

LEÇONS DE LEADERSHIP : COMMENT LA JUSTICE PÉNALE ABORDE  
LA PRÉVENTION DES ATROCITÉS DE MASSE

**MODULE 6 – Leadership, motivations et rationalisations  
au cours d'épisodes d'atrocités de masse**



UNITED STATES  
**HOLOCAUST**  
MEMORIAL  
**MUSEUM**



Dans ce module, nous chercherons à définir les qualités de leader requises pour aider les spécialistes de la justice pénale à adopter des mesures pour prévenir les atrocités de masse. À partir de discussions portant sur ce qui peut motiver ou inciter des individus à rationaliser des conduites non éthiques, nous inviterons les participant·e·s à analyser leurs propres points vulnérables en tant que leaders.

Nous étudierons le leadership éthique, les rationalisations et les principales motivations des perpétrateurs au cours d'épisodes d'atrocités de masse. À partir de témoignages historiques d'individus ayant commis des atrocités, nous aborderons la manière dont des individus « normaux » peuvent en venir à commettre des actes terribles, ainsi que les préjudices moraux qui peuvent en découler. Ce module met l'accent sur la notion de leadership. Le groupe pourra ainsi réfléchir à la question suivante : la prise de conscience de la nature rationalisante de l'être humain permet-elle aux leaders de prendre de meilleures décisions ?

Les participant·e·s pourront réfléchir à leur propre milieu et le type de leadership qui s'y exerce, et dans quelle mesure les concepts étudiés peuvent s'appliquer à cet environnement.

### Questions de discussion

- Que sait-on des raisons qui poussent des individus à participer à des atrocités de masse ?
- Dans quelle mesure ces connaissances peuvent-elles nous aider à stopper ou freiner les actions de ces individus ?
- Comment ne pas faire partie du problème ?
- Quelles sont les qualités de leader dont les spécialistes de la justice pénale doivent être dotés·es pour prévenir les atrocités de masse ?

### Objectifs du module

- Comprendre les concepts de base du leadership et pouvoir expliquer le sens du terme de « leadership éthique ».
- Être capable d'échanger sur les motivations, les rationalisations et les points vulnérables que l'on retrouve fréquemment chez les spécialistes de la justice pénale dans le cadre d'atrocités, et pouvoir y réfléchir ouvertement.
- Réfléchir aux qualités d'un leader et aux actions qu'il ou elle doit mener pour pouvoir faire face aux scénarios d'atrocités de masse.

Durée du module : 1 heure + 5 minutes pour l'exercice facultatif

PARTIE	DURÉE
Introduction, discussion : que signifie pour vous le terme de « leadership » ?	5 minutes
Aperçu des concepts de leadership et de rationalisation	10 minutes
Exercice : témoignages d'auteurs de crime	25 minutes
Discussion : rationalisation et leadership éthique	15 minutes
Conclusion	5 minutes
Exercice facultatif : analyse de la photographie du 101 <sup>e</sup> bataillon	5 minutes

### Supports pédagogiques

- Fichier PowerPoint du Module 6
- Support de cours du Module 6

### Bibliographie

- United States Holocaust Memorial Museum, [Guide sur la justice pénale et la prévention des atrocités de masse](#) (2023), Chapitres 1, 2 et 3
- Bradberry, Travis et Jean Greaves. *Intelligence émotionnelle 2.0*. Montréal : Trancontinental, 2010. Traduit de *Emotional Intelligence 2.0*. San Diego : Talentsmart, 2009.
- Browning, Christopher R. *Des hommes ordinaires : le 101<sup>e</sup> bataillon de réserve de la police allemande et la solution finale en Pologne*. Paris : Les Belles lettres, 2022. Traduit de *Ordinary Men : Reserve Police Battalion 101 and the Final Solution in Poland*. Revised ed. New York : Harper Perennial, 2017.
- Huberts, Leo, Muel Kaptein, et Karin Lasthuizen. « A Study of the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations Committed by Police Officers ». *Policing : An International Journal of Police Strategies and Management* 30, no. 4 (2007) : 587–605. (Une étude de l'impact de trois styles de leadership sur des violations de l'intégrité commises par des agents de police, en anglais)
- Huberts, Leo, Jeroen Maesschalck et Carole L. Jurkiewicz. *Ethics and Integrity of Governance : Perspectives across Frontiers*. Cheltenham, UK : Edward Elgar, 2008. (Éthique et intégrité de la gouvernance, en anglais)
- Kotter, John. *Conduire le changement : feuille de route en 8 étapes*. Montreuil : Pearson, 2015. Traduit de *Leading Change*. Boston : Harvard Business Review Press, 2012.

- Kouzes, James et Barry Posner. *A Leader's Legacy*. San Francisco : Jossey-Bass, 2006. (L'héritage du leader, en anglais)
- Lipman-Blumen, Jean. *The Allure of Toxic Leaders*. New York : Oxford University Press, 2006. (L'attrait des leaders toxiques, en anglais)
- Moore, Harold. *Hal Moore on Leadership*. Maple Grove, MN : Magnum Books, 2017. (Hal Moore sur le leadership, en anglais)
- Northouse, Peter. *Leadership : Theory and Practice*. 9<sup>e</sup> éd. Los Angeles : Sage Publications, 2021. (Leadership : théorie et pratique, en anglais)
- Straus, Scott. [Principes fondamentaux de la prévention des génocides et des atrocités de masse](#). Chapitre 4, « Auteurs des crimes ». Washington, DC : United States Holocaust Memorial Museum, 2016.
- Waller, James. *Becoming Evil : How Ordinary People Commit Genocide and Mass Killing*. 2<sup>e</sup> éd. Oxford : Oxford University Press, 2007. (Incarné le mal : comment des individus ordinaires en viennent à perpétrer génocides et massacres de masse, en anglais)
- Willink, Jocko. *Responsabilité absolue*. Paris : La mécanique générale, 2022. Traduit de *Extreme Ownership*. New York : St. Martin's Press, 2015.
- Willink, Jocko. *The Dichotomy of Leadership*. New York : St. Martin's Press, 2018. (La dichotomie du leadership, en anglais)
- Willink, Jocko. *Leadership Strategy and Tactics*. New York : St. Martin's Press, 2020. (Stratégie et tactiques du leadership, en anglais)

## PLAN DE COURS

### Introduction (5 minutes)

*Diapos 1–3*

**Explication :** « Jusque-là, nous nous sommes concentrés sur la prévention – en amont d'épisodes d'atrocités. C'est là que vous avez le plus de marge de manœuvre pour intervenir. Dans ce module, nous allons nous intéresser à ce qu'il advient *pendant* des épisodes d'atrocités : que se passe-t-il quand la situation se complexifie ? Dans quelle mesure votre conduite et votre capacité à agir peuvent-ils évoluer en fonction du contexte ? Nous analyserons d'un peu plus près les moyens dont disposent les leaders pour prendre des décisions et exercer une influence. Pour cela, nous aborderons les points suivants :

- Le concept de « leadership »
- Le rôle que joue le leadership éthique dans le cadre de la prévention d'atrocités de masse
- Les rationalisations et les motivations fréquemment évoquées pour justifier des attitudes non éthiques au cours d'atrocités de masse
- Le rapport entre les caractéristiques du leadership et le rôle que vous jouez à titre de leader

**Question :** « Tout d'abord, essayons de nous mettre d'accord sur la définition du terme de « leadership ». Que signifie-t-il pour vous ?

Réponses possibles : une fois que les participant·e·s auront proposé des réponses, vous pourrez leur montrer des exemples issus des « cinq caractéristiques du leadership ». Vous les mettrez en relation avec celles qui ont déjà été mentionnées et vous prendrez note de celles qui n'ont pas été abordées au cours de la conversation. Les caractéristiques en question sont : la compétence, la confiance en soi, la détermination, l'intégrité et la sociabilité.

À noter : vous pouvez demander à chacun·e d'écrire ses réponses puis d'en faire part au groupe. Vous pouvez aussi lister les réponses sur le tableau à feuilles mobiles et y faire référence au cours de la discussion.

**Explication :** « Il est important qu'en tant que leader, vous soyez disposé·e à assumer vos responsabilités. Nous allons d'ailleurs évoquer votre état d'esprit : il faut savoir anticiper et prendre les devants. Votre leadership peut influencer, motiver et guider ceux et celles qui travaillent pour vous et à vos côtés. Agir à titre de leader sous-entend le respect des droits fondamentaux des civils et la capacité à préserver des vies. C'est grâce à votre leadership que vous pourrez empêcher la survenue d'atrocités. »

## Aperçu des concepts de leadership et de rationalisation (10 minutes)

*Diapos 4–9*

*Diapo 4*

**Explication :** « Nous avons échangé quelques idées sur le leadership. Je vais maintenant vous expliquer la manière dont ces concepts de leadership s'articulent, de sorte que vous puissiez mieux les appréhender, et aussi analyser votre propre style de leadership. Ainsi, j'espère que, grâce à ce module, vous pourrez analyser votre propre environnement de travail.

« Les définitions du terme de “leadership” sont multiples. Mais de manière générale, il s'agit de la capacité à influencer et à motiver les autres dans le but d'atteindre un objectif donné. Dans le cadre qui nous intéresse ici, l'objectif (ou la mission à accomplir) est de prévenir les atrocités de masse et d'éviter toute perte humaine. » [Ici, vous pouvez faire un lien entre cet objectif et la mission propre à l'organisme des participant·e·s — si vous savez où ils ou elles travaillent.]

*Diapo 5*

**Explication :** « On a tendance à imaginer que pouvoir est quelque chose de hiérarchique, de vertical et qui part d'en haut. Mais il existe différents types de pouvoir. Le “pouvoir situationnel” est lié aux fonctions exercées par une personne ou au statut de la personne. Quant au “pouvoir personnel”, il se définit par l'influence qu'exerce un individu que l'on apprécie et que l'on estime compétent. Ici, vous êtes tous et toutes en position de leader, d'une façon ou d'une autre. Selon le poste que vous occupez, vous exercez soit un pouvoir situationnel, soit un pouvoir personnel, soit les deux. »

*Diapo 6*

**Explication :** « Partant du principe que vous exercez tous un certain pouvoir au sein de votre organisme, nous allons ici nous concentrer sur un type particulier de leadership : le “leadership éthique”. Il peut se définir comme “l'adoption d'une conduite conforme aux normes établies par des actions personnelles et des relations interpersonnelles, et le fait d'encourager son entourage à adopter une telle conduite par le biais d'un mode de communication à double sens, le renforcement positif et la prise de décision<sup>1</sup>.” »

« Autrement dit, plus brièvement : faites ce qu'il faut, pour les bonnes raisons et de la bonne manière. Lorsque vous décidez de mesures politiques ou que vous donnez des ordres, adoptez un raisonnement

---

<sup>1</sup> Brown, Michael, Linda Trevino, et David Harrison, « Ethical Leadership : A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing » *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 (17 février 2004) : 120 (Le leadership éthique abordé sous l'angle de l'apprentissage social, en anglais).

éthique. Demandez-vous : cette décision va-t-elle permettre de préserver la paix et d'épargner l'ensemble de la population ? Mes actions sont-elles justes et équitables ? »

*Diapo 7*

**Question :** « Voici quelques principes clés du leadership éthique. Comment faire le lien avec la prévention d'atrocités de masse ? Avec votre mission, vos valeurs, votre code de conduite et vos normes professionnelles ? »

Réponses possibles : réponses ouvertes — la liste ci-dessous énumère d'autres concepts, que vous pourrez éventuellement incorporer à la discussion.

- **Respecter l'autre.** Dans le cadre d'atrocités de masse, des groupes et des populations civiles vulnérables sont ciblés ; par exemple, une minorité ou un groupe visés par des stéréotypes négatifs. Le leader éthique s'efforce de respecter la vie de tout un chacun, de promouvoir la paix et de protéger ceux et celles qui ne peuvent assurer leur propre protection.
- **Être au service de l'autre.** Le leader éthique fait preuve d'humilité, est capable de prendre en compte ses propres points vulnérables et se considère comme étant au service du public. Il s'agit d'adopter une mentalité de défenseur et non de guerrier.
- **Être juste.** Le leader éthique tient à l'équité et à la justice. Rappelez-vous que la législation discriminatoire et l'impunité constituent des signes d'alerte. Traitez toute personne de manière égale et pensez à l'ensemble des individus concernés avant de prendre une décision.
- **Manifester son honnêteté.** L'honnêteté permet de gagner la confiance du public et joue un rôle crucial dans le cadre de la prévention d'atrocités. La non-tolérance de la corruption et de l'abus de pouvoir est essentielle pour promouvoir la confiance et l'État de droit. Vous permettrez ainsi aux représentants de l'État de promouvoir la prévention d'atrocités.
- **Établir des liens au niveau local.** Traiter tout le monde, au sein du tissu local, de la même manière, sans privilégier certains groupes par rapport à d'autres. Nous avons déjà évoqué le signe d'alerte que constitue le fait de désigner un groupe comme étant l'« ennemi ».

**Explication :** « L'un des principes clés du leadership éthique est de savoir reconnaître ses propres tendances à adopter une conduite non éthique. En être conscient permet d'anticiper ses réactions dans des situations difficiles. Dans le cadre d'atrocités de masse, on a tendance à mettre au premier plan des motivations comme la peur ou l'idéologie. Certes, ces motivations peuvent jouer sur la décision d'un individu de prendre part à des atrocités de masse ou de les tolérer. Il n'en reste pas moins que, chez un individu ordinaire, d'autres motivations (telles que la pression du groupe ou le carriérisme) peuvent également jouer un rôle, même dans des situations extrêmes. De plus, si certaines pressions et motivations sont propres à un lieu et à une époque, et sont fonction de contextes politique, culturel et idéologique, d'autres sont liées à des vulnérabilités sociales et psychologiques qui ne sont pas propres à une époque et dont personne n'est à l'abri. Il est important de bien intégrer cet élément afin d'affiner son éthique de leader. »

*Diapos 8–9*

**Explication :** « Lorsque notre conduite n'est pas conforme à nos convictions préalables, ces convictions peuvent, sans que l'on s'en rende compte, se transformer pour justifier ladite conduite. On appelle ce phénomène la “rationalisation”. En d'autres termes, la rationalisation consiste à dissiper la tension entre le fait d'agir de manière non éthique et le désir de passer pour quelqu'un de bien.

« La rationalisation, autrement dit, le fait de se convaincre que l'on est toujours “une personne bien” malgré les actes que l'on a commis, peut prendre des formes multiples. On peut y avoir recours longtemps avant ou juste avant la survenue d'atrocités de masse, mais également pendant un épisode, et il en existe plusieurs types. [Vous pouvez alors lire la liste figurant sur la diapo 9 ou bien accorder quelques minutes au groupe pour que chacun·e la lise en silence.]

« Essayez de repenser à un moment où vous avez été témoin de l'une de ces formes de rationalisation. [Sans discussion, réflexion uniquement.] Certes, la décision de prendre part à des atrocités de masse relève d'une situation extrême. Il arrive néanmoins de voir des leaders dans des situations qui le sont moins recourir à ces mécanismes pour justifier une conduite non éthique. Dans l'étude de cas suivante, nous allons nous pencher sur la manière dont la police a justifié sa participation à la Shoah. Veuillez garder en tête la liste de rationalisations. »

### **Exercice : témoignage d'auteurs de crimes (25 minutes)**

*Diapos 10–12*

**Explication :** « Dans le Module 3, nous avons conclu la discussion en évoquant la police allemande pendant la Seconde Guerre mondiale : nous avons vu comment les policiers se positionnaient derrière les lignes de front et avaient pour tâche d'y abattre les Juifs et les prétendus ennemis de l'État nazi. Dans cet exercice, nous examinerons des déclarations de policiers allemands chargés de procéder aux exécutions de masse pendant la Shoah, ainsi que le témoignage d'un auxiliaire de police lithuanien participa aux exécutions de masse de la population juive pendant la Shoah. »

Vous donnerez 5 minutes au groupe pour lire les citations des policiers allemands figurant à la première page de leur support de cours.

**Explication :** « Nous allons maintenant visionner l'interview de Juozas Aleksynas<sup>2</sup>, originaire de Lituanie. Pendant la Seconde Guerre mondiale, il était auxiliaire de police pour les forces allemandes. À l'automne 1941, il a pris part à de nombreux massacres de Juifs en Biélorussie occupée. Au fur et à mesure des transitions politiques dans son pays, d'abord indépendant, puis soviétique, puis allemand dans les années 1940, Juozas Aleksynas a changé de nationalité plusieurs fois. Il prétend qu'en plus de son service dans cette unité auxiliaire allemande, il a également fait partie des partisans soviétiques pendant la

---

<sup>2</sup> Prononciation : You-O-zass Alek-SI-nass



guerre. Ce témoignage, où il fait part de ce qu'il a vécu à l'époque, date de 1998. [Il est préférable de prévenir le groupe que le récit des massacres de masse peut heurter.]

Après avoir visionné la vidéo, vous pouvez accorder aux participant·e·s 5 minutes pour réfléchir aux questions en petits groupes, avant d'en parler collectivement pendant 10 minutes.

**Question :** « À propos des citations de policiers allemands que vous avez lues et de la vidéo du témoignage de Juozas Aleksynas, comment chacun a-t-il expliqué sa décision de prendre part aux massacres de masse ? Comment ont-ils réagi face aux conflits éthiques éventuels que leurs décisions ont fait surgir ? Ont-ils eu recours à certaines des rationalisations que nous avons étudiées ? [Vous inviterez éventuellement le groupe à consulter la liste figurant à la page 2 de leur support de cours.]

Réponses possibles : déni de la victime, « si je n'accepte pas d'abattre des enfants, ceux-ci reviendront plus tard pour menacer ma famille » ; leur participation réveille l'appât du gain, l'avarice ; conditionnement/désensibilisation — plus le temps passe, plus leur tâche est facile à accomplir ; déni de responsabilité (cf. témoignage d'Aleksynas, qui accuse Dieu et n'assume pas ses actes).

**Question :** « Comment la décision de participer ou pas affecte-t-elle les policiers ? »

Réponses possibles : ce que disent les policiers allemands met en évidence la notion de choix — ils pouvaient être affectés à d'autres tâches s'ils refusaient de tuer. L'auxiliaire de police lituanien parle de son sentiment constant de honte. On peut citer les préjudices moraux dont souffrent les perpétrateurs à la suite de leur participation personnelle. Vous pourrez aussi insister sur l'importance du leadership éthique dans ce cas — quand, dans un cadre donné, les leaders font fi des principes éthiques, les solutions s'offrant aux subalternes confrontés à un dilemme moral n'en sont que plus restreintes.

**Question :** « Quelles sont les conséquences au niveau sociétal lorsque ceux qui ont contribué aux atrocités de masse ne subissent pas de répercussions ? »

Réponses possibles : le crime impuni correspond à un signe d'alerte dans le cadre d'atrocités de masse, divisions au sein de la communauté, méfiance envers la police et les autorités si le perpétrateur n'en est pas à son premier crime ; absence de leadership éthique au sein des institutions lorsque les spécialistes de la justice pénale ont eux-mêmes perpétré des atrocités de masse et sont réintégrés dans leurs fonctions sans avoir à s'expliquer de leur participation.

## Discussion : rationalisation et leadership éthique (15 minutes)

*Diapos 13–14*

**Explication :** « Après la Seconde Guerre mondiale, de nombreux acteurs de la justice pénale ayant activement soutenu le régime nazi ont revendiqué qu'ils ne faisaient qu'"obéir aux ordres". Cependant, comme nous l'avons vu dans l'exercice précédent, la réalité s'avère bien plus complexe. Avant de conclure ce module, j'aimerais vous inviter à nouveau à analyser le leadership tel qu'il se manifeste dans votre propre environnement professionnel, cette fois à partir de la discussion que nous avons eue sur le leadership éthique et la rationalisation d'actes. »

Vous leur accorderez éventuellement 5 minutes pour mener une réflexion en petits groupes, suivie d'une discussion collective de 10 minutes. Les participant·e·s pourront soit traiter l'ensemble des questions proposées, soit en sélectionner certaines. Ils ont là l'occasion de penser à leur propre environnement professionnel. Vous pourrez donc insister sur le fait que tout ce qui sera dit au cours de la discussion restera confidentiel, afin d'encourager un échange ouvert et honnête.

**Question :** « Si un·e collègue tente de rationaliser une conduite non éthique, comment pouvez-vous réagir ? »

**Question :** « Est-ce que cela vaut encore la peine d'objecter si vous pensez que personne ne prêtera attention à ce que vous dites ? Ou bien si vous pensez qu'il vous en coûtera de vous exprimer ? »

**Question :** « Que pourriez-vous faire pour, dans votre cadre professionnel, renforcer le leadership, de manière à mieux prévenir la survenue d'atrocités ? »

**Question :** « Au sein de votre organisme, êtes-vous incité·e à donner votre avis à la hiérarchie ? Si oui, pourquoi ? Sinon, pourquoi pas ? »

### Conclusion (5 minutes)

*Diapos 15–16*

**Explication** : « Dans ce module, nous avons vu dans quelle mesure des êtres humains “ordinaires” peuvent être amenés à commettre ce que nous pourrions considérer comme des actes “extraordinaires”. Nous avons également évoqué les réflexions à mener pour éviter une conduite irréfléchie et non éthique. Ainsi, nous avons analysé le cycle des violences et envisagé comment les empêcher et les atténuer, voire comment chercher à obtenir réparation au lendemain d'atrocités. L'objectif est de vous faire réfléchir au type de leadership — qu'il soit personnel ou situationnel — que vous pouvez exercer dans votre travail de prévention. Pour récapituler ce module, qui porte sur le leadership éthique dans le contexte de la prévention des atrocités, nous pourrions proposer la définition suivante : il s'agit de la modélisation des conduites et des relations qui permettent d'épargner des vies et d'empêcher la survenue d'atrocités ; il s'agit également d'inciter les autres à en faire autant. »

« Pour les sessions suivantes, je vous invite à poursuivre la réflexion sur vos points forts et vos points faibles en tant que leaders. Tâchez également de garder à l'esprit les principes du leadership éthique discutés dans ce module et de trouver dans quelle mesure ces caractéristiques pourraient s'avérer utiles dans la prévention d'atrocités. »

### Exercice facultatif : analyse de la photographie du 101<sup>e</sup> bataillon (5 minutes)

*Diapos 17–19*

Vous pourrez éventuellement commencer le module par cet exercice d'analyse pour insister sur le rôle des motivations ordinaires (en particulier : l'importance de la dynamique de groupe, la camaraderie, l'hypermasculinité, etc.) dans la perpétration d'atrocités de masse.

Vous montrerez la photo du 101<sup>e</sup> bataillon sans la légende (diapo 18).

**Question** : « Comme vous l'avez vu dans le cas d'étude sur la Shoah du Module 3, les Nazis ont dû solliciter l'aide de leaders dans toute la société allemande afin de mener à bien la “solution finale”. J'aimerais que vous regardiez attentivement cette photo. À votre avis, qu'est-ce qui en ressort en premier lieu ? Que suggère-t-elle sur la relation entre ces hommes ? »

Réponses possibles : Les hommes sont en uniforme ; il semble que ce soit une sorte de célébration ; ils sont en train de boire ; ils ont l'air heureux et détendus. Ils paraissent bien se connaître, ils paraissent sympathiques ; ce sont des copains qui se réunissent autour d'un verre.

Vous pourrez alors montrer la photo avec sa légende (diapo 19).

**Question** : « Ceci est une photo du 101<sup>e</sup> bataillon de police, l'un de ceux qui étaient chargés des exécutions de masse de la population juive au cours de la Shoah. Elle a été prise en 1940, deux ans avant

qu'ils y participent. À votre avis, comment la dynamique qui anime ce groupe a-t-elle pu jouer sur la volonté de ces policiers de prendre part aux massacres ? »

Réponses possibles : Ils n'ont pas voulu abandonner leurs camarades ; ils faisaient « partie de l'équipe ». Vous pourrez éventuellement souligner le rôle d'une masculinité performative dans la perpétration des atrocités de masse<sup>3</sup>.

**Explication :** « Lorsqu'il est question du rôle des perpétrateurs au cours d'atrocités de masse, nous avons tendance à ne regarder que des motivations telles que le fait de craindre pour sa propre sécurité ou bien l'idéologie. Si elles ont effectivement leur importance dans la décision de participer aux atrocités ou d'accepter de perpétrer des atrocités de masse, il faut également en prendre d'autres en compte, comme la pression du groupe, qui exerce une influence sur la prise de décision de personnes ordinaires. Certaines pressions et motivations sont propres à une période donnée et sont ancrées dans des contextes politique, culturel et idéologique. Il n'en reste pas moins que d'autres sont, quelle que soit l'époque, le reflet de vulnérabilités sociales et psychologiques qui concernent tout le monde. En tant que leader, il est crucial de les comprendre afin de se préparer à adopter sciemment une meilleure éthique. »

Première page : les membres du 101<sup>e</sup> bataillon de police fêtent Noël dans leur baraquement, 25 décembre 1940. *US Holocaust Memorial Museum*, avec l'autorisation de Michael O'Hara.

---

<sup>3</sup> Pour plus d'informations sur le rôle de la masculinité performative dans les crimes de la Shoah, voir Edward B. Westermann, *Drunk on Genocide : Alcohol and Mass Murder in Nazi Germany* (Ithaca et Londres : Cornell University Press, 2021) (Ivre de génocide : l'alcool et le meurtre de masse en Allemagne nazie, en anglais). Co-édité avec le United States Holocaust Memorial Museum.