gestion de projet devrait s'interroger au sein du paradigme d'*actualité*, qui consiste en :

> « une combinaison de considérations philosophiques pratiques et une analyse empirique concrète orientées vers une [meilleure] compréhension de l'action humaine (...), qui exigent de s'écarter des approches traditionnelles sur la performance des individus et des projets [pour se concentrer] sur le côté pragmatique, le vécu, la qualité des interactions sociales et des communications interpersonnelles, la manifestation du pouvoir dans le contexte du projet, l'identité, et les relations entre agences et structures au sein de l'environnement du projet ».

Visionnaires, les auteurs demandaient alors une attention méthodologique accrue sur les problématiques telles que « la responsabilité sociale de la gestion, le comportement éthique, la rationalité, les peurs, les émotions, la manifestation des discours dominants, les relations entre pouvoir et savoir, la culture et l'identité ». Mon étude a le mérite de poursuivre sur la voie ouverte par ses derniers en étudiant un environnement complexe qui a aussi, malgré tout son formalisme, une réalité organisationnelle « désordonnée, ambiguë, fragmentée et politique dans son essence » (Alvesson & Deltz, 2000 cités par Cicmill & *al.*, 2006). En se concentrant sur un environnement politisé, mon étude pourra donc valider et certainement compléter le champ théorique de la gestion de projet en terme axiologique.

Enfin, je souhaite mener mon étude par une approche holistique des capacités humaines (Bredin, 2008) dans l'option théorique de l'actualité des projets telle que mise en avant par Cicmil & *al.* (2006). Je remarque à cet effet que peu d'études se consacrent aux comportements sociaux des acteurs du projet afin de déceler :

> « les raisons morales et éthiques qui les animent, le processus sensoriel dans le temps et leurs interactions, leurs expériences émotionnelles et les sentiments qui conduisent à l'action au sein d'environnement complexe, le rapprochement intime aux intentions, agendas politiques et motivations individuelles, et si possible l'identification des tensions, la distribution du pouvoir et les schémas de communications qui relient les individus et les groupes, et comment ils se négocient dans le contexte du projet »[8].

[8] idem

- L'inclusion théorique du statut ontologique de leader

L'autre thème soulevé par ma recherche est celui de l'ontologie du leader politique. Tel que démontré précédemment, l'étude des leaders en terme de gestion est née de l'exemple des politiciens (Burns, 1978) est surtout prisée par les sciences politiques, dont les données sont estimées par les chercheurs (Müller & Turner, 2010). Cependant plus de recherches sur les processus réel de leadership qui se déploient et émergent durant le projet, ainsi que sur les relations leader-suiveur dans un contexte de travail, sont nécessaires (Keegan & Den Hartog, 2004 ; Pinto, 1998).

La confiance envers un leader est justement un élément clé de reconnaissance de son statut qui permet aux autres, en équipe ou non, de se soumettre à sa volonté (Smyth & *al.*, 2010). Le rapport entre suiveurs et leaders a longtemps été étudié d'un point de vue transactionnel, mais la littérature insiste désormais sur l'aspect transformationnel (Keegan & Den Hartog, 2004 ; Müller & Turner, 2010), qui se distingue par l'étude de l'élément direct du rapport entre leader et suiveur : les leaders les plus proches des suiveurs sont ceux qui ont un impact influent sur une implication performante des individus et leur stress (Keegan & Den Hartog, 2004).

Mon étude a le mérite de se situer dans un contexte de plusieurs niveaux d'implications de leadership, à différentes échelles. Le rapport que le chef d'un parti entretient avec la plupart de ses militants dans le projet électoral se situe à un niveau quasi virtuel. Ma recherche vise à répondre au besoin croissant d'études sur le comportement des leaders en interprétant leur vécu réel, et à explorer les aspects de « dominance » du leader durant les interventions déterminantes qu'il doit adéquatement effectuer aux moments critiques d'un projet (Thomas & Bendoly, 2009). Le leader politique doit aussi composer avec plusieurs autres leaders au sein des mêmes projets

partisans, en plus de diriger, ou du moins motiver, des milliers d'autres. Ainsi le rapport de son statut ontologique à son pouvoir sera une importante source d'information à analyser, peu abordée dans le corpus de la littérature scientifique.

Dans le contexte changeant et incertain des projets, une campagne électorale est un moment clé pour déceler, sur une échelle temporelle limitée, les données essentielles qui définissent le statut multidimensionnel de leader et son rôle déterminant. L'autre nouveauté de mon étude est que, contrairement à celle de Keegan & Den Hartog (2004), les leaders concernés dans le cas du domaine de l'organisation politique ont une limite de mandat moins limité dans le temps. Certes le leader national peut et devra démissionner en cas de défaite, mais les autres leaders (provinciaux, locaux) pourraient avoir à demeurer en poste, voir se représenter. La nature politique de leur statut leur confère également un rôle de leader hors du contexte des projets. Cette continuité est déterminante dans mon étude de cas, et prouve l'étendue bénéfique des résultats anticipés pour le champ théorique de la discipline. Or, le champ de la gestion de projet n'est-il pas intimement lié au processus politique (Pinto, 1998)?

Les recherches récentes confirment le rôle critique du leadership sur des équipes hétérogènes (Thomas & Bendoly, 2009). Ma recherche vise certainement à répondre de cette nécessité interprétative des qualités des leaders « nationaux » et « locaux », afin de faire émerger les éléments clés d'un statut de leader apprécié et reconnu. L'étude de Müller & Turner (2010) a récemment ouvert la voie en ce sens, en dressant une quinzaine de compétences des leaders, regroupées au sein de trois grandes dimensions (intellectuelle, managériale et émotionnelle). Ma propre étude pourra démontrer l'étendue toute naturelle du leadership politique en gestion de

projet (Pinto, 1998), et comment dans cet environnement d'intérêt public, les principes inhérents aux leaders sont essentiels à déceler tant à un niveau durable que temporaire.

Müller & Turner (2010) évoque un besoin, de plus en plus imposant, en recherche effective sur les compétences émotionnelles des leaders ; même si au niveau des projets les plus simples la réalité du leader transactionnel semble être encore appropriée, ils affirment à la lumière de leurs résultats que dans les projets d'envergure, l'aspect transformationnel du leader (dans sa préoccupation accrue envers les personnes) est nécessaire quelque soit la manière choisie de mesurer la performance du projet. Cette affirmation encourage ma détermination à sonder la dimension transformationnelle du leadership qui semble inhérente à la politique, afin de justement contourner une limite de l'étude de Müller & Turner (2010) qui n'avait pu s'attarder sur des projets de « haute performance ». D'ailleurs leur étude n'a aucunement bénéficié, comme la discipline de la gestion de projet en général, d'une recherche approfondie sur le vécu réel des leaders politiques, ce qui sera comblé par la présente recherche.

Cette optique me permet donc d'envisager le développement des connaissances disponibles sur le leadership transformationnel en lien, bien sûr, avec la culture nationale. Car les projets politiques rejoignent un grand nombre d'individus « suiveurs » dans le cas de l'organisation électorale partisane, et un des principes mêmes du leader politique est de justement pouvoir être le leader du plus grand nombre. Ce défi est d'autant plus intéressant car si le leader doit compter sur l'appui de son personnel et de ses partisans pour être performant, c'est aussi et surtout pour obtenir l'appui de la population en général. On est donc en présence, dans mon étude de cas, d'un élément des plus inusités, et jamais abordé dans la littérature disponible : le leader est autant un

participant clé du projet en tant que témoin et acteur, mais aussi une de ses finalités externes, voire son produit !

Enfin, pour clore sur l'intérêt académique auquel répond ma recherche, il faut situer son axe principal qui interroge la satisfaction que retirent les individus de leur participation au projet politique, à travers le prisme axiologique des équipes électorales et celui ontologique des leaders. Henderson (2008) rappelle dans son étude des qualités communicatives du leader dans les organisations virtuelles (qu'elle avait déjà démontré en 2006) que la compétence à décoder et coder les communications est reliée de façon significative à la satisfaction des équipes et à leur productivité. Le leadership joue évidemment un rôle crucial dans la perspective d'obtenir cette productivité d'équipes de projets hétérogènes et spécialisées (Thomas & Bendoly, 2009).

Cependant, une culture organisationnelle qui met en valeur la communication et la coopération entre les équipes favorise des résultats efficaces entre les leaders et les équipes, et engrange de la satisfaction ; par ailleurs la culture organisationnelle a une influence significative sur la performance des projets et le succès au long-terme des organisations (Yacizi, 2009). Mais dans le contexte des organisations temporelles de projets, on l'a vu, incertains et souvent éclatés géographiquement, qu'en est-il véritablement? Selon les résultats d'Henderson (2008) sur les équipes ayant à opérer virtuellement, le personnel est plus tolérant de la distance géographique lorsqu'il peut avoir quelques face à face avec le leader. Ici encore, mon étude de cas sur une organisation politique en période(s) électorale(s) se justifie amplement car les résultats ont été obtenus quantitativement, et n'ont pu adresser la manière dont les répondants considéraient leur position géographique au sein du projet, ni comment ils (les groupes) étaient reliés en terme technologique de communication.

Le nécessaire aspect de « continuum » mis en évidence par Modig (2007) pour les organisations basées sur les projets, tels les partis politiques, a démontré que ces organisations temporelles assumaient une séparation des tâches et un partage du savoir plus horizontal que les organisations permanentes. Ce qui met en exergue la difficulté pour les organisations temporaires de garder le savoir disponible et utile dans le futur, si ce n'est par les individus eux-mêmes ou leurs associations professionnelles. Il est ainsi déterminant dans ma propre étude de prendre en considération cette nuance, puisque si les partis politiques sont des organisations permanentes basées sur un ensemble de structures locales et régionales, une multitude d'organisations temporaires vouées à des projets communs, à grand impact social, naissent lors d'élections. L'attention épistémologique que j'apporte à l'action politique rejoint bien les préoccupations de Cicmil & *al.* (2006) cherchent à favoriser une méthodologie qui intègre, entre autres, la responsabilité sociale de la gestion, le comportement éthique, les émotions, l'existence du discours dominant, la relation entre pouvoir et savoir, la culture, et l'identité des acteurs du projet électoral.

En conclusion à cet état des connaissances scientifiques se rapportant à mon sujet d'intérêt, ma méthodologie interprétative visant à étudier le vécu réel des individus actualise dans une approche des plus holistiques la plupart des résultats précédents identifiés, ou absents, dans la littérature consultée. Ce faisant, elle décrit certaines dimensions réelles de la gestion du projet politique : la satisfaction qu'en retirent les participants au sein d'un environnement complexe et étendu, et le caractère universel de ce type de projets à travers les individus qui y coopèrent et qui les mènent, demeurent l'intérêt essentiel de l'apport théorique probant de mon étude sur l'axiologie des groupes électoraux et l'ontologie des leaders politiques. Les questions centrales de recherches sont présentées ci-après, afin de mieux cerner les objectifs visés.

1.4 Questions et objectifs de recherches.

Les réflexions des points précédents me permettent de formuler comme question principale de recherche :

Quelles sont les perspectives ontologiques et axiologiques des équipes lors de campagnes électorales ?

Ainsi, pour explorer en détail ce phénomène, je propose les sous-questions suivantes :

a) **Quelles sont les valeurs que les individus faisant partie des groupes valorisent le plus chez le leader politique ?**

Cette question permet d'adresser la partie axiologique du phénomène.

b) **Comment l'image du leader politique est-elle reconnue comme idéale pour représenter le parti par son personnel engagé en campagne électorale ?**

Cette question permet d'adresser la partie ontologique du phénomène.

c) **Quels sont les facteurs de satisfaction du personnel impliqué dans une campagne électorale ?**

Cette partie rassemble quant à elle les deux aspects précédents visés par ma recherche.

Mon objectif principal est donc de comprendre les perspectives ontologiques et axiologiques des équipes de travail d'un parti politique pendant les campagnes électorales, en répondant à trois objectifs secondaires, soit :

a) Identifier les valeurs que les individus faisant partie des groupes valorisent le plus chez le leader politique.
b) Dégager les composantes de l'image idéale du leader politique reconnue par le personnel pour représenter le parti.
c) Décrire les facteurs de satisfaction du personnel impliqué dans une campagne électorale.

2. CADRE THÉORIQUE

Après vous avoir livré le fil conducteur de la recherche, je vous présente dans les parties qui suivent les fondements philosophiques et scientifiques de mon approche, tel que répertoriés dans le vaste corpus que l'Histoire permet.

La première partie fait un survol théorique de l'individu en société organisée politiquement, en livrant l'approche humaniste et égalitaire apparue dès les premières civilisations. On relève qu'un affinement a été opéré au fil de l'évolution technique de notre humanité, ce qui met en relief la distorsion du discours politique contemporain vers l'image.

Ce précepte ouvre à ma seconde partie l'opportunité de présenter les particularités du leader « politique ». On vient de le voir, les études sur le leadership sont riches depuis les révélations « entrepreneuriales » de Schumpeter (1942). Mais quels sont, d'un point de vue de théoricien de la gestion de projet, les principes ontologiques définissant le leader politique ?

Mon autre question centrale concerne les attentes des supporteurs de ces leaders d'organisation tout à fait unique. Leurs « employés », et bénévoles, ne sont-ils pas confrontés à une réalité très particulière en tant que personnel politique ? Ce sont là les deux axes de ma recherche, dont la présentation vous permettra sûrement de mieux aborder l'objet de cette étude de cas sur un parti politique fédéral en période électorale.

2.1 Les fondements de la philosophie politique et le danger de distorsion médiatique du discours par l'image.

Il est fascinant de constater comment, depuis que l'homme a cessé d'être un nomade en se sédentarisant (à des fins d'agriculture et d'élevage notamment), celui-ci a organisé des systèmes ordonnés de vie commune, tablés sur des éléments normatifs écrits pour la plupart sous forme de lois, ou entendus en tant que conventions sociales de comportement.

En place de l'appartenance à la *cité*[9], une nouvelle identité a émergé au fil des siècles avec l'affinement des théories politiques occidentales, celle de la citoyenneté. Dans un monde qui cherche à se regrouper, au moins économiquement, cette notion n'est pas à prendre à la légère puisqu'elle constitue le pouvoir même d'une population[10], à travers la responsabilité de chaque individu, de participer formellement à la vie publique notamment par l'opportunité de voter.

Il ne peut se confondre dans mon étude, les interrogations d'ordre politique dans leur sens le plus épistémologique et les dynamiques de gestion des groupes politiques eux-mêmes : ce ne sont pas tant ces dynamiques de gestion de personnel, que le jugement dernier du citoyen qui permet à un gouvernement de se faire élire sur la base de la promotion de ses idées. Les médias agissent donc en guise d'intermédiaires pour valider ces idées en les diffusant. Seront-elles présentées sous la tyrannie d'un vocabulaire qui occulte de plus en plus les réalités derrières des écrans de mots passe-partout[11], cette étude ne pourra s'y attarder ; toutefois ces notions sont probablement à

---

[9] Voir Platon (387 a.c. – 367 a.c.)

[10] Voir Aktouf (1998)

[11] Tel qu'indiqué par John R. Saul (cité par Aktouf, 1998)

évaluer dans le contexte d'un « discours sur la vie organisationnelle contrôlé volontairement, ou non, par une communication distordue »[12] pour mieux comprendre les enjeux professionnels réels d'une élection fédérale générale canadienne ?

L'évolution des organisations médiatiques vers des besoins accrus de « côtes d'écoutes » les a amenées à réduire leur message au mode le plus simpliste, occultant ainsi, notamment lors des heures les plus regardées, des informations objectives et complètes, influant injustement sur de nombreux téléspectateurs puisque sans mise en contexte du sujet traité (Beaugrand-Champagne, 2006). On ne peut s'attarder au choix des électeurs dans leur globalité ou à l'influence des médias dans leur décision : c'est une décision basée sur l'appréciation de l'organisation politique et ses représentants, avec les médias comme vecteur principal de l'information. Je suggère que le produit de l'organisation politique est l'élection de candidats pour former une majorité d'élus de ce parti, et la nomination subséquente de son chef de parti comme individu le plus apte à la direction de la gestion des affaires de l'État.

Dans une perspective électorale, les sciences politiques démontrent avec justesse que le discours politique est la raison d'être d'un parti, d'un gouvernement, ou d'un homme politique. Mais qu'en est-il de l'image de ce dernier, relayée abondamment par les médias influents ?

Monière (2006) démontre dans une étude léxicométrique des discours d'un nouveau chef de parti provincial, comment la perception qu'on a de l'image d'un leader politique peut différer suite à une lecture approfondie de ses discours. Le non verbal est donc devenu plus puissant que le verbe lui-même, puisque l'opinion médiatisée du chef étudié par Monière (2006) est celle d'un homme

[12] Berry et Cartwirght, 2000

arrogant et imbu ; cette opinion apparaît en contradiction avec le relevé de lexicométrie effectué par l'auteur dans son étude comparative des valeurs politiques présentes dans les discours de ce dernier avec celles de son prédécesseur, que l'on croyait plus inclusif de l'apport des membres de son parti. À l'appui de cette analyse sur l'utilisation du « je ou moi » en comparaison avec des « nous ou nos » dans la présentation orale ou écrite des idées rassembleuses, les résultats obtenus évoquent pourtant le contraire : les discours mesurés montrent que l'utilisation d'un type de vocabulaire qui extrait formellement tout ego, pour inclure une identité commune partisane à la présentation des projets aux militants, n'avait pas forcément un impact sur la perception du citoyen ; les téléspectateurs jugeaient tout de même le leader étudié, qui faisait pourtant preuve de déni personnel dans ses discours, comme prétentieux et égocentrique.

Si on ne se rassemble plus vraiment sur « la place publique du village », on peut admettre aisément qu'on se rassemble devant le petit écran pour voir les apparitions et parfois quelques discours de ces hommes prêts à nous gouverner, plutôt que les écouter en fait.

Chacun peut appréhender individuellement les conventions pour se gouverner soi-même, et faire des choix électoraux sur la base de son expérience individuelle, ses valeurs, et leur ajustement adéquat avec celles des candidats en lice. Les lois (« façon de dire ») ne seraient-elles pas ces paroles censées réguler justement la société ? Les élus ont le mandat de les proposer, de les voter, et même de les abroger. D'où la réelle nécessité de bien comprendre les intentions des candidats avant de les élire. Leur appartenance à un parti établi (avec ses traditions idéologiques incontournables) devient alors une sorte de clause de garantie sur un candidat et les valeurs qu'il véhicule.

Cependant l'image demeure la clé maîtresse de nos jugements, puisqu'il est désormais évident que très peu de gens s'attardent à évaluer le fond d'un discours ou les détails d'un programme électoral, pour lui préférer l'impression globale d'une prestation, comme dans une activité sportive par exemple. En ce sens, j'ajouterai même que la politique rejoint l'art, où la première impression sur un tableau par exemple, demeure celle que la plupart retienne, alors que le plus souvent des pages entières d'explications peuvent agrémenter la compréhension et la démarche artistique d'une œuvre pour le moins reconnue par le public.

À l'époque de Platon (387 a.c. – 367 a.c.), son maître Socrate aurait exigé la mise à l'écart des poètes de la *cité* (en paroles), pour ne qu'ils ne troublent pas la discussion engagée par des imitations et autres biais de l'esprit ou mimétisme. En effet, Socrate était bel et bien conscient de l'impossibilité de parvenir à la justice uniquement par une action individuelle, d'où la nécessité de se regrouper dans une *cité*. L'homme, selon lui, ne serait pas assez vertueux, à son niveau individuel, pour être juste. Tout groupe a cependant besoin d'un représentant (le plus souvent un chef, ou un leader), et dans le cas de la gestion des affaires de la *cité* il doit faire preuve de son sens *juste* par une expression *digne*. Nous ne sommes plus au temps où celui qui criait le plus fort l'emportait, puisque ce serait retourner à l'instinct passionné ou craintif, du « cri dégagé de toute contrainte sociale, [qui] obéit à une spontanéité essentielle de l'être » (Gusdorf, 1986); cela est évidemment contraire à la participation des individus à la *cité*, et ne peut permettre au chef d'honorer les conventions nécessaires à sa survie politique dans un pays démocratique.
Et dans un même ordre, le chef ne peut se permettre d'exprimer le mystère ou le moindre secret pour communiquer à son groupe le sens de la justice. Il faut que son expression rassemble les autres pour qu'ils approuvent ses idées par une juste lecture des mots qu'il prononce.

Comme le dit Gusdorf (1986) :

> *« En œuvrant sur les mots, on découvre les idées; l'attention à la parole, par le souci d'éviter les équivoques et les à peu près du langage courant, est attention au réel et à soi-même. Le souci de l'expression de l'être juste se relie au souci de l'être juste : justesse et justice sont deux vertus apparentées ».*

Les médias semblent parfois proches de ces poètes antiques, sauf que l'on ne les a pas exclus de la *cité*. C'est au contraire bien eux qui aujourd'hui en façonnent les limites, en ayant le monopole des images les plus vues, des discours les plus entendus et surtout des « manchettes » à répétition qui représentent en direct aux citoyens la réalité. La parole, comme forme de communication, devait être limité au sens positif (« juste ») chez la plupart des tribus amérindiennes. Ainsi, la parole ne pouvait être utilisée abusivement, car dans leur vision holistique de la nature, seul un sens positif du langage pouvait exister, et ainsi le poids des mots n'était jamais remis en question car preuve du réel. Le progrès semble pourtant avoir apporté au débat politique les jeux d'images aux jeux de mots et la possible négation des idées rivales. Les médias quant à eux, autrefois informateurs, seraient devenus d'habiles communicateurs (Cauchon, 2006). N'est-ce pas également le but du politicien, de bien communiquer?

Gusdorf (1986) nous met en garde quant à l'équilibre recherché par la parole : « plus je communique et moins je m'exprime; plus je m'exprime et moins je communique ». On remarque que c'est un défi d'équilibre difficilement relevé par la plupart des acteurs médiatiques occidentaux contemporains, qui ont tendance à aller à l'essentiel des sujets choisis; parfois même dans toute sa démesure, on rend l'information moins complexe et subtile pour le public, dans un souci de communication instantanée et répétée. Bien sûr plusieurs tribunes nouvelles, accessibles,

garantissent fort heureusement à tout individu libre une certaine profondeur objective de l'information, notamment lorsqu'elle concerne la politique, où l'expression d'opinions diverses est une constante. Cependant, ce sont les institutions parlementaires qui demeurent les tribunes les plus viables, puisqu'elles garantissent l'étude plus ou moins approfondie des enjeux sociaux et économiques et ont les moyens législatifs et exécutifs qui peuvent améliorer la vie des citoyens, ou répondre à des urgences nationales. Leduc (2010) résume bien la situation : « la période des questions, c'est du théâtre, un jeu partisan bien orchestré. Mais c'est aussi une arène essentielle à l'exercice de la vie démocratique ». Et si la période des questions est un des aspects les plus médiatisés de la vie politique canadienne, il faut comprendre que les tâches des élus ne se résument pas à la période des questions, mais à l'étude soutenue des projets de lois au sein d'une procédure réglementaire parlementaire bien définie, complexe et fastidieuse.

Il est intéressant ici de s'attarder sur la nécessité d'exclure les « poètes » de la société pour que tout sens véritable de justice puisse subsister. En effet, nos contemporains s'entendront qu'une telle assertion (qui selon plusieurs a été exagérée) ne correspond plus à l'idéal démocratique le plus total, où tout le monde est notamment libre de s'exprimer, outre toute propagande haineuse fort heureusement. Si les récents débats autour de la publication de caricatures religieuses concernent directement le problème de la liberté d'expression au sein des sociétés dites démocratiques, il me semble qu'on peut associer certains médias à des élans poétiques renouvelés mettant en valeur le paradoxe entre le discours et l'image. À travers l'éclosion des médias sociaux, force est de constater qu'aujourd'hui les réseaux d'information, ce fameux « quatrième » pouvoir après l'exécutif, le législatif et le juridique, peuvent exagérément être à l'origine de l'élection (ou non) de tel ou tel individu, par la couverture médiatique qu'ils en font.

Des exceptions demeurent mais leur influence n'est plus à éluder, elle est tout simplement probante : non seulement les informations véhiculées sur les candidats et leur parti, mais aussi celles véhiculées constamment sur toute sorte de sujets contextuels, finissent par influencer la pensée politique des citoyens et conforter les messages ou valeurs de partis politiques opposés. On a vu que ce pouvoir de communication est très dangereux dans son sens socratique, puisque plus que quiconque (tout comme le poète) il a la capacité « dans le dialogue entretenu dans la cité de nous faire prendre des êtres de fictions et de langages pour des êtres réels » (Platon, 387 a.c. – 367 a.c.). Cependant il a aussi la vertu, de nous ramener à la véracité et à une lecture du réel essentielle à notre survie en tant qu'espèce socialisée. L'assimilation du politique à une poésie moderne, plus cinématographique que littéraire, m'amène aujourd'hui à étudier les groupes d'individus qui vouent leur quotidien à la réussite communicative de cette forme d'expression nouvelle dans la *cité*: les débats télévisés d'une campagne électorale. Les célèbres débats entre Abraham Lincoln et Stephen A. Douglas en 1858 qui précédèrent une élection sénatoriale pour l'État de l'Illinois aux États-Unis, ont jeté les bases de cet affrontement direct des idées opposées de candidats de partis différents au même poste électif, et le progrès audiovisuel acquis permet aujourd'hui de téléviser ce genre d'événements devenus incontournables dans une campagne électorale nationale, et même dans les campagnes internes aux partis!

Il faut souligner que l'évolution des régimes politiques en démocratie a établi des codes pour mieux vivre en société, soit de façon plus juste. Mais elle a aussi fait émerger des nouveaux pouvoirs au fil du temps, anciennement plus féodaux. Si l'exécutif (l'application de la loi), le législatif (l'élaboration et l'abrogation des lois) et le judiciaire (la vérification des lois) sont aujourd'hui des entités qui demeurent publiques et communes, elles se doivent une indépendance absolue entre elles (ce qui n'est pas forcément le cas selon les systèmes); les médias demeurent

des organisations privées (pour la plupart), malgré un statut public des plus imposants encore très respecté. Ils construisent, entretiennent et bannissent le politique au gré de l'influence des faits-divers sociaux qui semblent convenir à une majorité populaire. En période électorale cela devient d'autant plus important car leur pouvoir se retrouve renforcé par le fait qu'ils seront les seuls à « représenter » la *cité* à ce moment là (lorsque le Parlement ne siège plus), en sondant les images, commentaires, et les discours des futurs élus, évoquant ainsi les probables appuis ou défections qu'ils sondent sur le terrain. Autant qu'un parti lui-même, ou qu'une loi quelconque, un article de presse ou un reportage peut décider du sort d'un candidat par le contenu qu'il présente, et selon la diffusion qu'il en est fait. Comme le dit David (2006), une campagne électorale est un « test de nerf » pour le chef d'un parti, « traqué par une meute qui guette la moindre faiblesse pour attaquer », tout en rappelant que la « notoriété » du chef n'est pas forcément un élément de « gage pour le succès ». Le sondage d'*Angus Reid*, publié l'année dernière dans un grand quotidien montréalais est probant à cet égard (Gagnon, 2010).

Pour parer à cette mouvance devenue quasi naturelle, les partis politiques demeurent de véritables « machines électorales » et répondent eux même aux besoins de communication à grande échelle, afin de protéger leur image, de promouvoir tant leur équipe que leur chef en communiquant leur pensée et image. En fait cette réflexion se pousse jusqu'au fait qu'un parti d'envergure nationale n'existerait vraiment qu'en période électorale, et que le reste du temps il ne serait pas plus qu'une organisation anodine, sans rôle véritable autre que de « survivre » en renouvelant leur adhésion, leur financement, leur composition exécutive, et en mettant régulièrement à jour leur plate-forme politique au gré des événements. Leur influence et raison d'être n'est donc qu'électorale, et en dehors de ces périodes leur existence semble illusoire et leurs activités moins visibles aux yeux des citoyens (Vongdouangchanh, 2006).

Ce qui m'amène à vous présenter le contexte administratif très particulier d'un groupe politique, et de son leader, formant un parti politique canadien au XXe siècle en mode électoral. Les éléments présentés préalablement permettent au lecteur de situer historiquement l'évolution de la notion du dirigeant politique dans son contexte social, et l'importance de la parole face aux dangers du mimétisme. Le rapport entre le leader politique, qui vise la justice, et l'homme juste a été démontré. Si le rôle des médias a été invoqué, c'est parce que c'est à travers eux, en tant que moyens de communication incontournables que la politique moderne s'opère désormais le plus souvent en Occident.

2.2 Les particularités du « leader politique ».

Pour cerner les particularités du politicien, il faut tout d'abord différencier, notamment en campagne électorale, les organisations politiques des institutions politiques elles-mêmes : les premières, des associations de nature privée, cherchent à intégrer par l'élection de leurs membres les dernières, qui par leur nature publique sont « neutres » politiquement; les institutions parlementaires sont en effet associées au fleuron démocratique de notre société rodée au profit de l'Histoire et de notre liberté. Il faut donc associer à l'environnement des organisations politiques, leur transcendance naturelle puisque hautement institutionnelle, ce qui rend d'autant plus impressionnant la gestion des ressources et des imprévus inéluctables par du personnel déjà hautement politisé. Dans le contexte politique canadien, plusieurs projets de loi ont été déposés depuis 2000, et de nombreuses études dites « éthiques » ont été menées sur le rapport entre gestion politique et administration publique ; cependant il est primordial de démystifier le cynisme sur les notions du *politique* ou *politicien* et de se priver de l'image outrageante qu'elle

inspire à plusieurs[13]. Le désintéressement public pour le milieu est lourdement exagéré, c'est plutôt la confiance qu'elle inspire aux individus qui semble toutefois de plus en plus endommagée.

Mais si on regarde certains autres milieux, tels ceux des affaires, du sport, du spectacle ou des arts, on se rend vite compte que le désabusement des citoyens est généralisé dès qu'une notion de pouvoir, de richesse, ou de célébrité y est associée. Si on regarde de plus près les actions publiques de stars de la musique ou du sport, on se rend vite compte de leur intérêt à assouvir une image publique politisée où ils démontrent leur altruisme et leur soutien à des grandes causes. Pour d'autres c'est l'inverse, ils doivent protéger leur image sulfureuse de scandales à répétions. C'est un peu comme une relation d'amour et de haine constante pour le public, qui fait bien sûr la pluie et le beau temps de tout un chacun.

Dans le monde des affaires internationales (banques et assurances notamment), les abus récents de financiers peu scrupuleux le prouvent également : si la réussite financière n'a jamais été un tabou, elle est aujourd'hui devenu synonyme de soupçons à tout va, vu l'ampleur des abus qui ont été recensées dans les dernières années un peu partout en occident. Ce sont des comportements humains qui ont causé ces malversations financières à l'encontre de citoyens et non le système mis en place. Le public fait de moins en moins confiance aux individus qui ont du pouvoir (politique et économique) dans le sens d'influence, si ces derniers ne démontrent pas leur aptitude à user de leurs capacités uniques pour influer positivement des causes plus sensibles (les maladies, les catastrophes naturelles, la pauvreté, les guerres, etc.) ou créer de la richesse.

---

[13] Le dépôt des projets de loi, C-44, C-34 entre 2002 et 2004, puis un projet de loi conservateur dans l'avant-dernière législature, auxquels s'ajoutent de multiples rapports parlementaires, dont le fameux *Rapport de la commission Gomery* sur le « scandale des commandites » en 2005 et 2006, ont permis de faire culminer multiples opinions caricaturales sur le sujet.

Les célébrités (voir Baillargeon, 2008) ont un poids important lorsqu'ils commentent l'actualité, puisqu'ils en font partie, et leurs opinions sont alors perçues comme importantes. Certaines célébrités n'hésitent pas à insister sur leur prise de position sur des thématiques, souvent humanitaires, en révélant les actions qu'ils entreprennent à cet effet. Les politiciens ont justement ce rôle de facto, car ils sont les seuls à pouvoir appliquer concrètement leur idée pour l'ensemble des enjeux problématiques de la société. Mais ils sont voués non seulement au scrutin formel du public le jour des votes, mais aussi chaque fois qu'un évènement se produit ou que l'on révèle un aspect ou l'autre de leur vie privée. La « pipolisation de l'état » (Baillargeon, 2008) se traduit ainsi par une considération accrue des citoyens, fortement aidée dans cette démarche par les médias, pour divulguer fréquemment les aspects intimes de la vie des célébrités. On le voit bien par exemple lorsqu'on regarde le contenu des quotidiens gratuits, tel que *Métro* ou *24 Heures*, à quel point une place importante est réservée à la vie des stars dans l'actualité ; dans le cas des politiciens, on constate le même engouement, lorsque l'on s'attarde aux sondages d'opinion tel que « qui est le chef de parti le plus sexy », ou « avec quel chef aimeriez- vous prendre une bière? » (Gagnon, 2010). Les caricatures des journaux[14], certaines applications de médias sociaux, ou des émissions télévisées, sont aussi un moyen fiable de constater ce lien entre tous les types de célébrités qui suscitent et/ou sollicitent l'intérêt général des citoyens.

Est-ce à dire que les politiciens sont des célébrités? La politique n'est-elle pas le deuxième sujet de conversation commun à monsieur et madame tout le monde après la météo ? Les leaders sont donc eux-mêmes voués à l'expression forte et généralisée de l'opinion publique, et doivent donc entretenir une image adéquate pour ne pas sombrer dans une certaine vindicte populaire, et ce malgré des enjeux totalement différents des autres types de célébrités : contrairement à ces

[14] Un exemple est reproduit en Annexe 5 de ce document, p. 223

dernières qui cherchent à plaire au plus grand nombre par leurs exploits sportifs ou talents artistiques, le but premier d'un parlementaire demeure d'intérêt public avec une incidence tout à faire mesurable pour les citoyens dont il est le garant des droits et libertés.

Par essence, la politique demeure ainsi une action éthique qui fait appel tant à la magie de la création et de l'innovation, qu'à la nécessité de respecter fidèlement des idéaux humains engagés par la nature même de nos institutions (tradition). De surcroît, face à l'incertitude individuelle d'un monde se matérialisant (et se mondialisant) de plus en plus, on attend de nos leaders politiques qu'ils règlent nos problèmes, ou comme on l'a dit précédemment, qu'ils nous protègent de nos pis cauchemars.

D'autre part, il est fort intéressant de constater qu'à l'instar des études de philosophie politique ou de certains projets de lois, les sciences administratives s'intéressent de plus en plus au caractère éthique des organisations privées, et surtout de leurs leaders (Davila-Gomez, 2005). Certains ont même ajouté le terme de *diplomate* aux caractéristiques essentielles du dirigeant d'entreprise (Ouimet, 2005).

Ainsi comme nous dit Ouimet (2005), il ne faut pas perdre de vue que chaque dirigeant possède une nature politique intrinsèque pour mener sa vie professionnelle de chef, et que cette perspective est dévouée à demeurer éthique. On affirmera alors qu'un leader politique détient une responsabilité doublement diplomate, et un pouvoir unique en son genre. Il doit faire preuve, comme tous leaders, de diplomatie pour diriger efficacement son groupe, et le mener à innover pour garantir les meilleures conditions de vie aux citoyens. Il en est de même avec les autres groupes de la société que l'élu doit confronter durant son mandat.

En résumé, les particularités du leader politique résident donc dans son caractère professionnel, public ou étatique, puisqu'il est visible et doit rendre des comptes en tant qu'élu, contrairement aux célébrités du monde artistique ou sportif qui opèrent en vase clos et dans un but strictement privé. On l'a beaucoup vu ces dernières années : le caractère hautement éthique et diplomatique de son rôle de leader est un élément clé de son statut particulier et celui que je retiens pour les fins de mon étude.

2.3 Les principes inhérents au statut de Leader.

Tout d'abord, pour argumenter la discussion lancée par Pitcher (1993), le leader politique, et ce particulièrement dans le contexte d'une campagne électorale et sa dimension sociale tout à fait majeure, est-il un artiste, un artisan, ou un technocrate ? Selon l'analyse de cette dernière, il va de soi que chaque leader d'organisation est emprunt d'un peu des trois (l'idéal se situant quelque part entre un artisan et un artiste entouré de technocrates); son étude a le mérite de révéler qu'il faut aussi de chaque type dans la composition des groupes supportant un leader pour que celui-ci demeure efficace. De fait, il existe sûrement plusieurs individus correspondants à chacun des trois profils dans chaque organisation politique. Le leader se doit d'être créatif mais prudent, respecté, compétent mais bien conseillé et surtout rassembleur. Cette dernière qualité est le symbole par excellence du dirigeant politique. En tant que leader « local », le politicien, ou le candidat à l'élection dans une circonscription donnée, est un gestionnaire devant faire preuve d'une grande qualité oratoire en plus de bien connaître son environnement. Il rejoint en ce sens le leader créateur, proche de l'artiste, ou du poète de Gusdorf (1986). En revanche ce qui le distinguera nettement de l'artiste, ou du poète dans sa vision socratique, c'est le processus qui mène à la

création par négociation[15] : la nécessaire diplomatie, de « tout bord tout côté », sans bien sûr générer de conflits. Enfin, il ne peut nuire à l'axiologie du groupe auquel il appartient, et encore moins à celui qu'il cherche à représenter dans une institution, sous peine probable d'exclusion formelle, ou d'abandon par ses pairs. Il doit donc se montrer fidèle à leur égard pour ne pas perdre leur appui. Aussi, il doit faire preuve de beaucoup de prudence, à la manière de l'artisan, et de fermeté à la manière du technocrate, pour bénéficier de l'aide de son personnel, voué à le protéger, le soutenir, et le mettre en valeur. Seule son image de rassembleur doit exceller dans la projection des principes communs au groupe, et répertorier ainsi un corpus extraordinaire de valeurs individuelles pour accaparer l'attention et la confiance d'une majorité populaire. Cela commence par exprimer adéquatement au groupe qu'il dirige dans une campagne, cette certitude de reconnaissance, actuelle et future, pour leur appui invétéré : c'est sûrement dans cette perspective que réside le principe fondamental du politicien, soit la satisfaction de la population qu'il représente.

À l'inverse des préjugés établis sur le concept du *politique*, une dimension du leader, ignorée jusque-là des sciences administratives, a été révélée par une étude de Ouimet (2005). Celui-ci suggérait, dans une noblesse éthique nécessaire et intrinsèque au paradigme de la gestion, le pouvoir « politique » d'un dirigeant d'entreprise comme devant respecter une optimisation :

a) de la satisfaction des besoins du plus grand nombre d'individus évoluant tant à l'intérieur et à l'extérieur d'une entreprise (*l'utilitarisme*).
b) des lois régissant les activités de l'entreprise (*la légalité*).

[15] Voir Baumann (2004)

c) des préceptes de la justice naturelle, à savoir l'absence d'arbitraire dans le traitement des individus, tous égaux entre eux par essence (*l'équité*).

J'ajoute :

d) de la représentation des valeurs unifiant le groupe/personnel le supportant (*la légitimité*).

Toute proportion gardée, le chef d'entreprise a en commun avec son organisation ce qu'un politicien doit faire pour les citoyens, avec en l'occurrence la responsabilité supplémentaire de voter son approbation, ou non, aux lois qui gouvernent toute une population. Car le politicien doit aussi assumer, comme tout chef d'entreprise, ses responsabilités dans la gestion d'une équipe qui devra le mener à être efficace et à paraître le plus apte à gouverner, tant pour se faire élire que pour pouvoir réaliser son mandat, sans parler de la fonction publique qu'il retrouve à administrer une fois au gouvernement. Et comme tout chef, on associe au dirigeant politique les qualités de décideur, leader, et *diplomate* pour reprendre le terme choisi par Ouimet (2005). D'ailleurs, dans un souci de prévenir des échecs à respecter les trois composantes politiques du « bon » leader (citées plus haut), il a identifié l'existence de :

a) facteurs transcendants (utilisation de moyens discutables permettant la réalisation de fins positives des habiletés politiques, qui l'emportent sur les conséquences négatives).
b) facteurs incapacitants (l'accès uniquement à des informations erronées ou incomplètes).

Cependant, dans le domaine politique, les médias jouent le rôle (évident de part leur définition sémantique) de « médiateur » de ces facteurs, tout comme le contexte propre à chaque région et à chaque moment donné. Bien qu'informatif, ces facteurs semblent limités pour définir l'envergure de l'efficacité de gestion d'une organisation politique. La furie naturelle de la politique, menant parfois aux conflits les plus féroces, transcende ses leaders largement au-dessus de la moyenne de tout autre type d'organisation, puisqu'ils se retrouvent à être les interlocuteurs choisis par toute une partie de la population, voire de son ensemble, une fois élu.

Comme je le soulignais plus haut dans le texte, les facteurs incapacitants et transcendants sont en politique la nature même des informations souvent liées à l'extraordinaire, allant de la gestion des enjeux économiques et sociaux aux guerres et catastrophes naturelles, mais aussi au domaine du rêve et à l'imagination du futur ; par la recherche constante de lois et de nouveaux accords, le projet politique permet au bien commun de progresser dans une sorte de célébration identitaire. Le dépassement de soi du leader et de ses équipes m'apparaît donc évident dans la mesure de l'axiologie des groupes visés.

Grâce à la collecte de données, j'espère apporter les éléments de représentation des valeurs unifiant les groupes et les individus mobilisés dans les campagnes électorales, ainsi que découvrir d'autres facteurs favorisant la légitimité du statut de leader et assurant son efficacité ; c'est finalement ce à quoi ma recherche vise.

On peut conclure ici que le leader politique qui aspire à un poste d'officier public au sein d'une institution étatique, entretient *de facto* un pouvoir politique (ou diplomatique) important dans la gestion des groupes qu'il dirige. De plus, ce leader doit faire preuve de qualités dignes d'un artiste, d'un artisan, et probablement d'un technocrate. Mais à quelles proportions de chacune est

relié son personnel ? Les facteurs transcendants et incapacitants ne sont-ils pas bien plus sujets à freiner l'optimisation éthique de ses responsabilités ? Enfin, les régulateurs de l'image (i.e. les médias et l'environnement contextuel), dépassent le cadre de l'individu, comme si le leader se situait entre les médias (« fournisseurs » d'images, ou poètes) et les citoyens (« croqueurs » d'images, ou auditoire).

Il y a ainsi dans la littérature du leader des éléments incontournables pour le sujet qui intéresse cette étude. Que ce soit à travers le dépassement de soi et les responsabilités sociales inhérentes à son statut, la dichotomie technocrate – artiste, le pléonasme du pouvoir politique de tout leader pour un politicien, ou les facteurs incapacitants et transcendants qui régissent les actions des dirigeants, on remarque aisément que l'étude ontologique du leader politique, à travers son image perçue, ne peut que révéler des éléments probants et proposer une meilleure compréhension du projet électoral.

2.4 Les groupes partisans de soutien aux activités d'une campagne électorale : valeurs, angoisses et défis.

Il m'apparaît évident que pour mieux comprendre la satisfaction des individus travaillant pour une organisation politique il faut dégager le schéma de cognition sociale qui les régit. Alvesson (1993) l'explique bien lorsqu'il définit la culture organisationnelle comme un paradigme partagé par les membres de l'organisation qui réfère à un sous-système cognitif. Si la motivation « est un processus psychophysiologique qu'on ne peut pas observer directement, on peut observer ses effets sur les attitudes et les comportements de la personne au travail grâce à d'autres concepts

associés à la motivation, notamment ceux de la satisfaction et de la performance au travail » (Morin, 1996), la satisfaction est définie par Grawitz (1991) comme « un sentiment de plénitude, de résultat atteint ; la recherche de ce sentiment est un mobile puissant ». Je soutiens toutefois que la mobilisation politique est une avenue plus intéressante dans la définition axiologique retenue du groupe politique, puisque la motivation est d'ordre culturelle, basée sur des valeurs guidées par une idéologie et une action collective, qui signale un moment précis et opportun pour tout travailleur politique ce qui, par conséquence, engage *de facto* sa motivation.

Si dans un groupe, la communication apparaît essentielle « pour assurer le développement harmonieux des relations sociales et pour transformer les activités individuelles en activités collectives » (Morin, 1996), on peut affirmer que cet enjeu est d'autant plus important à travers l'organisation d'un projet tel qu'une campagne électorale par les groupes exécutifs d'un parti politique fédéral : outre les enjeux et l'étendue du territoire, on fait face à des groupes qui disposent a priori de bases solides à travers un système de valeurs communes dans l'heuristique de leurs idéaux politiques. Ils profitent en effet naturellement d'un environnement où la « communication des consciences » devient une condition évidente de participation adéquate au projet social que l'on souhaite lorsque survient la campagne électorale, moment unique pour promouvoir leurs croyances et se mobiliser.

Aussi, la fusion des individualités du groupe provient de traits des personnalités empreints de « désirabilité sociale, d'extraversion et de stabilité émotionnelle » et de tempérament adulte, ou de générativité, tel qu'indiqué par Morin (1996). Mais une chose est sure dans les équipes électorales, on a « besoin de réaliser quelque chose pour les générations futures, de faire une contribution importante à la société ». Qu'elles soient discrètes ou non, à travers les groupes

proches des leaders, les intuitions et sensations vécues de contribuer au bienfait de la société appartiennent à l'axiologie même des membres d'un parti politique. Elles permettent une culture organisationnelle forte qui évolue au gré des actes des leaders et de l'idéologie partisane, et joue un rôle perceptible dans les activités du groupe en donnant encore plus de sens à son existence: je pense que le défi de mon étude est de pouvoir explorer le « champ subliminal[16] » (sous-système cognitif) qui incombe au monde politique et de mieux comprendre « le champ phénoménal » du personnel engagé dans une campagne électorale.

Les groupes exécutifs provinciaux et nationaux (macro) ont une envergure stratégique déterminante, tout comme parfois, on l'a vu précédemment, l'image et la reconnaissance d'un candidat dans sa circonscription (micro). Mon étude se concentrant sur le cadre des campagnes électorales fédérales canadiennes, tout groupe du parti politique ici étudié, sera associé à ce niveau actuel de la politique canadienne. Un individu peut aussi appartenir à plusieurs de ces groupes à la fois, selon son statut.

En terme des groupes concernés, on peut distinguer ceux supportant un seul candidat et travaillant dans une équipe de campagne électorale dans une circonscription donnée, de ceux soutenant plusieurs candidats à travers un groupe exécutif régional ou un comité stratégique, et enfin les groupes qui gèrent véritablement la campagne à l'échelle fédérale ; ces derniers dépendent souvent des leaders les plus reconnus du parti politique et jouissent d'une influence

[16] Ce terme est défini par Durozoi et Roussel (2009) comme « les perceptions trop brèves pour être consciemment et distinctement perçues. Le « moi subliminal » de F.W. Myers est l'équivalent d'un moi inconscient plongeant ses racines dans une sorte d'inconscient commun à l'humanité toute entière ». Pour ma part, je considère qu'il existe en effet un champ subliminal politique qui est difficilement perceptible mais totalement ressenti et partagé par la plupart des individus en société. Par exemple, l'émotion commune que l'on retrouve immédiatement chez une majorité des personnes à la suite de l'annonce d'une catastrophe naturelle, ou d'un événement de grande envergure, comme une élection nationale.

considérable sur l'organisation d'une campagne électorale. Outre les dispositions caractérielles des différentes personnalités d'un groupe, le schéma perceptuel du réel ne sera pas vécu de la même façon selon le territoire couvert, et conséquemment, l'ampleur et le type de travail à fournir. Selon le groupe auquel on appartient dans le parti, les responsabilités sont donc locales, régionales/provinciales ou fédérales. En revanche, tel que dégagé précédemment une cognition partisane régit les prises de position générale sur les valeurs communes (Morin, 1996), mais il me faut obligatoirement distinguer ces groupes pour mieux comprendre l'envergure de ce qu'on appelle la machine électorale; elle est bien plus complexe qu'elle a en l'air, tout autant que la large composition de ses partisans et leur caractéristique individuelle.

Avant que soit nommée une commission électorale qui aura pour objectif de gagner les élections une fois celles-ci déclenchées officiellement, un parti politique administre de nombreux conseils de direction et des activités de financement dans chaque province (postes électifs lors d'assemblées générales). Sur un plan plus idéologique, les commissions politiques divisées, en province et selon des thèmes généraux, tels que par exemple des commissions féminines, multiculturelles, autochtones, des jeunes, des personnes âgées, etc. Tous ces comités, à mandat électif au sein du parti, décident en concertation et après un vote de l'orientation politique du parti, alors que les employés du parti et les comités de direction, ou des finances, gèrent administrativement le quotidien de l'entité politique et en communiquent les résolutions ou autres décisions.

À l'échelle locale de la circonscription, les groupes sont dirigés par le candidat politique et ses proches collaborateurs, dont le plus important est l'organisateur. C'est à l'échelle régionale que le groupe s'élargit, avec des administrateurs permanents employés, et nommés aux divers postes de

direction par les parlementaires qui sont le plus souvent les autorités morales d'un parti ; en effet malgré un système administratif fonctionnel, un parti politique est toujours « dirigé » par les politiciens (élus ou non) les plus chevronnés, les plus en vue ; d'autres membres d'un conseil exécutif national sont nommés pour diriger la campagne dans chaque province, parfois elle-même subdivisée en régions. Enfin, au national, la marge de manœuvre est encore plus gigantesque avec plus d'administrateurs, de techniciens, de contractuels, *etc.*, également gérés par un conseil exécutif national dont les membres sont déjà souvent des représentants provinciaux sous l'autorité suprême du chef de parti. C'est à ce dernier que revient le titre de « leader » ou chef de parti, souvent élu comme tel lors d'un congrès culminant une course à la direction du parti, entre plusieurs candidats du même parti donc (course au « leadership », qui sont en soi des campagnes électorales « internes » à un parti). Ce leader « suprême » du parti a un pouvoir interne étendu et un degré de responsabilités élevés envers ses membres.

Tous ces groupes sont eux même composés d'individus qui doivent collaborer à un effort peu gratifiant du point de vue matériel, si ce n'est par la promotion de valeurs communes. Pour les travailleurs politiques qui veulent garder leur emploi, le contexte devient quasiment dramatique en période électorale. À moins de vouloir quitter le domaine et se « recycler », ils se doivent de conserver un rôle probant. L'enjeu de la négociation pour obtenir des postes à court et moyen terme (en cas de succès) prend de l'ampleur : tant la collaboration que la compétition au sein de ces groupes peuvent émerger, jusqu'à ce que le vote final décide de l'avenir professionnel des membres du groupe. Ce sera son extinction en cas de défaite du parti ou du candidat pour lequel on travaille, ou en cas de succès électoral une embauche (renouvelée ou non) au sein d'un cabinet parlementaire à Ottawa, dans une circonscription donnée ou encore, pour certains, une nomination à des postes d'officiers publics. Mais c'est surtout la satisfaction de pouvoir

collaborer aux directives du gouvernement de son pays qui prédomine, puisqu'on peut alors concrètement influencer le devenir d'une nation. Car, comme le dit l'ancien Premier ministre du Québec dans un de ces, désormais, nombreux documentaires télévisés actuels traitant du sensationnalisme exposant le monde politique, ces derniers demeurent des « décideurs » ce qui implique, outre le débat médiatique entre vie publique et privée, de ne pas forcément avoir besoin de faire « le pitre ou le bouffon pour améliorer son image »[17].

Ceci dit, ne perdons pas de vue la complexité de la relation inter et intra groupe lors des élections : ces groupes travaillent certes pour un politicien, un parti, mais aussi pour une cause plus globale qui, comme on l'a vu précédemment, explique souvent leur fondement identitaire, et permet un fort sentiment d'appartenance au groupe. D'ailleurs le politicien est lui même supporteur d'une « ligne de parti » le plus souvent clairement définie, entendue et parfois débattue ou contestée ; il est subordonné à un leader (chef de parti) aspirant à la direction du gouvernement à former, préalablement élu par les membres en règle du parti. Enfin, chaque individu militant, employé ou bénévole, peut faire partie de plusieurs groupes, et avoir au sein de ces groupes des rôles hiérarchiquement différents, avec un pouvoir décisionnel allant de nul ou dérisoire, à incontournable. Mais tout comme dans l'idéal démocratique pour le citoyen, ne serait-il pas juste que chaque membre jouisse de son influence personnelle?

C'est l'expérience politique du membre d'une équipe oeuvrant sur le terrain et/ou dans des bureaux lors d'une campagne électorale, qui sera déterminante pour lui assurer une place prépondérante au sein du « groupe » avec lequel il collabore globalement au succès et à la reconnaissance. Les affinités, alliances, et la diplomatie servent de médians pour infirmer ou

[17] Voir l'entrevue de Bernard Landry dans « Star culture : the many facets of celebrity » (IDI, 2006)

confirmer des décisions, lorsque celles-ci sont suggérées par le leader en quête d'appui, d'orientation, d'encouragement ou de conseils de la part de son groupe. Bien sûr, il demeure inéluctable que certains leaders ne procèdent en aucun cas à cette consultation, et qu'au contraire ils agissent autocratiquement. Là encore, l'expérience et le vécu du leader auront façonné sa méthode de gestion du groupe qui travaillera, dans ce cas, totologiquement pour lui, et idéalement pour le parti en tant que groupe idéologique.

Dans un cadre plus technique relatif au monde des affaires politiques, tel qu'entendu en gestion « commerciale » ou « industrielle », on observe aussi des sous-groupes, informels ou non, qui sont à cravacher sur des objectifs plus globaux du parti politique : promouvoir son image, la défendre aussi, et pérenniser leur propre statut au sein de l'organisation. Ainsi, les groupes très exclusifs que dirige le leader du parti sont importants ; puisqu'au sommet de la pyramide c'est le leader qui approuve, sous réserve de ses conseillers les plus dignes de ce nom, la plupart décisions: du message publicitaire à l'organisation des débats télévisés ; les nominations aux postes clés de l'organisation, ou encore les choix d'accentuer les promesses sur certains axes de la plate-forme électorale, d'en retirer, d'en créer, etc..

L'impact du chef est d'autant plus important qu'il peut parfois nuire politiquement à ses propres candidats, aussi bien que les propulser, à tort ou à raison. Il peut aussi s'aliéner des appuis à l'interne, et décevoir des membres en règle du parti ainsi que d'autres individus impliqués. La vraie force d'un leader national fédéral demeure le bénéfice du soutien des leaders « régionaux » ou « locaux » qui pourront retransmettre ses messages, motiver les troupes, et incarner ainsi les valeurs du parti. Malgré un souci d'homogénéité évident, les équipes qui travaillent pour tous ces leaders, formant à leur tour des réseaux unis par une même quête à opérer, semblent hétéroclites.

Les membres des équipes très proches des leaders les plus représentatifs de l'organisation proviennent souvent d'organisation ou de bureaux différents. Ils jouissent d'une expérience purement « politique », plus ou moins reconnue de tous, et doivent, selon les attributs de chacun, s'associer diplomatiquement de façon professionnelle et quotidienne pendant plus d'un mois. Aussi, certains sont des « habitués » et se connaissent, d'autres moins. Ceux qui ne sont pas connus n'aspirent qu'à peu d'influence sur les autres ; ce sont les individus le plus souvent dits « juniors » qui ont un pouvoir politique (et donc décisionnel) largement moindre. Souvent, chaque membre dit « senior » a déjà ses propres assistants et représentants. Cependant la participation active de tous a un impact, tout comme chaque vote finalement ; ainsi, on peut déterminer le produit de leurs efforts. L'influence conjoncturelle des médias demeure incontournable pour diffuser l'image et les commentaires qui influeront sur la bonne perception du leader et des candidats, en assurant la dissémination des valeurs communes du parti au sein de la population. Appliquée à ma recherche, ce sont aux groupes exclusifs de soutien du leader et des candidats durant une campagne électorale à qui l'intégration de valeurs communes reste déterminante dans la mobilisation partisane.

La littérature ne s'est que peu intéressée au champ axiologique des groupes politique. Si je reviens dans la partie suivante sur le sens que prend la satisfaction dans le domaine politique, on a vu dans ce paragraphe toute la complexité et les enjeux de la communication des groupes entre eux, à travers une même organisation politique nationale. Le nivellement géographique des leaders ainsi que la multitude de groupes existants font du projet politique un axiome difficile à sonder, si ce n'est dans une perspective prenant en compte les valeurs individuelles dans un contexte rassembleur, tel que le projet électoral. En effet, pour comprendre et identifier les nombreuses actions entreprises hors période électorale par des individus très hétéroclites mais

faisant partie d'un même parti et ayant ainsi des valeurs idéologiques semblables, il faut envisager le projet politique sous une autre forme que son but ultime, l'élection. La compétition observée dans le monde politique est en partie due à la multitude de personnes aux statuts très différents les uns des autres qui s'y retrouvent, dans des laps de temps inégaux et avec des objectifs différents : c'est un milieu où les compétences professionnelles ne sont pas les mêmes, et donc où les expériences individuelles abondent dans leur différence, mais il semble que la charge du travail collectif nécessaire renforce notre préoccupation à se centrer sur la satisfaction des individus.

2.5 Quelle est la place pour la satisfaction des individus au sein d'un groupe politique?

La satisfaction des individus impliqués dans un parti politique présente l'intérêt central de cette recherche, et fait référence à la dynamique multidimensionnelle de la culture organisationnelle, soit les sensations et les sentiments qui résultent des interactions sociales au sein d'une culture forte. En effet, comme nous l'indique Davel (2006) en se référant Alvesson (2002) chaque individu apprécie la culture organisationnelle, selon des «formes d'idées et de cognition collectivement partagées, à des règles et à des normes, à des émotions, à de l'expressivité, à de l'inconscient collectif, à des modes de comportement, à des structures et à des pratiques » ; la culture agit ainsi comme « un outil qui doit mener à la satisfaction des besoins ou à la régulation des relations sociales » .

La culture, au gré de la satisfaction des individus, est un donc un élément vital d'une organisation : si elle est bien pensée en termes de management, elle contribue à la performance et à la motivation du personnel. En tant qu'outil de diagnostique de l'efficacité de l'organisation,

elle est valable tant pour les gestionnaires que pour tous les individus qui la constituent; puisque l'organisation est culture, les phénomènes culturels sont des phénomènes « à caractère idéel qui se rapportent à des significations, des compréhensions mutuelles, et des croyances ancrées dans l'histoire et dans la tradition. Il s'agit de phénomènes plutôt holistiques, intersubjectifs et émotionnels, davantage que de phénomènes strictement rationnels et analytiques ». Ces fondements théoriques de la culture organisationnelle avancés par Davel (206) sont inspirés des travaux de Brown (1995) et Smircich (1983).

Cependant, la satisfaction des individus engagés dans des organisations publiques à but non lucratif, telle que suggérée par Tortia (2006) dans son étude, est ici à appliquer au contexte des partis politiques, où l'effort souvent répété et peu gratifiant doit être justifié, au moins par une reconnaissance de l'apport de chaque individu. Aktouf (1999) a éloquemment évoqué le problème récurrent et insipide de reconnaissance de l'individu dans les organisations contemporaines; cependant, son plaidoyer n'évoquait aucunement le type d'organisation non-lucrative ou politique puisque inscrit dans une logique économique. Les partis politiques, certes inscrits dans cette même logique, restent néanmoins au dessus de la mêlée en ce sens que leur but n'est pas de vendre, mais bien de se faire élire au Parlement. Cette culture particulière à la sphère politique est donc déterminante à comprendre lorsqu'on s'intéresse à la satisfaction des individus impliqués dans l'organisation d'une campagne électorale, et à la reconnaissance de leur apport individuel essentiel (souvent bénévole). Alvesson (1993) stipule d'ailleurs que l'étude des valeurs, croyances, normes à propos du travail est contingente, jusqu'à un degré considérable, à la culture d'une nation, celle de ses classes, et celle des ses communautés actives ou professionnelles.

Mais quel est alors le bien-être individuel d'un employé d'une organisation politique, ou sa rétribution? Outre le désintéressement généralisé des populations occidentales envers leurs représentants, la démotivation observée de nombreuses activités militantes démontre le malaise ambiant de ce domaine où l'emprise de l'exécutif demeure une raison d'être (*The Economist*, 2006). Ainsi la mise en valeur de l'équité, non seulement salariale mais surtout procédurale et décisionnelle, semble devoir être une priorité dans des organisations à but non lucratif, où une motivation intrinsèque chez chaque employé existe grâce à une aspiration commune d'ordre culturel ; selon l'étude comparative de Tortia (2006) ce n'est étonnamment pas encore le cas chez les organisations à but non lucratif, où la satisfaction des employés, en terme d'équité, semblent être jugé moins bonne que celle du domaine public.

Au sein du paradigme de la satisfaction du personnel, ce qui est relativement intéressant à noter pour des équipes travaillant pour les « politiciens » ou un parti, semble être la dynamique du processus menant à l'élaboration de la meilleure stratégie organisationnelle, notamment par l'écoute et la parole active. Ces dispositions déjà mises en valeur dans *Essai sur la relation du corps à l'esprit* par Bergson (1939), sont à bien définir pour situer l'enjeu des négociations intra et inter groupe en campagne électorale, où l'urgence est une donnée quotidienne. Il est reconnu que le processus d'écoute et de parole active est plus long à expérimenter que le processus passif, et qu'il nécessite une volonté ferme de la part de tous les acteurs impliqués. Il sera donc intéressant de sonder cette réalité auprès de membres et leaders d'une équipe électorale, devant l'urgence d'une campagne à mener et l'hétéroclisme des acteurs impliqués autour de ce qu'on suppose être la promotion des valeurs communes et un idéal palpable.

Dans cette dernière partie théorique, j'ai pu évoquer la littérature scientifique qui se rapporte à la satisfaction des groupes d'aide au développement en les rapportant aux équipes politiques, car ils respectent ensemble la dualité éthique et diplomatique que l'on retrouve dans ces milieux d'initiative privée à vocation publique. Aussi, on s'aperçoit que la culture organisationnelle est un paradigme théorique incontournable pour catégoriser les valeurs des individus. Cependant, le défi électoral ajoute une plus-value à la satisfaction des groupes puisque le temps est une donnée immuable à cette étape cruciale du projet politique. On l'a vu : la satisfaction des individus impliqués dans une campagne électorale dépend donc grandement de la culture organisationnelle du parti politique et des groupes qui la composent, et il sera intéressant de découvrir dans cette recherche comment le contexte électoral engendre des interactions sociales particulières au sein de la culture qui cimente les individus dans un intérêt partisan et alimente leur idéal sociétal.

3. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Il est certainement établi que cette recherche ne pourra être menée par une approche quantitative du sujet, car je constate que l'accès au réel dans les sciences humaines donne une plus grande véracité au chercheur, et qu'ainsi une approche qualitative lui donne une certaine autonomie lui permettant d'être un « sujet » biographique dans le sens de l'observation participante (Aktouf, 1987). Je compte ainsi approfondir la compréhension du modèle théorique du leader et des groupes au domaine probant de la politique, en procurant à ce cadre les particularités de la gestion de projet, dans notre cas, des campagnes électorales.

Dans la partie qui suit, j'explique tout d'abord en quoi mon choix d'effectuer une « étude de cas » contient les meilleurs atouts pour mener à bien ma recherche. En effet, en démontrant mon implication personnelle dans le domaine politique, notamment au sein d'un parti politique précis, je présente la complexité relative à la structure organisationnelle d'un parti et sa culture multidimensionnelle, complexité exacerbée en période d'élection.

En second lieu, j'expose les sources et moyens de prises de données ayant servi à la réalisation de cette étude. Il y apparaît nécessaire d'utiliser, en plus de ma propre expérience, les entrevues individuelles de membres impliqués dans des groupes de travail précis d'une campagne électorale, ainsi qu'une analyse détaillée de la riche documentation officielle.

Enfin, je soumets au lecteur les moyens d'analyse des données récoltées, en mettant en valeur la technique de la triangulation avancée par Yin (2003) pour y parvenir. En présentant ma grille

d'entrevue (voir Annexe 4, page 219), je désire également partager la substance de mes intentions d'analyse en tant que chercheur.

3.1 Quels sont les avantages de l'étude de cas?

J'ai choisi la méthode qualitative de l'étude de cas car elle me semble, de loin, la plus appropriée à cette recherche sur les réalisations et les émotions cognitives des membres d'un parti politique donné en période électorale. Si j'étudiais les résultats d'une élection, ce qui représente un but unique, avec des résultats clairs, il est évident qu'à l'instar des « sondeurs » renommés, j'utiliserai une méthode quantitative directe. Cependant, ce n'est pas le cas ici : je ne peux contrôler l'expérience vécue par des individus impliqués dans une campagne électorale, de part l'étendue de la portée d'un tel événement et son contexte culturel incommensurable. Par ma connaissance du milieu, je désire également éviter tout stéréotype, largement documenté par les médias traditionnels et sociaux, pour m'attarder à une seule organisation que je connais déjà. En m'appuyant sur les développements théoriques récemment exposés sur les leaders et leur groupe, je compte plutôt analyser des situations distinctes qui comportent chacune plusieurs dimensions d'intérêts, afin de dégager des tendances révélatrices de la satisfaction des individus impliqués dans une campagne électorale.

Dans une recherche précédente j'avais choisi un thème, tout aussi universel, mais dans lequel mon propre manque d'expérience au sein du secteur d'activité visé (l'aide humanitaire) ne me permettait pas d'assouvir ce qui m'est alors apparu essentiel : sa propre implication d'ordre

professionnel, passé ou présente, dans le domaine étudié. La *phénoménologie existentielle*[18], telle que décrite par Aktouf (1987), a en effet l'avantage de relier la dialectique proposée, à notre propre interrogation des événements et des interactions nécessaires entre des hommes et des femmes afin qu'ils existent. Ainsi dans un souci de véritablement comprendre les interactions sociales qui mènent à gouverner, pour le meilleur, un groupe, ou un pays parmi les plus développés du monde, j'ai décidé de mettre mon expérience de ce réel en appui à cette recherche. Celle-ci ne représente bien sûr qu'une étape quant à une meilleure compréhension des défis posés aux leaders et aux membres des groupes politiques avant, pendant et après l'urgence du projet électoral. En définitif cette approche se retrouve totalement justifiée, par le fait qu'un observateur participant partage préalablement et normalement la vie transcendante émanant des participants grâce à l'intersubjectivité ; de cette vie, on en deviendrait même un reflet, et ma propre interrogation sur notre existence demeure donc un vecteur de la signification même du groupe proposé à l'étude.

En effet je suis fortement intéressé à mieux comprendre les significations que les membres du personnel politique donnent à leur vie professionnelle et à leurs expériences militantes. Le cas particulier de ces activités les situe au cœur même de leurs propres intérêts, et dans un sens métaphysique de leurs idéaux, qu'ils se retrouvent à promouvoir au sein d'un organe politique en vue d'un pouvoir gouvernemental. Dans cette optique, l'étude de cas, « description en profondeur d'un phénomène par une analyse qui tente de mettre en relation l'individuel et le social » (Anadon, 2006), me permettra de mieux cerner les enjeux multidisciplinaires de ma recherche, à savoir la gestion du personnel politique, l'efficacité du leader, les comportements de groupe, la communication, et la satisfaction individuelle.

[18] Voir aussi Husserl (1907).

Comme je l'ai montré précédemment, ma participation active à un bureau parlementaire d'un sénateur affilié au Parti Libéral du Canada m'a donné l'unique opportunité d'observer l'activité quotidienne d'un parti politique avant, après et durant une campagne électorale. La complexité du phénomène « humain » est une métaphore des enjeux politiques depuis la nuit des temps. Et je cite ici les résultats des travaux de Merriam (1988) qui démontrent à quel point l'étude de cas est la meilleure avenue pour ma recherche : « elle est particulariste, descriptive, heuristique et inductive » :

- le caractère particulier réside dans l'axiologie du groupe étudié, le personnel politique, et l'ontologie du politicien en tant que leader ;
- le « descriptif » de mon étude se traduit par la perspective d'obtenir un résultat qui donnera le plus de détails sur le cas ici étudié qu'il n'en existe aujourd'hui;
- l'« heuristique » car j'utiliserai des moyens approfondis pour une meilleure connaissance du sujet, dont la connaissance historique du phénomène, des exemples et les essais ;
- et enfin « inductif » car j'utilise ma connaissance subjective du terrain et mon observation pour raisonner des interprétations à l'aide de mes sources de données.

L'avantage indéniable de mon étude de cas, réside dans le fait qu'elle peut servir de base aux partis politiques eux-mêmes pour mieux satisfaire leur personnel, qu'il soit volontaire ou non. Une prise en considération des résultats aurait des retombées bénéfiques pour ce parti, mais devrait bénéficier surtout d'un intérêt pour procéder des études de cas similaires sur d'autres projets du parti, dans d'autres partis ainsi que dans d'autres pays démocratiques. Ce qui amènerait, dans ces circonstances, une compréhension plus globale de l'administration des enjeux électoraux par des individus qui s'impliquent par choix, ou non, par devoir ou intérêt quelconque,

dans une campagne électorale. L'avancement théorique que je vise est en ce sens le meilleur avantage qui sied à la perspective de réussir cette recherche par l'obtention de résultats valides.

Il existe au niveau fédéral canadien quatre grands partis représentés au Parlement : le Bloc Québécois, le Parti Conservateur, le Nouveau Parti Démocratique et le Parti Libéral. De part ma participation, moins partisane que professionnelle, au sein de ce dernier, il m'est apparu évident de le choisir pour mener à bien cette recherche. De plus, le Parti Libéral demeure celui qui a été choisi par les canadiens pour former leur gouvernement le plus souvent lors des décennies précédentes, ce qui justifie sa représentativité en tant que machine politique rodée, et aussi formellement rejetée à l'issue des dernières élections fédérales. Enfin, si on observe l'historique interne de ce parti dans les dernières années, on peut aisément se rendre compte de la grande diversité qui le compose, de même que la difficile tâche de pouvoir le gouverner. En effet, la course au leadership qui a culminé à la fin 2006 par l'élection d'un nouveau chef, a permis à une dizaine de candidats de se présenter à la succession de l'ancien premier ministre défait lors des élections de janvier 2006 ; idem en 2008. Auparavant, on avait observé une véritable scission de ses membres autour de deux leaders, obligatoirement unis par le pouvoir gouvernemental acquis, mais ayant des divergences partisanes pour mener leur organe, et ultimement le pays ; ce qui a nuit grandement au parti d'ailleurs : comme on l'a vu, dans une culture organisationnelle aussi forte dans tous les aspects fondamentaux du groupe, une opposition farouche de ses leaders ne peut pas avoir d'effets bénéfiques sur le reste de la population puisqu'elle nuit au groupe en soi et crée des tensions internes visibles (car médiatisées) qui se répercutent alors dans la promotion du parti. De fait, la difficulté à représenter l'opinion majoritaire au sein d'un parti politique est analogue de celle à représenter un pays tout entier. L'étude de ce cas précis aidera à développer les théories dans ce domaine, en ayant une meilleure compréhension des intérêts réels du

personnel politique, sorte d'« échantillon » assez fiable des citoyens et de leurs attentes. Aussi, comme la plupart des partis politiques et tel que décrit précédemment, le Parti Libéral du Canada (PLC) a une organisation divisée entre un exécutif national élu par ses membres, un exécutif provincial dans chaque région, diverses commissions politiques, et de représentants élus ou nommés (et leur personnel), le tout réparti entre chaque comté électoral. Cette organisation nivelée par le territoire est un élément essentiel à intégrer pour en comprendre le fonctionnement, et les enjeux présents lorsque vient le temps d'élaborer une stratégie à l'échelle nationale, ou d'élire un chef pour mener les élections. On ne compte que peu d'employés directement payés par le parti dans ses sections nationales. Les individus impliqués dans une campagne provient du personnel politique parlementaire déjà existant, du personnel privé engagé par les candidats, et des contrats offerts pour services professionnels, sans compter l'innombrable personnel bénévole, le plus souvent membres du parti, force indéniable et incontournable d'un parti politique.

Tel que mentionné auparavant, le parti compte plusieurs dizaines de milliers membres : en 2003-2004, on en comptait 184,555 et en 2007 « environ 100,000 »[19]. Les membres deviennent lors des élections, des participants incontournables aux activités à réaliser pour la promotion de leurs membres et de leurs idées. Lors d'une campagne plusieurs de ces membres, les plus respectés, choisis par les stratèges du chef de parti alors en place juste avant l'annonce d'élections, feront partie de ce qu'on appelle les « war rooms » . Ils se réunissent dès les premières heures du matin pour évaluer les besoins et actions de la journée ainsi que pour analyser et mettre à jour leur stratégie à communiquer. Ces groupes sont composés de députés, sénateurs, de représentants du bureau du chef de parti, d'attachés de presse, d'analystes et de recherchistes qui, selon leur statut, amèneront les prises de positions sur les sujets importants et immédiats. Il y a aussi des stratèges qui doivent, en utilisant leur expérience et vastes connaissances, influer sur l'agenda du chef et

[19] Sources du PLC, citées dans l'édition du journal *Le Devoir* du 12 novembre 2007

des candidats pouvant appuyer des démarches électorales, et élaborer ainsi les meilleures avenues pour que le chef s'exprime. Il y a d'autres War Room constitués dans chaque localité régionale représentative, qui sont invités à coordonner les activités avec le War Room national à Ottawa, tout en évaluant les priorités quotidiennes particulières à leurs régions. Et il y a enfin au niveau le plus micro, chaque bureau de circonscription des candidats qui sont les derniers bastions à l'œuvre dans le travail quotidien du gain de promesses de vote des citoyens, avec un impact personnel important du candidat, leader d'une équipe électorale vouée à son succès, et aussi de plusieurs dizaines de bénévoles motivés, ou non, à défendre son discours et à faire diffuser son image (et tout ce qu'elle peut véhiculer de meilleur) auprès du public par plusieurs types d'actions promotionnelles.

À titre indicatif, le Parti Libéral du Canada a déclaré avoir dépensé, lors de la campagne électorale de juin 2004 16.6M de dollars, dont : 7.57M sont allés aux publicités radio et télé; 2.58M aux autres supports publicitaires; 641,515$ aux diverses recherches et sondages; 252,967$ aux services professionnels; 2.83M à la tournée du chef; 468,934$ à d'autres voyages; 1.07M aux salaires (Abbas & Vongdouanghanh, 2005).

Outre ces activités citées, l'agenda de « tournée électorale » du chef de parti contient, depuis que la télévision existe, des débats télévisés, toujours très importants car pouvant changer la donne de l'opinion publique en un éclair. Il est vrai que cela demeure le plus souvent une sorte de télé-réalité, où la tribune offerte permet de rester dans une démagogie populaire et peu approfondie; mais quand la population doute, alors cela semble être le meilleur moyen de reprendre son attention pour faire la différence par le plaidoyer direct de ses convictions sur la teneur des enjeux publics (Hébert, 2005). Il n'en demeure pas moins que l'équipe qui prépare le chef à ces

débats jouit d'une influence considérable sur ces élections, car c'est à elle de prévoir les réponses aux questions qui feront le succès du candidat. Ce jeu de questions / réponses entre les candidats, est élaboré de concert avec les autres partis et les représentants des médias, « producteurs » de l'événement. Bien sûr de nombreux autres « débats » peuvent avoir lieu dans les localités canadiennes, à la radio notamment, mais ceux-ci ont un impact et une visibilité largement réduite comparés aux débats télévisés à l'échelle nationale, où l'image perçue qui reste déterminera une certaine opinion des supporteurs, et des citoyens en général.

Lors des deux dernières campagnes, j'ai eu l'opportunité de travailler de concert avec les organisateurs de ces débats pour le chef de parti. L'équipe, constituée d'une demi-douzaine de membres, incluant le chef d'équipe, avait pour mandat de préparer le(s) leader(s) (dont un premier ministre) au débat en français télévisé. C'est en partie l'idée de sonder le vécu de cette équipe composée de professionnels de la communication et des enjeux politiques, qui a déclenché le principal objectif de cette recherche.

Il y a donc plusieurs avantages à l'étude de cas qui ont justifié mon choix méthodologique : tout d'abord ma vision du monde et mon expérience dans ce milieu, et ensuite son caractère si particulier, peu étudié malgré son rendement économique important et, enfin, son impact social déterminant pour la vie de millions d'individus. Le bref aperçu que je livre de ce milieu démontre les difficultés inhérentes pour un chercheur de s'attarder à une étude multi-cas ; idem pour ceux qui voudraient y appliquer une méthode strictement quantitative : les opinions de tous les membres en réponse à un questionnaire ne pourraient certainement pas traiter en profondeur des valeurs individuelles que l'on retrouve dans ce contexte hautement partisan et idéologique, sans parler de la complexité structurelle de ces organisations. Enfin mon implication personnelle dans

ce milieu est un avantage indéniable, tant pour avoir accès à sa réalité et au personnel qui y oeuvre, mais aussi pour identifier, tel que précédemment, la toile d'activités qui s'imbriquent pour réaliser le projet électoral, ainsi que les individus les plus aptes à livrer au chercheur une opinion véritablement informative.

3.2 Sources des données.

Afin de répondre à ma question de recherche « quelles sont les perspectives ontologiques et axiologiques des équipes lors de campagnes électorales ? », j'utilise trois sources principales de données. Yin (2003), qui suggère six sources données possibles pour mener une étude de cas, a séparé la documentation des archives, et l'observation directe de l'observation participante, en ajoutant par ailleurs les entrevues et les artefacts. En m'inspirant de ses observations, je propose de me reposer sur les entrevues, la documentation dite « officielle », et mes observations de nature « biographique », rassemblant ainsi un corpus tridimensionnel à la base de mon analyse.

a) La documentation officielle : Celle-ci a pour objectif de conforter l'exactitude de mon analyse et la justesse des entrevues à réaliser. En effet, sans ce moyen, je ne pouvais préparer mes questions pour corroborer certains faits observés, ou recueillir des informations pertinentes pendant les entrevues, ni identifier avec certitude le rôle de chacun, leur implication, expérience, etc. Ces documents sont importants pour saisir le contexte d'une élection, de sa préparation aux imprévus de sa réalisation. Il sera donc impératif de disposer de tous les documents disponibles pour éviter tout biais possible dans la collecte des données, et leur analyse subséquente. Ce type de source de données regroupera dans mon étude de cas aussi bien les éléments dits de

« documentation » que ceux dits d'« archives » (Yin, 2003). Tout d'abord, je compte me reposer sur tous les documents et archives visant à l'organisation et au processus décisionnel au sein du groupe qui est étudié. Je suis ainsi susceptible de consulter les convocations par courriel, incluant les agendas et ordres du jour des réunions, les procès-verbaux de ces mêmes réunions, ainsi que les échanges formels et répertoriés par écrits entre les individus membres du groupe visé, et le gestionnaire du groupe. Il y a aussi plusieurs documents de travail qui seront utiles pour déterminer l'ampleur individuelle et collective des tâches suivies et réalisées. À cet effet, les convocations incluant des listes d'individus membres de commissions politiques, électorales, ou représentant des associations de comtés, l'ordre du jour de leur réunions et les procès verbaux, les « flashs » politiques du parti (ou « argumentaires » visant à aider les équipes dans leur communications), les plates-formes électorales et autres rapports officiels, mémos, commentaires écrits, documents graphiques, pointages, recherches et études de thèmes ou de sujets variés, articles d'opinion (presse), archives, me seront utiles. Je dénombre ainsi au moins une dizaine de types de documents différents.

En somme, consulter cette documentation me permettra sans aucun doute d'obtenir un regard objectif sur le contexte des expériences vécues par les groupes de travail visés, à savoir celui du personnel électoral disséminé à travers les 308 comtés et les divers bureaux exécutifs du cas étudié. Par la présentation de données nécessaires à l'administration des partis politiques, je cerne la recherche dans l'observation de la réalité organisationnelle qui encadre l'humain. En effet, il est important de pouvoir divulguer les moyens, les obligations et les limites matérielles dans l'administration d'une campagne électorale. Mais, il apparaît d'autant plus essentiel de pouvoir synthétiser par une analyse documentée l'immense organisation humaine que représente une campagne électorale dans une démocratie dont la surface couverte est un des plus vastes territoires de notre planète, et de révéler par l'entremise de ces informations le défi titanesque des

gestionnaires impliqués. Face à ce contexte aussi changeant que complexe, je me limite à la section québécoise du parti. Enfin, l'analyse de contenu exercé ne peut avoir lieu sans le support de données existentielles, par nature, au domaine choisi dans cette recherche. Les institutions politiques véhiculent des principes, de surcroît démocratiques, avec leur subtilité selon les nations; au Canada, les institutions révèlent la coexistence fédérée d'individus dans un géant territoire, obligeant, et ce sans aucun précepte historique, la présence d'un large panel d'individus et de groupes. Pourtant l'existence de plusieurs partis politiques se considérant comme capables de représenter un juste ensemble de ces divers segments de la population abolit toute idée d'utopie et manifeste une réelle volonté de s'unir malgré les distances et les différences régionales pour mieux vivre en société. Chaque parti vise cet objectif avec des visées plus ou moins semblables, mais des convictions de nature très différente et limitative.

La documentation proposée pourrait donc mettre en valeur les particularités de l'environnement choisi, ainsi que celles relatives au domaine, afin de dégager l'ampleur des dimensions émotionnelles (humaines) de ces organisations, en plus de les situer par rapport aux autres organismes à vocation publique de la société canadienne. La valeur marchande de ces organisations est incontournable tant dans la micro que dans la macroéconomie du pouvoir. Cependant je passerai outre tous préjugés quant aux soi-disant mauvais instincts qui pourraient déterminer l'implication des individus dans les partis politiques, tout comme le rôle des partis politiques dans le système public fédéral. Je m'intéresse ici à une profession bénévole ou salariée (à court, moyen ou long terme), dont la motivation répond à des convictions profondes et à l'ambition de les promouvoir dans une perspective collective partisane. Les documents devraient enfin me permettre de situer les élections dans le temps, et d'identifier les moments qui visent à leur préparation idéologique.

b) Les entrevues qualitatives : Yin (2003) l'affirme très bien : les entrevues sont probablement une des sources de données les plus importantes de l'étude de cas. Je tente de laisser aux interrogés le maximum de liberté, tout en essayant de garder un fil conducteur, tel que préconisé dans ma grille d'entrevue (voir Annexe 4, page 219). Pour ce faire, j'ai une expérience de plusieurs entrevues menées lors de ma précédente recherche[20], et dont les commentaires n'ont été que bénéfiques[21]. En étant attentif aux propos de mon interlocuteur, je n'ai jamais essayé de l'influer, et au contraire, l'ai toujours mis à l'aise, en reprenant son discours pour développer les points clés identifiés par ma grille d'entrevue. J'essaie donc de continuer sur cette voie en évitant tous biais, de part ma position dans un bureau parlementaire, et de part mes propres assomptions de chercheur. Tel que suggéré par Becker (1998), cité par Yin (2003), j'ai formulé mes questions en cherchant, tel que préconisé dans ma question de recherche principale, le « comment » plutôt que le « pourquoi ». Aussi, le choix des entrevues à questions ouvertes m'apparaît comme le meilleur moyen de laisser le répondant totalement libre dans l'expression de son vécu, de ses émotions : n'oublions pas ici que l'entrevue est « un moyen humain pour traiter des affaires humaines ».

Bien sûr j'espère fortement obtenir par la conduite d'entrevues avec des individus choisis des réponses détaillées, et même au–delà de mes espérances, des suggestions qui feraient d'eux, plus que des répondants, de véritables informateurs. Enfin, j'attends d'eux un partage cognitif de la réalité expérimentée au sein d'une ou plusieurs campagnes électorales et de leur organisation.

---

[20] Cours MGP 7008, *Instruments de recherche en gestion de projet* de Lavagnan Ika, 2005.

[21] Voir les résultats de cette étude dans Aho (2005).

Le cas étudié demeure le Parti Libéral du Canada, et je m'intéresse au vécu des personnes ayant contribué aux dernières campagnes électorales fédérales. Si le nombre de membres du parti oscille entre 100 et 200,000 dans la dernière décennie[22], c'est en effet dans le cadre électoral que mon étude se porte, et sur les travailleurs d'élections qui sont le plus souvent bénévoles.

En plus du national, le parti se décline en associations provinciales et territoriales, ainsi qu'en associations de circonscription. Les membres jouissent ainsi de leur proximité avec le parti à travers ces organes, et sont invités à participer aux activités locales et régionales organisées. C'est ainsi qu'ils prennent part à la vie du parti en plus de participer, s'ils le souhaitent, à d'autres travaux, comme l'élaboration des politiques. Durant une élection on ne peut pas certifier que la totalité des membres participent concrètement aux tâches de travail électoral nécessaire. Ceux qui le font, interviennent aussi plus en amont, lorsqu'il s'agit d'élire un chef de parti, ou de tenir des assemblées d'investiture dans les comtés, ainsi que pour les autres activités politiques (débats, conseils généraux, congrès) ou de financement (évènements bénéfices, etc.).

L'objet de recherche m'oblige à me limiter au contexte électoral. Durant la période de 28 à 32 jours précédant un vote au fédéral, il y a 308 bureaux de campagnes qui sont ouverts, avec autant de candidats, considérés comme des leaders. Chaque candidat a au moins un organisateur qui organise une équipe de quelques personnes. Si on estime à 4 ou 5 personnes minimum, qui travaillent dans un bureau à temps plein durant les élections, on peut affirmer qu'il y alors plus de 1,500 personnes mobilisées à travers le pays dans le cas étudié. Mais c'est sans compter les employés que le Parti met en place aussi à Ottawa et dans chaque bureau qu'il a au sein des

[22] Selon les sources du PLC, publiées dans le journal Le Devoir (2007), il y avait « environ 100,000 » membres à l'issue de la campagne de 2006.

grandes villes des provinces, soit du personnel dédié aux tâches de soutien des candidats et de leur organisation et à la coordination des activités : ces personnes, souvent qualifiées, tiennent un rôle tout aussi essentiel que celles qui sont sur le terrain car elles assistent ces dernières, en plus d'être à la disposition du chef et des équipes de la commission électorale.

C'est en effet la commission électorale qui est responsable de l'organisation du projet électoral, ce qui inclut la recherche préalable de candidats, l'élaboration d'une plate-forme du contenu politique (programme du parti), la gestion des budgets de campagnes, et l'organisation des tâches. Enfin, la participation locale, au niveau des comtés, change en fonction des candidats et des régions, car certains comtés rassemblent beaucoup plus de bénévoles, ou personnel, que d'autres.

<table>
<tr><td colspan="3"><u>PARTI LIBÉRAL DU CANADA</u>

Environ 100 à 200 000 membres adhérents</td></tr>
<tr><td rowspan="2">AU PARLEMENT FÉDÉRAL :

77 Députés actuels (caucus)
+ personnel
+ bureau de Recherche du Caucus

49 Sénateurs actuels (caucus)
+ personnel parlementaire
+ bureau de Recherche du Caucus

- Bureaux de circonscription d'un député ou d'un sénateur
+ personnel</td><td>Chef du Parti, élu lors des congrès généraux par les membres en règle
+ personnel
+ bureau de recherche alloué selon la représentativité au Parlement</td><td>Président du parti, élu lors des congrès généraux par les membres en règle
+ personnel

Anciens élus et sénateurs</td></tr>
<tr><td>Conseil exécutif national
+ directeur national du parti (nommé par le chef du parti)
+ personnel

Conseils de direction provinciaux
+ élus les plus en vus
+ administrateurs élus
+ personnel (directeurs, trésoriers, comptables, secrétaires, adjoints en communication, etc.)

Conseils de direction régionaux
+ administrateurs élus par les membres en règles du Parti
+ membres nommés par les exécutifs provinciaux ou nationaux

Commissions politiques nationales et régionales :
+ membres élus lors des congrès, dont des présidents, vice-présidents, secrétaires, etc.
Il y a au moins 4 commissions politiques importantes au sein du PLC, chacune avec une structures nationale et provinciale :
- commission des jeunes
- commission des femmes
- commission des aînés
- commission des autochtones</td><td>10 associations provinciales et territoriales fédérées
+ membres élus par les membres adhérents lors des assemblées générales provinciales, dont des présidents, vice-présidents, trésoriers, etc.
+ membres nommés par les exécutifs provinciaux ou nationaux
+ personnel

308 associations locales de circonscriptions
+ membres élus par les membres adhérents lors des assemblées générales (investitures), dont des présidents, vice-présidents, trésoriers, etc.
+ membres nommés par les exécutifs provinciaux ou nationaux
+ personnel</td></tr>
<tr><td><u>DURANT UNE ÉLECTION:</u>

Commissions électorales (nationale & provinciales)
+ membres nommés par le conseil exécutif national en concertation avec les comités régionaux de direction
+ personnel

War Rooms (national & provinciaux)
+ membres nommés par le conseil exécutif national en concertation avec le chef et la commission électorale
+ personnel
+ équipes du chef et des lieutenants provinciaux

308 bureaux locaux de campagne électorale
+ candidats
+ organisateur en chef de campagne
+ personnel, y compris les bénévoles
+ agents officiels</td><td colspan="2">Consultants divers
(techniciens, sondeurs, juristes, conseils, etc.)</td></tr>
</table>

Tableau 1 © Pierre-Henri Aho, 2010 / Sources : Parti Libéral du Canada, Parlement du Canada

Le tableau 1 ci-dessus démontre la composition hétéroclite du cas étudié et sa dispersion géographique qui est nivelée selon la structure étatique du Canada. Cependant, l'étude se concentrant sur le phénomène électoral et le chercheur étant un francophone basé à Montréal, d'autres conditions présentées ci-après détermineront le choix des répondants, qui

toutefois appartiennent tous à la case le plus en bas à gauche du Schéma No 1, intitulée « Durant une élection », puisque ce sont expressément les groupes à l'intérieur de cette section qui opèrent le travail électoral du cas étudié.

- **Population :** il y a plusieurs types d'individus oeuvrant au sein d'un parti politique, mais tous sont membres bénévoles en règle du Parti libéral. Je m'intéresse exclusivement dans ma recherche à ceux qui ont travaillé au sein d'un groupe politique sous l'égide du chef de parti ou de candidats, lors d'une campagne électorale fédérale. Tous les membres peuvent participer à une élection s'ils le décident, mais pas tous occupent des fonctions essentielles. La population ciblée est donc celle qui aura eu au moins une expérience probante au sein d'une équipe électorale, soit à un niveau opérationnel constant. J'exclue ainsi les personnes qui offrent leur services occasionnellement durant une campagne, ou qui font juste des contributions matérielles, le but étant d'obtenir des impressions sur le thème étudié avec beaucoup de profondeur et de consistance. On vise donc ici les candidats du parti au Québec, les membres de leur organisation électorale ou de leur personnel politique, ainsi que les membres du personnel des groupes électoraux du Parti, soit les War Rooms et les commissions électorales, tant au niveau national que provincial (ceux du Québec uniquement).

- **Echantillon non – probabiliste :** un minimum de 15 individus, ayant participé aux travaux de la population ciblée, en campagne électorale. De façon indistincte, j'interviewe des personnes auxquelles j'ai accès, qui ont travaillé à l'intérieur du parti depuis plusieurs années ou non, mais qui ont réalisé au moins une expérience effective sur le terrain d'une campagne électorale fédérale au Québec. J'en ai identifié au moins trois catégories : les candidat(e), les

collaborateurs de l'équipe d'un candidat(e), et les membres impliqués dans les groupes électoraux du Parti préalablement identifiés. Tel que Yin (2003) le mentionne, la proximité et la disponibilité des répondants accentue la relation entre les répondants et le chercheur : le fait que j'ai déjà eu un contact préalable avec certains individus conforte ce choix d'accéder ainsi à une étude de cas réel, en sondant autant des individus ayant eu des expériences au niveau local (dans des équipes de candidats dans des comtés) que national, au sein des bureaux provinciaux ou fédéraux de direction du parti durant la campagne électorale. J'identifie aussi comme répondants incontournables les leaders, soit les membres de l'entourage du chef, les candidats et à un niveau moindre les chefs de campagne (organisateurs) afin que leur expérience soit spécifiquement prise en considération. Dans le contexte hautement confidentiel de ce milieu, c'est incontournable : un chercheur n'ayant jamais eu accès au parti ne pourrait en aucun cas identifier des individus aptes et disponibles pour répondre à sa demande d'entrevue sur un thème aussi sensible qu'une élection.

- **Médium idéal :** entrevue semi-structurée, si possible avec enregistrement.
- **Durée :** 1H00 à 1H30.

Je mène au moins quinze entrevues, jusqu'à saturation, pour compléter une analyse de contenu en plus de mes observations biographiques et d'une analyse documentaire des éléments produits lors d'une campagne électorale. Ces entrevues devront durer au minimum une heure afin d'obtenir un corpus d'opinion solide, et couvrir les thèmes pressentis. Je pense à cet égard qu'une entrevue semi - structurée demeure le meilleur moyen d'obtenir des informations pertinentes sur le vécu des membres d'un groupe et d'entrer en profondeur dans le vécu particulier du répondant dans des équipes électorales.

Aussi, le choix non probabiliste de mon échantillon permet d'éviter le danger de saturation en me permettant d'interroger plusieurs types de professionnels oeuvrant au sein d'une campagne électorale, tout en identifiant les plus aptes pour ce faire. En effet, je désire prévenir la saturation de mes données en cherchant à obtenir des informations diverses et non répétitives. Comme plusieurs spécialistes de la question méthodologique en sciences sociales, Grawitz (2001) mentionne que « dans l'analyse qualitative c'est la présence ou l'absence d'un élément, l'importance en elle-même, et non la fréquence qui est retenue ». Il faut donc s'assurer d'aller à l'essentiel, et dans le cas étudié cela signifie de sonder la réalité de plusieurs groupes qui opèrent à des échelons différents. Le temps alloué pour conduire ces entrevues est aussi un facteur important bien connu des chercheurs : en ayant accès aux trois catégories de personnel ciblés au Québec, j'ai souhaité pouvoir choisir les répondants selon la qualité de leur expérience plus que selon leur disponibilité pour garantir l'avancée de la collecte de données.

Afin d'éviter toute répétition des données, ce choix est important, tout comme mon observation biographique et la consultation des documents, puisque cela m'a permis au fur et à mesure des entrevues d'identifier au sein du corpus de données récoltées les informations déjà obtenues, afin d'être le plus exhaustif possible dans la collecte de mes résultats, et d'en prévenir ainsi la saturation. Yin (2003) le démontre bien en affirmant que l'étude de cas doit couvrir tant la théorie que celle rivale, et donc d'aller creuser au maximum sous les apparences pour laisser apparaître le vécu. Grawitz (2001) appuie ce point en disant que « l'explication émise au départ devra rendre compte également des nouveaux messages ». Ainsi, lorsque j'ai estimé avoir obtenu suffisamment d'éléments couvrant l'étude des thèmes recherchés et dégageant des alternatives théoriques, j'ai arrêté la collecte de données.

L'existence de nombreux documents officiels apparaît de prime abord complexe, et trop riche en quantité, voire répétitif. Il y avait là certainement un risque de saturation en se perdant dans les procédures exigées ou prévues, ainsi que dans la politique partisane. Ainsi, je me suis assuré de construire une approche qualitative de mon étude de cas qui évite de présenter trop d'éléments détaillés dans le contenu de certaines activités, notamment celle visant à l'élaboration des politiques, et ai arrêté de consulter de la documentation lorsque des nouveaux documents m'ont présenté des informations dégagées préalablement à l'aide d'autres sources de nature similaire ; elles n'apportaient plus rien de déterminant à ma recherche. Ces mesures qualitatives, empreintes de souplesse, visaient donc à assurer une étude la validité interne de ses résultats, qui est justifiée par une saturation observée des données récoltées et la livraison de nouveaux messages dans la ligne des objectifs visés.

c) Observation biographique : En tant que membre du bureau d'un chef d'équipe lors des précédentes campagnes électorales, j'ai pu moi-même être présent lors de la préparation des rencontres, que j'ai parfois convoquées, et auxquelles j'ai aussi participé. Ainsi j'ai pu appréhender, par mon implication professionnelle, les aléas des rencontres, et observer les individus membres d'une équipe de travail « électoral », interagissant avec eux avant, et après leurs réunions. En relevant également les attitudes des membres, j'ai ainsi pu juger de leurs interactivités personnelles, non seulement entre eux, mais aussi avec le chef d'équipe. En recueillant de façon informelle leurs commentaires, et en me basant sur leur sensibilité, j'ai donc développé un relevé informel des activités du groupe, me permettant aujourd'hui d'avoir un aperçu mémorisé de ces activités. Enfin, j'ai eu l'opportunité d'assister, sans avoir à intervenir, à plusieurs conférences téléphoniques entre les membres d'une commission électorale qui se préparent à l'élaboration d'une plate-forme électorale et à l'organisation d'une prochaine

campagne. Cette écoute attentive, en plus d'assister depuis plusieurs années mon patron qui en est un membre exécutif assidu, m'a introduit à la véritable préparation et à la conduite de ces réunions.

J'ai en effet bénéficié d'une proximité peu comparable au travail de la Commission politique qui vise, tel que porte son nom, à l'élaboration du contenu politique du parti. On parle ici de réunions hebdomadaires assez fréquentes, visant à des consultations des membres du parti, et à la préparation de volumineux documents résultant de nombreuses consultations et de votes sur les résolutions politiques à adopter ponctuellement par les membres du Parti, lors de ses congrès et autres conventions. Ces documents constituent souvent la base des plate-formes électorales retenues par le chef lorsque survient une élection et sont préparés en amont d'une élection. Ainsi, tel que mentionné par Yin (2003), la technique de l'observation est doublement utile dans mon étude de cas, puisqu'elle concerne autant une très « large organisation » que des « petits groupes informels ». Mon accès participatif représente très certainement un avantage pour une meilleure compréhension du phénomène organisationnel des campagnes électorales à l'interne d'un parti politique. En effet, toute approche externe ne pourrait bénéficier de l'accessibilité aux données dont je jouis. Je tiens à rassurer ici les lecteurs que cette implication n'est en aucun cas biaisée, puisque je ne bénéficie dans l'objet de mon étude d'aucun intérêt particulier envers l'organisation, ou les membres de l'équipe, ou encore mon propre patron : mon seul intérêt demeure la théorisation scientifique de la gestion hiérarchisée de projets électoraux par des individus. Je compte par ailleurs ajouter au bénéfice de ma participation, la récolte d'artefacts physiques (publicités électorales sous forme d'encart publicitaires, affiches ou vidéos), dont la consultation me permet de mieux comprendre la communication des intérêts partisans des individus, ainsi que leur symbiose avec la teneur de ces artefacts, et analyser leur sensibilité à leur égard.

3.3 Moyen d'analyse des données

L'ampleur de cette étude de cas m'a encouragé à retenir l' analyse de contenu pour mener ma recherche sur les projets politiques, à l'aide de trois sources présentées plus haut, à savoir la documentation officielle, les entrevues et l'observation biographique. Les moyens favorisés lors de mon analyse sont présentés ci-après, tel que préconisé par Yin (2003) :

i. *Triangulation*

Les entrevues servent dans un premier temps à élaborer la fidélité des valeurs des membres du groupe, leur unité derrière le politicien, et leurs besoins reliés à ce travail. À travers une analyse qualitative des termes relatifs à la rigidité, ou à la souplesse, de mener un groupe à la satisfaction d'une victoire électorale, je dégage les traits les plus révélateurs d'une certaine dynamique favorisée, de besoins similaires (ou différents), selon les caractéristiques individuelles, et aussi circonstancielles, des membres d'un groupe et d'une équipe. Cette méthode d'analyse m'a permis ainsi de confronter les résultats obtenus dans mes entrevues aux autres données récoltées au sein des documents consultés et grâce à ma propre observation biographique. Ces deux dernières sources m'ont été très utiles pour identifier rapidement, puis valider au sein de mes entrevues, les opinions, les faits et les tâches de travail réalisées pendant une campagne électorale.

ii. Validité interne

Mon étude de cas bénéficie d'une validité interne solide grâce aux construits présentés dans le cadre théorique, qui proviennent de références multiples; j'ai en effet distingué des théories générales du leader, celles du leader politique et du leader-gestionnaire, théories qui peuvent se

chevaucher jusqu'à un certain point : celui de l'exploration des valeurs du groupe à une population civile toute entière. On s'émancipe ici du cas d'un groupe de professionnels pour entreprendre une compréhension plus vaste des enjeux de la population en général. De plus, puisque l'étude ne porte que sur un cas, la généralisation des résultats n'est pas le but premier, puisque comme le dit Yin (2003), il faudrait répéter cette étude deux ou trois fois pour pouvoir répondre à cette exigence. Je pense néanmoins qu'elle sera un guide théorique analytique utile pour une meilleure compréhension des enjeux électoraux d'un point de vue participatif et professionnel. La consultation d'acteurs primordiaux des équipes électorales est aussi un gage de validité interne, en allant sonder à l'essentiel au sein des capacités humaines du cas étudié.

Enfin, je tiens à mentionner l'importance des hypothèses rivales, ou plutôt alternatives, dans mon étude de cas. En effet, je souhaite déceler au sein de mes données récoltées des éléments non traités lors de l'élaboration du cadre théorique de cette recherche, ou non considérés comme primordiaux, pour bien couvrir le champ exploratoire que l'étude de cas me permet. Yin (2003) recommande fortement de penser à préalablement vérifier ce type de données dans toute étude de cas. Pour cela, je considère que les questions ouvertes au vécu des répondants au sein de la grille analytique, ainsi que mes connaissances et les nombreux documents récoltés, me permettent de révéler dans l'analyse descriptive et exploratoire des éléments qui ont une influence considérable sur la satisfaction des individus impliqués dans une campagne. Je désire, ce faisant, éviter tout biais analytique et renforcer le corpus de dimensions obtenues, tout en m'assurant de ne pas oublier des facteurs déterminants pour distinguer les cause et les effets. Au sein de mon schéma analytique envisagé, ces facteurs, ou variables intervenantes selon Grawitz (1991), devraient apparaître après l'obtention des dimensions axiologiques des groupes et ontologiques des leaders, qui seront dégagées puis analysées afin d'expliquer les causes de satisfaction des individus.

iii. Des avenues de recherche

Dans un contexte futur mon étude pourra et devra être reconduite non seulement à l'intérieur du même parti à une échelle spatio-temporelle plus vaste, mais aussi dans chacune des entités politiques, afin de dégager les possibles similitudes envers la gestion des campagnes électorales et le partage à grande échelle de convictions. Un aspect facilitant mon étude en terme de « fidélité » est le fait que nous sommes dans un environnement où les valeurs sont considérablement bien partagées entre les différents individus. En effet, la nature même d'un parti politique constitue un échantillonnage social de groupes, dont les principes et les valeurs sont institués dans ce parti. Ainsi, les répondants, en tant qu'individus politisés, et la documentation officielle du parti demeurent intimement liés dans un même cercle d'idées, en ce fait communes à une vision consistante et partagée du monde dans son plus vaste ensemble.

iv. Représentativité des données

La réalisation de quinze entrevues semi-structurées est selon moi nécessaire pour interroger une portion suffisante et équivalente de leaders et de personnel ayant œuvré pour faire élire des députés, au sein des catégories identifiées. Ma grille, approuvée par le comité d'éthique de recherche de l'U.Q.O., ainsi que les certificats éthiques obtenus sont présentés en Annexes 1, 2 et 3 (respectivement aux pages 216, 217 et 218). Aussi, pour appuyer cette méthode directe de cueillette de données, j'utilise un nombre important de documentation officielle que j'analyse en terme de fréquence, ainsi que de thème et de sous-thèmes, selon les activités prévues dont les procès verbaux sont disponibles. Les échanges de courriels ainsi que les documents de recherche, ou autre documentation sur toute activité impliquant le groupe étudié, ont été récoltés dans la perspective de cerner l'ensemble des activités inhérentes au groupe étudié. Il me semble donc difficile de compter les documents à cette étape de la recherche, mais il est possible d'en dégager

au moins une dizaine de types décrits plus haut tels que : les convocations (incluant des listes d'individus membres de commissions politiques, électorales, ou représentant des associations de comtés), les ordres du jour des réunions, les procès verbaux, les textes argumentaires du parti (flash de campagne), les documents de la plate-forme électorale, les rapports ou documents officiels, les mémos, les commentaires écrits, les recherches ou études sur des thèmes particuliers, les documents graphiques, et les archives.

Ici, n'importe quelle personne faisant partie du projet électoral d'un candidat dans sa réalisation sur le terrain local, régional ou national est représentative. Tel que permis par la méthodologie qualitative selon Yin (2003), je commence en approchant des personnes connues dans mon milieu de travail, et ai conduit des entrevues jusqu'à saturation, soit lorsque je ne pouvais plus récolter que des informations déjà obtenues et que des hypothèses alternatives avaient été dégagées.

v. Interprétation des données

La superposition des données récoltées par l'entremise de trois moyens distincts me permet très certainement de déceler, à travers la mise en contexte des activités des individus et des leaders concernés, une juste impression de leur vécu, leur comportement réel, la concordance de leurs idéaux avec leurs réalisations et l'évolution de leur motivation. Mon observation biographique apporte à la vision formelle de la documentation officielle, les réalités non dites ou non écrites; je peux ainsi confirmer, infirmer, ou élaborer sur cette réalité grâce à la réalisation des entrevues effectuées pour dégager les prémisses d'une meilleure compréhension du déroulement des campagnes électorales, le rapport des équipes aux leaders, et finalement décrire la satisfaction relative des acteurs qui s'y impliquent. En effet, l'existence de valeurs communes dans une

culture « politique » forte ajoute à l'intérêt de comprendre la satisfaction qui peut en découler en cas de succès ou d'échec.

Enfin, je conclue ce chapitre sur le fait que ma méthode d'analyse vise une compréhension du phénomène social du « projet politique », dans le sens de l'herméneutique selon Husserl (1907) et donc à travers un certain interprétativisme. Mon analyse, ainsi empreinte de réflexivité est aidée de :

- ma subjectivité, à savoir mon propre vécu des événements
- l'intersubjectivité, avec la réalisation d'entrevues.

Le schéma ci-après représente bien la matrice directionnelle de mes intentions de chercheur, en espérant mieux comprendre, à travers une campagne électorale, le rôle des leaders politiques dans la mobilisation d'individus générée autour d'eux, ainsi que les exigences professionnelles des travailleurs politiques en harmonie avec leurs valeurs individuelles et principes partisans.

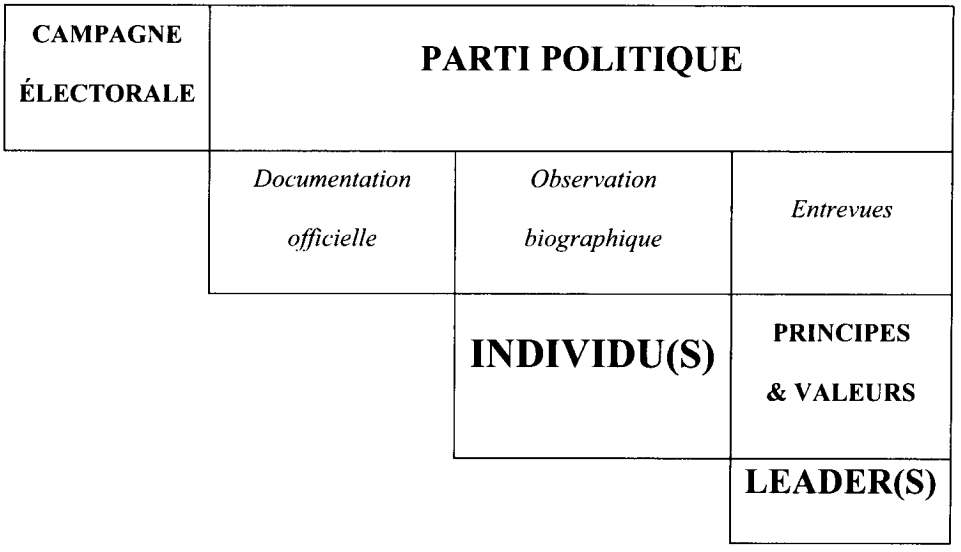


Figure 1 © Pierre-Henri Aho, 2009

En résumé quinze entrevues au moins ont été menées jusqu'à saturation des données, avec des acteurs véritables de campagnes électorales passées au sein du cas étudié, pour compléter une analyse de contenu en profondeur, en juxtaposition de mes observations participantes et d'une analyse documentaire des éléments produits lors d'une campagne électorale. Ces entrevues d'une durée minimale d'une heure ont permis d'obtenir un corpus d'opinion solide. À cet effet, je continue de penser qu'une entrevue semi-structurée est le meilleur moyen d'obtenir des informations pertinentes sur le vécu des membres d'un groupe. Enfin, j'ai limité mon étude à des répondants francophones ayant exercé une activité électorale au Québec afin d'éviter tout biais linguistique au sein du corpus de données récoltées.

4. ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES

La hiérarchisation des valeurs axiologiques des individus impliqués dans une campagne électorale et la description des principes ontologiques perçus du leader politique sont les deux enjeux majeurs traités de cette partie, avant de répondre, en dernier lieu, à ma question principale de recherche sur la satisfaction du personnel électoral. Ce dernier chapitre répond clairement aux trois objectifs définis pour les fins de cette étude et livre les résultats obtenus de mon analyse interprétative des données, visant ainsi une meilleure compréhension des capacités humaines des projets politiques.

4.1 Présentation des données récoltées

Yin (2003) cite Miles et Huberman (1994) pour résumer un modèle analytique dont je me suis inspiré pour traiter les données récoltées et les analyser. J'ai ainsi dans un premier temps réparti les informations retenues des différents thèmes identifiés au sein de mes sous-questions de recherches à savoir, les groupes politiques, le(s) leader(s) et la satisfaction des campagnes électorales. J'ai par la suite créé une matrice des catégories relevées afin de répartir les données conceptualisées dans chacune de ces dimensions, essayant ainsi de créer des schémas multidimensionnels suite aux fréquences et influences relevées. Enfin, tout en appliquant un ordre chronologique et séquentiel, j'ai pu examiner la complexité de ces relations en faisant apparaître les modalités et les moyennes obtenues lors de la comparaison de sous-dimensions, ou concepts.

L'introduction de dimensions alternatives à la question centrale de recherche a été utilisée après avoir obtenu les concepts axiologiques des groupes et ontologiques du leader du cas étudié, ainsi que des données exploratoires des champs subliminaux[23] de certains autres concepts clés du groupe et des leaders. Le résultat final, à savoir la satisfaction des travailleurs politiques du cas étudié pendant une campagne électorale est donc probant, basé sur l'analyse des sous questions de recherche et des explications alternatives qui apportent une description valide de l'expérience essentiellement humaine du projet politique le plus important : la campagne électorale.

a) Profil des données sur les répondants

Le Tableau 1 à la page 94, a montré la population et le type de répondants visés par cette étude, soit les travailleurs d'un parti politique pendant une période électorale fédérale. Les quinze entrevues réalisées ont été conduites entre août 2009 et novembre 2010, avec des personnes âgées de 23 à 71 ans, ayant de 10 à plus de 48 ans d'implication militante à titre de membre du Parti, occupant des fonctions à des niveaux différents de l'organisation politique. Seule une minorité ne s'implique plus du tout, ou à peine, la grande majorité des individus interrogés voulant demeurer actifs dans leur participation à ces moments importants de politique active.

En terme de postes occupés au sein de l'organisation, nous verrons que la mesure séquentielle de l'implication des répondants rendraient leur description biographique attrayante mais inutile pour la compréhension de l'analyse. On note que tous sont devenus membres du parti autour de leurs études collégiales ou universitaires, et qu'ils ont fourni un ou plusieurs services professionnels à au moins une organisation électorale de comté, donc sur le terrain, pendant une campagne

[23] Voir la note 16, page 70

électorale. Ils ont aussi tous eu à livrer des tâches de travail « de base » importantes, que je décris dans la partie sur la satisfaction des individus impliqués dans des campagnes électorales.

Par contre pour les besoins de l'étude, il faut ici mettre en contexte que ces services ont été parfois fournis à des échelons différents, et pour les plus expérimentés, à des époques différentes. Les plus aguerris, près du tiers des interrogés, occupent en effet aujourd'hui, ou jusqu'à tout récemment, des places stratégiques dans le Parti, impliquant un travail au sein de groupes exécutifs nationaux ou provinciaux des War Room, en plus de leur expérience passée sur le terrain local. Ce sont des personnes âgées en moyenne de 60/65 ans.

L'autre tiers, d'une génération précédente (âgé en moyenne de 45/50 ans) ont occupé des fonctions toutes aussi élevées, alors que le dernier tiers, soit la portion plus jeune (comme moi, autour de 30/35 ans), a souvent été du personnel politique pendant et entre les élections. Ainsi, comme nous le décrit un répondant, « le niveau des gens varie selon leur expérience et la superficie couverte par leur responsabilité ».

Il était donc important de distinguer ici le point de vue du personnel électoral dans le contexte des campagnes, de ceux qui occupent des postes de leaders dans le parti, voir auprès du leader lui-même. Une moitié des répondants a donc été des leaders, cumulant selon leur expérience des positions de candidats, et travaillant à un moment ou l'autre directement pour le chef du parti, et dans tous les cas, un ancien premier ministre (4 d'entre eux ayant été ministres durant leur carrière). Ces leaders ont aussi occupé des postes importants dans le cas étudié à divers moments de leur carrière, notamment à la direction ou la présidence de la section québécoise du parti, et leur moyenne d'âge est d'au moins une génération au-dessus de celle du personnel politique. On y retrouve donc des candidats, ayant été élus (ou non pour 1 répondante), ainsi que des organisateurs de campagnes, soit les deux postes essentiels de l'organisation électorale qui

s'opère à trois niveaux territoriaux, comme nous le montre le Tableau 2 à la page 117. L'autre moitié des répondants a le profil d'une expérience plus similaire à la mienne, dans le temps, mais aussi dans les postes occupés, puisqu'il s'agit essentiellement de personnel politique parlementaire. Pour ma part, j'ai pu observer le travail effectué par le parti au sein de 3 campagnes électorales fédérales depuis 2004, soit depuis plus de 6 ans, en assistant mon patron qui y tenait un rôle capital au sein du War Room national et préparait le chef aux débats télévisés au sein d'une équipe qu'il co-dirigeait. Tel que mentionné précédemment, entre ces élections, j'ai également observé les activités du parti visant à l'élaboration des politiques, qui se sont révélées nécessaires à la préparation du parti pour une élection.

En période électorale, toutes ces fonctions étaient bénévoles, sauf pour les rares individus (3) qui étaient déjà employés par le parti lors d'une élection donnée ; cependant ces mêmes individus, à l'exception d'un seul, ont toujours fourni avant ou après ces expériences électorales rémunérées par le Parti, du travail bénévole à temps plein lors de d'autres campagnes électorales au niveau local : on verra que la notion de rémunération dans un contexte électoral n'a aucune incidence directe sur les personnes, mais que c'est plutôt l'absence de rémunération qui permet de bien comprendre la dynamique de ces expériences qui hautement professionnelles. Certains peuvent toutefois avoir leurs dépenses remboursées, ou continuer à avoir un emploi à l'issue du vote, mais il n'y a aucun bénéfice matériel direct qui existe !

Enfin, il faut souligner que la majorité des leaders (à l'exclusion de 1), ont eu une expérience préalable en tant que personnel politique, ce qui les relie à l'autre moitié des répondants et au cheminement le plus courant de l'implication partisane. Cela justifie également leur statut de leaders aujourd'hui, en tant que militant chevronné.

b) Liste des documents

Les documents ont une valeur quantitative et qualitative. On verra qu'ils apportent aux données récoltées un élément séquentiel des évènements qui sont décrits. En fait, ils viennent éclairer l'aspect essentiel des communications en politique. Les nouvelles technologies ont un rôle très particulier à cet effet ; il n'en demeure pas moins que beaucoup de papier doit être imprimé en politique, car les ramifications des échanges nécessaires au processus d'élaboration d'une campagne électorale sont étendues : elles sont proportionnelles à l'espace (le pays tout entier) et à la disponibilité temporelle des individus réunis dans divers groupes de travail, parfois virtuels.

Voici la liste détaillée de nos sources documentaires:

Documents sur l'élaboration des politiques

- avis de convocation aux réunions des commissions politiques
- agenda du président de la commission politique sur une période de plus de 5 ans
- correspondance pour la préparation et le suivi des rencontres de la commission politique
- procès-verbaux des réunions
- ébauches de documents finaux contenant des résolutions reçues des autres commissions politiques
- cahiers de résolutions présentés à un congrès
- agendas et invitations aux congrès biennaux et aux conventions générales
- liste des différentes commissions et des membres élus de ces commissions

Documents sur le fonctionnement du parti

- constitution du parti
- avis de convocation à des réunions du conseil de direction
- invitations à des évènements bénéfices
- invitations à des débats ou évènements avec le chef, ou un de ses lieutenants
- site Internet officiel
- correspondance formelle et informelle
- documents graphiques partisans

Documents reliés aux débats des chefs durant les campagnes électorales

- communications de consultation pour constituer une équipe de préparation aux Débats des chefs en français
- correspondance du personnel du War Room impliqué dans cette équipe sur l'agenda, les thèmes à traiter, les arguments ou recherches à livrer, leurs réactions, etc.
- fiches de questions/réponses des thèmes des débats
- revue de presse

Documents électoraux

- avis de convocation et ordres du jour des réunions des commissions électorales
- procès-verbaux des réunions
- document final de plate forme électorale (programme du parti)
- flash points et communiqués de presse
- transcription des discours du chefs et autres leaders du parti
- invitations à des évènements bénéfices
- invitation à des rallyes
- revue de presse
- prospectus, affiches et publicités électorales

Ces documents qu'ils s'agissent des cahiers de résolutions, des fiches pour le débat des chefs ou des communications nécessaires pour parvenir à l'élaboration de ces véritables « produits » de l'organisation politique, respectent des échelles de production extrêmes, soit en terme du nombre d'intervenants et d'évènements nécessaires ou, au contraire, soit au niveau des petits groupes d'experts et de conseillers. Il ne m'apparaît pas nécessaire de reproduire ces documents, de part leur longueur et leur contenu. Seuls deux documents graphiques sont présentés en Annexes 5 et 6, pour situer le contexte partisan (interne) et caricatural (externe) inhérent à tout parti politique.

En termes de quantité, j'ai analysé au total de plus de 1,500 pages provenant de toutes les sources confondues des documents cités plus haut. Leur description, tout comme le contenu des entrevues, ne nécessite pas de livrer l'opinion idéologique du cas étudié, mais bien une meilleure compréhension des activités des équipes de travail, qui font vivre l'institution politique étudiée.

Je livre dans la dernière portion de l'analyse portant sur la satisfaction, un bref portrait du processus politique basé notamment sur l'étude de ces documents, qui sont la fenêtre sur la pensée organisée préalablement et pendant la campagne électorale, afin de bien situer le contexte de travail au long terme qu'effectue un parti politique dans le cas étudié. Enfin, pendant ma recherche, j'ai aussi accumulé plusieurs articles de presse écrite pouvant éclairer certains aspects de mon analyse. Ils sont donc inclus dans la liste des documents sous la section de revue de presse. Plusieurs de ces documents sont d'ailleurs fournis par le parti lui-même en période électorale, le contenu médiatique représentant quant à lui la fenêtre publique du monde politique, et un de ses fers de lance.

c) Observation biographique

Les campagnes électorales représentent un cycle symptomatique de la vie démocratique des individus en société. La nécessité de remettre en question un gouvernement est aussi la nécessité de se remettre soi-même en question, les choix politiques qu'on adopte, au fil de l'évolution du temps et des prises de décisions des gouvernements précédents.

Mon observation biographique viendra enrichir cette analyse par le fait que je nourris depuis presque dix ans une observation constante et professionnelle de ce milieu, au contact de ténors politiques ayant un rôle fondamental dans le processus électoral ainsi que dans le processus parlementaire, ou législatif, qui peut en résulter en cas de succès : je suis depuis longtemps au contact de leur personnel qui vit une expérience plus similaire à la mienne, soit celle de servir un parlementaire.

L'expérience acquise auprès de mon patron, qui a lui même été élu plusieurs fois et qui a occupé une fonction importante au sein du parti à la présidence de sa commission politique pendant plus de 20 ans, m'a permis de participer plusieurs fois au long processus menant à une campagne électorale sur le plan des idées. Par ailleurs, son implication renouvelée à la préparation du chef aux débats télévisés, m'a permis de suivre avec grand intérêt le travail de ce groupe restreint et au combien important de nos jours pour le succès d'une campagne électorale. Étant moi-même impliqué dans ces activités, et étant membre du parti, je peux témoigner des résultats obtenus en validant les concepts retenus ou saisir un aspect de la réalité qui serait resté inaperçu si on n'a pas soi-même un intérêt professionnel et donc une participation active. Cela m'a aussi été utile pour approcher et choisir les répondants, afin d'entretenir avec eux un dialogue de confiance dans l'obtention de mes données, tel qu'explicité dans le cadre méthodologique de cette recherche.

4.2 Axiologie du groupe politique : des valeurs rassembleuses?

Ma partie théorique a présenté mon intention de chercheur à décrire le champ phénoménal du groupe politique et d'explorer son champ subliminal, afin de mieux comprendre les dynamiques humaines des individus impliqués dans des groupes politiques. Les résultats livrent un corpus important de récurrences flagrantes que j'ai regroupées en trois grandes dimensions, qui respecte la hiérarchisation des valeurs individuelles théorisée par une telle étude axiologique, selon Julia (2006) :

a) *Le sentiment d'appartenance* (bon)

b) *Le sens politique* (noble)

c) *La combativité, celle-ci étant une dimension subliminale* (beau)

Mon étude de cas vise un parti politique qui a longtemps été au pouvoir dans ce pays, et dans le monde occidental également! Comme le dit un des répondants : « il fait intimement partie de la vie démocratique depuis qu'elle existe au Canada ». Cependant, dans un souci de validité, j'ai réduit mon étude de cas à la section québécoise du parti, et ce choix impose à l'analyse une interprétation de phénomènes survenus essentiellement au Québec, puisque les 15 individus sondés ont eu leur expérience locale électorale, sur le terrain, dans au moins un comté du Québec, ainsi que pour une partie, au sein de la section québécoise des « War Room » (incluant les expériences au sein des commissions électorales). Aussi les 15 individus ciblés comme répondants ont tous participé, à temps plein, à ces organisations électorales, et donc joui d'une participation active aux opérations du parti.

Il m'apparaît important de schématiser le niveau d'implication territoriale de la gestion d'une campagne fédérale nationale sous forme d'un tableau (voir Tableau 2, page 117) en y présentant les différents groupes électoraux du cas étudié. Ce tableau met en valeur la distinction notable entre l'exécutif national, provincial, et local (soit ceux de circonscription, du comté) ; il a été réalisé par ma connaissance du parti ainsi que par la lecture interprétative des données recueillies pendant les entrevues et au niveau de la documentation officielle. Tel qu'utilisé dans le jargon politique, on parlera de « War Room »[24] pour désigner ce type de comité exécutif durant une quelconque élection générale fédérale vécue au sein du cas étudié.

[24] Ce terme, qui a fait l'objet d'une publication monographique de Kinsella (2007), a été conçu par l'organisation du Parti Démocrate aux États-Unis, lors de la période précédant l'élection de Bill Clinton à la présidence du pays, afin de réagir adéquatement et rapidement à tous propos de leur adversaire durant cette campagne, en ayant toujours le dessus sur son adversaire dans l'opinion publique grâce à cet avantage.

Les groupes de ces trois types de War Room, qui comptent des équipes exécutives d'au moins une dizaine de personnes et des équipes opérationnelles de parfois plusieurs centaines de bénévoles, voir des milliers si on les additionne au niveau provincial, et encore plus au fédéral! Ces équipes se rapportent toujours à au moins un leader officiel élu dans des assemblées d'investitures ou nommé par le chef, ainsi qu'à un chef de campagne (organisateur). Elles vivent toutes des réalités sensiblement différentes, qui se distinguent par l'envergure que leurs réflexions et surtout leurs actions couvrent en superficie.

Mon portrait dressé des principales activités d'une campagne électorale, peut donc s'appliquer aux autres provinces, bien que la spécificité québécoise semble être un facteur important lorsqu'on s'intéresse à la satisfaction des individus impliqués. J'y reviendrai dans la dernière partie traitant de ce sujet. Les résultats révèlent aussi des conflits générés par le nivellement des activités et des responsabilités qui y sont associées, que le Tableau 2 met en évidence. Ce sont des dimensions alternatives, ou rivales, qui seront adressées dans la dernière partie de mon étude bien que ce peut être plus un sujet de science politique que de gestion de projet[25]. En effet, j'ai obtenu grâce au traitement des données récoltées et à leur interprétation des dimensions qui ne correspondaient pas aux préceptes appliqués lors de l'élaboration du cadre théorique, ou alors qui avaient été à peine évoquées. Je les mets en évidence car leur analyse présente une plus juste compréhension du phénomène d'une élection générale fédérale au Québec. Ainsi, plutôt que de dimensions, je parlerai de facteurs de satisfaction des individus, puisque j'ai le sentiment d'avoir

[25] Yin (2003) prévoit en effet la place pour ces hypothèses alternatives lorsque pendant l'analyse de données, des points non traités par l'étude du cadre théorique du cas étudié ressortent de manière prépondérante. Dans le cas étudié, les hypothèses alternatives viennent confirmer la complexité des organisations politiques nationales et m'ont été révélées par la redondance de certains phénomènes incapacitants au sein du corpus des données récoltées par entrevue, et confirmées par le traitement analytique de la documentation ainsi que par mon observation. Ainsi, ces hypothèses viennent exclure toutes les autres (Yin, 2003) lorsqu'elles apparaissent effectives.

pu couvrir l'ensemble de la réalité multidimensionnelle de l'organisation étudiée dans le contexte du projet électoral. On observe en effet un lien de causalité suffisamment fort entre ces facteurs de satisfaction et la satisfaction elle-même, qui peut-être ou non ressentie par les travailleurs politiques d'une campagne électorale.

On a déjà dit que selon l'expérience, il est possible d'avoir travaillé aux trois échelles : nationale, provinciale ou locale. Tous nos répondants ont eu une expérience au 1er niveau, soit celui des War Room de comté. Parmi eux, une moitié a eu une ou plusieurs expériences aux deux autres échelons.

Ce qui est crucial c'est qu'au War Room national, seul le chef et sa garde rapprochée sont sur le terrain, ou plutôt en avion ; le chef a un agenda exceptionnellement rempli puisqu'il doit couvrir le Canada tout entier en un mois. Il participe ainsi à des dizaines d'entrevues dans les médias et au moins à deux ou trois évènements publics, par jour! Le reste du personnel, qui n'est pas dans l'avion mais à Ottawa, opère en « vase clos » pour reprendre la terminologie d'un participant. Aux niveaux national et provincial, les organisations sont assez simples : réunion stratégiques tous les matins pour faire le lien entre les priorités provinciales (ou régionales) avec celle du chef au niveau fédéral, puis c'est le travail usuel de préparer les réactions à l'actualité et aux évènements survenus ou à prévoir, au jour le jour et selon un agenda bien défini. Les organisations locales apparaissent le plus souvent exclues de ce processus, bien qu'un délégué régional faisant partie du War Room provincial agisse officiellement comme intermédiaire, pour transmettre les décisions prises au niveau local sans forcément pouvoir écouter leurs doléances.

	CHEF DU PARTI	
War Room National	**- Gère la campagne au niveau national** : financement, nominations aux commissions électorales, validation de la plate-forme électorale, des publicités d'envergure nationale, communications aux médias nationaux. Préparation du débat des chefs, des tournées du chef et des ministres (ou candidats vedettes). Offre une « hot line » aux 308 candidats au niveau des questions politiques (idées) auxquelles ils peuvent avoir à répondre ou débattre. Communication chaque matin avec les War Room provinciaux. - Dispose d'une équipe fournie, spécialisée, composée de plusieurs consultants externes, le tout sous le contrôle du chef et de son équipe rapprochée. Haut niveau d'expérience professionnelle requis.	*Ne porte pas forcément attention aux enjeux provinciaux ou locaux* *Porte son attention sur le chef et subit les décisions des consultants externes à l'organisation.* *N'a aucun lien prépondérant ou concret avec les bénévoles, si ce n'est lors des évènements de ralliement partisan en région.* *Élague son personnel non nécessaire dans les équipes aux paliers inférieurs (provincial).*
	CANDIDATS VEDETTES	
War Room Provincial (10)	**- Applique les directives nationales au niveau provincial** Gère la campagne au niveau provincial et répond aux demandes des 75 candidats, surtout au niveau pratique de l'organisation sur le terrain, mais aussi des spécificités provinciales au niveau des idées. Organise la tournée des chefs, lieutenants, et candidats vedettes, ainsi que les grands évènements de ralliement sous la direction du War Room national. Gère les communications aux grands médias de la province S'assure de l'uniformisation des communications dans les 75 comtés (publicités, plate-forme électorale) et des questions organisationnelles. Communique chaque matin avec le War Room national - Dispose d'une équipe composée d'employés du parti, leader du Québec (nommé par le Chef), des membres de la commission électorale (nommés par le chef) et autres personnes importantes (personnel politique, candidats vedettes, ancien élus, etc.).	*N'aime pas en général que le War Room national joue dans ses plates bandes.* *La nomination de certaines personnes aux postes clés de la campagne peut générer de la frustration chez les « élus » en règle du parti, qui ont souvent œuvré plusieurs années pour voir le résultat de leur travail et leur statut non respectés.* *Fait face à des décisions stratégiques qui ignorent inévitablement les comtés dit « orphelins ».* *Doit faire face aux doléances budgétaires, organisationnelles et parfois idéologiques des comtés.*
	CANDIDATS	
War Room de Comté (308)	**- Applique les directives provinciales au niveau local** Gère la campagne du candidat au sein du comté, parfois avec deux bureaux si c'est un grand comté. Élabore l'approche locale et répond aux besoins locaux en terme de travail et de communication stratégique. Organise des évènements strictement locaux. Participe à des évènements régionaux avec d'autres comtés voisins. Répond directement à la population. Communique chaque jour avec le délégué régional / provincial. - Dispose, sous l'égide d'un agent officiel, d'un candidat et de son organisateur, d'une équipe exécutive nommée par l'organisateur de concert avec le chef, ainsi que de bénévoles et sous traitants (voir Figure 2, page 119).	*Se sent rarement, voire jamais appuyé.* *N'aime pas en général se faire imposer des règles par le War Room provincial ou national, ou se faire dire quoi faire, quand et comment le faire, etc.* *Développe parfois un rejet des ordres exécutifs et des stratégies adoptées.* *Manque crucial de ressources humaines et financières.* *Différences notables entre comtés urbains et ruraux.*
	CANDIDATS DE COMTÉ DITS « ORPHELINS »	

Tableau 2 © Pierre-Henri Aho, 2011

S'il y a plus d'implication « sur le terrain » au niveau provincial à cause de l'aide organisationnelle que doit apporter ce groupe aux différents comtés, on peut affirmer que c'est au niveau local que s'effectue réellement le travail de terrain des groupes électoraux, à l'exception de celui du chef qui ne l'oublions pas, est lui-même un candidat local! Pour comprendre le rôle des individus qui sont souvent impliqués en équipe et afin de saisir la réalité d'une organisation électorale de comté et son principe pyramidal, je présente la Figure 2 à la page 119. Il faut noter qu'on peut dénombrer plusieurs centaines de bénévoles selon les circonscriptions qui en font partie ; comme le dit un répondant, leader, qui a une forte expérience organisationnelle électorale sur le terrain des circonscriptions: « aucune entreprise privée ne pourrait penser pouvoir organiser une équipe de 500/700 personnes, bénévoles, en moins d'un mois et de les faire travailler ensemble ».

À la présentation des trois structures organisationnelles qui s'imbriquent pour constituer l'ensemble du cas étudié en période électorale, je propose donc de répondre dans cette partie à trois questions essentielles : qui sont les individus qui oeuvrent au sein de ces groupes ? Que retrouve t-on de commun dans leur vécu? Quel est leur but? Pour traiter ces questions et répondre à ma première sous-question principale de recherche sur l'axiologie des groupes politiques, l'analyse met en exergue trois dimensions importantes qui servent à mieux comprendre les équipes, leurs interactions, et décrire le travail qu'ils effectuent, comment ils l'opèrent. Je livre ici une description hiérarchisée des valeurs communes au groupe politique.

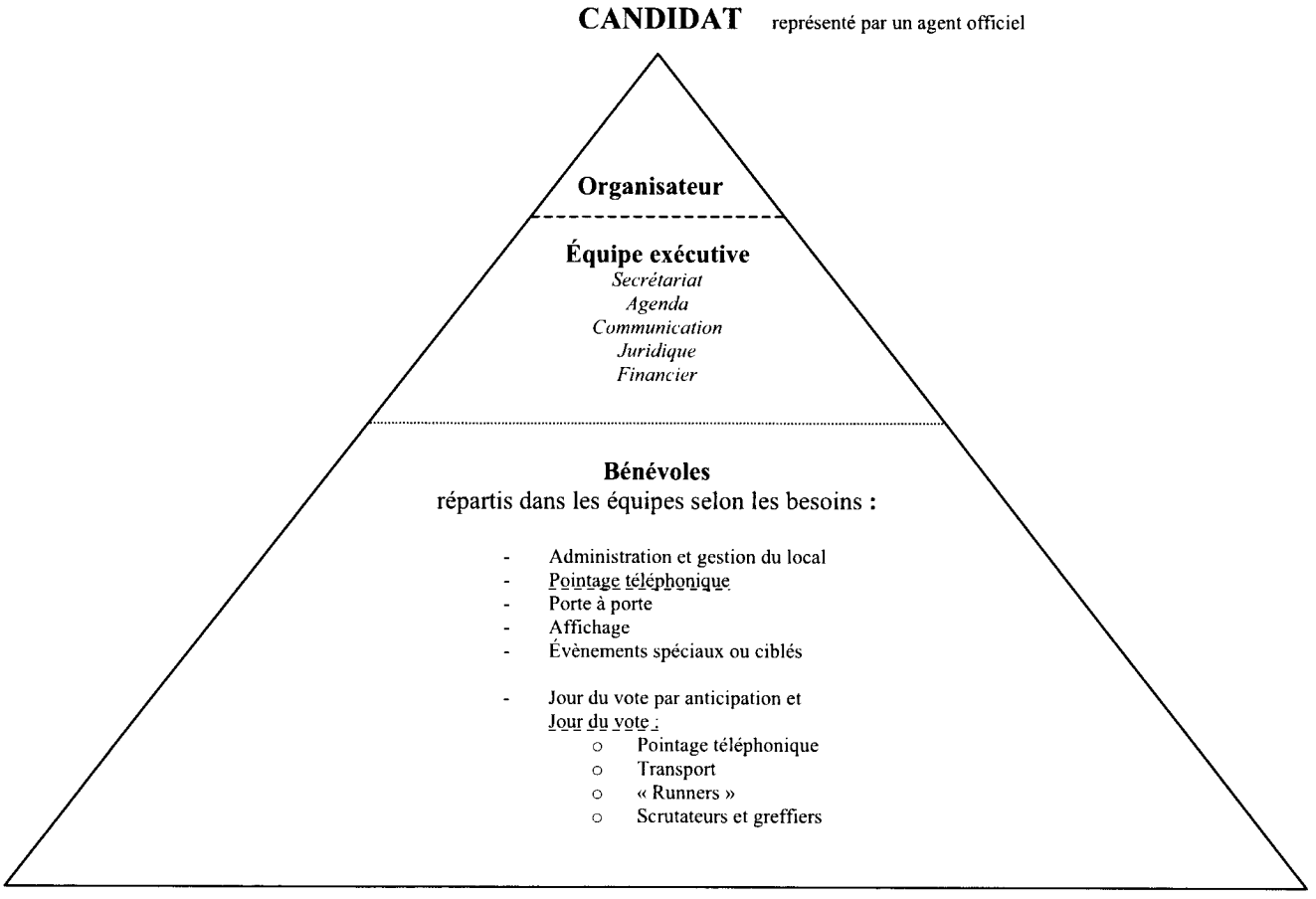


Figure 2 © Pierre-Henri Aho, 2011

Je souhaite également ajouter à la présentation de la Figure 2 (page 119), qu'une élection générale fédérale comprend 308 pyramides électorales. Celles-ci sont imbriquées les unes aux autres pour former d'abord les régions, et enfin le parti à l'échelle fédérale sous l'égide du chef, ce qui démontre la pertinence du Tableau 1 (page 94) : les différences notables soulevées au niveau de la cohérence de la campagne sont ainsi plus compréhensibles lorsqu'on essaie de visualiser ces 308 pyramides imbriquées les unes aux autres, et quand on sait qu'une seule organisation locale peut parfois compter plusieurs centaines d'individus impliqués.

D'où l'importance de l'organisateur local dans chacune des 308 campagnes au sein d'une circonscription donnée : c'est lui, en concertation avec le candidat, qui va définir les stratégies, s'assurer du travail des bénévoles et du rôle de chacun, ainsi que bien sûr constituer son équipe exécutive avec les compétences et la confiance requises. Car si la confiance est un élément impondérable, des compétences bien différentes sont exigées selon les tâches, et il faut donc avoir un carnet de contacts fourni pour recruter du personnel qualifié, en plus de composer avec les exigences du bénévolat : la plupart ne le font pas à temps plein, mais à temps partiel, voir à temps perdu. Il y a donc une multitude d'exigences auxquelles l'organisateur doit faire face. Par exemple, on sous-estime l'importance de la personne qui est responsable de l'agenda du candidat : elle a un rôle crucial au niveau de la visibilité du candidat dans son comté car c'est elle qui doit contacter et obtenir des rencontres avec tous les groupes possibles et inimaginables de son comté: associations professionnelles, ethniques, sportives, culturelles et d'intérêt ; syndicats ; maisons de retraite ; centres communautaires, de loisirs ; cafés ou restaurants de quartier, centres commerciaux, transports en commun, etc.

Par ailleurs les personnes en charge des communications (prospectus de campagne, publicité, couverture médiatique), du juridique (surtout pour le jour du vote et celui par anticipation où nombre de scrutateurs et de greffiers sont à recruter pour être présents aux tables de scrutins lors de ces moments décisifs d'une campagne) et du financement (si on a besoin de fonds supplémentaire, la Loi électorale ne permet pas de dépasser son budget, d'exagérer les dépenses[26] et un suivi important au jour le jour par un trésorier demeure primordial!), ont un rôle tout aussi fondamental.

La personne qui s'occupe des bénévoles a aussi une responsabilité essentielle, car outre les besoins au niveau du local (équipement, accueil, courses « alimentaires », nettoyage, etc.), l'affichage de plusieurs centaines d'affiches (où il faut souvent respecter des règlements municipaux différents dans un même comté), et le porte à porte, sont des tâches de travail incontournables pour la visibilité du candidat : les circonscriptions au niveau fédéral sont grandes, encore plus en milieu rural, où on observe parfois la tenue de deux bureaux de circonscription ; on imagine le nombre de kilomètres (plusieurs centaines) à parcourir pour un candidat en milieu rural où les distances sont plus longues lorsqu'il y a quelques 30,000 portes à aller cogner pour se présenter aux électeurs!

Mais la plus importante des activités demeure le pointage téléphonique, ainsi que la préparation du jour du vote. Au niveau du pointage, on parle parfois de plus 80,000 coups de téléphones à passer, afin de prévoir au maximum l'issue du vote et de porter ses efforts de façon stratégique sur les électeurs chez qui on observe avoir la meilleure chance de les convaincre à voter.

[26] Voir à ce sujet Buzetti (2011)

L'organisateur a donc une responsabilité évidente pour aider le candidat à effectuer ces tâches de façon efficace afin de se faire connaître dans la circonscription, ou y asseoir sa réputation. Il faut être fin prêt dès le début de la campagne avec du matériel de travail et un local idéalement situé, donc accessible, ce qui demande une grande rapidité d'exécution et une flexibilité certaine. Enfin il y a la préparation, primordiale, du jour du vote, qui est la journée autour de laquelle la campagne au niveau local se construit dès que se déclenche formellement, à Ottawa, la campagne électorale.

À la lecture de ces données, il apparaît évident que le personnel a un rôle vital pour pouvoir réaliser l'ensemble de ces tâches dans un temps si restreint. Souvent, beaucoup d'entre eux fournissent déjà des services essentiels dans la réalisation de ces tâches, grâce à leurs activités privées usuelles.

a) Dimension du *Sentiment d'appartenance au groupe politique*

Cette dimension[27] pressentie m'a bien été révélée comme fondamentale au groupe politique. Elle comprend plusieurs sous-dimensions qui expliquent sa préséance chez la majorité des membres d'un parti politique qui ont participé à l'organisation d'élections. Elle s'apparente en effet à la catégorisation des valeurs du « respect de ce qui est bon » (Julia, 2006). Suite à la comparaison de sous-dimensions à récurrences explicatives dans le corpus des trois sources de données, on obtient un ensemble de concepts, qui sont présentés ci-dessous.

i) Tradition, éducation et convictions

Il apparaît évident que les traditions familiales se répercutent de génération en génération. Cependant cette sous-dimension survient plus timidement que prévue dans mes données, qui confirment toutefois cet aspect de l'origine de l'implication. En effet, la « culture politique » issue des familles des individus demeure présente chez un répondant sur deux. Lorsqu'on les compare à mon observation, cela me permet de conclure que c'est une sous-dimension valide. J'ai souvent constaté que nombre de personnes impliquées, surtout à des niveaux élevés de candidats/élus, avaient déjà un nom en politique à cause de parents. Une répondante ayant travaillé pour un leader (ancien chef de parti et premier ministre) l'expliquait bien en disant que son candidat, en pensant à son père qui avait fortement été impliqué dans le passé, lui confiait sa

[27] Besoin social issu de la coopération entre les individus (Nordqvist & *al.*, 2004). Seiler & *al.* (2011) ont récemment analysé ce concept clé dans le cadre théorique d'une étude portant sur la motivation au travail : il s'agit d'un besoin essentiel après le physiologique et la sécurité. Le rapport que les individus entretiennent à ce besoin d'affiliation varie ; plus précisément, le sentiment d'appartenance peut être entrevu avec celui de l'estime de soi, comme un besoin relationnel. Enfin on peut ajouter que les managers doivent savoir répondre à ce besoin primordial en créant des environnements de travail motivant.

raison de s'être lancé en politique: « il faut que je rende au Canada ce qu'il m'a donné ». À l'inverse, un leader actuel m'expliquait que son fils serait candidat à de prochaines élections ; une autre s'est impliquée après que son mari ait été élu député fédéral après 20 ans de carrière politique municipale comme maire!

La quasi-totalité des répondants ont clairement indiqué avoir commencé leur implication militante lors du contact avec une institution collégiale ou universitaire. Ainsi, après une analyse séquentielle du moment où l'individu prend sa première carte de membre et commence une vie active au sein du parti, on remarque que c'est une époque charnière de son existence, le plus souvent entre la fin de son cursus étudiant et le début de sa vie adulte professionnelle, qui détermine une première implication partisane. Le système collégial et universitaire permet aussi aux individus de se centrer plus sur le monde qui les entoure, les autres, l'actualité, les idées, la connaissance ; on est amené à travailler en groupes et à effectuer des choix politiques, souvent métaphysiques, qui déterminent l'affiliation partisane pressentie d'un individu. L'éducation, en terme séquentiel, tient donc une place importante dans l'engagement politique d'un individu.

Enfin, il faut affirmer que les *convictions*[28] issues de ces choix idéologiques sont une sous-dimension importante du sentiment d'appartenance : chacun des individus sondés reconnaît dans son parti les valeurs principales qu'il ressent lui-même. Ces valeurs politiques du parti auxquelles il adhère, sont proches des siennes ; et s'il peut y avoir des décisions ou des orientations prises par le parti avec lesquelles il n'est « pas d'accord », chaque individu a exprimé la pertinence de ce concept. Mon observation et les documents qui présentent le contenu des activités du parti le

[28] Ce concept peut s'apparenter à celui de croyances individuelles ou partagées (Nordqvist & al., 2004) et demeure une des principales sources de motivation qui démontre un intérêt personnel pour le sujet (Seiler & *al.*, 2011). Il s'agit aussi d'une dimension centrale au concept de valeur, qui est un thème déjà bien répertorié dans les sciences sociales, économiques, ainsi qu'en psychologie et philosophie. Si on lie ce concept à celui de l'idéologie, on peut mesurer les convictions d'un individu à travers ses attitudes, croyances, désirs et préférences (Barima, 2010).

confirment : s'ils décident de s'impliquer, les membres d'un parti ont de nombreuses occasions de faire des propositions d'idées au sein du travail des nombreuses commissions politiques, ou pendant les congrès, conseils généraux, et autres conventions ; ils peuvent alors prendre le micro pour exprimer leur point de vue, débattre, puis voter pour des postes électifs et pour des résolutions partisanes à caractère politique ou administratif.

J'ai pu moi-même le remarquer à travers la grande majorité des personnes rencontrées lors de ma carrière politique : si nos racines culturelles et notre expérience de vie pouvaient parfois varier considérablement, nos idées étaient très souvent partagées, ainsi que notre façon d'aborder le monde en général. À cet effet, il faut associer le monde des idées à celui résultant des *convictions*, une récurrence importante dans le corpus de données recueillies et hautement explicative du sentiment d'appartenance avec les traditions et l'éducation.

ii) Amitié et reconnaissance

Tous les répondants ont accordé à l'*amitié*[29] et à la *reconnaissance*[30] le titre de valeurs centrales au sein du groupe, soit ce qui est ressenti comme « bon ». Les plus expérimentés ont certes un peu moins mis l'emphase sur cet aspect, leur longue expérience relativisant peut être cette donnée. Mais les récurrences explicatives de ces deux concepts sont évidentes car fortement présentes dans mes résultats.

[29] Besoin social (Seiler & *al.*, 2011) qu'on peut considérer comme essentiel à l'individu. Dans un contexte de gestion de projet, on peut assimiler l'amitié sous forme de coopération et d'interaction entre les membres d'une équipe qui provoquent des liens émotionnels, qui en retour ont un impact sur l'efficacité et la satisfaction du travail (Nordqvist & *al.*, 2004). Rajoutons que l'amitié est issue du sentiment de confiance que seul un jugement personnel peut remettre en cause (Smyth et *al.*, 2010).

[30] Être respecté ; ce sentiment intrinsèquement lié au besoin social d'appartenance de l'individu est cité comme source de motivation importante par Seiler & *al.* (2011), et résulte essentiellement d'un besoin d'estime de soi à combler.

Dans certains cas, la *reconnaissance* ne peut cependant pas être immédiate. Mais pendant une campagne c'est un aspect essentiel à prendre en considération, chaque jour, surtout à cause de l'implication bénévole que les gens offrent au groupe, soit l'absence de rémunération directe et matérielle, « si ce n'est du café » et « des oranges » pour les plus chanceux! La collégialité des équipes, le sentiment d'aider, donc de donner de son temps et énergie, sont des concepts centraux pour en comprendre l'importance. « Remercier les personnes (...) valoriser leur implication » est un élément souvent observé dans le contenu des entrevues, et j'y reviendrai dans la description des dimensions ontologiques du leader et au niveau de la satisfaction. La *reconnaissance* individuelle est d'autant plus importante dans un contexte électoral de part la dose de travail incroyable que certains peuvent fournir en très peu de temps et la nécessité de rester opérationnel tout au long de cette période. Enfin ce concept est lié à celui de *respect*, puisqu'ensemble ils permettent aux individus de s'accorder et de livrer le meilleur d'eux-mêmes, ce qui a un impact retentissant sur la dimension axiologique du sentiment d'appartenance : « les gens veulent être respectés, appréciés pour ce qu'ils sont ».

L'amitié est une source intarissable de l'implication politique. Si mon observation le confirme, les données récoltées sont évidentes à ce sujet. La *reconnaissance* et *l'amitié* sont en fait des points de satisfaction fréquemment cités par tous les répondants. L'analyse fréquentielle de ces concepts m'a permis de les lier intrinsèquement à la dimension du sentiment d'appartenance, puisqu'on observe lors de ce traitement un fort sentiment d'appartenance des individus au groupe.

iii) Plaisir, motivation et amour du travail

Ces trois sous-dimensions ont un rôle de catalyseur du sentiment d'appartenance. Le concept de *travail* est inévitable pendant une campagne électorale mais il s'accompagne de celui du *plaisir*[31] de le faire : tous les répondants revivraient leur expérience n'importe quand, et tous ont fourni des efforts comme rarement, voire jamais, dans leur vie. Ces deux concepts sont donc intimement liés entre eux, et le contexte semble indiquer qu'ils ne peuvent être envisagés séparément.
Au niveau du concept de *motivation*[32] certains répondants expliquent qu'elle est auto-générée, « ça va de soi », contribuant ainsi à une meilleure compréhension de ce que signifie le sentiment d'appartenance à un groupe politique : on donne de soi parce qu'on y croit et qu'on est conscient qu'on peut aider à la tâche. Je remarque que cette sous-dimension est influencée par la *reconnaissance*, et on observe un fort sentiment d'appartenance lors que ces deux concepts sont identifiés ensemble.

Enfin une récurrence fortement explicative de la *motivation* provient du fait que les gens aiment souvent le candidat pour lequel ils s'impliquent, et que leur motivation s'en retrouve automatique, surtout en cas de réciprocité de la part du candidat. Par ailleurs, on remarque à travers l'expérience partisane que l'on traite parfois avec des personnes qu'on aime moins et avec qui on est obligé de travailler, de coopérer pour une cause supérieure ; on verra que cet aspect

[31] La théorie utilitariste citée par Helgadottir (2008) définit le plaisir comme concept intrinsèque, à la base du bonheur, qui se veut abondant au sein d'une vie des plus désirées et sans douleurs.

[32] La motivation est perçue comme un facteur central de succès en gestion de projet, et l'absence de motivation comme une source d'échec. Dans l'étude de Seiler & *al.* (2011), elle est définit comme un pilote corporel interne qui active et dirige le comportement. Récemment, ces chercheurs suisses ont analysé ce concept multidimensionnel et ont établi un Inventaire des Facteurs de Motivations pour les gestionnaires de projet : l'interaction interpersonnelle, les tâches, les conditions générales de travail, l'autorité, le développement personnel, et la compensation. L'étude cite également plusieurs auteurs qui ont remarqué, au sein des projets, que les individus motivés agissent à un niveau de qualité supérieure de celui escompté en fonction de leur propre habileté intellectuelle et académique. Au sein des projets, Nordqvist & *al.* (2003) rappelle que la motivation augmente avec des objectifs clair et bien définis.

sous-dimensionnel de la *motivation*, peut se retrouver dans la dimension que nous traitons dans la partie suivante, le sens politique.

Le tableau ci-après résume les valeurs obtenues qui se rattachent à la dimension du Sentiment d'appartenance :

Dimension	Valeurs	Compétences
Sentiment d'appartenance	Tradition Éducation Conviction Amitié Plaisir / Amour pour le travail Motivation intrinsèque	Fidélité à sa culture personnelle, familiale Rigueur dans l'apprentissage Idées, ouverture et intérêt pour le monde extérieur Altruisme, confiance, entraide Reconnaissance, don de soi, partage Respect, professionnalisme, affiliation consciencieuse, admiration pour les leaders

Tableau 3 © Pierre-Henri Aho, 2011

b) Le sens politique

Au sein d'un parti, ou d'un groupe à grande échelle et rassembleur malgré des différences locales ou culturelles, il peut parfois être difficile de retrouver des valeurs communes : l'âge, la profession ou le milieu social, l'héritage de racines culturelles, religieuses, des personnes viennent en effet troubler une communion parfaite de valeurs intrinsèques aux individus. À ce point, j'ajoute que l'organisation étudiée véhicule bien la culture du pays dans son ensemble (Alvesson, 1993). Mais les valeurs ne sont pas les idées, et on observe bien une homogénéité idéologique dans un groupe politique, qui demeure complexe à envisager autrement que selon les critères élaborés ci-dessus. Mes résultats démontrent cependant sans équivoque une dimension

centrale du travailleur politique qu'il partage avec son groupe, tout comme son sentiment d'appartenance, mais qui se catégorise sous une connotation plus « noble » : le sens politique[33].

A contrario du « militant » de base, les leaders ont un sens politique développé et fort, et je l'observe plus en détail dans la partie se rattachant spécifiquement à l'étude ontologique des leaders politiques. Cependant, il apparaît qu'un partisan militant, doit en général posséder un sens politique indéniable pour être reconnu dans son parti, et s'y sentir à l'aise. Les sous-dimensions présentées ci-après, sont des caractéristiques du sens politique mises en évidence par leur récurrence explicative lors du dépouillement analytique des données.

i) Sensibilité et adaptabilité

Ces sous-dimensions révèlent chacunes des aspects centraux du sens politique observé chez les individus étudiés au sein de leurs équipes de travail.

L'*ouverture* et l'*écoute*[34] m'ont permis de mesurer la *sensibilité*[35] nécessaire pour opérer au sein d'un groupe politique : en effet, tous les membres mettent l'accent sur la nécessité pour un « bon » membre d'être ouvert aux idées des autres, donc ouvert aux autres tout court, en plus de s'intéresser à comprendre le monde pour mieux le façonner. Si on retrouve la *sensibilité* aux

---

[33] Sensibilité accrue aux préoccupations (réelles ou imaginées) des groupes d'intérêts ou actionnaires du projet, qui se décline au niveau du comportement par : la réalisation d'alliances avec les autres parties, le réseautage, la négociation de solutions acceptables mutuellement pour résoudre des problèmes, la reconnaissance du fait que toute activité organisationnelle est susceptible d'êtres soumise à la négociation (à prendre ou à laisser) et au compromis (Pinto, 1998). La compétence de sens politique chez les gestionnaires est reconnue chez les praticiens comme une garantie ou recette du savoir (Sense & Antoni, 2003).

[34] Compétence essentielle au leader, elle permet de décoder les communications, soit de transformer des sensations en significations. L'écoute a été observée comme une compétence nécessaire et une des qualités les plus importantes au sein des projets, notamment en terme d'innovation (Henderson, 2008).

[35] Fortement reliée à la manifestation des émotions, la sensibilité est un terrain propice au stress lorsque la pression monte (Asqui & *al.*, 2010) ; elle est citée comme une capacité émotionnelle importante du leader qui fait preuve d'engagement (Müller & Turner, 2010) et une qualité essentielle à ce dernier pour pouvoir communiquer (Henderson, 2008) et exercer son leadership.

autres, celle accordée au monde qui nous entoure et aux défis constamment posés par l'actualité est primordiale. Elle est même exacerbée lors d'une campagne électorale, où on débat expressément et explicitement des enjeux politiques pour le devenir de la société. L'*ouverture* est donc aussi une sous-dimension de la *sensibilité*, dans le contexte de l'actualité en général. On fait en effet de la politique « pour changer le monde », ce qui ne peut être pensé sans une intime attention à la réalité qui nous entoure. La force relative de la sous-dimension d'*adaptabilité*[36] s'est donc mesurée à travers l'influence de concepts tels que l'*écoute*, et la *confiance en soi* ; ces deux concepts sont essentiels, car ce sont des vecteurs importants de la dynamique politique.

La nécessité d'apprendre au contact des autres est indispensable aux groupes politiques. Ma propre expérience ainsi que tous les répondants le confirment ; l'un d'entre eux résume parfaitement en terme sensoriel la notion primordiale de l'*écoute* face à celle de la parole: « on a deux oreilles et une bouche ». Évidemment la sous-dimension d'*adaptabilité* permet justement d'avoir la capacité de « trouver sa place, s'exprimer » et prévient les attentes trop impatientes. Elle sous-entend une capacité « à discuter et aborder les questions » qui préoccupent le groupe politique et les individus qui le composent, ainsi que de les partager à travers les divers forums que permettent la vie du groupe. Les documents viennent confirmer la pertinence de ces sous-dimensions à travers l'importance accordée à la *sensibilité* des individus lors des congrès du parti, ou aux conventions et conseils généraux, ainsi que dans tout type de réunions à plus petite échelle. Au niveau hiérarchique et élevé de certains groupes, ces sous-dimensions paraissent inéluctables : elles permettent de faire valoir son point de vue, de poser des questions, dans les moments adéquats et prévus par le groupe pour ce faire ; c'est ce qu'on attend de telles équipes.

---

[36] On peut l'entrevoir sous forme d'intégration, ou de flexibilité. C'est une qualité inhérente jugée essentielle pour les membres d'organisations vouées aux projets, a contrario des organisations standards : plus les projets sont uniques, plus la flexibilité est importante en terme de succès pour opérer le partage du savoir qui est un facteur clé de l'intégration (Modig, 2007).

Je décris plus loin plus en détail que les campagnes électorales ne sont pas le moment pour remettre en question les idées. Mais ce processus fait toutefois partie de façon intrinsèque du groupe politique, car une des prérogatives du membre de parti est de participer à l'élaboration du programme de son parti : c'est un processus partisan et militant essentiel à la vie du groupe politique ; d'où la forte influence de ces sous-dimensions de *sensibilité* et d'*adaptabilité* au sein de la dimension du sens politique.

ii) Crédibilité, loyauté et abnégation

Si des forums existent pour faire valoir son point de vue, d'autres concepts permettent de mieux définir le sens politique. Cette dimension comprend en effet la capacité à connaître son groupe et d'en reconnaître les codes fondamentaux afin de pouvoir les respecter : ainsi dans tous les groupes électoraux, la hiérarchisation des individus demeure importante puisque l'organisateur en chef et le candidat sont les leaders à l'échelle locale, telle que la Figure 2 (page 119) l'indique. On y aperçoit même que le candidat, au sommet de la pyramide, est complètement tenu à part, soit que le dirigeant interne de l'organisation au niveau local demeure l'organisateur en chef de la campagne : c'est lui qui implique ou non le candidat à la gestion des équipes, et qui lui dit quoi faire ainsi qu'à tous les autres membres d'une telle organisation électorale de comté! Les données démontrent d'ailleurs une récurrence explicative d'*autorité*[37] de sa part.

[37] Base du pouvoir, avec le statut et l'influence. L'autorité s'exerce traditionnellement avec la capacité de récompenser ou de punir pour susciter un comportement subordonné et approprié (Pinto, 1998). C'est bien sûr une capacité managériale du leader dans une dimension d'engagement considérable (Müller & Turner, 2010) qui force l'action, incluant la confrontation des leaders et des employés, la définition des rôles ou l'interdiction d'agir à des employés ; en d'autres termes, c'est une action associée à la formalisation, en ce sens où elle structure le projet, définit la nature de l'équipe, des tâches, des technologies, et comment l'équipe doit se comporter. Dans les moments critiques des projets, l'autorité semble être un facteur important pour la cohérence et la présence d'une identité dominante au sein de l'équipe. (Thomas & Bendoly, 2009).

De plus il apparaît clairement que la composition d'une équipe met en valeur un choix basé sur les expériences réalisées, ou non, des individus et leur proximité avec les leaders. L'accès à ces leaders ayant une *crédibilité*[38] due à leur réputation, qui sont des figures publiques, donc des gens qui sont là depuis longtemps, est souvent perçu comme une *fierté* par l'individu qui se retrouve à travailler avec eux du jour au lendemain et qui peut s'enorgueillir à juste titre. La majorité des individus interrogés évoque ce concept de *fierté* pour parler de leur expérience sensorielle au niveau des débats d'idées au fil de leur implication. Un traitement séquentiel révèle que plus cette expérience se produit jeune, plus l'individu semble vouloir progresser dans son militantisme, au fur et à mesure de son expérience personnelle et du développement de ses capacités ; tel celui qui rappelle « avoir eu la chance de côtoyer des premiers ministres » dès le début de son implication en politique, et qui la cite comme expérience unique dans sa vie puisqu'elle a déterminé la suite de sa carrière. Une récurrence présente chez les trois-quarts des répondants, dont la totalité de la portion des individus moins expérimentés, confirme son propos : le contact avec des leaders publics est un stimulant naturel à la *loyauté*[39] et l'*abnégation*[40], à cause de la grande *crédibilité* de ces personnes. Je remarque également que la *crédibilité* et l'*autorité* sont des concepts intimement liés au sein de ce schéma dimensionnel.

Ainsi, des concepts tels que la *loyauté* et l'*abnégation* peuvent être incapacitants et demeurent constamment mis en évidence lors de mon analyse. La *loyauté* est un des concepts les plus cités par l'ensemble des répondants : la loyauté au parti, aux leaders, mais aussi à sa propre personne

---

[38] Capacité primordiale du leader reconnue par les membres d'un projet pour le suivre avec confiance. Plus les projets sont uniques, plus la crédibilité est importante en terme de succès pour opérer le partage du savoir (Modig, 2007). La crédibilité est aussi associée à une compétence de leadership garante de succès et de satisfaction puisqu'elle implique la confiance en l'autorité morale et directive du leader (Smyth et al, 2010).

[39] Preuve tangible de confiance, ce concept est cité comme une des vertus les plus étudiées en éthique (Helgadottir, 2008).

[40] On peut rapporter ce concept à celui de la résilience émotionnelle, une capacité reconnue comme importante chez le leader à tous les niveaux (Müller & Turner, 2010).

ou à ses idées et idéaux. On verra d'ailleurs que c'est une sous-dimension ontologique du leader politique. De ma propre expérience, c'est aussi la qualité que l'on retrouve souvent chez les travailleurs politiques expérimentés, ayant connu du succès dans leur travail et qui explique le long terme de leur expérience dans ce milieu. La *loyauté*, dans sa dimension de *confiance*[41], est réciproque entre les leaders et les groupes d'individus, tout comme la *confiance* elle-même dans les équipes exécutives entourant un leader. Elle permet aux individus de développer un sens du *bon jugement* un concept sous-dimensionnel ontologique important du leader. On a enfin observé que l'*abnégation* est un autre concept récurrent et donc explicatif du sens politique, surtout lorsqu'on le compare à celui d'*autorité* : un ministre doit faire preuve d'abnégation selon sa lecture des évènements, même le chef en fait en use parfois pour progresser sur un dossier, comprendre et résoudre un problème, ou simplement répondre à une question.

Ces trois concepts fortement récurrents et inter-reliés ont permis de les dégager comme sous-dimensions essentielles du sens politique : au sein d'un groupe, il est important de reconnaître les individus crédibles, et de faire preuve à leur égard de loyauté, souvent d'abnégation, lorsqu'ils donnent des directives. Ces sous-dimensions sont d'ailleurs intimement reliées à celles d'*adaptabilité* et de *sensibilité* décrites précédemment.

[41] Disposition ou attitude exprimant une volonté de dépendre ou d'être vulnérable d'actions d'une autre partie, dans des circonstances d'obligations contractuelles ou sociales, avec un potentiel de collaboration. La confiance se construit par l'apprentissage et la subjectivité ; elle est intuitive, et quelque peu cognitive dans son sens d'apprentissage ; elle se manifeste à travers la performance et la réputation considérée envers autrui ainsi que les prédispositions historiques personnelles. Dans les projets, la présence de confiance entre les des différents acteurs peut prévenir et réduire les risques, ainsi que améliorer la qualité des projets (Smyth & *al.*, 2010).

iii) Engagement et fierté : l'implication

L'implication est une sous-dimension primordiale du sens politique. Elle se mesure facilement dans mes résultats à l'aide de l'identification de concepts tels que l'*engagement*[42] et la *fierté*, très présents aussi dans le corpus de réponses obtenues chez l'ensemble des répondants. On s'implique en politique « parce qu'on croit fondamentalement que c'est le meilleur moyen de faire progresser ou d'adopter nos idées », ou pour aider ceux qu'on considère crédibles pour le faire. Ainsi, les sous-dimensions citées précédemment d'*abnégation* ou de l*oyauté*, ainsi que d'*adaptabilité* et de *crédibilité*, permettent d'observer la force de la sous-dimension de l'*engagement* : « tu ne fais pas ce que tu aimes au début (...) quand tu travailles avec des bénévoles ça ne va pas aussi vite et aussi bien que dans le privé, alors tu dois t'adapter ». Cette notion permet ici d'insister sur le respect de la contribution des individus et de leur statut de bénévole. La valorisation de leur *implication*[43] est donc un élément essentiel pour que l'individu se reconnaisse, et une composante importante de la satisfaction comme on pourra le voir au dernier chapitre de l'analyse.

Tous les répondants ont ainsi exprimé une valeur de *fierté* associée à leur *engagement*. Ces deux concepts sont influents ; ils m'ont permis d'étoffer mon analyse de ce que représente réellement la dimension centrale du sens politique comme composante essentielle au militantisme électoral. En fait, les résultats indiquent que la *fierté* émane de la *reconnaissance* de l'*engagement* des

[42] Dimension reconnue comme centrale au statut de leader (Müller et Turner, 2010), ce terme se rapporte aussi à la confiance et à l'implication.

[43] Dimension reconnue comme centrale au statut de leader (Müller & Turner, 2010), elle est propice au stress lors que la pression monte (Asqui & *al.*, 2010) et est issu de la confiance et du jugement de l'individu face au projet et à son contexte social. Cette dimension, essentielle au succès des projets, demeure grandement influencée par les valeurs, notamment celle de la reconnaissance de ses propres compétences (Smyth & *al.*, 2010).

individus parce qu'ils se sont impliqués, prêts à être embrigadés dans une perspective d'effort qui est valorisé et valorisant à la fois.

Une autre dimension rentre justement en jeu, particulièrement au niveau de l'effort à fournir lors d'une campagne électorale. C'est le champ exploratoire de l'étude qui m'a permis de l'observer pour la définir, puisqu'elle permet d'aborder la question essentielle du but premier du groupe politique en projet électoral : gagner le maximum de votes des citoyens.

Dimension	Valeurs	Compétences
Sens politique	Sensibilité Adaptabilité Crédibilité Fierté Engagement Implication valorisée	Ouverture, écoute, jugement Abnégation, loyauté, capacités à se conformer, s'astreindre, respecter l'autorité Confiance en soi, réceptif, valorisation, Convictions idéologiques, disponibilité, altruisme Reconnaissance, détermination, militantisme

Tableau 4 © Pierre-Henri Aho, 2011

c) La combativité : champ subliminal du groupe politique impliqué en période électorale

Outre le champ phénoménal, soit les expériences vécues par les individus, un champ plus intuitif a été expérimenté dans mon analyse pour permettre de dégager un aspect fondamental de mon étude : la transcendance issue du phénomène vécu, qui amène les individus à rentrer dans l'accomplissement d'un rôle qui se rapproche de celui d'un individu et de son groupe qui vont « en guerre » (ou du moins au combat). On a vu que l'homogénéité du groupe politique ne s'explique pas par des données sociodémographiques, mais par deux dimensions centrales que

j'ai pu décrire à travers l'étude axiologique du groupe politique : le sentiment d'appartenance et le sens politique qui rassemblent les valeurs individuelles de ce qui est bon et noble pour le groupe). Cette dernière catégorie dimensionnelle s'apparente donc à un corpus de valeurs qui respecte le « beau ».

De part la nature même du groupe politique, tel qu'expliqué dans le cadre théorique, l'analyse comparative des dimensions du sentiment d'appartenance et du sens politique aboutit à l'obtention d'une dimension axiologique de combativité au sein d'un groupe de travail en campagne électorale. Celui-ci doit en effet livrer des batailles sur plusieurs fronts dans un temps et des règlements imposés, que ce soit pour convaincre la population, défendre ses convictions, en débattre, opérer une « guerre des pancartes », de communications à travers les publicités et autres messages ou actions de visibilité, afin d'aider à le plus possible le(s) candidat(s) à gagner les élections.

Comme l'indique si bien un répondant : « il y a des valeurs de combat en politique, quasi spirituelles ». L'étude de la rhétorique utilisée par les répondants et celle reproduite dans les documents est surprenante : elle révèle que les termes utilisés pour décrire les évènements d'embrigadement des individus en équipes ainsi que les techniques d'opérations ou de motivation, proviennent d'un contexte permanent d'opposition qui suggère de façon flagrante l'utilisation d'un vocabulaire de nature militaire.

Si, on l'a vu, le terme anglais *War Room* a un écho littéral de conseil de guerre, « Militant » et « Militaire » ont une racine étymologique commune du latin *militis*, qui signifie soldat. On parle aussi souvent d' « états généraux, de troupes, de soldats » pour décrire le statut des individus

dans le groupe. D'autres termes, tels « campagne, armée, stratégie, tactique, défendre ses positions », sont des réflexions de la pensée du groupe pour faire face aux évènements de la campagne électorale, alors que les termes « haïr, méchant, tirer, bombe, tyrannie, vaincre, tué, mort, se battre, survivre », réfèrent à une certaine violence des actions commises ou vécues par le groupe.

D'autres champs sémantiques récurrents dans notre analyse, viennent ancrer la dimension de combativité dans l'étude axiologique du groupe politique : que ce soient les termes reliés à la religion dans son aspect de *transcendantalisme*, de « mission » à l'externe et de « soumission à un ordre établi » à l'interne, ou à ceux liés au sport dans sa composante du « gain (gagner), de l'effort, des compétences à organiser tactiquement », tous sont des données analogiques citées par l'ensemble des participants lors de l'élaboration de leur propos et dans ceux qu'ils citent au sujet de leur chef ou candidat(s). D'autres références m'ont été transmises, notamment au niveau de « l'esprit de corps, de la détermination, ou du courage » des équipes sur le terrain local, toujours dans un but de convaincre et gagner. Un dernier segment d'analyse rhétorique des participants prouve, telle que la philosophie antique le propose, l'appartenance du politique au camp « naturel ». Un facteur incapacitant qui vient confirmer le symptôme du phénomène naturel est celui du contexte : « une campagne c'est comme un raz-de-marée : il y en a qui sont emportés, et qui disparaissent, il y en a d'autres qui restent et avec qui il faut composer » ou encore « le courant était trop fort ». Enfin « l'alignement des étoiles » est une belle allusion cosmographique pour évoquer un bon présage selon des sondages ; tout comme diraient certains, plus physionomistes, l'attitude de « garder la tête sur les épaule ».

Mais c'est le traitement analytique des concepts explicatifs de la dimension de « combativité » qui révèle le mieux sa considérable pertinence dans la description axiologique des groupes

politiques impliqués dans une campagne électorale. Cette analyse révèle une catégorisation des valeurs du groupe qui complète les dimensions du sens politique et du sentiment d'appartenance, donnant une meilleure perspective axiologique de la gestion des projets politiques.

i) Le bon jugement et la créativité

Ces deux concepts ont ici une place séquentielle : en effet dans le vif de l'action, il est plus difficile d'user de la *créativité*[44] mais lors de la préparation stratégique, les résultats démontrent que c'est une sous-dimension essentielle au succès d'une équipe. Un exemple est donné au niveau du pointage téléphonique, une activité traditionnellement jugée importante en campagne électorale : l'analyse indique clairement que « ce n'est pas le moment d'essayer de convaincre les personnes appelées », travail qui doit être laissé au candidat lui-même, véritable commandant des opérations et seul représentant légitime du groupe car c'est celui qui a le plus de *crédibilité* et d'*autorité* pour le faire également ! La récurrence du concept du *bon jugement*[45] apparaît surtout dans les propos des leaders, qui semblent exiger cette capacité de leur personnel politique, et d'eux-mêmes! Ce concept est d'ailleurs influencé par la sous-dimension traitée ci-après : l'*expérience*[46].

---

[44] Action issue d'un comportement visionnaire et innovateur fortement relié à la performance (Yacizi, 2009). Cette action provient de raisons qui nécessitent notamment de répondre à une réalité unidimensionnelle (atteindre un ou des objectifs) à l'aide ressources multiples et disponibles (Bredillet, 2010).

[45] Rationnel, calculé, le jugement est défini comme l'évaluation d'un évènement ou de ceux qui en sont partie plutôt qu'une assertion ou une opinion émise. Informé par un sentiment de confiance, le jugement est basé sur l'apprentissage et les expériences précédentes (Smyth & *al.*, 2010). Dans sa capacité analytique, le jugement est considéré comme une compétence première de nature intellectuelle des leaders, fortement orienté par un objectif.

[46] Qualité importante du savoir qui provient de l'accumulation d'activités de travail passées et sert à décrire les capacités humaines et organisationnelles d'un projet (Bredin, 2008), ainsi que le capital social. Des expériences professionnelles et académiques similaires améliorent la conductivité des projets (Brookes & *al.*, 2006). Les qualités de leadership se développent notamment grâce à la formation et à l'expérience (Müller & Turner, 2010).

ii) L'expérience

En effet il existe aussi le point de vue exécutif qui à force de l'*expérience*, met en valeur l'aspect hautement professionnel du vécu des individus les plus qualifiés (séniors), tout en confirmant l'*énergie*[47] nécessaire pour y parvenir ; leur considération du combat est moins au niveau du soldat qu'à celui de stratège, de « général », ou du moins « d'officier »! Un répondant parlait lui en terme plus prosaïque, de « chef et d'indiens ». L'*expertise* nécessaire, le plus souvent, provient de l'*expérience*, et c'est une récurrence explicative de ce phénomène. La récurrence de l'*expérience* semble influencée par l'*énergie* qu'on y met. L'expérience permet aussi de mieux gérer son énergie, et c'est important d'en avoir pour se battre, comme on le décrit dans la dernière sous-dimension traitée de la dimension de combativité. Il semble enfin que les organisateurs valorisent cette sous-dimension au sein du personnel qu'ils choisissent pour mener la fronde.

iii) Le jeu

Tout d'abord on remarque qu'il y a nécessairement la présence du concept de *plaisir* lorsqu'on analyse cette sous-dimension. On l'a vu précédemment, c'est aussi un concept du sentiment d'appartenance lorsqu'on observe la dynamique de travail en équipe. La sous-dimension du jeu est également rattachée à deux sous-dimensions essentielles, mises en valeur par le traitement des données récoltées : la *compétence des ressources* et la *stratégie*[48].

---

[47] Besoin physiologique de l'individu qui régit l'activité physique. Dans le contexte de projet, l'énergie déployée crée un attachement naturel aux équipes et au projet lui-même. Elle fait partie du contexte émotionnel de l'individu (Asqui & *al.*, 2010).

[48] Utilisée notamment en planification des projets, c'est une compétence intellectuelle reconnue du leader et des projets (Müller &Turner, 2010). Elle doit être envisagée de façon politique par les leaders au sein des projets selon Pinto (1998).

Plus on est à un haut niveau (War Room provincial, national), plus les preneurs de décisions et leur personnel sont expérimentés car très politisés. Le travail devant être livré immédiatement, sans retard possible, le groupe exige de lui-même une fonctionnalité sans faille et de grande qualité. Le concept de *stratégie* ressurgit constamment dans l'analyse, et les répondants ont fréquemment insisté sur la notion de « stratège » au sein d'une équipe électorale locale compétente ; la sous-dimension du jeu dépend donc des qualités tactiques de *stratégie*, faisant preuve d'un grand professionnalisme, mais exigeant aussi une expertise polyvalente et multiple. Une dernière récurrence explicative du *jeu* est bien la *volonté* : selon l'analyse des données recueillies, il faut avoir envie de gagner, donc de vouloir jouer le *jeu* intrinsèquement, de façon individuelle, pour le partager collectivement. Cette sous-dimension est importante pour le leader également, on le verra plus tard.

iv) L'énergie

On a vu précédemment que cette sous-dimension est décrite comme fortement influencée par celle de l'*expérience*. L'importance cruciale de l'*énergie* à fournir par tout travailleur politique est probante. De celui qui est simple militant à celui qui a un niveau plus exécutif et qui doit souvent donner l'exemple pour parfaire sa *crédibilité* car il a des *responsabilités*, elle est un facteur clé décelé lors de l'analyse des concepts liés au travail de groupes électoraux : « se donner corps et âme » est certainement la meilleure illustration de ce propos.

On parle aussi de cet aspect en terme plus biologique, d'« adrénaline ». Ce terme est revenu de nombreuses fois chez les individus pour expliquer l'expérience sensorielle unique vécue par l'individu, tout comme la « drogue » ou la « maladie » que des répondants ont associés métaphoriquement à leur définition de l'importance de la politique dans leur vie. Certains ont

plutôt préféré parler de « bête immonde mais absolument fascinante ». Ainsi la totalité des répondants confirment cet aspect sensoriel puissant, épuisant mais gratifiant, qu'ils ont vécu.

Enfin, un concept qui a été avancé par l'ensemble des répondants ayant le moins d'expérience, ainsi que par la moitié des leaders, trouve dans le traitement du concept de l'énergie toute sa pertinence : le *stress*[49]. Les trois quarts des répondants l'ont manifesté en récurrence explicative de leur vécu et de leur apprentissage au fil de leurs expériences. Ce concept semble être lié à la sous-dimension du *jeu*, dans son aspect énigmatique et incertain. Il est aussi influencé par le concept de *travail* ainsi que par la dimension du sens politique dans son ensemble, afin de sortir le meilleur des individus. Mais laissons son traitement à la partie finale sur la satisfaction, afin de mieux en dégager les effets ressentis par les individus. On retiendra donc de cette sous-dimension au niveau du groupe qu'une chimie (autre terme de la nature) s'opère entre les individus qui sont en général enthousiastes à participer au *jeu* d'une élection, mais qui en ressortent « vidés, morts ou tués » pour reprendre des termes fréquemment recensés dans mon analyse ; d'où son lien inhérent à la dimension de combativité. La description du temps de travail exceptionnel fourni par les individus est récurrente dans les documents également : en terme séquentiel, la plupart des individus expérimentent une grande fatigue, voire des quasi « burn out » à l'issue des campagnes, surtout quand c'était leur première et que leur participation était à temps plein, que ce soit au niveau local ou national.

Une chose est sûre à la lecture de cette analyse exploratoire de la dimension de combativité: comme tout combat, il laisse aux individus des traces marquantes selon la défaite, ou la victoire,

[49] Bredin (2008) affirme que le stress peut être causé, entre autres, par une situation de travail fragmentée, nébuleuse de la planification du projet et un environnement sous haute pression. Le stress intervient notamment au niveau de l'implication et de la sensibilité des individus (Asqui & *al.*, 2010)

qui en ressort. On observe différentes conséquences sur la participation future du militant ; si sa « blessure » est trop profonde, il ne pourra revenir au combat ; inversement, s'il a été gratifié de reconnaissance, il sera certainement disponible pour participer aux autres campagnes et relever des défis nouveaux!

Dans ce sens, la combativité est une dimension axiologique alternative importante car autonome. Elle influe grandement sur le sentiment d'appartenance et le sens politique. L'analyse de données sur le leader nous permettra de poursuivre le sens révélateur des récurrences explicatives sur le thème de la combativité et de son expérience sensorielle unique. Je le démontre à l'aide des donnés récoltées au niveau du leader mais cette expérience, dans son vécu sensoriel, semble avoir très peu d'équivalent dans d'autres domaines professionnels, si ce n'est les activités évènementielles qui nécessitent l'investissement de nombreux individus dans le temps et l'espace et qui disposent d'une visibilité publique et médiatiques élevée : le sport de haut niveau ou les spectacles artistiques de grande envergure sont des domaines comparables probables.

Dimension	Valeurs	Compétences
Combativité	Bon jugement Créativité Jeu Expérience Énergie	Fort sentiment d'appartenance, crédibilité Connaissances, évaluation des ressources, expertise Stratégie, volonté, savoir prendre du plaisir Acquis, quantité de travail, respect des échéances Prise de décision, répétition d'efforts, sens politique élevé Endurance, résistance au stress, sensibilité sensorielle

Tableau 5 © Pierre-Henri Aho, 2011

4.3 Ontologie du leader politique : quelles images? Quelles compétences?

Cette partie centrale de l'étude, traite des dimensions ontologiques du leader politique pouvant aider à sonder la satisfaction des individus impliqués dans une campagne électorale, tel que stipulé dans le cadre théorique de cette recherche.

Elle est centrale, car je le réitère, les campagnes électorales fédérales sont des «campagnes médiatiques de chefs ». Aussi, cette seconde partie analytique vient confirmer la description précédente sur les dimensions axiologiques du groupe politique car le leader en fait bien sûr partie intégrante. D'un point de vue séquentiel, la plupart des leaders ont été des membres « réguliers » du parti avant d'en devenir des portes-paroles ou figures publiques. En fait, on peut affirmer que le leader se confond avec le groupe lorsque vient une campagne électorale en tant que tête d'affiche et premier représentant des militants.

En tout temps, les leaders politiques ont inspiré les hommes, les ont menés à leur pertes ou à leur gloire. Les attentes vis à vis d'un chef de parti dit de « gouvernement », soit qui peut réellement parvenir au pouvoir étatique, contrairement à des partis dits d'opposition qui ne forment jamais de gouvernements, ne sont pas exhaustives car elles dépendent du contexte social ; je rappelle ici les facteurs transcendants et incapacitants de Ouimet (2005). Cependant je tente d'examiner ces attentes par le traitement des dimensions ontologiques du leader révélées par l'analyse interprétative des données récoltées au sein du cas étudié. En effet, si le public à travers les médias exigent beaucoup d'un tel individu, les membres de son parti, de son groupe (ou son armée si on applique la dimension de combativité), ont un point de vue plus apte à déterminer les qualités requises les plus essentielles, car ils disposent d'un vécu prolongé au sein de l'organisation et sa culture.

Les dimensions évoquées précédemment pour décrire la dynamique individuelle commune aux groupes politiques s'appliquent donc au leader. J'affirme à la lecture de mes résultats que sur bien des points, les valeurs individuelles sont décuplées à travers les images observées du leader, que je livre ci-après : le gestionnaire compétent et créatif, le guide, et une dimension exploratoire, l'athlète.

a) Le gestionnaire compétent et créatif

Cette dimension est très importante, et a été révélée tant par mes données obtenues des entrevues, que par celles issues la documentation et l'observation biographique. Il convient ici de rappeler les trois types distincts de leaders qui existent au sein d'un parti lors d'élections :

- l'organisateur ou directeur de campagne, que ce soit au niveau local, provincial ou national
- le candidat à l'élection dans un comté, qui peut aussi être un candidat vedette représentant une région à l'échelle du pays
- le chef de parti, le candidat vedette pan-canadien et chef de gouvernement potentiel

Le statut d'organisateur a été moins traité que les autres dans ma partie théorique. On distingue au niveau local d'une campagne le rôle de leader qu'assume tout candidat, de celui de son directeur de campagne, ou organisateur (voir Figure 2, à la page 119). Il faut aussi souligner que tout candidat a en fait un potentiel de futur chef de parti et donc de leader ultime, comme la description des caucus parlementaires le suggère dans la partie sur la sous-dimension de

l'entourage de la dimension traitée dans la partie suivante, celle du « guide ». Le candidat et l'organisateur local, assument donc un rôle de commande stratégique, tout comme les personnes responsables des comités électoraux provinciaux ou nationaux. Leur expertise, notamment celle de l'organisateur, est spécifiquement adressée dans cette partie sur le gestionnaire compétent et créatif. C'est aussi un aspect essentiel du leader candidat dans la perspective d'être élu au parlement et gérer les prérogatives d'un gouvernement.

i) le technocrate – décideur

Les résultats de l'étude révèlent que l'aspect technocratique du leader demeure en marge du processus électoral dans son action. En revanche, il est une composante essentielle de l'expérience reconnue, et de la sous-dimension de *crédibilité* qu'on attribue au leader au sein des dimensions axiologiques des groupes partisans. Si le leader doit devenir premier ministre, on doit avoir la certitude « qu'il a les capacités de comprendre les éléments techniques de l'administration publique », ainsi que du système parlementaire. Cette faculté, ou expertise, à gérer l'appareil gouvernemental une fois élu est donc un thème qui revient fréquemment dans le corpus de données et qui n'est pas à sous-estimer pour satisfaire les attentes des travailleurs politiques ; le concept de *crédibilité*, déjà observé comme partie prenante de la dimension axiologique du sens politique, est aussi très lié à la sous-dimension ontologique de *technocrate – décideur* : les capacités techniques et décisionnelles du leader doivent être crédibles et reconnues aux yeux de son groupe d'abord, puis à ceux la population dans un sens plus large.

Cette sous dimension du gestionnaire compétent et créatif est donc un aspect fondamental du leader, qu'on retrouve également chez l'organisateur qui doit « être structuré, expérimenté et

connu dans ce milieu » ; des concepts tels que *définir les objectifs*, *astreindre chaque personne à un rôle défini et clair* afin de former une équipe exécutive, pour diriger et superviser le travail effectué, exiger des résultats, encourager ses équipes, élaborer la stratégie au jour le jour ainsi que sur toute la période jusqu'au jour du vote, sont des thèmes à récurrences explicatives relevés qui confirment la pertinence de ce concept dans mon analyse.

Un autre concept de la sous-dimension du *décideur* est celui de la *confiance en soi* ; idem pour la sous-dimension de *technocrate* qui doit se prémunir avec brio d'aptitudes intellectuelles et techniques reconnues. La sous-dimension du *technocrate - décideur* apparaît par ailleurs très influente sur le concept de *crédibilité* qui permet, on le sait, une certaine autorité morale. De plus le chef de parti, le candidat ou l'organisateur, ont un poids considérable sur l'organisation électorale. Ils opèrent dans un mode exécutif, généralement accepté par les membres grâce à leur sens politique et au sentiment d'appartenance qu'ils éprouvent. Un leader interrogé nous le confirme bien lorsqu'il admet que « en campagne électorale, on est plus en mode dictatorial que démocratique ».

Au sein des membres, on note toutefois la propension de certains individus à vouloir « être plus un chef qu'un indien », ou « à se sentir dévalorisés selon les tâches demandées », mais cela reste marginal dans nos données car ce type d'individus ne fait apparemment pas « long feu » dans les groupes. Mais le décideur, comme tout dirigeant selon Ouimet (2005), doit être « diplomate » et « assumer ses choix qui sont parfois difficiles » ; ce sont deux concepts très présents dans le respect qu'on accorde au décideur pour se soumettre à son action : « savoir faire face aux enjeux, avoir le courage de ses convictions ».

Ainsi, le pouvoir de nomination du chef de parti aux postes clés d'un campagne électorale, à des investitures de comté, aux War Room nationaux et provinciaux, vient déterminer l'allure d'une campagne tant au niveau externe qu'interne du parti. Cela nécessite donc du *bon jugement*, un concept explicatif de la dimension axiologique du sens politique, car le leader a la responsabilité « de déterminer les actions à prendre selon les exigences du moment ».

Les concepts récurrents de *compétences*, de *savoir et de savoir-faire* sont aussi fortement explicatifs de cette sous-dimension de *technocrate - décideur*, essentielle du leader.
Le concept de *loyauté* envers son groupe a été relié avec celui de son *sens éthique* et confirme l'importance des décisions prises vis à vis du groupe avec qui le leader partage une responsabilité collective. Les résultats démontrent que le groupe doit le supporter avec ferveur s'il veut réussir à demeurer leur chef! Tel que précédemment indiqué, *loyauté* et *crédibilité* vont donc de pair, et la réputation de l'organisateur ou d'un candidat demeure un atout incontournable pour ces derniers.

ii) Le psychologue

On a vu que l'autorité quasi-dictatoriale du leader provient de sa capacité de *bon jugement* et de *crédibilité*. Comme nous le dit un répondant très expérimenté : « Gérer une campagne c'est l'art de gérer l'être humain ». Il apparaît clairement dans l'analyse de données qu'on veut d'un leader « qui me comprend » ou « qui doit saisir les préoccupations des gens ».
L'autre sous-dimension du gestionnaire est donc son aspect de *psychologue*, car cette sous-dimension se retrouve dans les propos tenus par l'ensemble des répondants sous une forme ou une autre. Une ancienne présidente de la section québécoise du parti indique la découverte, d'une manière impromptue, de « problèmes essentiellement humains » au sein des organisations locales

et électorales lors de son mandat. Selon les données, le gestionnaire fait preuve d'une grande humanité avec l'*expertise* et le *comportement* qui l'accompagne. Ce rôle au niveau local apparaît encore plus déterminant chez l'organisateur, car il faut insister sur la distance nécessaire entre le candidat et le reste de l'équipe : « le candidat est tellement sollicité pendant la campagne électorale qu'il ne peut se permettre de perdre du temps à la gestion de la campagne en tant que tel : c'est vraiment le rôle de l'organisateur ».

Au niveau national, c'est la même chose jusqu'à un certain point. Toutefois, la sous-dimension du leader psychologue demeure essentielle et justifiée lorsqu'on la mesure avec les dimensions axiologiques du sentiment d'appartenance et du sens politique : je le répète à travers le propos d'un autre répondant, ce sont essentiellement « des capacités humaines à gérer le monde », qui sont nécessaires pour réussir au niveau interne de la gestion locale d'une campagne électorale.

Les sous-dimensions d'*écoute* et de *sensibilité* ont donc été traitées avec celle de la *reconnaissance* par le leader. Leur analyse conceptuelle en démontre la pertinence et révèle même qu'une majorité des répondants considère l'*écoute* et la *sensibilité* dans le contexte ontologique du leader comme un axe sous-dimensionnel fondamental, notamment pour la résolution de conflits et pour la *motivation*.

De mon expérience, je retire également que l'homme politique est souvent confronté à la gestion de « problèmes humains » personnels, aussi minimes que dramatiques, et qu'il fait face à un grand nombre de « personnalités différentes ». Ce terme est d'ailleurs récurrent dans l'analyse explicative, et on le reverra dans l'étude du concept de l'entourage du leader.

Une répondante nous l'explique bien, lorsque pendant sa première campagne électorale, elle faisait face à des cas difficiles de personnalités : « parfois les gens en besoin d'argent ou de reconnaissance tapent à la porte du bureau de comté, et il faut savoir gérer ces cas sans les repousser! ». Il y a aussi le cas fréquent du militant difficile à gérer : celui qui est très efficace dans un domaine, par exemple « pour vendre des billets pour un événement du candidat » mais qui en contre-partie est « totalement ingérable et envahissant ». Ce genre d'approche de cas individuels nécessite une très grande *sensibilité* humaine, une *expérience* fonctionnelle et un naturel à pouvoir traiter avec ces éléments problématiques divers de la psychologie des équipes ; le concept d'*ouverture* cité préalablement, vient confirmer par sa forte récurrence explicative l'intensité de cette sous dimension de psychologue dans la quête dimensionnelle du gestionnaire compétent et créatif.

iii) l'entregent

La dernière sous-dimension du gestionnaire compétent et créatif évoquée par récurrence explicative est celle de l'*entregent*[50]. C'est un concept intimement lié à la sous-dimension de *psychologue* mais qui ne semble pas en lien avec celle du *technocrate*. En effet, le *technocrate* dans la définition que nous en livre le recensement du corpus obtenu lors des entrevues, est perçu comme quelqu'un de rigide, strictement confiné à ses dossiers sans avoir la capacité d'aller au-delà, donc sans *créativité*. C'est pourquoi nous avons décidé de mesurer cette sous-dimension de l'*entregent* qui lie bien la capacité de *psychologue* et de *technocrate - décideur* pour définir le gestionnaire d'une campagne électorale.

[50] Capacité managériale primordiale du leader dans sa dimension d'engagement communicatif (Müller & Turner, 2010), elle s'apparente à l'intelligence émotionnelle

Cette sous-dimension est fortement présente au sein de notre relevé analytique des dimensions du sens politique et du sentiment d'appartenance et influence grandement les concepts de *sensibilité*, d'*ouverture*, de *confiance en soi* ainsi que celle, fondamentale, de la *reconnaissance* : si l'*entregent* apparaît comme une qualité évidente pour tout candidat (et leader) qui est de facto constamment exposé au contact avec d'autres individus (les équipes tout comme la population), elle l'est aussi pour le statut de l'organisateur, à son échelle plus intime : elle apparaît de façon plus discrète, mais demeure redondante dans les propos tenus par les répondants lorsqu'ils expliquent la capacité de l'organisateur à créer des outils de travail performants et à obtenir des services et de l'aide de la communauté locale pour ses besoins électoraux : local, équipements, affichage, transport, évènements, tournées, etc. La sous-dimension d'*entregent* semble aussi être influencée par des concepts tels que la *volonté* et la *motivation*, sous-dimensions importantes au niveau du groupe tel qu'explicité précédemment.

Un peu plus de la moitié des répondants ne choisissent pas le concept de *technocrate* pour définir le leader car la question leur était posée en tant que membre du parti, donc comme individu plus politisé et déjà au fait qu'en politique on doit avoir la compétence requise pour pouvoir gérer les affaires de l'État. Une portion significative des répondants ne veut pas seulement de « quelqu'un qui veut et peut gérer l'administration publique » et demeure à la recherche d'un chef plus « créatif, stimulant, et inspirant », qui va réussir à les « séduire » : « ça prend quelqu'un de flexible ». Ce ne sont pas des qualités généralement attribuées au technocrate mais aux artistes, tel qu'une majorité des répondants l'a indiqué. On retrouve donc une influence probante de l'*entregent* lorsque le concept de *créativité* apparaît dans l'analyse. Cela se vérifie dans l'observation et les documents, puisqu'un gestionnaire doit savoir identifier les compétences personnelles de façon à nommer efficacement les individus de son personnel aux postes

appropriés, trouver les moyens d'optimiser de façon diplomate le travail à fournir par chacun et éviter ainsi que des membres de l'équipe se retrouvent avec « rien à faire ».

Ces trois sous-dimensions de *technocrate-décideur*, *psychologue* et *entregent* définissent donc la dimension du gestionnaire compétent et créatif. Cependant cette dimension n'est pas la seule, et une autre dimension, plus profonde, s'applique notamment au niveau du leader au sens propre, incluant le candidat et excluant toutefois l'organisateur: celle du guide.

Dimension	Images	Compétences
Gestionnaire compétent et créatif	Technocrate – décideur	Capacités techniques, savoir-faire, organisé, clarté, autoritaire, ayant des objectifs stratégiques, sens éthique
	Psychologue	Crédibilité, réputation, diplomate, expertise
		Ouverture, écoute, sensibilité, reconnaissant, expérimenté
	Entregent	Loyauté au groupe, confiance en soi, assume ses choix, créativité, inspirant, séducteur, volonté
		Sens politique élevé, stratégique

Tableau 6 © Pierre-Henri Aho, 2011

b) Le Guide

La pertinence de cette dimension fondamentale a été observée après l'analyse comparative des sous-dimensions que sont le *communicateur* et le *visionnaire*. Ces deux sous-dimensions sont apparues comme des concepts récurrents dans notre analyse, car « en politique, on ne gagne pas nécessairement parce qu'on est mieux que les autres mais parce qu'on est capable d'entraîner les autres à sa suite ». Et il faut « en serrer des mains, moites » et « en embrasser des joues

mouillées » quand on est candidat, et ce « sans avoir l'air que ça vous dérange ». Pour assumer ce rôle, l'aspect du dépassement de soi pour les autres devient un leitmotiv naturel, et la dimension de *guide*[51] apparaît évidente à la lecture des résultats obtenus.

i) le visionnaire

Un guide est un modèle pour les autres : « il doit avoir quelque chose de plus ». Une récurrence explicative la plus fréquemment soulignée pour expliquer ce « plus » est le concept de *vision*[52]. Cette sous-dimension fortement reliée à la dimension du guide est mesurée par des concepts symbolisation des actions, tels que la « capacité de rassembler, fédérer ou mobiliser », ainsi que « convaincre et gagner » ou « savoir où on s'en va ».

Par ailleurs, la dimension de guide contient un élément de l'esprit : « il faut que je puisse m'identifier à lui, à ses idées » m'a affirmé une majorité de répondants. Sur cet aspect il est important de noter que la majorité des répondants a explicitement invoqué cette sous-dimension comme primordiale dans leur conception du leader. Tout en ayant une vision, le guide doit donc ressembler à ses suiveurs, et savoir en prendre soin, les reconnaître, un par un : « Il y a un côté où les gens veulent mourir pour lui » car ils savent que le leader « va les mener dans la bonne direction ».

Le guide, à travers son *autorité* morale, fait donc preuve d'une capacité à orienter les individus dans la direction qu'ils souhaitent, grâce à sa *vision* : cet aspect de pouvoir « transporter les

[51] Qui fournit de l'aide, du conseil, qui montre la route (Seiler & *al.*, 2011)

[52] Compétence intellectuelle du leader au côté de l'imagination, cette qualité est intimement liée à la définition du leader transformationnel (Müller & Turner, 2010) : les leaders transformationnels suscitent des visions nouvelles et mobilisent un engagement autour de ces visions d'un futur possible (Keegan & Hartog, 2004).

individus » vers un monde où leurs idées et leur être seraient reconnus, stimule grandement le travailleur politique. Le groupe politique doit donc se sentir en sécurité avec le leader, et lui faire preuve de confiance pour se mobiliser. La dimension du sentiment d'appartenance prend ici toute son importance et révèle la forte influence de ce concept à son égard.

Enfin, dans le même ordre d'idée, les concepts de *projet*, *plan*, *agenda*, *idées*, reviennent chez tous les individus et dans le corpus décrivant les discours du chef. Au niveau externe du groupe, les élections sont en effet basées sur des promesses, et ces promesses mettent en valeur l'aspect du projet de société que le leader doit présenter comme le meilleur de tous ceux proposés par ses concurrents des partis opposés. Il y a une nécessité rapportée fréquemment d'avoir une « idéologie solide », constante et consistante, ce qui signifie de « ne pas changer d'idées toutes les trente secondes ». En effet le leader est perçu comme guide, car « les gens se rassurent quand ils sont capables de s'identifier aux valeurs qui définissent cette personne. Ils se rassurent quand ils ont l'impression qu'ils comprennent l'origine de la motivation du chef ». Il y a donc un lien d'influence mutuelle entre le concept de *loyauté* et la sous-dimension de *visionnaire*.

Un autre concept du *visionnaire* est sa *responsabilité du groupe*. Cette sous-dimension est intimement reliée au sens politique et au sentiment d'appartenance dans l'optique être opérationnel dans un groupe politique : « le leader doit vouloir être proche des gens, ou donner l'impression de l'être ». Preuve d'autorité, la récurrence explicative de l'éthique nécessaire pour y parvenir est probante, et les données confirment que le leader a un devoir de *responsabilité* et de *loyauté* envers ses pairs politiques également : « il faut pouvoir donner et recevoir en politique, et donc être aussi présent quand l'autre a besoin de vous et pas seulement quand vous avez besoin de lui ou elle ».

ii) le communicateur d'idées

Une mention anecdotique résume la pertinence de la dimension de communiquant : « Pour être beau, le cadeau doit être bien emballé, même si le contenu demeure important ». C'est certainement un des aspects les mieux connus du leader. Ce concept du guide imbriqué au phénomène de la *communication*[53] est bien résumé par un répondant : « être transcendant sur son milieu ». La récurrence du concept de « transcendantalisme » est donc à souligner au sein de cette sous-dimension importante, puisque des concepts comme *inspirer, rêver* lui sont inexorablement associés. Tous les répondants m'ont exprimé cet aspect comme partie intégrante de leur dévouement possible à un leader. Le discours doit certes être « extrêmement compréhensible » et simplifier les choses compliquées. Certains ont même avoué que celui ci doit être capable de s'adresser dans un langage destiné « à un public d'une moyenne d'âge de 5 ans » afin d'illustrer l'importance de réussir à faire passer son message pour tout leader politique. Car un candidat, ou pis un chef de parti, qui ne communique pas son message ne peut penser réussir à gagner des votes. Un leader qui communique mal et qui doit se rattraper, perd du temps et parfois de la *crédibilité*. L'analyse révèle que le concept très présent de *crédibilité* est fortement relié à la sous-dimension de *communication*. La redondance explicative du terme de « capacité à communiquer » revient fréquemment et est appuyée par la présence d'un autre concept essentiel : celui de *clarté*[54] dans les propos communiqués, mais aussi dans la pensée révélée à tout auditoire.

---

[53] Habileté de partager de l'information de manière écrite ou orale, c'est aussi la capacité de décoder ou d'encoder des informations. Être un bon communicateur c'est savoir livrer ses propres objectifs tout en étant conscient d'autrui, en démontrant de l'empathie, une affiliation, du soutien et de la relaxation lors des interactions. En général cette habileté se vérifie par son adaptabilité aux contextes particuliers, et inclue intrinsèquement une sensibilité aux besoins d'autrui, une écoute attentive, une clarté dans l'expression de ses idées qui sont compréhensibles, et une attention constante au futur (Henderson, 2008) ; elle permet aux leaders d'exercer toute son influence (Pinto, 1998).

[54] Qualité reconnue chez les leaders (Keegan & Hartog, 2004), c'est un important élément de la confiance (Smyth & *al.*, 2010) et d'une communication efficace (Henderson, 2008), qui dans les projets est aussi reconnu comme un

J'ai répertorié pendant une campagne électorale une moyenne de 2 à 3 « flash point » par jour, soit des communications émises par le parti sur des points de campagnes électorales. Parmi ces « flash point », plus des deux tiers concernent les sorties médiatiques, allocutions ou autres évènements directement liés aux communications du leader du parti. La dimension du sentiment d'appartenance réagit donc grandement à des éléments de persuasion : « il y a un élément de croyance : amener à convaincre que ce en quoi on croit est juste ». Ici la comparaison du concept de visionnaire avec celui du communicateur d'idées, révèle que tout statut de leader doit être envisagé à travers la capacité d'*inspirer* et de *rassembler*, tel un guide.

Enfin, le dernier concept sous-dimensionnel de communicateur est celui de la *superficialité* ou de la « coquille vide ». Ce concept alternatif est fortement influencé par la sous-dimension de *communicateur d'idées* , et sa récurrence dans le contenu analytique soutient une préoccupation axiologique du groupe pour cet aspect non souhaité du leader, mais qui est paradoxalement presque exigé par les outils de communication existant. On remarque ainsi que les concepts de *clarté* et de *superficialité* sont liés. Il faut aussi ici évoquer des documents récoltés, tels que les publicités (affiche, encart dans la presse, radio, vidéo), notamment celles négatives (voir un exemple à l'Annexe 6 page 224): l'aspect de la durée très courte de couverture médiatique d'une information oblige parfois le leader à des déclarations spontanées, émises dans des moments d'urgence, et qui peuvent être mal perçues ou interprétées, à son insu. On l'a évoqué, le danger du mimétisme n'est donc jamais très loin.

---

facteur de motivation et d'efficacité, notamment par la formulation et l'établissement d'objectifs dans le temps (Nordqvist & *al.*, 2004).

Le leader peut en outre se retrouver dans des situations un peu superficielles, telles que participer à des émissions télévisées « légères » qui peuvent être perçues par une certaine partie du groupe comme « grotesques ». D'où la nécessité d'évaluer le concept du *guide* au sein de la dimension du sens politique, et de le relier au concept de *l'entourage* ou personnel politique, qui doit idéalement prévenir ce genre de glissement vers des propos superficiels ou des idées et autres actions jugées « légères », tout en insistant sur le caractère authentique et clarificateur du leader ; ce que j'étudierai plus en détail dans la dimension ontologique exploratoire de l'athlète.

iii) L'entourage

Afin de bien livrer son message et d'avoir les idées appropriées grâce à sa connaissance des sujets et de son environnement, les récurrences explicatives démontrent clairement que le chef doit savoir *écouter* et *être bien entouré*. La nécessité d'être *attentionné* favorise le *bon jugement*, et on remarque que ces concepts sont très fortement liés. Il faut être « capable de donner et de recevoir » comme me l'avouait un des leaders interrogés. En revanche, « dans des équipes fortes il y a des têtes fortes avec lesquelles il faut savoir composer, homogénéiser, harmoniser » : ces préoccupations se retrouvent à l'interne des équipes, tout comme au niveau opérationnel externe. L'autre aspect du concept d'*entourage* qui est récurrent dans l'analyse est la nécessité pour le leader d'être bien informé, ce qui passe par la confiance qu'il accorde à la capacité de ses adjoints ou de son personnel proche à sonder la réalité pour lui, à le briefer, afin d'être toujours le mieux préparé avec toutes les informations nécessaires en main lorsqu'il doit performer. Les exemples de leaders cités par les répondants pour illustrer leur propos, englobaient souvent cette capacité à « faire des tables rondes, à sonder l'entourage avant de prendre une décision » chez les chefs les

plus marquants et respectés de leur génération. Cette sous-dimension, lorsque traitée individuellement peut-être grandement incapacitants selon les données obtenues.

À ce propos, un groupe de leaders existe et est constitué après les élections, dans le cadre parlementaire : celui des Caucus comprenant les députés et sénateurs d'un même parti, et qui dispose d'un budget financé par les contribuables pour avoir leurs propres bureaux de recherche parlementaire. Le chef de parti est excessivement dépendant de ces groupes, qu'il dirige tant bien que mal et qui constitue une autre partie de son entourage politique (autre que son personnel), parfois rival : ses pairs, soit les autres élus de son parti ; il y a au moins deux groupes qu'il faut ici mentionner, et qui se réunissent chaque mercredi matin à Ottawa lorsque le Parlement siège :

- **le caucus du Québec** : qui comprend les députés et sénateurs d'une circonscription ou district du Québec.
- **le caucus national** : qui comprend tous les députés et sénateurs du même parti

Ces caucus sont l'occasion privilégiée pour les élus d'exprimer leurs points de vue et leurs préoccupations au chef et aux autres parlementaires, ainsi que d'avoir l'heure exacte quant aux intentions du parti et du chef sur des dossiers de l'heure. Pendant une campagne, il n'y a pas de caucus, mais entre les campagnes, ces réunions sont très importantes et engrangent la dynamique des partis au Parlement : le leader, et son équipe rapprochée, assume à ce niveau un rôle fondamental de son mandat. Si je cite ici ces groupes qui n'ont aucun rôle formel pendant une campagne puisque le Parlement est dissolu, c'est qu'ils demeurent essentiels à la vie du parti entre les campagnes et leur préparation, en plus d'avoir un rôle prépondérant dans la satisfaction des individus impliqués. Mon observation participante, ainsi qu'une moitié des répondants, met

en valeur que ces réunions permettent aux sous-groupes les plus en vue d'un parti de débattre de leurs différentes approches. Aussi, fait important, l'existence d'un Caucus national, versus un Caucus provincial, permet de distinguer la spécificité régionale dans le processus politique, ainsi que l'importance des lieutenants du chef dans leur capacité à le représenter régionalement. Ces élus sont en effet tous des leaders locaux et une portion infime d'entre eux des candidats potentiels à la succession du chef, ce qui peut parfois entraîner des conflits internes au parti sur lesquels je reviens dans la dernière partie de l'analyse puisqu'il s'agit d'un aspect sous-dimensionnel alternatif. On observe en effet régulièrement des risques de rivalité, trahison, ou jeux d'influence au sein des groupes d'élus, nuisant parfois à leur cohésion.

On peut donc distinguer l'entourage du personnel politique à cet entourage composé d'élus. Selon nos données, c'est vraiment le personnel politique qui a le rôle de « protéger » le leader en le renseignant adéquatement et en lui rendant, de façon quotidienne, la tâche plus facile. Aussi, et c'est récurrent au niveau des leaders interrogés, en privé un chef ne peut pas tout le temps avoir raison et faire ce qu'il veut : « Il faut être capable de lui dire non ». C'est sûr que ce sont des éléments plus intimes à un bureau et que le leader ne communique pas publiquement ce type d'échange, comme tout ce qui peut se dire aux caucus d'ailleurs, quoique les intérêts privés des élus peuvent parfois avoir préséance sur la ligne du parti. On le voit bien en campagne électorale : « il y a un pièce secrète réservée à l'organisateur et à quelques stratégistes, où le leader ne peut entrer ». On le voit aussi lors des moments précédents une allocution : il arrive à un proche de raconter un mensonge anecdotique au leader pour le mettre en colère ou le « piquer » et ainsi dynamiser sa performance.

La communication du leader est souvent réfléchie et préparée par des professionnels de l'image et du discours, qu'il soit écrit ou oral, pour atteindre l'objectif de diffusion du « 6 à 8 secondes lors des nouvelles télévisées du soir ». Une majorité des répondants déplore cet aspect médiatique des discours, car d'apparence superficielle. Ils admettent ainsi la rareté et l'unicité des discours mobilisateurs, car extraordinaires. Je rappelle de nouveau le danger du mimétisme inhérent à la fonction d'officier public élu. D'ailleurs, les propos tenus par les individus ayant fait partie des équipes proches du chef admettent candidement : « on choisit quatre ou cinq caractéristiques du chef qui sont bonnes, et on doit les répéter *ad nauseam* sur toutes les tribunes » durant la campagne. Cette perception est fréquemment relevée par les membres, et la société dans son ensemble[55]. Il faut ici rappeler de nouveau que les équipes qui travaillent sur l'être et le paraître du chef sont extrêmement qualifiés : « la crème de la crème ». Ce n'est pas le cas dans les comtés; « un candidat ne peut pas s'attendre à obtenir du parti le meilleur organisateur, le meilleur rédacteur de discours car tous ces gens sont auprès du chef ». Par ailleurs, lors de la préparation du débat des chefs, on décèle l'attention qui est portée à l'aspect de communiquant : toute l'équipe qui l'entoure, seulement quatre ou cinq personnes, est concentrée sur la forme et le fond de la communication, c'est dire la pertinence réelle qui est révélée par cette dimension de *l'entourage*.

On observe donc une différence fondamentale entre le niveau de l'entourage dont peut bénéficier le candidat et son organisateur au niveau local, et l'entourage dont le chef jouit. Mais si une différence subsiste au niveau des compétences et du nombre, puisqu'au niveau local « on prend tout le monde », il demeure primordial de savoir bien s'entourer dans les deux cas. Certains répondants affirment d'ailleurs la nécessité pour le leader de savoir s'entourer de gens extrêmement compétents, et que cela nécessite une dimension de confiance réciproque : « Il faut

[55] Lévesque (2007) le confirme dans son article sur le poids d'une nouvelle pendant la campagne électorale.

avoir assez confiance en soi pour nommer des gens très forts autour de soi, et assez confiance en eux pour qu'ils vous disent la vérité ». Un bon leader doit finalement savoir rechercher et obtenir la critique (constructive) de son entourage, et bien sûr l'accepter!

Avant de décrire la satisfaction ressentie par les travailleurs politiques, une dernière dimension est explorée, celle de l'athlète, soit celui qui doit performer justement, ce qui représente une des grandes attentes du personnel politique envers leur leader, et leur admiration à son endroit : ils sont ses premiers supporteurs après tout.

Dimension	Images	Compétences
Guide	Visionnaire	Autorité naturelle, morale, loyal, éthique, fédérateur, rassembleur, semblable aux autres, garant de sécurité
	Communicateur d'idée	Idéologue consistant, ayant des projets, un plan mobilisateur, inspirant, crédible, transcendant sur son milieu, convainquant, s'exprimant avec clarté , non superficiel, responsable
	Entourage qualifié	Confiance réciproque, écoute, tolérant à la critique, bon jugement, altruisme, sentiment d'appartenance élevé

Tableau 7 © Pierre-Henri Aho, 2011

c) L'Athlète

La dimension exploratoire ontologique d'athlète a été obtenue par l'analyse exploratoire, puisqu'elle provient d'un champ analytique non-théorisé préalablement, si ce n'est pour la sous-dimension du rêve. Cette dimension vient confirmer l'importance prépondérante des concepts de *performance*[56] et de *persévérance*[57], largement présents dans mon observation et dans les données

[56] Concept d'évaluation se rapportant aux besoins de réalisation ou d'accomplissement des leaders (Seiler & *al.*, 2011)

récoltées. Au niveau de la rhétorique, un répondant dit d'ailleurs d'une élection, pour en mesurer le rythme effréné : « c'est un marathon, ce n'est pas un sprint » alors que certains m'ont parlé d'équipes de hockey ou de football pour décrire leur expérience de groupe face au leader! Cette dimension a été évoquée par tous les individus, et les sous-dimensions suivantes servent à en décrire les aspects les plus révélateurs. La sémantique, traitée en partie précédemment, a aussi mis en valeur lors du dépouillement des données, les notions sportives stratégiques des équipes électorales et de leur culture soutenue de l'effort et de l'engagement sur le terrain. J'ai pu dégager grâce à une réflexion portée sur la nature du discours et de l'image véhiculés pendant la campagne électorale, cet élément exploratoire du statut de leader qui transcende son entourage et son parti.

i) l'authentique performeur

Cette sous dimension que j'ai pu déceler dans le corpus des entrevues et des documents, ainsi que dans mon observation biographique tient à la qualité exceptionnelle du performeur : tous les répondants veulent un gagnant, quelques soient ses qualités de communication ou de vision, « quelqu'un qui a de la drive ». Ce concept donne des résultats convaincants quand on le compare à d'autres tels que la *confiance en soi*, *les capacités intellectuelles et techniques*, ainsi que la dimension de « combativité » décrite dans la première partie de l'analyse axiologique des groupes. D'autres sources nous confirment l'importante cruciale de cette sous-dimension : en s'interrogeant sur le « perdant », on remarque de façon systématique qu'un chef de parti qui perd n'est pas reconduit à son poste, au contraire : il a tendance à disparaître progressivement du

[57] Peut être assimilé par sa répétition dans le temps au courage, qui est une des vertus de l'individu (Helgadottir, 2008) et d'un style leadership efficace (Thomas & Bendoly, 2009).

paysage politique tant dans les médias que dans le groupe lui-même, qui lui attribue la responsabilité de l'échec.

La dimension d'athlète provient de la récurrence de concepts influents comme *gagner* ou *leader*. Il existe un lien intime entre la « volonté de vaincre » et la « capacité à le faire ». J'ai remarqué que des concepts tels que la *volonté* ou la *persévérance* étaient très présents dans le champ subliminal des réponses obtenues : par exemple, un répondant m'informait très justement qu'on ne devient pas leader du jour au lendemain, mais plutôt parce qu' « on le désire ». Il y a alors un long chemin à parcourir, avec de nombreuses étapes reconnues par tous comme un parcours du combattant que révèle très bien la sous-dimension obtenue de l'authentique performeur. La présence continue du concept de *persévérance* est reflétée aussi à travers l'étude des documents, ainsi que dans ma propre observation biographique : c'est indéniablement une condition gagnante d'une évolution positive de la carrière de tout politicien ; plusieurs répondants le dénotaient en parlant notamment du défi posé aux leaders par la nécessaire communication à travers les médias : « il faut pouvoir passer la rampe ».

Cette sous-dimension d'*authentique performeur* est aussi une allusion à la notion d'omniprésence : le suivi constant des médias en campagne électorale oblige le leader à se renouveler à chaque instant pour pouvoir réagir et surprendre par ses qualités que l'on désire « exceptionnelles » ou « hors du commun », comme l'indiquent les récurrences relevées à cet effet. Les exigences de mobilité du leader national d'un parti lui demandent parfois de livrer des discours différents à plusieurs centaines de kilomètres dans la même journée. Avoir fait autre chose dans sa vie et être reconnu pour ses « expériences passées » hors du champ politique partisan ou parlementaire, contribuent à l'authenticité de l'individu, son côté naturel, et non

superficiel. Car s'il est une récurrence explicative que l'étude prouve, c'est bien cette propension du leader à être *authentique* dans les actions et les idées. L'autre aspect, plus guerrier, est donc d'être exceptionnellement « doué », et certains parlent ainsi de « talent inné » pour raisonner ce trait distinctif du chef. Cependant, il apparaît difficile selon certains répondants, ainsi que selon ma propre lecture des évènements de « réunir toutes ses qualités tous les jours pendant dix ans (...) la durée de vie utile du politicien a diminué ». Par contre, le caractère *authentique* du leader semble valider l'aspect éthique de son rôle de pouvoir fondamental, et la *détermination* inhérente à son statut. Ce dernier concept résulte de la *volonté* et de la *persévérance* et rejoint les capacités tacticiennes du leader qui sont expliquées ci-après.

ii) le tacticien

Pour parvenir à décrire cette sous-dimension du *tacticien*[58], des sous-dimensions qualitatives du chef tel que *patient*, *rusé*, *futé*, *créatif* ont été répertoriées dans les résultats. Les sous-dimensions de son expertise doivent être mises en avant, et c'est son lien indéniable avec « l'artiste », soit l'instinct, la lecture de la réalité, et la capacité naturelle à générer du « charisme, de la volonté, une force de conviction ». Ces concepts symbolisant l'athlète se retrouvent dans sa préparation, ou dans ses performances ; un bon tacticien doit être déterminé pour gagner, et doit « savoir saisir l'occasion quand elle se présente, ne pas la manquer, la susciter ».

Aussi, l'image d'un chef « qui soit capable d'être renouvelée avec quelque chose de neuf » est une sous-dimension explicative de l'aspect tactique des compétences propres aux leaders ; ce concept se mesure bien avec celui de la *communication des idées*, dont le caractère essentiel a été

[58] Comporte l'élément intuitif, cité comme compétence émotionnelle importante du leader dans son engagement (Müller & Turner, 2010). Une des tactiques essentielles aux leaders des projets doit être celle de savoir et pouvoir influencer les comportements des individus impliqués dans le projet, et de savoir négocier (Pinto, 1998).

démontré précédemment. Il faut donc « reconnaître les filons quand on les voit », et cette sous-dimension trouve ainsi un autre fondement dans la capacité instinctive du chef et de son entourage à saisir la réalité du moment ; en campagne électorale, tous doivent être au diapason du groupe politique, ou de la société dans son sens le plus large pour réussir leur mandat. On ne peut douter des connaissances et des capacités stratégiques du leader, et on observe que cette sous-dimension a ici encore une forte incidence sur la *crédibilité* du leader. Il faut toutefois noter que ces habiletés de stratège sont en général déjà préalablement reconnues. Un concept plutôt discret a été celui de la *culture du secret* des organisateurs de campagnes. Ma propre observation confirme qu'en politique, il y a un aspect ambivalent de « confidentialité », et de « retenue » nécessaire lorsqu'on est impliqué au plus haut niveau des décisions. Ces concepts ont été catégorisés pour déceler s'ils étaient bien influencés par la dimension du sens politique : les données le confirment, surtout chez les répondants leaders, et révèlent ainsi la sous-dimension ontologique du *tacticien*. Les répondants dit « leaders » confirment tous cet élément dans la description des enjeux reliés à la diffusion de messages ou autres décisions hautement politiques, telle que la plate-forme électorale ou la prise de décisions qui orientent le débat.

iii) le rêve olympien et le cauchemar kafkaïen

Le candidat doit absolument convaincre la population, et pour ce faire, vaincre ses adversaires tout en les respectant. Car les coups « salauds » existent, mais ont été évoqués surtout pour décrier les attitudes de l'adversaire. Le candidat est vraiment le maître à l'œuvre pour son organisation, et en devient le *cauchemar* en cas de défaite, ou le héros dans le cas contraire.
Cette hypothèse de *rêve* et de *cauchemar* évoquée dans le cadre théorique est confirmée par les résultats de cette sous-dimension du leader. Un des documents présenté au cadre théorique a mis

en relief la nécessité du leader politique à la tête d'un gouvernement à protéger ces concitoyens des pis cauchemars au lieu de leur proposer du *rêve*.

Le leader doit « susciter des vocations » parce qu'il nous protège, nous réconforte, ou notamment parce qu'il propose du *rêve*. Cette approche est confirmée par tous les participants sondés, qui insistent sur la nécessité du leader à susciter l'enthousiasme par le *rêve*; « on peut tu rêver? » est la question qui illustre bien les préoccupations sensorielles de la totalité des répondants. Cet aspect est récurrent sous une autre forme dans l'analyse, quand on exige du chef qu'il fasse des promesses osées, plutôt que de tenir des discours basés sur la prudence, ce qui est devenu une tendance suscitant de la frustration chez les membres ayant un sens politique élevé, soit la portion des répondants qui sont des leaders. La sous-dimension du rêve fait donc partie de la manière du leader à communiquer sa vision, à innover, et est ainsi fortement reliée à cette dimension, s'il veut la porter au-delà des attentes que les individus sont capables eux-mêmes d'entrevoir, ou d'exprimer. L'ensemble des répondants l'évoquent bien, certains en disant qu'ils veulent être « surpris », tout en ayant « confiance ». L'échec peut a contrario révéler des dysfonctionnements de toutes sortes qu'aucune équipe ne souhaite lorsqu'elle croit profondément en son leader.

iv) l'énergie

L'athlète, dans son aspect plus physique, dispose d'une énergie qui est perceptible par tous : tous les répondants et mon observation participative, ainsi que les documents rendant compte des horaires extrêmement denses des travailleurs politiques, particulièrement celles du leader, le prouvent hors de tout doute : sans une santé « dynamique » et une « énergie hors du commun », un leader ne peut traverser une campagne électorale et les périodes qui l'encadrent. Je rappelle ici

la nécessaire *persévérance* pour affronter les nombreuses difficultés d'une carrière partisane et publique dans le monde politique : sans une énergie presque hors du commun, on ne peut y parvenir. À preuve les cas observés et répertoriés dans la documentation d'abandon ou de démission d'élus lorsque surviennent des ennuis de santé majeurs. L'*endurance*[59] est ici un concept exploratoire viable pour expliquer la sous-dimension de l'*énergie*. Si un leader doit savoir donner de lui-même, il « doit être capable d'en prendre » également, ce qui signifie d'endurer des difficultés et des critiques (parfois sans cesse répétées) sans se laisser abattre afin de relever le défi que lui confère son statut de candidat, et surtout de futur élu!

En effet l'*énergie* est certainement un des concepts clés de son statut : elle doit suffisamment être dosée pour que le leader ne paraisse pas en faire trop, ou être trop brusque ; mais elle doit être suffisamment élevée pour ne pas paraître fatigué ou vide. Par ailleurs les répondants ont émis du devoir du leader de « faire pulser leur électrocardiogramme, d'être en feu pour dynamiser son entourage, ses militants » lorsqu'on l'écoute sur des points d'intérêt ou à des moments importants d'une campagne électorale. D'autres répondants ont parlé de « la flamme en eux », que le leader doit entretenir. Au sein du groupe, il doit donc non seulement conserver la « chimie » qui s'opère au sein du groupe, mais favoriser la création de nouvelles opportunités pour favoriser la propagation de cet effet transcendantal. Si on le pressentait dans le cadre théorique proposé par notre étude, cette sous-dimension de l'énergie semble vitale au leader.

L'analyse comparative des deux dimensions présentées précédemment, soit celle du gestionnaire compétent et créatif ainsi que celle du guide, amènent à la *transcendance*. En effet une décision éclairée dans la bonne direction peut avoir effet de susciter un *enthousiasme* exceptionnel, tout

[59] Gestion de (ses propres) ressources, qui est une qualité managériale importante du leadership dans la perspective d'atteindre ses objectifs (Müller et Turner, 2010)

comme la victoire aux débats par exemple. La dimension de l'athlète est en effet différente de celle du guide en ce qu'elle déconnecte les gens de la réalité pour permettre au leader une position héroïque ; c'est lui qui performe aux yeux de tous. Il faut adapter cette position au contexte médiatique : un leader est présent dans les médias tous les jours, non pas pour se défendre contre des attaques adverses, ou répéter la même chose, mais pour véhiculer les messages que son équipe et lui ont identifiés préalablement, voire les ajuster selon le contexte. Cela n'est évidemment pas toujours le cas, et demande de l'éloquence.

Le *charisme*[60] est d'ailleurs un concept récurrent qu'on a comparé à la sous-dimension de *l'énergie*, et qui confirme la dimension ontologique d'athlète. Tous les individus confirment l'importance du *charisme*, même si la définition de ce terme est une question à part entière et difficile à adresser dans le cadre de cette étude. Mais on peut affirmer à la lecture des résultats que le *charisme* est fortement relié à la sous-dimension de l'*énergie*, exigée hors du commun pour susciter l'admiration. On devrait d'ailleurs presque parler du héros, d'un « surhomme » qui doit être omniscient car « il doit tout savoir, pouvoir répondre à toutes les questions qu'on lui pose » : mais est-il vraiment possible de combiner des qualités de gestionnaire, de psychologue, de communicateur et d'athlète hors du commun : cette étude démontre que oui, mais il faut être présent sur toutes les tribunes possibles et inimaginables, avec une énergie à toute épreuve, une dose d'esthétisme, et un contexte préalable favorable (voir les dimensions alternatives).

---

[60] Cette importante qualité est intimement liée à la définition du leader transformationnel et demeure l'une des compétences clés du leader aux côtés de la vision, du respect et de la confiance (Müller & Turner, 2010). Traditionnellement le charisme peut être défini comme un attribut digne du super héros, ou provenant d'un don du ciel ou divin ; on peut donc percevoir le charisme comme mystique, narcissique et imprégné de magnétisme. Les leaders charismatiques sont identifiés comme ceux avec les comportements les plus pertinents en terme de satisfaction et de cohésion du personnel en incarnant les raisons et les objectifs communs à une équipe, ou d'une mission organisationnelle (Wang & *al.*, 2005).

Dimension	Images	Compétences
Athlète	Authentique performeur	Capacités techniques exceptionnelles, engagement, sens éthique, confiance en soi, volonté, talentueux, doué, sérieux
	Tacticien	Déterminé, rusé, futé, confidentiel, créateur instinctif, stratégique, au diapason de la réalité, gagnant
	Garant de rêves / cauchemars	Visionnaire, communicateur, suscite l'admiration, inspirant, innovateur, sens politique et sentiment d'appartenance élevés
	Énergie	Dynamique, transcendant, suscite l'enthousiasme, charisme, endurance, effort, persévérance, esthétisme

Tableau 8 © Pierre-Henri Aho, 2011

4.4. Satisfaction des individus impliqués en campagne électorale : quels facteurs?

Afin de dégager les éléments de satisfaction des individus impliqués dans une campagne électorale à travers la dynamique des groupes et celle des leaders qui constituent un parti politique en lice lors d'une élection générale fédérale, j'ai obtenu plusieurs dimensions essentielles lors du traitement de mes données. Pour cela, il a fallu que je distingue les implications au niveau local de celles se rapprochant du chef, au niveau national. On l'a dit précédemment, les campagnes sont tellement médiatiques qu'elles sont devenues des campagnes de chefs. On y observe ainsi un impact spatio-temporel qui réduit le temps à cause de l'instantanéité de l'image d'un leader représentant un parti et qui, a contrario, élargit l'espace puisque les évènements ne sont plus concentrés dans la localité seulement. Pourtant « des élections c'est profondément humain » m'a indiqué fort justement un répondant.

Au niveau local, les dimensions dégagées viennent confirmer cette affirmation par leur récurrence séquentielle. On voit donc bien l'opposition presque dichotomique dégagée entre

l'échelle humaine d'une circonscription, et celle de 308 circonscriptions ; d'où la nécessité de relier les campagnes du chef à celles des autres candidats dans leurs comtés, car sa performance durant les 28 à 32 jours que durent une élection, reste un indicateur probant des résultats prévisibles pour tous les candidats à l'issue du vote.

J'ai obtenu ces résultats finaux de mon analyse en utilisant les mêmes techniques que pour décrire les perspectives axiologiques des groupes politiques et celles ontologiques du leader. La récurrence explicative au sein des sources de données, ainsi que l'attribution d'éléments séquentiels quand ils apparaissent sont les moyens essentiellement utilisés, avec une analyse phénoménologique des documents et des propos observés quant à conduite du projet électoral, à travers l'élaboration des politiques du parti. Cependant l'introduction de dimensions alternatives a été nécessaire pour entrevoir une approche plus complète des enjeux posés par la description de ces dimensions centrales à ma recherche. Je présente dans le Tableau 11 (page 183) les résultats de mon analyse axiologique des groupes politiques et ontologique du leader, qui m'ont permis de dégager plusieurs facteurs de satisfaction individuelle.

Pour faire ressortir ces éléments de manière logique, selon le cadre théorique proposé, soit d'examiner la satisfaction par rapport à la perception du chef et aux valeurs individuelles des groupes, j'ai opéré la catégorisation des dimensions axiologiques des groupes et celles ontologiques du leader. La première constatation à dégager est d'appliquer individuellement sur la dimension axiologique du sentiment d'appartenance puis celle du sens politique, les dimensions ontologiques qui caractérisent le chef.

i) Sentiment d'appartenance vs. Leader

On se rend compte rapidement que le sentiment d'appartenance est peu soumis à l'influence de plusieurs dimensions du chef sur le long terme dans la mesure où on sait qu'il sera changé en cas de défaite. Comme nous le résume clairement un participant : « je ne changerai pas de parti, je n'arrêterai pas de m'impliquer parce que je n'aime pas le chef ». Selon mes données, la dimension axiologique du « sentiment d'appartenance » ne semble donc pas être influencée par celle du « gestionnaire créatif et compétent », ce qui illustre bien un aspect axiologique déterminant des groupes politiques. En revanche quand on mesure la dimension du guide avec celle du sentiment d'appartenance, on remarque un lien explicatif de la satisfaction. C'est une causalité forte car très logique, puisqu'au niveau de la dimension axiologique du sentiment d'appartenance, il est plus facile d'être inspiré par celle du guide, à qui on fait confiance.

ii) Sens politique vs. leader

Les résultats démontrent une influence plus soutenue des dimensions ontologiques du chef sur la dimension du sens politique, plus sensible au comportement du leader national, du candidat ou de l'organisateur au niveau local, à travers notamment la dimension ontologique du gestionnaire créatif et compétent. Il ressort en effet clairement qu'un organisateur qui ne remplit ses tâches avec brio rencontre des difficultés récurrentes de « blocage » et l'insatisfaction répétée des individus impliqués. La dimension du gestionnaire créatif et compétent semble donc avoir plus d'effet sur celle du sens politique, qui est une dimension axiologique qui selon nos résultats réagit aussi à la dimension ontologique du guide, mais à un niveau moindre. On a remarqué en effet que les individus qui ont un sens politique plus élevé, sont les leaders des groupes et ceux qui ont aussi le plus d'expérience. Le lien viscéral entre le gestionnaire créatif et compétent, et la

dimension du sens politique, est donc tout aussi logique : les individus avec une forte expérience et donc un sens politique plus élevé sont souvent plus proches du Chef de parti que le simple bénévole ou membre ; on a enfin remarqué que le personnel politique de l'entourage d'un leader pouvait aussi développer un sens politique élevé et qu'ils sont donc plus réactifs à la dimension du gestionnaire créatif et compétent.

Dimensions ontologiques du leader	**Dimensions axiologiques du groupe**	**Facteurs de satisfaction**
Guide	Sentiment d'appartenance	Amitié, confiance et inspiration
Gestionnaire créatif et compétent	Sens politique	Motivation, expérience, reconnaissance
Athlète	Combativité	Apprendre, performer, gagner

Tableau 9 © Pierre-henri Aho, 2011

a) Les six facteurs de satisfaction

Après avoir examiné le rapport final entre les dimensions, je propose de décrire les dimensions de satisfaction obtenues directement dans l'analyse interprétative des données, sous le même angle méthodologique que précédemment. Le Tableau 11 (page 183) récapitule ainsi les résultats obtenus dans l'étude, et révèlent les 6 facteurs de satisfactions obtenus lors de l'analyse par triangulation des données recueillies et traitées. Il présente également les hypothèses alternatives et rivales obtenues lors de ce cheminement. Les facteurs de satisfactions identifiés sont par la suite expliqués plus en détail. Mais il est primordial d'admettre qu'il y a une énorme satisfaction de participer à une campagne électorale : tous les répondants l'exposent candidement, et sont toujours ressortis « grandis » de cette expérience. Ponctuellement on peut y perdre beaucoup, et même trop, mais il est évident que cela demeure dans l'esprit d'une compétition de haut niveau,

réunissant les meilleurs professionnels du domaine. De ce point de vue, y participer c'est déjà beaucoup, et plusieurs s'en contentent.

i) Le développement de son réseau[61]

J'ai découvert que la sous-dimension de l'*amitié* est fortement influencée par la dimension de *combativité*, comme le résume bien ce répondant : « Je n'ai jamais fait la guerre, mais j'imagine que c'est pareil. Quand on a fait la guerre avec quelqu'un on est ami pour la vie avec lui ou elle ». Un autre renchérit : « il y a un sentiment de réconfort à travailler avec des gens qui ont les mêmes idéaux ».

La fréquence avec laquelle on observe l'importance accordée à l'*amitié* est élevée. En effet, les réponses séquentielles nous le démontre : de la plus jeune répondante aux plus expérimentés, tous se sont enorgueillis de nouvelles relations denses et pérennes avec d'autres individus de leur équipe électorale résultant de telles expériences. Lorsqu'on le mesure objectivement, ce concept présente une relation d'influence très forte sur la *satisfaction*. L'*amitié* est donc un facteur récurrent explicatif et fondamental pour la juste compréhension de ce premier facteur de satisfaction. Une campagne électorale « ça crée des liens émotifs » entre les individus impliqués à la cause. Le « réseau », que l'on constitue au fil de son expérience politique et des interactions coopératives avec d'autres individus, en est une preuve notoire très présente dans l'analyse des données. Un participant m'a indiqué que « les individus étaient soudés pour atteindre les objectifs ». L'unité, ou la cohésion des membres du groupe derrière le leader sont des données

[61] Bredin (2008) a déjà cerné la nécessité d'avoir un accès à des réseaux « hors de l'organisation » pour pouvoir satisfaire les besoins à court-terme tout en laissant de possibles implications d'apprentissage sur le long-terme au sein de l'organisation. La notion de développement est une compétence managériale citée par Müller et Turner (2010). C'est un besoin reconnu des gestionnaires de projet pour un leadership efficace (Pinto, 1998).

conceptuelles non négligeables et récoltées auprès d'une majorité des répondants. On a donc remarqué qu'un réseau est constitué par les individus qui ont partagé l'expérience très humaine d'une campagne électorale ; au fil des campagnes, lorsque l'expérience est renouvelée à maintes reprises avec les mêmes individus, ils savent qu'ils pourront « compter sur eux en tout temps (...) pour la vie », et c'est ainsi que se développe une « amitié unique » entre plusieurs individus s'étant connus lors d'une campagne électorale.

On se rend compte aussi, que la « haine de l'autre » est un facteur stimulant que les gens partagent et apprécient dans une campagne. Une répondante au statut de leader raconte comment, suite à une agression de l'autre camp sur sa voiture, les gens se sont activement et rapidement mobilisés autour d'elle pour l'aider, la protéger et réparer les dégâts. Il y a donc une entraide, ou plutôt un sentiment de cohésion fantastique qui ressort clairement de toutes les données traitées. Le chef, comme les autres, « chacun met la main à la patte » et « les barrières tombent », et cette promiscuité devient un facteur de satisfaction important pour les individus impliqués, puisque les gens tissent des liens avec des leaders connus du public : on a vu précédemment que c'est une source de fierté. Si on prend le cas des individus membres du personnel politique d'un élu, on comprend qu'ils ont une expérience de vécu partagé avec cette personne : « voir la photo de son patron dans le journal du matin et aux nouvelles télévisées le soir » quand il se fait critiquer demande une certaine dose de respect, d'admiration et d'amitié pour le leader. Cette notion d'amitié est accompagnée de *fierté*, *confiance* et de *loyauté*, on l'a dit, mais aussi de « sécurité » : il y a un danger à être dans la vie publique « mon patron s'est fait attaquer par les manifestants » ; ce sont parfois des moments difficiles, mais qui sont traversés grâce à l'empathie des relations entre le leader et son groupe : « L'organisateur sérieux, rigoureux, a une équipe dévouée ». Sur ce point, l'organisateur est celui qui profite le plus de ce facteur, car en

développant son réseau, il devient de plus en plus efficace à chaque élection, en sachant qu'il peut compter sur des personnes dont il connaît bien les qualités personnelles et professionnelles.

ii) La reconnaissance enthousiaste de son sens politique

Si la dimension de « satisfaction » semble s'accompagner du concept de *fierté*, cette *fierté* apparaît aussi comme une gratification que tous les individus reconnaissent lorsqu'ils ont eu du plaisir, autre facteur explicatif récurrent de la satisfaction. Un répondant le confirme : « On remet les gens qui travaillent depuis longtemps aux mêmes postes, qu'ils aiment faire », et le réseau constitué est une organisation où tout le monde trouve sa place, et où son propre statut est reconnu en tant que tel : les données démontrent que à cause de l'effort presque insurmontable à fournir au gré des évènements d'une campagne électorale, chacun essaie d'éprouver du plaisir pendant cette expérience unique! La *reconnaissance* est une des sous-dimensions les plus déterminantes du leadership politique, si on utilise ce terme pour réunir les deux dimensions phénoménales de nature ontologique du chef politique. L'analyse des données démontre que quelque soit le résultat d'une élection, cet élément demeure capital et si possible avec enthousiasme car après tout il y a du plaisir à participer à une expérience si unique. C'est aussi une sous-dimension qui est apparue fréquemment chez les répondants ; lorsqu'on fait face à une impasse difficile, il vaut mieux en rire pour décompresser, puis se relever, que d'être abattu et perdre tout espoir. Le leader (que ce soit le candidat, l'organisateur, les responsables des élections au niveau provincial ou national, ou le chef) doit exprimer ce sentiment envers les membres de son équipe. Car les récurrences explicatives de cette nécessité prouvent qu'un élément de satisfaction apparaît clairement dès qu'une quelconque attention est posée concrètement, que ce soit pendant le travail en campagne électorale, ou à l'issue de celle-ci. La *générosité* que l'on

ressent de soi ou des autres quand on apporte ses compétences, son temps, son énergie en général, ce qui est récurrent chez le personnel politique, viennent valider l'influence de la dimension « gestionnaire compétent et créatif » sur celle du « sens politique ».

Il y a donc le concept de *fierté* qui réapparaît sans surprise au niveau des facteurs de satisfaction: quand on aime on ne compte pas, et il faut comprendre que ce sentiment de fierté se mesure aussi avec des concepts importants, tels que la *confiance* et la *loyauté* et ce dans une mesure réciproque. On l'a évoqué dans la sous-dimension de l'entourage du leader, et c'est ce qui me permet de revenir sur la pertinence du lien entre le concept de *reconnaissance* et la dimension axiologique du sentiment d'appartenance. Le concept de *reconnaissance* du leader par son groupe est également fondamental : c'est celui qui sait lire et comprendre les enjeux immédiats, et ceux du long terme, pour mener ses partisans à coopérer vers la victoire, et la réalisation de projets. En ce sens, il ressemble à un artisan, qui sait inspirer la confiance par sa maîtrise technique et susciter l'enthousiasme de son équipe par leur réalisation commune et en tirant le meilleur de chacun.

iii) L'accumulation de l'expérience

Les individus interrogés et l'ensemble des sources de données concordent sur le caractère unique de l'*expérience* politique. On a vu que c'est une sous-dimension explicative récurrente des dimensions axiologiques des groupes électoraux et ontologiques du leader politique. La *reconnaissance* prend aussi toute son importance au niveau de l'expérience dans le cas particulier de l'organisateur de la campagne électorale d'un comté: si celui-ci ne jouit pas d'une grande *expérience*, il aura de la difficulté à obtenir la reconnaissance des membres de son équipe ou des

bénévoles ainsi que leur appréciation. S'il manque d'*éthique*[62] ou de *professionnalisme*[63], c'est encore pis. Au niveau de la catégorisation séquentielle de l'*expérience*, on observe que les leaders interrogés ont tous eu de la satisfaction en tant qu'élus, donc de gagner des campagnes électorales, comme tous les autres individus d'ailleurs. La dimension du sens politique est ainsi fortement influencée par l'*expérience* : plus le sens politique est développé chez l'individu, plus il lui permet de continuer le combat avec le meilleur de lui-même, si on le lui demande, hormis des raisons personnelles évoquées telles que la famille et la maladie par exemple. Rappelons que la *loyauté, l'abnégation*[64], *la reconnaissance* et *la motivation* présentent de fortes récurrences explicatives qui réagissent au sens politique ainsi qu'à la dimension de combativité : selon nos données, les individus à expérience accumulée (tous des leaders) sont capables de passer outre leur appréciation du chef et des décisions qu'il prend, pour fournir un travail coopératif et dédié. Les dimensions axiologiques du sentiment d'appartenance et du sens politique l'emportent donc en terme de facteurs satisfaction sur les dimensions ontologiques du leader, et confortent la dimension de combativité explorée de part sa pertinence relative lors de la campagne électorale. Il faut dire qu'au sein du cas étudié les derniers leaders n'ont pas remporté les élections et donc pas suscité l'enthousiasme général ; ils n'ont donc pas pu rassembler de nombreux « soldats ». Ce que confirment d'ailleurs les documents, puisqu'on sait que le parti a perdu plus d'une moitié de ses membres suite à une défaite électorale. Comme on l'a vu précédemment, l'accumulation de l'expérience sert au combat, et apparaît comme un facteur de satisfaction indéniable lorsqu'on

---

[62] Bredin (2008) a déjà cerné la nécessité d'avoir accès à des réseaux « hors de l'organisation » pour pouvoir satisfaire les besoins à courts terme, tout en capitalisant de possibles implications d'apprentissage sur le long-terme au bénéfice de l'organisation. La notion de développement est une compétence managériale citée par Müller & Turner (2010). C'est un besoin reconnu des gestionnaires de projet pour un leadership efficace (Pinto, 1998).

[63] Une capacité émotionnelle primordiale du leader selon Müller & Turner (2010), dans son sens de « consciencieux », puisque cette capacité est essentielle dans la perspective d'être orienté vers l'atteinte des objectifs, d'être impliqué, et engagé. S'apparente aussi à la capacité technique, ou expertise reconnue de l'individu, qui oriente la réputation de ce dernier ainsi que son statut au sein du projet (Pinto, 1998).

[64] Concept qui peut se rattacher à la compétence de résilience émotionnelle, décrite comme centrale au leadership (Müller & Turner, 2010)

interprète les données dépouillées sur les relations des équipes avec les leaders : par exemple, les résultats indiquent clairement que les meilleurs organisateurs électoraux sont ceux qui ont une grande expérience passée.

iv) Faire avancer ses idées

Les résultats indiquent qu'il s'agit ici du sacre de l'idéologue, la première véritable récompense du politicien. Si la politique est une « maladie qu'il ne faut pas attraper » c'est parce qu'on en devient dépendant (« drogue ») et qu'on veut toujours plus pour constater la réalisation de ses idées, et leur application dans le processus évolutif de la vie en société que régit le gouvernement d'un pays. Un répondant exprime bien sa satisfaction : « la brique que je peux mettre sur le mur contribue à en augmenter la hauteur, l'épaisseur ». Il y a aussi le sentiment « d'avoir de l'influence » qui importe, soit de *convaincre*[65], ce qui est un facteur de satisfaction souvent cité en rapport à la dimension du sens politique. On observe sans aucun doute possible qu'un parti politique est pour la grande majorité des individus « l'endroit idéal pour changer les choses ». Ce qui est récurrent chez le leader politique c'est justement cette volonté de faire avancer les dossiers problématiques que seule l'action gouvernementale peut résoudre. On le voit également au sujet du débat des chefs : « faire passer notre message est une activité clé pour le succès d'une campagne (...) on sait très bien que l'action qu'on mène va déterminer si l'opinion publique va suivre ou non ». Cette sous-dimension est reliée à l'*implication* des membres d'un parti, et donc au sens politique des individus, ainsi qu'aux dimensions ontologiques du leader dans sa capacité

[65] Concept lié au besoin de réalisation du pouvoir ; Seiler et Al. (2011) parle du besoin d'avoir la capacité de contrôler son influence.

d'*influence*[66]. Les résultats démontrent que si un individu se rend compte que son *implication* favorise la proposition de ses idées pour faire avancer la cause commune, ou du moins qu'elle favorise la direction du groupe vers un projet conforme à ses attentes et ses préoccupations, alors il sera grandement heureux sur le long terme, et donc satisfait d'avoir fait une contribution active au groupe et au pays. Cela passe indéniablement par la prise du pouvoir au gouvernement d'une équipe d'élus pour faire adopter des lois lors du cycle parlementaire, déjà abondamment documenté dans la recherche en science politique.

Au sein du cas étudié, l'élaboration des idées respecte un long processus séquentiel précédant les campagnes électorales, en plus de celle qui chapote tout au sein du cas étudié hors campagne électorale, soit la *Commission politique* (voir Tableau 1, page 94). Elles ont toutes un poids proportionnel selon les critères définis dans la constitution du parti. Par exemple, dans notre cas, le *Comité des jeunes* a un poids considérable de un tiers des votes de résolutions tenus lors des *Congrès biennaux* et des *Conventions*, ce qui atteste de l'importance accordée aux jeunes dans le cas étudié. Par ailleurs ces commissions, qui comptent à l'échelle régionale au moins une dizaine de membres, font élire à leur tête un président et deux vice-présidents, selon les régions, lors de *Conseils généraux* et des *Conventions*. Ces « leaders » internes au parti participent alors aux réunions de la Commission politique et aussi à celles du Conseil de direction du parti. Il ne m'apparaît pas nécessaire d'analyser en profondeur le détail du travail de ces équipes car ce n'est pas le but de mon étude, mais l'ampleur de leur travail bénévole hors des campagnes électorales est exceptionnelle ; c'est à travers un long processus de communications, réunions, négociations

[66] Müller & Turner (2010) définissent l'influence comme une des grandes qualités émotionnelles du leader, notamment à travers son implication et son engagement. L'influence s'obtient notamment par la réputation en tant qu'expert, la priorité des relations sociales basées sur le travail nécessaire plutôt que sur les préférences sociales et habitudes, le développement d'un réseau de d'autres experts qui peuvent aider au besoin, la combinaison de tactiques d'influence bien appropriées aux objectifs et à la cible du projet, ainsi que la sensibilité, la flexibilité et la fermeté des communications.

que des résolutions sont votées finalement par tous les membres lors d'un congrès : elles constituent ensuite la base du programme électoral. On peut considérer que les individus qui s'impliquent à ce niveau ont un sens politique développé, au même titre que le personnel politique et les élus, car ils apprennent de leur *expérience*, développe leur réseau et progresse s'ils bénéficient de *reconnaissance* quelconque. Il faut toutefois être patient : un autre concept issu de ce facteur est donc requis, celui de la *patience* pour parvenir à acquérir toute cette *expérience* ou du moins un statut important au sein de l'organisation.

v) L'apprentissage

Un candidat admet que la réalisation d'une campagne électorale « est une expérience enrichissante ». Et si plusieurs abondent dans ce sens, tout le monde s'accorde sur ce principe indéniable. L'*apprentissage*[67] que le militant effectue pendant une campagne, mais aussi et surtout au fil de la réalisation de plusieurs implications électorales, lui permet de ressortir toujours grandi de ces expériences. Cet *apprentissage* est un élément clé du sens politique et confirme l'*ouverture* et la *sensibilité* de l'individu à s'impliquer en politique active : « ce que j'ai appris en politique en terme de négociation, de comment convaincre, je m'en sers à tous les jours dans ma vie ». D'autres individus constatent par ailleurs que ces expériences ont un effet bénéfique sur leur capacité à gérer leur énergie : « je suis devenu plus perméable au stress (...) une fois qu'on a fait de la politique à ce niveau, on peut tout vivre » ou « je me suis rendu compte

[67] Action cognitive par l'accumulation cérébrale du savoir, expérimentale ou affective par l'universalité et l'engagement émotionnel qui en découlent, et psychomotrice par la répétition au sens physique du terme (Smyth & *al.* 2010). Voir également Bredin (2008) qui inclue la perspective de développement personnel durant le temps comme source de succès d'une intégration des ressources allouées et de la création d'équipes efficaces. En terme organisationnel, l'apprentissage est l'augmentation de la capacité d'une organisation à entreprendre des actions efficaces, et donc de toujours augmenter cette capacité afin de créer son propre futur (Sense & Antoni, 2003)

que j'étais performante sous pression » ; une autre a comparé son travail, sous le stress, à celui « d'un médecin en train d'opérer quelqu'un ». Selon l'*expérience* on se rend compte que au niveau des leaders également, la fatigue endurée, à cause de la temporalité et de l'urgence qu'implique la réalisation d'une campagne électorale, n'est rien face au bénéfice qu'on en retire sur le long terme : « ça a été une école de formation extraordinaire ». L'*énergie* semble aussi dépendre des deux éléments fondamentaux du leader : « l'être et le paraître », ou encore dans une autre dichotomie soulevée comme condition gagnante d'une action d'un leader « l'esprit et le cœur » : si ces deux caractéristiques sont perçues par un large auditoire lors d'une exceptionnelle allocution du leader, ce dernier s'assurera d'avoir diffusé sa *vision* et récoltera la mobilisation de ses partisans à une échelle aussi vaste que possible. C'est ce que les militants recherchent avant tout, en raison de leur sens politique fort et de leur solide sentiment d'appartenance. Ainsi une récurrence explicative de la satisfaction demeure le facteur de *l'expérience* politique qui s'acquiert au fil du temps et de l'*apprentissage* qui en est fait. On a vu que tous les individus impliqués accordent une *crédibilité* presque sans faille à la réputation des leaders, et on remarque en s'attardant à la sous-dimension de *l'expérience* qu'elle est fortement reliée aux dimensions ontologiques du leader. Les récurrences de la réaction des individus face à « l'angoisse du stress » indiquent par exemple que cette angoisse peut se transformer en atout essentiel une fois que l'on a appris du combat en l'expérimentant plusieurs fois : « on devient plus performant ».

vi) Gagner

C'est l'adrénaline optimale, bien sûr, la plénitude que suscitent la victoire, la récompense suprême après l'effort du combat, le sentiment du devoir accompli avec succès.

En ce sens, *gagner*[68] est un facteur de satisfaction optimal, qui provient du traitement conceptuel précédent de la sous-dimension de l'*énergie*, que l'on retrouve tant dans les dimensions axiologiques qu'ontologiques. L'opportunité créée par des élections au niveau de l'expérience personnelle permet aux individus qui remportent des élections de graviter au cœur du pouvoir : en ayant été députés, ministres, ou à des postes clés dans l'organisation du parti pendant et hors campagne électorales, ils deviennent moins sensibles à la dimension brute de la satisfaction. Un répondant admet être un « éternel insatisfait dans les périodes qui précèdent une campagne électorale ». La dimension exploratoire de combativité semble donc fortement reliée à celle de la satisfaction. Lorsqu'on la compare avec les dimensions axiologiques du sentiment d'appartenance et du sens politique, on se rend compte du lien intime entre l'*implication* d'un individu et celle de son groupe : « une goutte d'eau dans l'océan (...) ou dans le lac » selon l'échelle d'implication « nationale », ou « locale ». *Gagner* est un phénomène essentiel observé de façon récurrente dans le dépouillement des données.

Il y a aussi la sous-dimension de l'*énergie* qui intervient grandement ici ; l'après coup de la campagne d'une trentaine de jours de survoltage et de fatigue accumulée : « C'est incroyable le nombre incalculable d'énergie qui est dépensée dans une campagne électorale ». La défaite peut certainement emmener beaucoup de déception et d'amertume, notamment chez les candidats et les équipes des comtés dits « orphelins », soit là où le parti ne concentre pas ses efforts les plus prononcés pour des raisons évidentes de financement ou d'énergie qui seraient mal dépensés. C'est un peu une conséquence de la distance qui existe, de part la nature de l'organisation électorale à grande échelle, entre le niveau d'organisation électorale d'une circonscription et les deux autres paliers (War Rooms), tel que démontré précédemment (voir Tableau 2 page 117).

---

[68] Compétence managériale citée (comme « achievement ») dans l'étude sur les qualités du leadership par Müller et Turner (2010) ; c'est une performance qui satisfait chez le gestionnaire les trois contraintes traditionnelles des projets de temps, budget, et d'étendue des projets (Thomas & Bendaly, 2009).

Quand on devient « élu », et qu'on a gagné donc, il y a plusieurs types de gratification du personnel impliqué dans sa campagne qui peuvent s'exprimer, outre les remerciements conventionnels : les membres de l'entourage proche occupent les fonctions de personnel politique au Parlement, ou au bureau de comté ; les bénévoles ont plus facilement accès au député de leur circonscription, étant devenus « amis », et peuvent continuer à lui apporter un soutien sur le long terme ; l'élu est accessible et pourra essayer de régler leur problèmes. Aussi, certains envoient en guise de reconnaissance des lettres « officielles » considérées par une répondante comme un « diplôme » dont elle était très fière, et incluent les photos de leurs bénévoles dans leurs calendriers parlementaires, ou encore les invitent à des évènements annuels, tel un brunch et une visite à Ottawa, ou chez eux selon leurs moyens. Les résultats indiquent que les élus qui parviennent à entretenir leur réseau d'appui local sont souvent reconduits, puisque toutes les dimensions de satisfaction citées précédemment ont de fortes chances de se renouveler à chaque élection, et de conforter grandement les dimensions axiologiques du groupe. Mais cela dépend aussi du contexte électoral, avant et après son déclenchement. Enfin le gain politique s'accompagne d'un haut degré de responsabilité non-négligeable à travers un fort sentiment de réalisation sociale.

6 facteurs de satisfaction	Sentiments observés
Développer son réseau	Amitiés uniques, pérennes et renouvelées, cohésion, entraide, affection de son semblable, réconfort du sentiment d'appartenance (sécurité)
Être reconnu de façon enthousiaste pour son sens politique	Reconnaissance personnelle, fierté, plaisir, haine de l'adversaire, générosité réciproque, coopération à la cause, égalité des individus, amour des leaders
Accumuler de l'expérience	Confiance, loyauté, abnégation, motivation, professionnalisme, éthique, conforter son sens politique, devenir un meilleur combattant, réalisation
Faire avancer ses idées	Récompense, crédibilité, influence, changer le monde, implication justifiée
Apprendre	Augmenter ses performances et ses capacités politiques (idées), ouverture, écoute, sensibilité, dépense et gestion d'énergie, patience, stratégie
Gagner	Élection au gouvernement, plénitude et émotions fortes, responsabilités

Tableau 10 © Pierre-Henri Aho, 2011

	Dimensions axiologiques des groupes	*Dimensions ontologiques du leader*	*Facteurs de satisfaction des individus en campagne électorale*
Hypothèses Phénoménales	**Sentiment d'appartenance** Tradition, éducation, convictions Réseau, amitié, reconnaissance Plaisir, motivation, travail **Sens politique** Sensibilité, adaptabilité Engagement, fierté	**Gestionnaire créatif et compétent** Technocrate, décideur Psychologue Entregent **Guide** Visionnaire Communicateur d'idée Entourage	**Développement de son réseau** **Reconnaissance enthousiaste de son sens politique** **Accumulation de l'expérience** **Faire avancer ses idées** **L'apprentissage professionnel** **GAGNER**
Hypothèses exploratoires	**Combativité** Jugement Expérience Jeu Énergie	**Athlète** Authentique performeur Tacticien Rêve olympique ou cauchemar kafkaïen Énergie	
Hypothèses alternatives	**Une campagne extrêmement bien préparée**	**L'image du leader proche de ses membres, bien entouré et apprécié**	**Importance des évènements avant & pendant l'élection**

Tableau 11 © Pierre-Henri Aho, 2011

b) Les trois dimensions alternatives

Ces trois dimensions contiennent chacune des éléments préalablement explorés mais peu discutés dans le cadre théorique de ma recherche. La redondance explicative observée de certains concepts au niveau des facteurs de satisfaction des individus, et des dimensions axiologiques et ontologiques obtenues, m'incite à les catégoriser comme alternatives, ou rivales, car leur impact sur la satisfaction des groupes peuvent occulter les six facteurs de satisfaction présentés. A contrario, si ceux-ci se retrouvent appliqués lors du déroulement d'une campagne, les chances d'obtenir la satisfaction du plus grand nombre sont meilleures. Aussi, ces dimensions ont l'avantage de notamment révéler les évènements qui surviennent entre les élections et qui sont donc à prendre en compte pour toute étude se portant sur cette période ponctuelle mais charnière d'une organisation politique. Elles constituent ainsi des recommandations alternatives concrètes, révélées par le moyen de l'étude de cas telle que préconisée par Yin (2003) pour sonder l'ensemble de la réalité organisationnelle.

i) Une campagne bien préparée

- Au niveau local

Voici comment un répondant résume une campagne électorale efficace sur le terrain : « ça prend une équipe pour faire du bon pointage, identifier tout le comté autant qu'on peut, et ensuite si l'identification a été bien réalisée, ça vous prend une bonne machine pour faire sortir le vote ».
Pourtant, selon une minorité de répondants, il semble désormais y avoir une nécessité de faire plus de formation, d'encadrement préparatoire avant les élections, et d'impliquer des consultations à des firmes spécialisées du secteur privé pour pallier aux manques de bénévoles,

abondamment répertoriés dans mes données, ainsi qu'à leur non-professionnalisme ; bien qu'un adage ait aussi été fréquemment cité dans la perspective locale de l'organisation électorale : « plus on est de monde, plus on est efficace ». L'analyse révèle un manque de moyens récurrent au niveau local pour la participation de bénévoles et pour le financement. Qui plus est, les budgets de tous les comtés d'une campagne électorale, sont gérés par l'Exécutif national, qui les déclare ensuite officiellement au Directeur général des Élections du Canada. Aussi, les études en science politique parlent « d'un rôle de 5 à 10 % de l'organisation électorale sur l'issue du vote ». Évidemment ce pourcentage a son importance, si le vote est serré notamment, c'est l'organisation qui fait indéniablement la différence, ou parfois l'aura du candidat, qui peut augmenter cet écart, tout comme certaines données sociodémographiques particulières au comté visé.

L'organisateur d'une campagne électorale, joue un rôle primordial au niveau local des circonscriptions. On l'a dit, si celui-ci doit faire preuve d'*autorité* évidente en tant que gestionnaire, la sous-dimension du *psychologue* demeure valable lorsqu'elle est rapportée au sentiment de satisfaction : « avoir une main de fer dans un gant de velours » est une maxime reportée deux fois à la lettre, et confirmée par la plupart des répondants en d'autre termes. Les personnes trop « brusques » ou « brutales » semblent avoir un impact très négatif sur le groupe et sur le travail qu'il effectue, puisque les conséquences sont souvent de constater rapidement des « blocages » au niveau des activités à mener durant la campagne : « toutes sortes de problèmes émergent lorsque les tâches de chacun ne sont pas claires ». Heureusement, à la lecture de nos données, cela ne semble pas souvent être souvent le cas, mais les résultats indiquent que l'organisateur doit pouvoir pallier à ces éventualités rapidement et diplomatiquement. Pour ce faire, il a constamment besoin d'individus dévoués, sincères et compétents. Il existe un cycle de motivation dans une campagne et c'est sûr qu'il faut construire son plan selon le jour d'élection afin que les *compétences, l'énergie* et *la motivation* soient pleines à ce moment clé, qu'on ne peut

retarder : « une campagne électorale, on ne peut pas en reporter la date si on est pas prêt ». Au niveau local, un organisateur nous dit qu'un momentum doit être préparé en fonction du jour de vote, car c'est ce jour là, que toute l'équipe doit donner son maximum : « il faut donc faire attention de ne pas s'épuiser trop avant ».

- Au niveau national

Au sujet du programme électoral, le chef a le pouvoir de ne pas utiliser le programme mis sur pied par la commission politique, en collaboration avec les autres commissions identifiées, et peut ainsi gâcher un long et fastidieux processus interne représentant parfois plusieurs années de travail et de collaboration à la base la plus militante et active de son parti. Il y a donc le danger de frustrer de nombreux individus, parmi les plus impliqués de surcroît. L'aboutissement de ce travail est de plus voté en assemblée, et historiquement le chef de parti, une fois au gouvernement notamment, est redevable envers son parti de l'avancée de ce programme. La « plate forme électorale » est trop souvent décidée peu avant la campagne, ou parfois, pendant le début d'une campagne. Le retard pour la rendre publique a en effet été synonyme de frustration et d'impatience comme nous le démontrent l'étude de la correspondance passée en période électorale entre les comités organisateurs provinciaux ou régionaux avec ceux du national. Une moitié des répondants a confirmé ce sentiment et l'étude des documents officiels le démontre : des représentants régionaux se plaignaient à l'exécutif national de ne pas avoir encore reçu de programme au bout de la première semaine de campagne! Le *retard* est un concept complémentaire de *l'instantanéité* et demeure en ce sens un facteur incapacitant. Un autre aspect de cette sous-dimension qui est apparu demeure le fait que les candidats sont nommés trop souvent trop tardivement. On voit donc bien que la décision importante qui revient au chef du parti (et à ses collaborateurs) de poursuivre ou non dans la même direction du processus

démocratique (électif) interne qui existe au parti entre les élections, peut influencer la satisfaction des individus avant même l'issue de la campagne, voire de son déclenchement!

J'ai mis en valeur plus tôt qu'au niveau local de la campagne, le sentiment d'appartenance est certes élevé, mais le sens politique moins aiguisé puisque les qualités professionnelles d'une équipe de comté sont différentes de celles que l'on retrouve au War Room national, et que l'expérience compte grandement en politique. La récurrence des éléments récoltés au niveau de la qualité des membres d'une équipe montre clairement qu'on est généralement plus satisfait de cet aspect au niveau national que local, où la pluralité de bénévoles fait en sorte « qu'on se retrouve avec toute sorte de monde et que tout le monde n'est pas qualifié ». Bien sûr, au niveau national ou provincial, cette dimension se retrouve influencée par l'aspect régional ou local du contexte qui, comme on l'a vu, est souvent source de conflit et permet à certains individus d'affirmer que leurs compétences et connaissances sont trop souvent « ignorées ». Ils font ainsi face à un déficit de reconnaissance : leur sens politique et surtout leur sentiment d'appartenance peuvent en souffrir. La présence de consultants semble toutefois pouvoir gêner les équipes, et une majorité des individus interrogés qui ont participé au travail du War Room National ont manifesté leur mécontentement sur le manque de clarté au niveau de la source de prise de décisions et la clarté de leur diffusion.

On peut conclure sur cette dimension alternative en affirmant qu'elle peut se retrouver dans les dimensions traitées dans notre analyse axiologique de *combativité* et ontologique d'*athlète*, ce qui relativise la rivalité de cette hypothèse et conforte mes résultats.

ii) l'image perçue du leader : un chef apprécié car proche de ses membres, bien structuré et conseillé

On remarque que les interventions du chef rythment le cycle de motivation et d'efficacité, surtout dans le contexte actuel d'ère médiatique plurielle, instantanée et constante. L'instantanéité des médias rend la donne plus difficile, et il semble aujourd'hui plus facile de se lasser d'un chef, ou du moins de son image car celle-ci s'use rapidement. Dans cette perspective, la pléthore médiatique en vient même à fausser le rapport chef / militant. Or, comme le rappelle un répondant dans ce qui apparaît comme une récurrence explicative révélatrice du phénomène de distance entre les membres et le chef du parti : « Le parti doit créer des forums pour renforcer le lien entre les membres et le leader, renforcer le sentiment de participation et le lien privilégié entre les membres et le chef » ; il semble en effet que ce soit à travers le même prisme de l'information disponible à la population, que les membres de la base militante du cas étudié rentrent « en contact » avec le chef. Il apparaît évident que cette distance demeure un aspect problématique dans sa dimension ontologique de guide notamment. C'est pourquoi les données montrent l'importance cruciale pour un leader d'être *proche de ses membres*, pas seulement au niveau virtuel ; si ce concept se rapproche intimement de la dimension ontologique du guide, il insinue toutefois le contexte contemporain de l'image d'un leader, que l'on voit partout tout le temps : ainsi le membre doit se sentir privilégié dans ce contact. Le traitement de ce concept confirme aussi l'aspect transcendantal du leader qui avait été bien mis en contexte dans mon cadre théorique. La nature secrète et hautement confidentielle de la stratégie de campagne semble parfois pouvoir justifier la distance des leaders par rapport aux groupes, surtout lorsqu'on s'attarde aux observations des leaders sondés dans les entrevues, mais il semble que des efforts pourraient être apportés en ce sens. La tenue récente par exemple de débats-conférences en direct

sur le web au sein du cas étudié, apporte un début de réponse à cet enjeu majeur des partis pour réussir à stimuler la participation bénévole, autrefois bien plus prépondérante. Les performances du chef influent donc grandement le groupe selon les résultats obtenus, notamment la performance aux débats télévisés : si on sent par la couverture médiatique qu'il a gagné, l'implication des bénévoles pendant le reste de la campagne s'en retrouvera décuplée ; plus de monde s'implique, « les gens sont plus réceptifs » ; c'est l'idée de momentum. À l'inverse, une mauvaise prestation du chef ne suscitera certainement pas de nouvelles « vocations » comme le disait un des répondants, et une équipe d'organisation électorale de comté ne sera vraisemblablement pas renforcée par « les forces vives de son milieu ». Par exemple, un bénévole déjà impliqué aura plus de mal à convaincre des amis ou des membres de sa famille à venir l'aider. La satisfaction résulte de la présence influente des dimensions ontologiques du chef dans la mesure où il remporte médiatiquement ce débat. On peut rappeler à cet effet la sous-dimension préalablement traitée du performeur authentique, qui prend ici tout son sens pratique.

Je conclue sur le fait mesuré que ce sont bien les dimensions ontologiques du leader qui peuvent influer positivement sur la dimension axiologique de combativité. En effet, si le leader ne présente pas les caractéristiques essentielles et souhaitées par les membres, alors ces derniers seront moins aptes à assumer leur rôle de combattant à ses côtés, surtout s'ils ne disposent pas d'un sentiment d'appartenance et d'un sens politique très élevés. On a vu que cette portion d'individus « leaders » est plus capable que les autres à travailler pour un chef, quelque il soit. En revanche, même si on retrouve les caractéristiques de l'*entourage* dans la dimension ontologique du guide, ainsi que dans celles de l'*athlète*, les données justifient la force du facteur alternatif d'un *leader apprécié, car proche de ses membres, bien structuré et conseillé*, puisque ce sont les

conditions essentielles pour la plupart des travailleurs politiques qui ne sont pas encore (ou ne seront jamais) des leaders.

L'instantanéité du cycle électoral est un champ exploratoire révélé dans l'étude des données sur l'ontologie du leader dont l'image est constamment véhiculée et remise en question dans les médias. À cause de cet aspect très contemporain, des répondants ont d'ailleurs émis de fort doutes sur la capacité « d'un homme [ou d'une femme] à réunir toutes ces dimensions pendant un certain temps ». À l'instar de la population, les individus impliqués en campagne électorale sont envahis d'informations sur le chef. C'est sûr que quand votre quotidien est « passé au peigne fin », au « scanner des médias », il devient difficile pour le chef de ne pas laisser transparaître un défaut ou plus. À ce propos, une minorité de l'ensemble des répondants, représentant la moitié des leaders sondés, ont affirmé que plusieurs grands chefs de parti canadiens du XXe siècle ne passeraient plus dans l'opinion publique aujourd'hui, en raison de cette surexposition et de l'évolution des critères d'appréciation, d'exigence et d'attentes du public à leur égard. D'autres trouvent archaïque la façon de mettre en avant un seul individu, leader (chef de parti) et suggèrent de revoir cette approche culturelle du leadership politique en mettant l'accent sur la promotion d'une équipe composée de plusieurs leaders en vue du parti lors des élections, plutôt que se reposer sur un seul d'entre eux. Cela aurait le mérite d'être exploré.

On l'a vu, le décideur doit pouvoir justifier ses positions de manière claire et rassembleuse : d'où l'enchevêtrement de nos dimensions ontologiques du guide et du gestionnaire compétent et créatif. Le chef de parti, joue un rôle primordial dans n'importe quelle campagne puisque comme me le disait un répondant : « tout le monde le connaît et en entend parler presque à tous les jours dans les médias », ce qui n'est pas le cas pour le candidat lambda d'une élection, mis à part au sein des médias très locaux. Les évènements auxquels un chef participe durant la campagne sont

si importants qu'il n'a pas le droit à l'erreur puisque elle serait diffusée quoiqu'il arrive instantanément partout au pays. C'est pourquoi la tenue des débats des chefs télévisés lors d'une campagne électorale revêt également une importance capitale et que le groupe qui y travaille a une grande responsabilité. Bien qu'au final, c'est le chef qui agit, et c'est lui qui décide, en bout de ligne, des idées qu'il souhaite véhiculer au niveau de son parti ; c'est lui aussi qui sera remplacé en cas de mauvaise performance!

iii) l'importance des évènements avant et pendant l'élection

Une majorité de personnes interrogées ont émis de sérieux sentiments de frustration d'avoir fait campagne dans des conditions externes extrêmement difficiles, sur le terrain de l'électorat. Leur sens politique est donc aussi dépendant de la réaction de la population souvent à travers les grandes lignes médiatiques du moment qui parfois s'enlisent dans la controverse, et une minorité en a profité pour se mettre en retrait à l'issue de telles expériences, jugées très négatives dans l'ensemble des sources de mes données. Ces évènements sont clairement de nature incapacitante. Un autre point sensible qui alimente l'insatisfaction est l'affrontement de groupes d'intérêt internes au parti lors des courses au leadership, ou des assemblées d'investiture. Comme on l'a déjà évoqué, les traces laissées par des divisions internes sont fréquemment citées comme sources de conflit et d'improductivité des groupes impliqués dans les campagnes. D'ailleurs, le processus du groupe exige une remise en question du leader lorsque celui-ci perd la confiance d'une partie de ses membres. Les courses au leadership sont des évènements très difficiles selon les récurrences observées à ce propos, et selon ma propre lecture des évènements : j'ai moi-même vécu au sein du cas étudié quatre leaders différents, et chaque transition a mis en exergue des débats houleux, des divisions intenses, qui se répercuteraient encore aujourd'hui selon une

majorité des répondants. Les campagnes aux leadership semblent être plus récurrentes, lorsqu'on les rapporte au propos de frustration tenus par les répondants. Elles ont donc un incidence directe sur la dimension du sens politique, qui devient ainsi conditionnelle aux dimensions du chef, nonobstant la dimension du sentiment d'appartenance tel que démontré précédemment. En somme, elles représentent certainement un facteur d'insatisfaction.

La dualité linguistique, les « deux solitudes » pour reprendre un terme bien connu en politique fédérale, trouve aussi brièvement sa place dans notre étude. Tous les individus ayant été impliqués à un niveau national ont exprimé leur préoccupation au déroulement des opérations spécifiques au Québec, certains avec un sentiment de frustration très élevé. Ce sentiment est récurrent d'un pallier à l'autre, on l'a vu dès le début de cette analyse dans le Tableau 2 (page 117), mais il me semble que c'est un débat plus politique qu'il soit interne ou externe au parti, et qu'il a moins d'objectivité dans notre analyse finale des données. Je mentionne tout de même que face à la nature et la diversité du Canada, une décision du leader peut augmenter la satisfaction d'individus et diminuer celles de d'autres individus ailleurs au pays, en raison de réalités régionales très différentes: les dimensions ontologiques de leader ont donc un effet aussi dévastateur que mobilisateur à cause de leur perception médiatique nationale et locale.

Par ailleurs, une majorité d'individus a exprimé « avoir de la difficulté avec les mercenaires politiques », soient ceux qui ont des intérêts divergents, « qui ne mettent pas toutes les cartes sur la table », ou qui ont « un agenda personnel ». Ce genre d'individus a une réputation très négative dans les équipes politiques et ne dispose d'aucune *crédibilité durable.* Ces opportunistes sont donc très mal vus, et contribuent à l'insatisfaction des militants, qu'ils soient leaders ou simples membres ; presque tous les répondants semblent en avoir rencontrés et en ont été frustrés à un moment ou à un autre de leur expérience politique. D'où la culture du secret, afin de se protéger à l'intérieur des groupes de ce type d'individus : on a vu que même le

chef ne peut pas être informé des résultats du pointage afin de ne pas lui faire perdre sa concentration pendant la campagne, ni l'attention qu'il doit émettre auprès des concitoyens de sa circonscription, ou que les équipes de préparation au débat des chefs ne sont composées que de peu d'individus ; l'organisateur agit lui aussi souvent en privé pour prendre des décisions stratégiques, avec les quelques collaborateurs « triés sur le volet », qui sont le plus souvent le trésorier, l'agent officiel, et/ou le responsable des communications. Mais cette culture du secret n'est pas appréciée de tous : les documents et les données récoltées révèlent que c'est un aspect « frustrant » chez une minorité d'individus interrogés. Les leaders ont en revanche beaucoup moins de difficultés à accepter cet aspect des campagnes, et en vantent même les mérites! Enfin, les candidats perdants des comtés orphelins sont les grands déçus en général, car ce sont ceux qui disposent le moins de « reconnaissance » finalement. Il y a là une avenue à explorer pour le parti afin de ne pas faire perdre à ces gens dévoués leur sens politique, et à mieux les préparer, les encadrer, avant que la défaite ne survienne afin qu'elle serve d'expérience constructive. Un organisateur, un candidat et le personnel impliqué, ont tous un niveau de satisfaction qui est intimement lié à l'organisation électorale et au déroulement de l'issue du jour de vote. Les répondants ayant subi une défaite électorale ont tous émis l'opinion qu'il s'y attendaient, et personne n'en avait retiré un sentiment de frustration apparente. Au contraire, ils ont le sentiment de s'être battus jusqu'au bout dans des conditions jugées finalement impossibles à surmonter, mais utiles pour apprendre ou progresser (se faire connaître par exemple). En revanche, pour ceux qui gagnent, ou qui se représentent pour conserver leur siège parlementaire, il y a quelque chose de primordial à retenir dans la satisfaction obtenue : le fait d'être député au Parlement et de pouvoir réaliser ainsi tout son sens et son sentiment d'appartenance politique. Tel que me le disait une répondante: « ca me manque... quand t'arrives sur la colline à Ottawa, tu sens qu'il y a quelque chose qui se passe... there is a feeling ». Je confirme.

5. CONCLUSION

Le but de cette recherche était de mieux comprendre le projet électoral à travers la dynamique humaine qui s'y opère. Je visais ainsi à situer la place du personnel politique dans le projet électoral et étudier la culture organisationnelle qui encadre la mobilisation des individus au soutien et à la promotion de leur leaders. Afin d'atteindre ce but, la question principale de recherche était de décrire quelles sont les perspectives ontologiques et axiologiques des équipes lors des campagnes électorales, à travers trois sous-questions :

- **Quelles sont les valeurs que les individus faisant partie des groupes valorisent le plus chez le leader politique ?**
- **Comment l'image du leader politique est-elle reconnue comme idéale pour représenter le parti par son personnel engagé en campagne électorale ?**
- **Quels sont les facteurs de satisfaction du personnel impliqué dans une campagne électorale ?**

L'objectif visé par le traitement de ces questions a été d'obtenir les dimensions axiologiques des individus participant aux travaux des groupes électoraux ainsi que les dimensions ontologiques du leader politique. Ce faisant j'ai voulu déterminer qualitativement les facteurs de satisfaction du personnel impliqué dans une campagne électorale. Au terme de cette étude, les résultats obtenus viennent répondre aux questions en remplissant les objectifs visés, soit que :

- **des valeurs que les individus faisant partie des groupes valorisent le plus chez le leader politique ont été identifiées.**
- **des composantes de l'image idéale du leader politique reconnue par le personnel pour représenter le parti ont été dégagées.**

- **des facteurs de satisfaction du personnel impliqué dans une campagne électorale ont été décrits.**

Le cadre théorique qui avait été avancé s'est révélé important pour bien comprendre le contexte de cette recherche en milieu politique. Afin de mieux cerner les enjeux multidisciplinaires tels que la gestion du personnel du projet politique, l'efficacité du leader, les comportements de groupe, la communication, et la satisfaction individuelle, il a mis en perspective les préceptes politiques contemporains, issus des grandes théories philosophiques que l'Histoire permet de recenser dès l'Antiquité, en distinguant également le caractère moderne du monde politique au XXIe siècle. J'ai ensuite tenté d'y expliquer le rapport constant qu'entretiennent la sphère politique et les médias pour informer le citoyen, qui demeure dans les sociétés démocratiques celui qui détient le pouvoir d'élire ou de défaire des gouvernements. Par ailleurs les particularités du leader politique, en tant que gouvernant potentiel, et les principes qui régissent son statut ont été expliqués, notamment en le distinguant des leaders d'organisations plus traditionnellement étudiées dans le domaine de la gestion. Je me suis en effet inspiré de la nécessaire réflexion préconisée comme recherche fondamentale par Aktouf (1987), soit celle de s'interroger sur les connaissances épistémologiques de l'homme politique. J'ai aussi consacré une partie du cadre théorique à ceux qui travaillent pour les politiciens et qui composent le personnel politique, en présentant la définition de la théorie des valeurs, dont la littérature dispose pour évaluer leurs angoisses et leurs défis particuliers. En effet, il existe peu d'information sur ce domaine dans la littérature, mais l'étude théorique qui en a été faite a permis de mieux préparer ma recherche en détaillant toutes les spécificités connues des groupes et de la culture qui les anime. Enfin, dans des conditions semblables, j'ai opéré la même approche pour livrer un cadre théorique à la place

de la motivation, et surtout de la satisfaction des individus au sein des groupes politiques, en insistant de nouveau sur le paradigme de la culture organisationnelle propre à la politique.

J'ai par la suite élaboré mon approche méthodologique choisie (qualitative), fortement inspirée de celle préconisée par Yin (2003) et Aktouf (1987) à travers l'outil de l'étude de cas, qui permet de tester et d'explorer des dimensions profondes de l'être humain en tant qu'étant. Après avoir présenté les avantages d'une telle approche pour ma recherche, et défini le cas étudié (Tableau 1, page 94), j'ai rassemblé les sources de données en trois grands écueils : la documentation officielle, les entrevues semi-structurées et mon observation participante. Puis j'ai justifié ma procédure d'étude de la population visée par la conduite d'entrevues, en justifiant mon choix d'échantillonnage ainsi que les caractéristiques souhaitées par mon approche, qui ne visait qu'une validité interne des résultats. La triangulation des données a été expliquée comme moyen d'analyse, tout comme les mesures prévenant les risques de biais méthodologiques par l'explication de la validité interne de mes données, des avenues de recherches souhaitées, ainsi que de la représentativité et l'interprétation des données. En délimitant ma recherche au vécu réel du personnel politique engagé dans une campagne fédérale au Québec, je ne voulais pas me contenter de décrire les dimensions décelées au sein du cadre théorique, mais aussi m'attarder aux dimensions exploratoires et alternatives possibles. Une matrice résumant mon approche a ainsi été élaborée (Figure 1, page 105).

Ma question de recherche visait à **comprendre les perspectives axiologiques et ontologiques des groupes politiques :** non seulement les données obtenues ont été validées par l'analyse de plusieurs dimensions (voir la liste des tableaux à la page 3 pour en saisir l'ampleur et pouvoir consulter les résultats qui y sont résumés), dont trois alternatives, mais en plus, j'ai pu dégager 6 facteurs pertinents de satisfaction reliés à ces perspectives.

Les résultats obtenus par la conduite de cette recherche me permettent d'affirmer que les dimensions axiologiques des composantes humaines, dans l'aspect physique, sensoriel, et intellectuel des groupes politiques, sont probantes : je les ai mesurées à travers *le sentiment d'appartenance* des individus impliqués et leur *sens politique*, et ai pu définir ces éléments lors de mon analyse phénoménologique et interprétative. Ces données permettent désormais de mieux comprendre le processus de l'élaboration des idées et leur communication à la population par les leaders politiques, dans un but de convaincre un auditoire de plus en plus complexe : l'abondance et la redondance ainsi que la superficialité de l'information ne laissent que très peu de marges de manœuvre au chef et à son équipe. Les résultats des travaux de Blais (1994) sur le *corporel, le moral, le religieux et l'intellectuel* pour définir le rapport des individus au groupe sont validés dans mon étude, ainsi qu'en partie ceux de Reeves-Ellington (1998), *l'altruisme* et des *valeurs similaires*, *l'absence d'égo, la charité* : ces valeurs sociétales sont applicables au groupe politique du cas étudié à l'interne seulement ; car à l'externe on demeure toutefois dans une relation client-fournisseur, sauf qu'on parle d'un produit s'apparentant au rêve, avec une compétition « violente » avec d'autres fournisseurs, les autres partis politiques... C'est en fait la dimension explorée de *la combativité* qui a préséance dans le contexte électoral.

Quant aux assertions de Cartright et Eagles (2004), qui relèvent de la science politique, sur le rôle des partis politiques pendant et hors campagnes électorales, elles apparaissent moins pertinentes au sein de mes résultats, qui suggèrent plutôt que le parti politique a un rôle déterminant entre les élections, pour asseoir l'implication de ses membres, et pendant les élections, pour les rassembler autour du chef afin de rendre ce dernier visible et accessible au sein des groupes. Tant les dimensions axiologiques obtenues que celles identifiées comme alternatives indiquent qu'une étude ayant une approche traitant des dimensions plus humaines et moins matérielles, demeure

plus apte à révéler la véritable incidence des projets politiques sur les acteurs des évènements qui surviennent avant, pendant et après une campagne électorale.

Les dimensions ontologiques du leader politique qui sont apparues clairement sont celles du gestionnaire compétent et créatif, avec la caractéristique de psychologue à l'échelle spatio-temporelle de la société, ou du moins de leur groupe politique s'ils ne gouvernement pas ; il y a aussi celles du guide quasi spirituel de la nation, et de la capacité opérationnelle du leader : cette dimension exploratoire de l'étude s'apparente à celle d'un athlète de haut niveau avec toute son authenticité inspirante, son sens tactique ainsi que son entourage compétent et dévoué! Pitcher (1993) avait vu juste en évaluant les dimensions de l'*artiste, l'artisan,* et *le technocrate* : c'est un modèle qui est vérifié par mes résultats et qui a aidé à bien cerner les particularités du leader politique. Les pouvoirs politiques du leader, tel que décrits par Pinto (1998) et Ouimet (2005), sont aussi grandement présents dans mes résultats.

Le danger du mimétisme révélé dès l'antiquité grecque par Platon (387 a.c.-367 a.c.) et confortée par Gusdorf (1986), ainsi que l'aspect transcendantal du leader sont des données confirmées à la lecture de mes résultats. C'est pourquoi l'approche transformationelle (transcendante) est celle retenue du leader en politique, dans ce domaine où la conscience sociale ne peut qu'avoir le dessus, du moins en théorie. L'élévation mutuelle du leader et de ses suiveurs est nécessaire au respect des standards éthiques de la société ; elle permet au leader d'assumer son rôle de percepteur et de diffuseur des besoins. Il est un acteur essentiel pour répondre aux attentes des membres d'un parti politique tel que celui étudié, et ce afin d'éviter notamment leur insatisfaction, ou les conflits émergeants, et de répondre ainsi à leurs « vrais » besoins dans une perspective des plus holistiques. L'ontologie du leader politique entretient donc un quasi déni de

soi au profit d'une conscience éthique lui permettant de surpasser son être, pour constituer avec son groupe une seule et même personne morale.

Ce portrait idéal est en fait la description fidèle du projet politique à travers le vécu des individus qui en retirent, en grande majorité et le plus souvent, un haut niveau de satisfaction. L'énergie dépensée et les traces laissées, mesurées par la dimension exploratoire de la combativité, ne sont rien face à l'expérience humaine et sociale qu'on acquiert auprès d'individus inspirants par leurs actions, et leurs convictions qu'on partage profondément : développer son réseau, être reconnu, accumuler de l'expérience, faire avancer ses idées, apprendre et gagner sont des facteurs de satisfactions obtenus grâce à l'analyse des données que j'ai pu obtenir.

Enfin, on peut affirmer que la dimension de satisfaction, qui faisait l'objet central de ma recherche, est toutefois réductrice en ce qu'elle ne comprend pas les problèmes récurrents de distance entre le chef et la base militante, surtout une fois que celui-ci est porté au pouvoir. De façon surprenante, j'ai observé à l'obtention de ces résultats, que ces différents entre groupes sont symptomatiques de l'échelle territoriale du pays et de la diversité systémique des régions, ce qui confirme les positions d'Alvesson (2002) sur la culture organisationnelle. Ce défi est de nature politique fédérale, mais il n'en demeure pas moins que des études portées sur cette distance seraient probantes pour parfaire ma propre description du phénomène traité. Les conflits internes entre les groupes qui ont été répertoriés au sein du cas étudié, semblent intervenir surtout hors période électorale !

Il faut retenir ici que tous les individus interrogés, sans exception, ont exprimé une grande satisfaction quant à leurs expériences électorales et les revivraient n'importe quand. Certains « en

rêvent encore la nuit », d'autres en sont « drogués », et tous ont eu du plaisir à aider leur équipes et leur leader, ainsi que faire avancer les convictions qu'ils jugent semblables aux leurs : c'est le Saint-Graal de l'expérience politique que de faire valoir ses idées. De tous les éléments découverts prépondérants à la satisfaction, le facteur le plus récurrent demeure la reconnaissance des individus : comme être, donc pour ce qu'ils sont, et pour la contribution unique en son genre qu'ils font ; Tortia (2006) avait obtenu des résultats similaires dans son étude sur la satisfaction des individus d'organisations humanitaires. Le degré idéologique du politicien, comme penseur, lui apporte la reconnaissance pour les idées qu'il promeut, ou comme performeur. Enfin il y a l'apprentissage que l'expérience cumulée, et le statut influent ou important qu'on peut avoir au fil du temps auprès du leader, qui sont des éléments très plaisants, voire réconfortants, et certainement très enrichissants de cette expérience coopérative. Enfin, on a observé une échelle spatiale des dimensions de la satisfaction, qui nuance et différentie le type de satisfaction retirée d'une implication locale versus nationale. J'ai aussi mis en relief la préparation et le haut degré professionnel à apporter aux tâches électorales, qui est relative à cette approche.

Il est important de noter que la présentation de ces dimensions de satisfaction met en valeur l'aspect séquentiel de l'implication politique, essentiel à la compréhension de ce phénomène : il y a d'abord l'aspect physique, ou sensoriel, qui dépend de la présence des individus et de leur travail bénévole d'abord à court-terme et à petite échelle, et puis à répétition, au plus long-terme, au gré des évènements. Cet aspect séquentiel est confirmé dans l'espace puisque souvent, les personnes loyales et capables de faire avancer leurs idées, se retrouvent à un niveau plus exécutif plus proche des leaders, avec une étendue territoriale plus vaste de leurs responsabilités. Il y a donc un champ plus vaste de compétences acquises et d'expérience reconnue résultant du cheminement de leur implication ainsi que de l'impact de leurs réflexions et actions

Les conflits internes au groupe, soit les guerres intestines que les leaders se livrent au leadership notamment, aux assemblées d'investitures, les effets de nomination sur les postes électifs du parti, sont des enjeux de nature plus politique ; mais ils ont été observés comme des moments répétés d'insatisfaction. Ce sont parallèlement des évènements d'une très haute importance pour le bon fonctionnement démocratique de la base militante à l'interne, tout comme le sens consciencieux des responsabilités qu'implique la réussite du mandat que se donne un parti : changer le monde, ou plus précisément, faire avancer la société par leurs idées, en administrant les affaires de l'État.

Des études pourraient se développer sur l'effet des idées et des actions des hommes ainsi que leurs sentiments à s'impliquer en politique, qui peuvent se retrouver dans d'autres domaines d'activités. Cependant les éléments multidimensionnels présentés sont à considérer pour tous ceux qui s'attardent aux difficultés rencontrées par les partis politique dans la mobilisation de leur membre. En effet les données indiquent clairement une baisse généralisée du « membership » qui se traduit par une plus grande difficulté à obtenir le soutien de bénévoles durant une campagne. Le cas étudié fait par ailleurs face à un défi majeur, tout comme l'ensemble des partis politique, face aux nouvelles technologies de l'information.

L'avenue de ces nouvelles technologies et la présence constante des médias ne sont plus à négliger, afin de mieux répondre aux exigences d'une élection générale fédérale et ses impératifs spatio-temporels. Leur popularité ainsi que leur présence continue au niveau de l'information citoyenne influent-elle l'envie d'adhérer dans un parti politique? Dans cette optique, le cynisme ambiant relevé dans ce milieu, la transformation de la société vers des plate-formes virtuelles (les nouvelles technologies permettant de communiquer, d'entreprendre des actions, politiques ou

autres, de chez soi, sans avoir à se déplacer) sont des avenues de recherche possibles. Des études sur le sens civique en rapport à l'évolution des technologies de l'information, et donc de communications permettraient sûrement d'éclairer l'aspect de l'implication des individus en politique au XXI^{e} siècle. C'est selon moi un défi de notre temps afin de perpétuer le débat démocratique et la liberté qui en découle. Je souhaite que toute étude future sur le leader et les équipes politiques puissent s'inspirer de la description qui a été faite dans cette recherche sur les dimensions axiologiques des groupes politiques et celles ontologiques du leader politique. Pourront-elles viser l'étude des comportements humains et de leurs convictions pour arriver à dégager les pistes de réflexion réelle afin que des disciplines comme la gestion de projet apporte une expertise appropriée?

J'ai découvert plusieurs limites lors de la conduite de cette recherche sur les projets politiques : tout d'abord, la disponibilité du personnel, et surtout des leaders. Le contexte actuel de confiance à peu près nulle qu'accordent les citoyens aux politiciens peut être un frein à obtenir la participation de répondants de calibre. J'ai eu la chance d'avoir des contacts préalables grâce à mon milieu professionnel, dans lequel je jouis d'une réputation, à travers mon patron, très intègre et admirable. C'est pour cela que j'ai pu obtenir la participation de plusieurs leaders ; en revanche, et c'est une limite certaine, je n'ai pu interroger des chefs de parti, soit le leader suprême de tous partisans, le contexte de défaites électorales répétées n'aidant pas, ainsi que celui du changement de leader : c'est une limite commune à toute étude de cas d'un parti politique, car le renouvellement sans cesse établi des individus qui le composent et qui le dirigent, impliquent de la compétition et des frustrations qui résultent de ces changements. Aussi, je n'avais pas prévu l'importance si cruciale d'un autre type de leader politique, qui agit spécifiquement durant une campagne électorale : les organisateurs. Si j'ai pu en interroger quelques uns, il demeure qu'une

future étude visant à décrire la satisfaction du personnel politique impliqué dans une campagne électorale doit s'intéresser à ces individus clés, surtout au niveau local, car ils viennent dédoubler le leadership. Il y a enfin le défi soulevé par la distance entre les niveaux d'implications ; les disparités régionales/locales se juxtaposent en effet au défi politique de la confédération canadienne. Ici, un chercheur devrait envisager une étude de cas multiple (sur plusieurs partis) pour progresser dans la recherche.

Ces limites pourraient certainement amener des études futures spécifiquement adressées aux organisateurs de campagnes et aux chefs de parti. Ces derniers, élus de surcroît, demeurent cependant et malheureusement difficilement joignables ou disponibles, puisque continuellement sollicités et, on l'a vu, protégés par leur entourage. Aller demander à un chef d'état (et de parti!) 1h30 de son temps pour une recherche universitaire n'est pas une mince affaire, même si le milieu scientifique est constamment sollicité dans la gouverne parlementaire. Cependant, en tant que chercheur, ce serait une opportunité sans comparable d'y parvenir, en sondant un maximum de chefs de parti. On aurait alors une définition encore plus précise du statut ontologique du leader politique, et pour s'en assurer je suggère fortement de prendre en considération le contexte interchangeable de ces leaders : toute étude doit s'attarder à l'aspect discontinu des mandats politiques, à l'intérieur du parti et au Parlement.

Au niveau de l'axiologie du groupe politique, il y a aussi une limite spatio-temporelle dont je me suis prévalu tout au long de cette recherche : les partis politiques sont des organes complexes, composés de multiples organisations inter-reliées mais localement indépendantes, et dont les actions ne peuvent se limiter à l'étude des campagnes électorales. En effet, j'ai insisté sur ce point tout au long de la recherche et il est nécessaire de rappeler ici que le travail effectué en

amont et en aval d'une campagne, ainsi que la multitude d'évènements qui surviennent hors campagnes électorales ; ce sont des éléments essentiels de la vie partisane, et de l'organisation politique. Cette étude n'a pu s'y attarder avec la rigueur que pourrait envisager une étude encore plus approfondie du cas étudié et de ses projets.

Ma recherche démontre indéniablement qu'il y a un intérêt du champ disciplinaire de la gestion de projet pour mieux adresser les besoins d'implémentation d'une campagne électorale : « une campagne bien préparée, bien structurée, avec des équipes compétentes » est un atout majeur du groupe électoral, dépendamment du contexte bien sûr. Des études pourraient insister davantage sur la convergence des leaders versus la nécessité d'un seul leader pour représenter un parti: cette approche particulière au cas politique est sûrement une piste de réflexion qui pourrait avoir d'excellente retombées chez les partisans et la population en général, bien que la difficulté serait de passer outre la tradition d'un chef de parti.

Il existe aussi un champ social ouvert par mon étude car toutes les dimensions décrites ont un potentiel de recherche à elles seules, sur une plus large portion d'individus impliqués en politique, soit dans d'autres études de cas, combinées ou non, sur des organisations aux racines culturelles différentes, tout en restant dans le modèle démocratique occidental dans un premier temps. Aussi, il y a un défi incommensurable à étudier les partis hors campagnes électorales pour en saisir toutes les facettes de la culture organisationnelle plus en profondeur ; toute étude en ce sens pourrait révéler un certain nombre de comportements et de symboles non discutés par mon propre travail de recherche.

Enfin, plus d'études sur les leaders politiques sont à souhaiter : elles pourraient s'intéresser spécifiquement aux organisateurs de campagne, aux candidats et/ou aux élus, et surtout, aux chefs de parti, car elles étayeraient mes résultats avec plus de justesse en spécifiant le type de leaders, ou s'intéressant spécifiquement à ceux qui ont le statut le plus médiatique. L'image perçue des politiciens par le grand public est plutôt dégradée par des scandales des années 2000 à tous les paliers de gouvernements. J'espère que cette étude sérieuse jettera la lumière sur l'ampleur et la force réelle des actions entreprises par des individus qui font preuve d'une grande sensibilité sociale depuis que la démocratie existe. C'était là une des finalités de ma recherche : donner un sens épistémologique au caractère à la fois social et mythique de l'organisation politique et de ses projets. Puissent d'autres études pouvoir préserver cette optique pour équilibrer les récits trop souvent diffusés au grand public?

BIBLIOGRAPHIE

- Abbas R. F. and Vongdouangchanh, B. « Political parties crank up war room preparations », *The Hill Times,* 21 novembre 2005, p. 19.

- Aho, P. H. « Le transfert de savoir : une facette du succès des projets d'aide au développement international », *Cahier de recherche exploratoire en gestion*, UQO, Volume 2, No 3, 2005, pp.1-37

- Aktouf, O. « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », *Presses de l'Université de Laval*, 1987.

- Aktouf, O. «Le management de l'excellence: de la déification du dirigeant à la dépersonnification de l'employé » (1994), dans T. Pauchant, « La quête du sens », Montréal, 1995, *Éditions Québec/Amérique*, Chap. 9, p. 215-236. http://fr.pekea-fr.org/Rennes/T-Aktouf-F.doc.

- Aktouf, O. « L'analphabétisme, le néolibéralisme et la nouvelle économie : un dangereux paradoxe pour nos sociétés ? » *Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Cahier de recherche numéro 98*, 20 novembre 1998.

- Aktouf O. « Management et reconnaissance », *Ethique publique, volume 1, numéro 2*, Octobre 1999, p. 7-25.

- Alvesson, M. « Cultural perspectives on organizations », *Cambridge University Press*, 1993, p. 17, 79.

- Alvesson, M. « Understanding organisational culture », London : *Sage Publications*, 2002.

- Anadon, M. « La recherche dite "qualitative": de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents », *Recherches Qualitatives*, Vol 26 (1), 2006, p.5-31.

- Angus Reid. « Sondage sur les intentions de vote au Canada et les personnalités des chefs de parti », *La Presse*, 9 janvier 2010, p. A3.

- Asqui, A ; Garel, G. & Picq, T. « When project-based management causes distress at work », *International Journal of Project Management* No28, 2010, p. 166-172

- Baillargeon, S. « La pipolisation de l'État », Le Devoir, 8-9 mars 2008, p. A.5.

- Baillargeon, S. « L'indice Sébastien Benoît », Le Devoir, 8-9 mars 2008, p. A.5.

- Barima, O. K. B. « Examination of the best, analogous, competing terms to describe value in construction projects », *International Journal of Project Management* No24, 2009, p. 195-200.

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. « Improving Organisational Performance through Transformational Eladership », *Sage*, 1994.

- Baumann, B. « Ecoute et parole actives dans un processus de concertation, le cas de la Francilienne » *Revue Française de Gestion,* Novembre - Décembre 2004, p. 157-172.

- Beaugrand-Champagne, P. « Sortir de la guerre des cotes d'écoute », *Le Soleil,* 28 février 2006, p. A11.

- Becker, H.S. « Tricks of the trade : how to think about your research while you're doing it », *Chicago University Press, 1998*, p. 58-60.

- Bergson H. « Matière et mémoire : essai sur la relation du corps à l'esprit », 1939. http://classiques.uqac.ca/classiques/bergson_henri/matiere_et_memoire/matiere_et_memoire.html.

- Berry, A.J. & Cartwright, S. « Leadership: a critical construction », *Leadership and Organisation Development Journal, Vol. 21, No 3*, 2000.

- Blais, M. « L'Oeil de Caïn: Essai sur la justice », *Fides*, 1994. http://classiques.uqac.ca/contemporains/blais_martin/oeil_de_cain_essai_sur_la_justice/oeil_de_cain.html, p.36-51

- Bredillet, C. N. « Blowing hot and cold on Project Management », *Project Management Journal*, juin 2010, p. 4-20

- Bredin, K.. « People capability of project-based organizations : A conceptual framework ». *International Journal of Project Management* No 26, 2008, p. 566-576.

- Brookes, N. J. ; Morton, S.C. ; Dainty, A. R. J. & Burns, N. D. « Social processes, patterns and pratices and project knowledge management : a theoretical framework and an empirical investigation ». *International Journal of Project Management* No 24, 2006, p. 474-482

- Brown, A. « Organisational Culture », London: *Pitman*, 1995.

- Burns, J. M. « Leadership », *Harper and Row*, New York, NY, 1978.

- Buzzetti, H. « Le parti conservateur accusé de fraudes » *Le Devoir*, 26-27 janvier 2011, p. A1-12.

- Carty, K. R. & Eagles, M. « Electoral Cycles, Party Organization and Mobilization in Canada », *Australian Journal of Politics and History. Volume 50, Number 4*, 2004, p. 556-572.

- Castonguay, A. « Publicités mensongères » *Le Devoir*, 12 janvier 2006, p. A2.

- Castonguay, A. « Les partis politiques au régime », *Le Devoir,* 16 avril 2006, p. C3.

- Castonguay, A. « L.art de surfer sur la politique-spectacle », *Le Devoir,* 27 août 2010, p. A1-10.

- Cauchon, P. « L'information lue, communiquée, commentée… », *Le Devoir*, septembre 2006, p. B7.

- Cauchy, C. « De la caricature à la réalité, la différence est parfois si ténue… » *Le Devoir,* 12 janvier 2006, p. A2

- Chakraborty, S.K. & Chakraborty D. « The transformed leader and spiritual psychology : a few insights » *Journal of Organizational Change Management, Vol.17, No 2*, 2004, p.194-210.

- Cicmil, S. ; Williams, T. ; Thomas, J. & Hodgson, D. « Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects », *International Journal of Project Management* No 24, 2006, p. 675-686.

- Commission politique du P.L.C. « Journée de mobilisation politique », *Parti libéral du Canada*, Québec, Juin 2002.

- Curtis, A. « The Power of Nightmare. The rise of the politics of fear », BBC Documentary Films, 2004.

- Davel, E. « Organisation et culture en contexte familial : l'ambivalence comme enjeu de gestion », HEC Montréal, Août 2006, p. 48-52.

- David, M., « L'équipe de rêve », *Le Devoir*, 14 Septembre 2006, p. A3.

- Davila–Gomez, A. M., « Beyond Business Ethics : Managers' Ethical Challenges Concerning Community and Employees », *Representations of Social Responsibility - Vol. 1, The ICFAI University Press*, 2005.

- Deglise, F. « Candidats à vendre : le marketing politique cherche sa voie avec de nouvelles formules », *Le Devoir,* 10 août 2007, p. A3.

- Delacourt, S. « Getting message out Liberals show, opposition tells », *Toronto Star,* 6 décembre 2005, p. A6.

- Descöteaux, B. « La meilleur garantie » *Le Devoir,* 3 novembre 2005, p. A6.

- Descôteaux, B. « Le président Harper », *Le Devoir,* 29 mars 2006, p. A6.

- *Directeur Général des élections du Canada* « Rapport du directeur général des élections du Canada sur la 29^{e} élection générale du 23 janvier 2006 », www.elections.ca , 31 août 2006.

- *Directeur Général des élections du Québec* « Renseignements extraits des rapports financiers du Parti Québécois 2003-04 », www.electionsquebec.qc.ca, octobre 2005.

- *Directeur Général des élections du Québec* « Renseignements extraits des rapports financiers de l'Action démocratique du Québec 2003-04 », www.electionsquebec.qc.ca, octobre 2005.

- Durozoi, G. & Roussel, A. « Dictionnaire de philosophie », *Nathan*, Paris, 2009, p.38, 261, 342.

- Fréchette, M. « Les limites de la publicité électorale », *Le Devoir,* , 9 janvier 2006, p. A7.

- Gagnon, K. « Les chefs vus par les Canadiens », *La Presse*, 9 janvier 2010, p. A2-3.

- Gagnon, K. « La confiance en chute libre. De la pureté au sarcasme », La Presse, 8 mai 2010, p. A1-3.

- Grawitz, M. « Lexique des sciences sociales », 5e édition, Dalloz, 1991, p.346

- Grawitz, M. « Méthode des sciences sociales », 11e édition, Dalloz, 2001, p.561, 628-629

- Gusdorf, G. « La parole », *Presses Universitaires de France,* 1986.

- Hebert, C. « Suddently, there's reason to watch TV debates » *The Toronto Star,* 9 décembre 2005, p. A29.

- Helgadottir, H. « The ethical dimension of Project Management », *International journal of Project management* No26, 2008, p.743-748

- Henderson, L. S. « The Impact of Project Managers'Communication Competencies : Validation and Extension of a Research Model for Virtuality, Satisfaction, and Productivity on Project Teams », *Project Management Journal*, juin 2008, p. 48-59

- Hölzle, K. « Designing and implementing a career path for project managers », *International Journal of Project Management* No 28, 2010, p. 779-786.

- Husserl, E. « L'idée de la phénoménologie » (1907), *Presse Universitaire de France,* 1970.

- *IDI (Independent Distributors Inc.)* « Star culture : the many facets of celebrity », 2006

- Jacob, A. & Auroux, S. « L'encyclopédie philosophique universelle sous la direction d'André Jacob », *Tome 1, Presses Universitaires de France*, 1980

- Julia, D. « Dictionnaire de la philosophie », Larousse, 2006, p.25.

- Keegan, A.E. & Den Hartog, D.N. « Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers ». *International Journal of Project Management* 22, 2004, p. 609-617

- Kennedy, N. « *Platon, les Simpson et la démocratie* », *Le Devoir*, 21-22 octobre 2006, p. C6.

- Kelly, R. « The libranos, Canadian politics redefined », *Western standard,* 27 avril 2005

- Kinsella, W. « *The War Room* », *Dundurn Press*, 2007, p.19.

- *Le Devoir* « Membres: retour à la case départ au PLC », 12 novembre 2007.

- Leduc, L. « Les parlements, un cirque? », *La Presse*, 27 février 2010, p. A2-3.

- Legrand, G. « Vocabulaire Bordas de la philosophie », *Bordas*, 1993.

- Lévesque, K. « Combien pèse une nouvelle ? », Le Devoir, 17-18 février 2007, p. B3.

- Malloy, K. « Speed essential in war room, but no substitute for the smart, well-informed and good communicators, says Kinsella » *The Hill Times,* 21 novembre 2005, p. 20.

- Marissal, V. « Mon chef est moins pire que le tien », *La Presse*, 23 août 2006, p. A5.

- Merriam, S. B. « Case Study Research in Education: A qualitative approach », *John Wiley & Sons Canada, Ltd.; 1st edition*, 1988.

- Modig, N. « A continuum of organizations formed to carry out projects : Temporary and stationary organization forms », *International Journal of Project Management* No25, 2007, p. 807-814.

- Monière, D. « Quelle est la vraie nature d'André Boisclair ? », *Le Devoir*, 14 septembre 2006, p. A7

- Morin, E. M. « Psychologies au travail », *Gaétan Morin Éditeurs*, Montréal, 2000

- Müller R. & Turner, R. « Leadership competency profiles of successful project mangers », *International Journal of Project Management* No28, 2010, p. 437-448.

- Nordqvist, S.; Hovmark, S. & Zika-Viktorsson, A. « Perceived time pressure and social processes in teams ». *International Journal of Project Management* No 22, 2004, p. 463-468.

- Ouimet, G. « Le pouvoir politique du dirigeant d'entreprise : perversité ou nécessité ? », *Gestion volume 30, numéro 1*, 2005, p. 42-52.

- Pellegrini, S. « What's in a name : Project or programme? », *International Journal of Project Management* No 29, 2011, p. 232-240.

- Pinto, J. K. « Understanding the role of politics in successful project management », *International Journal of Project Management* No 18, 1998, p.85-91.

- Pitcher, P. « L'artiste, l'artisan et le technocrate », *Gestion,* Mai 1993, p. 23-29.

- Platon « La République : du régime politique » (387 a.c. – 367 a.c.), traduit par Pierre Pachet, *Collection Folio essais*, Gallimard, 1993.

- Ratcheva, V. « Integrating diverse knowledge trough boundary spanning processe – The case of multidisciplinary project teams ». *International Journal of Project Management* No27, 2009, p. 206-215.

- Reeves-Ellington, R. H., « Leadership for socially responsible organizations », *Leadership & Organization Development Journal, Volume 19, Issue 2*, 1998, p. 97-105.

- Rousseau, J. J. « Du Contrat social ou Principes du Droit Politique », 1762 ; http://classiques.uqac.ca/classiques/Rousseau_jj/contrat_social/contrat_social.html.

- Sansfaçon, J. R, « Nazisme, dites-vous ? » *Le Devoir,* 6 décembre 2005, p. A6.

- Schumpeter, J. (1942), « Capitalisme, Socialisme, et Démocratie » http://classiques.uqac.ca/classiques/Schumpeter_joseph/capitalisme_socialisme_demo/capitalisme.html.

- Seiler, S. ; Lent, B. ; Pinkowska, M. & Pinazza, M. « An integrated model of factors influencing project managers' motivation – Findings from a Swiss Survey », *International Journal of Project Management*, 10 mars 2011, p.1-13

- Sense, A. J. & Antoni, M. « Exploring the politics of project learning », *International journal of Project management* No 21, 2003, p.487-494

- Smircich, L. « Concepts of culture and organisational analysis », *Administrative Science Quaterly, vol. 28*, 1983.

- Smyth, H. J. & Morris, P. W.G. « An epistemological evaluation of research into project and their management: Methodological issues ». *International Journal of Project Management* No25, 2007, p. 423-436.

- Smyth, H. ; Gustafsson, M. & Ganskau, E. « The value of Trust in project business », *International Journal of Project Management*, No 28, 2010, p. 117-129.

- Solomon, R. « Ethics and excellence », *Oxford University Press,* New-York, 1993, p. 109-111.

- Spinoza, B. « Traité des autorités théologiques et politiques », 1670, *Œuvres complètes, Bibliothèque de la Pléiade,* 1954, p. 898-899.

- *The Economist* « Otherwise engaged », 4 mars 2006, p. 54.

- Thomas, D & Bendoly, E. « Limits to Effective Leadership Style and Tactics in Critical Incident Interventions ». *Project Management Journal*, Juin 2000, p. 70-80

- Tortia, E. « Workers satisfaction and perceived fairness: result of a survey in Public, and Non-Profit Organizations », Discussion Paper No 4, 2006, *Universita' Degli Studi Di Trento – Dipartimento di Economica*, p. 2-6, 30-31.

- Vongdouangchanh, B. « Political parties in state of deep decline, political operatives say » *The Hill Times,* , 6 mars 2006, p. 1, 24.

- Vongdouangchanh, B. « Reporters strike war-footing with PMO, but Harper won't be dictated by national media » *The Hill Times,* 27 février 2006, p. 1, 17.

- Wang, E. ; Chou, H.-W. ; Jiang J. « The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation », *International Journal of Project Management* No23, 2005, p. 173-180

- Yacizi, H.J. « The Role of Project Management Maturity and Organisational Culture in Perceived Performance », *Project Management Journal*, September 2009, p.14-33

- Yaffe, B. « Political Branding », *The Leader-Post (Regina)*, 30 juin 2006.

- Yin, R. K. « Case Study Research: Design and Methods », 3éme edition. *Applied social research methods series ; v.5. Sage publications*, 2003.

ANNEXE 1 : COPIE DU CERTIFICAT ÉTHIQUE OBTENU POUR L'ANNÉE 2008 - 2009

Université du Québec en Outaouais
Case postale 1250, succursale Hull, Gatineau (Québec), Canada J8X 3X7
Téléphone : (819) 595-3900
www.uqo.ca

Gatineau, le 28 avril 2008

Monsieur Pierre-Henri Aho
Étudiant
Département de sciences administratives
Université du Québec en Outaouais

c. c. Ana-Maria Davila-Gomez
Professeure
Département de sciences administratives

Objet : **Projet *Les projets en politique : les perspectives ontologiques et axiologique des campagnes électorales.***
Demande de certificat d'éthique

Dossier : **900**

Financement : **Aucun**

Bonjour Monsieur Aho,

Je tiens d'abord à vous remercier des précisions et des modifications que vous avez apportées suite à nos commentaires. Suite à l'examen de l'ensemble de la documentation reçue, nous constatons que votre projet rencontre les normes éthiques établies par l'UQO.

C'est donc avec plaisir que je joins le certificat d'approbation éthique qui est valide pour une durée d'un an à compter de sa date d'émission. Votre approbation éthique pourra être renouvelée par le Comité d'éthique de la recherche suite à la réception du Rapport de suivi continu requis en vertu de la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains.* De fait, toute recherche en cours doit faire l'objet d'une surveillance éthique continue et cette responsabilité relève des chercheurs eux-mêmes. Pour plus d'information, je vous invite à consulter le site internet de l'éthique (http://www.uqo.ca/recherche/ethique/). Toute modification au protocole de recherche devra être soumise au Comité d'éthique pour validation avant la mise en œuvre des modifications.

Par conséquent, vous devez faire parvenir au Comité d'éthique de la recherche un Rapport de suivi continu le ou avant le **28 avril 2009**. Dans l'éventualité où une demande de renouvellement de l'approbation éthique serait requise, vous devrez déposer votre Rapport au moins 45 jours avant l'échéance du certificat afin de vous assurer d'avoir une approbation éthique valide pendant toute la durée de vos activités de recherche.

Je demeure à votre disposition pour toute information supplémentaire et vous souhaite bon succès dans la réalisation de cette étude.

pour :

André Durivage
Président
Comité d'éthique de la recherche
p. j.

Université du Québec en Outaouais
Case postale 1250, succursale Hull, Gatineau (Québec), Canada J8X 3X7
Téléphone : (819) 595-3900
www.uqo.ca

Notre référence : 900

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche a examiné le projet de recherche intitulé :

Projet : ***Les projets en politique : les perspectives ontologiques et axiologique des campagnes électorales***

Soumis par: **Monsieur Pierre-Henri Aho**
Étudiant
Département de sciences administratives
Université du Québec en Outaouais

Financement: **Aucun**

Le Comité a conclu que la recherche proposée respecte les principes directeurs de la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Outaouais.

Ce certificat est valable jusqu'au 28 avril 2009.

Au nom du Comité,

André Durivage
Président
Comité d'éthique de la recherche

pour:

Date d'émission : Le 28 avril 2008

ANNEXE 2 : COPIE DU CERTIFICAT ÉTHIQUE OBTENU POUR L'ANNÉE 2009 - 2010

Gatineau, le 19 mai 2009

Monsieur Pierre-Henri Aho
Étudiant
Département des sciences administratives
Université du Québec en Outaouais

Référence : 900

Objet : **Suivi éthique continu – Renouvellement**
Les projets en politique : Les perspectives ontologiques et axiologiques des campagnes électorales

Monsieur,

Le Comité d'éthique de la recherche (CÉR) a bien reçu votre rapport de suivi continu du projet cité en rubrique et je vous en remercie. Le Comité constate le bon déroulement du projet et vous autorise à poursuivre vos activités de recherche par le renouvellement de votre approbation éthique pour une période **d'un an**, soit jusqu'au 28 avril 2010.

Le suivi continu vise essentiellement à informer le CÉR des travaux et à favoriser une démarche continue de réflexion chez les chercheurs. Vous n'avez donc pas à attendre de correspondance additionnelle de la part du CÉR en ce qui a trait au suivi de ce dossier de recherche pour la présente année. Par contre, le Comité doit être informé et devra réévaluer ce projet advenant toute modification ou l'obtention de toute nouvelle information qui surviendrait après la présente approbation et qui comporterait des changements, par exemple, dans le choix des sujets, dans la manière d'obtenir leur consentement ou dans les risques encourus. **Pour maintenir votre approbation éthique, vous devrez nous faire parvenir votre rapport de suivi continu avant le 28 avril 2010.**

Je demeure à votre disposition pour toute information supplémentaire et vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Le président du Comité d'éthique de la recherche,

André Durivage
Professeur
Département des sciences administratives

c. c. Mme Ana-Maria Davila Gomez, Département des sciences administratives

ANNEXE 3 : COPIE DU CERTIFICAT ÉTHIQUE OBTENU POUR L'ANNÉE 2010 - 2011

Université du Québec en Outaouais
Case postale 1250, succursale Hull, Gatineau (Québec), Canada J8X 3X7
Téléphone : (819) 595 3900
www.uqo.ca

Gatineau, le 5 mai 2010 **Notre référence : 900**

Monsieur Pierre-Henri Aho
Étudiant
Département des sciences administratives

c. c. Madame Ana-Maria Davila-Gomez
Professeure
Département des sciences administratives

Objet : Les projets en politique : les perspectives ontologiques et axiologiques des campagnes électorales.

Monsieur,

Le Comité d'éthique de la recherche (CÉR) a bien reçu votre rapport de suivi continu du projet cité en rubrique et je vous en remercie. Le Comité constate le bon déroulement du projet et vous autorise à poursuivre vos activités de recherche par le renouvellement de votre approbation éthique pour une période **d'un an**, soit jusqu'au 28 avril 2011.

Le suivi continu vise essentiellement à informer le CÉR des travaux et à favoriser une démarche continue de réflexion chez les chercheurs. Vous n'avez donc pas à attendre de correspondance additionnelle de la part du CÉR en ce qui a trait au suivi de ce dossier de recherche pour la présente année. Par contre, le Comité doit être informé et devra réévaluer ce projet advenant toute modification ou l'obtention de toute nouvelle information qui surviendrait après la présente approbation et qui comporterait des changements, par exemple, dans le choix des sujets, dans la manière d'obtenir leur consentement ou dans les risques encourus. **Pour maintenir votre approbation éthique, vous devrez nous faire parvenir votre rapport de suivi continu au plus tard le 28 mars 2011.**

Je demeure à votre disposition pour toute information supplémentaire et vous prie d'agréer l'expression de mes salutations distinguées.

Le président du Comité d'éthique de la recherche

pour le secrétaire du CÉR
pour **André Durivage**
Professeur
Département des sciences administratives

ANNEXE 4 : GRILLE D'ENTREVUE

1. Remerciement de m'avoir accordé cette entrevue.

2. Explication du but de cette recherche :

« Quels les éléments de la dynamique humaine, organisée en groupes sous l'égide d'un chef de parti politique peuvent aider à mieux comprendre la gestion des campagnes électorales ? »
Dans le cadre d'une recherche menée à l'Université du Québec en Outaouais, cherchant à comprendre la dynamique humaine des groupes s'opérant lors des campagnes électorales, cette grille a été élaborée pour recueillir un éventail d'informations des participants aux groupes supportant un chef de parti. Elle a été bâtie suite à un inventaire des théories politiques, de leadership, et de gestion des groupes, dans l'optique d'obtenir vos impressions quant à votre participation à une campagne électorale. Soyez libre de livrer vos opinions les plus fondées.

3. Vérification des données préalables sur l'interrogé :

Entente de confidentialité et autorisation de répondre aux questions et d'être enregistré.
Réception de la lettre d'introduction et de demande d'entrevue.
Confirmation des données sur l'individu : Age, expérience professionnelle, diplômes.

4. Début d'enregistrement.

1. Depuis combien de temps êtes-vous impliqué dans une organisation politique ?
   - À quel titre : bénévole, candidat, assistant, employé du parti, ou autre ?

2. Pourriez-vous nous expliquer un peu :
   a) L'évolution de votre poste/implication et/ou de vos responsabilités.
   b) Votre perception de l'importance de votre poste au sein de l'organisation.
   c) Votre perception de l'importance de votre organisation à la vie politique.
3. Depuis combien de temps êtes-vous impliqué dans une campagne électorale ?
   - À quel titre : bénévole, candidat, assistant, employé du parti, ou autre ?

4. Pourriez-vous nous expliquer un peu :
   a) Votre perception de l'importance de votre implication dans une campagne électorale ?
   b) Votre perception de l'importance de l'impact de votre contribution ?
   c) Votre perception de l'importance de l'impact de votre groupe à la campagne électorale de votre parti?

5. Quel est votre :
   a) Votre perception du système des valeurs et qualités entre les membres du groupe (culture organisationnelle), et des objectifs de l'équipe ?
   b) Votre perception du dirigeant de votre équipe : méthodes, inclusion des membres, autorité, rigueur, équité, écoute et compréhension, reconnaissance ?
   c) Votre perception de l'organigramme : votre équipe de travail vous semblait-elle bien choisie, qualifiée, cohésive, motivée, créative ?

6. Pouvez-vous nous décrire votre perception du rôle du parti pour rassembler ses membres autour d'un chef :
   a) Pendant une élection ?
   b) Avant / après une élection ?

7. Selon vous, un chef de parti doit-il être un artiste, un artisan ou un technocrate, pour mener à bien son organisation politique ?

8. Quelle est votre satisfaction en ayant participé au travail du parti lors d'élection(s) ?
   a) D'un point de vue global / national ?
   b) À l'échelle locale / régionale ?
   c) Au niveau personnel / familial

9. Quelle est votre satisfaction par rapport aux discours prononcés par le chef de parti :
   a) Dans leur ensemble lors de la campagne électorale?
   b) Dans le cadre de la mobilisation des partisans?

10. Comment voyez-vous l'image projetée du chef de parti lors de chacune des campagnes auxquelles vous avez collaboré?

11. Quelles satisfactions avez-vous retirées de cette (ou ces) expérience(s) ?
    a) D'un point de vue professionnel.
    b) D'un point de vue personnel : par exemple, vos convictions politiques ont-elles été bien représentées et véhiculées durant la campagne électorale ?

12. Quelles sont les valeurs que vous avez le plus appréciées, partagées, dans votre équipe ?

13. Quelles sont, selon vous, les qualités requises pour être un bon :
    a) Leader politique (candidat / élu) ?
    b) Travailleur politique (assistant d'une équipe électorale / attaché parlementaire) ?
    c) Membre d'un parti (personnel administratif / bénévole) ?

14. Quels sont, selon vous, les éléments cohésifs pour les membres d'un groupe politique oeuvrant dans une campagne électorale :
    a) Une culture forte du groupe ?
    b) La présence de leaders charismatiques ?
    c) Le partage de valeurs communes ?
    d) La conviction de contribuer au bien-être la société ?
    e) Le respect et la reconnaissance de chacun ?

15. Quelles étaient selon vous :
    a) Les améliorations possibles à la gestion de votre équipe ?
    b) Les améliorations possible à la gestion de la campagne électorale ?

16. Comment jugez-vous votre sentiment d'appartenance à un groupe politique ?

17. Ce sentiment d'appartenance est-il important dans votre perception de la qualité de vie que vous désirez pour vous et vos proches?

18. Comment expliquez-vous le rapport de votre implication politique (professionnelle ou bénévole) à la satisfaction de vos convictions personnelles/citoyennes les plus profondes ?

19. Quelles sont les qualités d'un chef de parti qui vous attirent le plus face au travail à fournir pour être efficace à ce niveau de la politique?

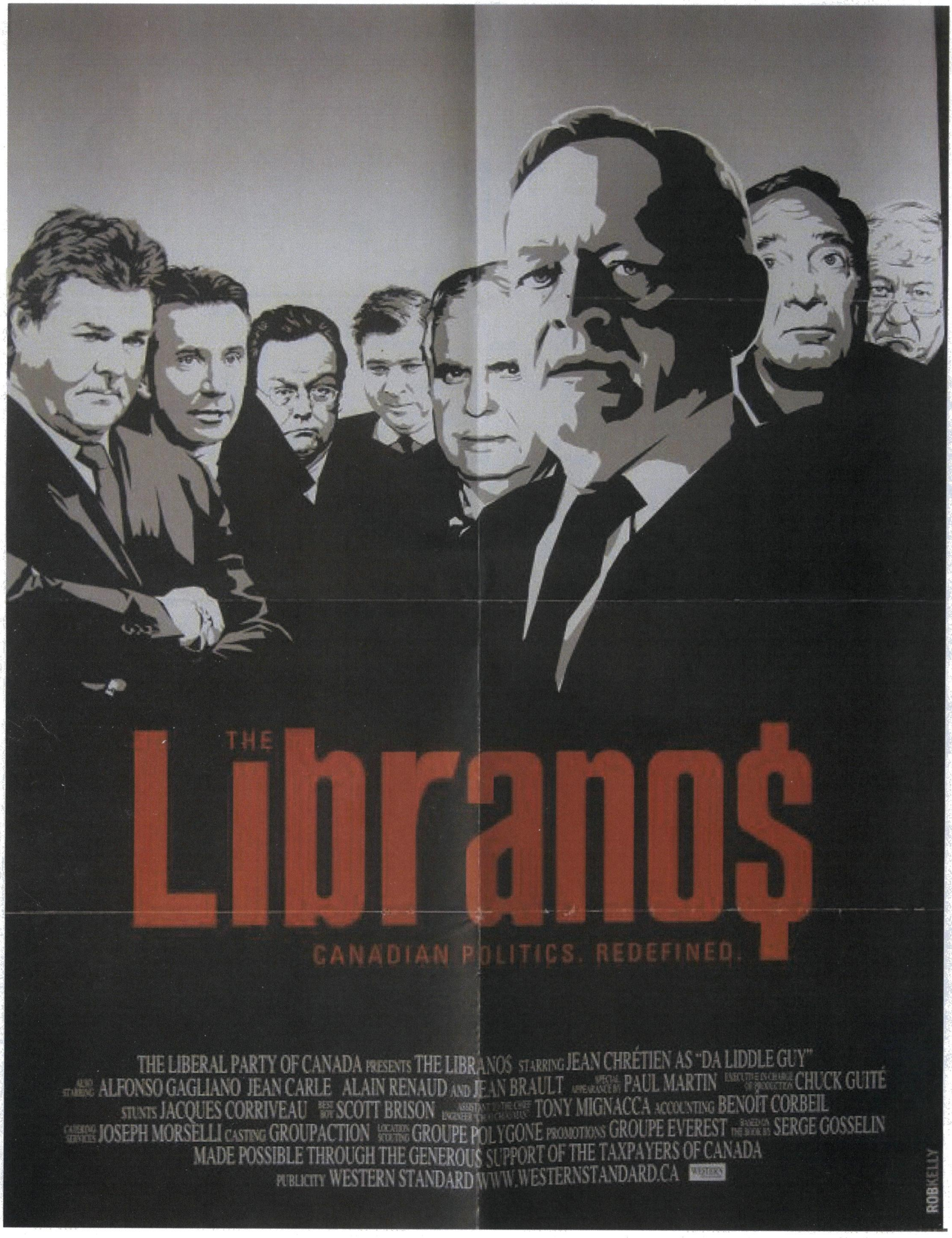
20. Avez-vous d'autres commentaires à ajouter ?

5. **Fin de l'enregistrement.**

6. **Remerciement d'avoir participé à cette recherche et proposition d'envoyer les résultats si il (ou elle) le souhaite.**

ANNEXE 5 : EXEMPLE DE CARICATURES DE LEADERS POLITIQUES

© Serge Chapleau, La Presse (2010) ; pour le texte voir Gagnon (2010).

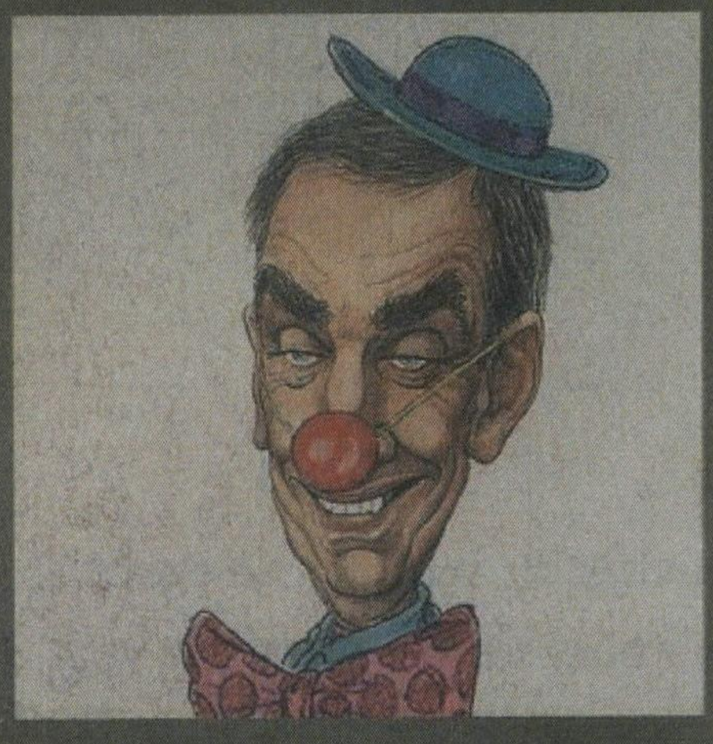

THE
Libranos
CANADIAN POLITICS. REDEFINED.
THE LIBERAL PARTY OF CANADA PRESENTS THE LIBRANOS STARRING JEAN CHRÉTIEN AS "DA LIDDLE GUY"
ALSO STARRING ALFONSO GAGLIANO JEAN CARLE ALAIN RENAUD AND JEAN BRAULT SPECIAL APPEARANCE BY PAUL MARTIN EXECUTIVE IN CHARGE OF PRODUCTION CHUCK GUITÉ
STUNTS JACQUES CORRIVEAU BEST BOY SCOTT BRISON ASSISTANT TO THE CHIEF ENGINEER TONY MIGNACCA ACCOUNTING BENOÎT CORBEIL
CASTING SERVICES JOSEPH MORSELLI CASTING GROUPACTION LOCATION SCOUTING GROUPE POLYGONE PROMOTIONS GROUPE EVEREST BASED ON THE BOOK BY SERGE GOSSELIN
MADE POSSIBLE THROUGH THE GENEROUS SUPPORT OF THE TAXPAYERS OF CANADA
PUBLICITY WESTERN STANDARD WWW.WESTERNSTANDARD.CA
ROBKELLY

LA CONFIANCE EN CHUTE LIBRE

DE LA PURETÉ AU SARCASME



















CARRICATURES SERGE CHAPLEAU, LA PRESSE

IL Y A DEUX FAÇONS DE RÉAGIR POUR LES POLITICIENS FACE À L'ACTUELLE VAGUE DE DÉSENCHANTEMENT : BAISSER LES BRAS OU INCARNER L'IDÉAL DU CHANGEMENT.

KATIA GAGNON PAGES 2 ET 3

ANNEXE 6 : EXEMPLE D'UNE AFFICHE PUBLICITAIRE DE PROPAGANDE PARTISANE : « THE LIBRANOS »

© Rob Kelly, The Western Standard Presse (2005).