

**HEC MONTRÉAL**

**L'influence du mouvement #metoo sur l'expression du courage moral chez  
les gestionnaires québécois  
par  
Valérie Jacovella-Fortier**

**Supervisée par Joé T. Martineau**

**Sciences de la gestion  
(Option management)**

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

Juillet 2019

© Valérie Jacovella-Fortier, 2019

# Table des matières

<b>Table des matières</b> .....	<b>iii</b>
<b>Liste des tableaux et des figures</b> .....	<b>vi</b>
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>vii</b>
<b>Avant-propos</b> .....	<b>viii</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>x</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>13</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>14</b>
<b>Introduction et problématique</b> .....	<b>15</b>
1. Mise en contexte .....	15
2. Le mouvement #metoo.....	16
3. La problématique de recherche .....	28
<b>Chapitre 1</b> .....	<b>30</b>
<b>Revue de la littérature</b> .....	<b>30</b>
1. Le courage.....	31
1.1 Les différentes formes de courage .....	31
1.2 Le courage moral.....	32
1.3 Le courage en contexte organisationnel.....	34
1.4 Le leadership éthique .....	36
2. Les déterminants du courage moral .....	37
2.1 Les facteurs individuels .....	37
2.2 Les facteurs organisationnels .....	42
2.3 Les facteurs situationnels .....	46
2.4 Les facteurs sociaux .....	50
3. L'expression du courage moral en organisation .....	52
5.1 La dénonciation.....	53
5.2 Lancer l'alerte .....	53
5.3 Le silence moral .....	55

4. Résumé de la revue de la littérature .....	56
<b>Chapitre 2 .....</b>	<b>58</b>
<b>Cadre conceptuel.....</b>	<b>58</b>
1. Les modèles de prise de décisions et de comportements éthiques .....	58
1.1 Le modèle de Rest, Jones et Trevino (1991).....	59
1.2 Le modèle d’Hannah, Avolio et Walumbwa (2011).....	60
1.3 Le modèle de Reynolds et Ceranic (2007).....	61
2 Cadre conceptuel du courage moral.....	62
2.1 Notre modèle du courage moral.....	63
2.2 Les relations entre les composantes de notre modèle du courage moral ....	64
2.3 Nos postulats de base .....	66
<b>Chapitre 3 .....</b>	<b>67</b>
<b>Méthodologie .....</b>	<b>67</b>
1. Les choix méthodologiques .....	67
1.1 La recherche exploratoire qualitative.....	67
1.2 L’entretien semi-dirigé.....	68
1.3 Le guide d’entretien .....	69
2. L’échantillonnage.....	69
2.1 La population .....	70
2.2 Le terrain de recherche.....	72
3. La collecte et l’analyse des données .....	75
3.1 Le déroulement des entretiens.....	75
3.2 L’analyse des données .....	75
3.3 La validité interne et externe.....	76
3.4 L’éthique en recherche.....	77
<b>Chapitre 4 .....</b>	<b>78</b>
<b>Résultats.....</b>	<b>78</b>
1. Le mouvement #metoo.....	79
1.1 Sa signification.....	79
1.2 Les émotions qu’il a suscitées.....	82
1.3 Les zones grises .....	83

1.4	Les rapports homme-femme .....	85
2.	L'ère post #metoo .....	88
2.1	Le consensus social .....	88
2.2	Les changements post #metoo .....	89
2.3	La pérennité des changements .....	95
3.	Le harcèlement sexuel au travail.....	96
3.1	L'intensité des différents comportements à risque.....	97
3.2	Les modérateurs .....	99
4.	Le contexte organisationnel .....	103
4.1.	La culture organisationnelle .....	103
4.2.	Les bonnes pratiques de gestion.....	104
4.3.	La responsabilité de l'employeur .....	106
4.4.	Les particularités des milieux.....	108
5.	Le courage moral.....	114
5.1	Le courage moral en organisation .....	114
5.2	Son expression .....	115
<b>Chapitre 5</b>	.....	<b>122</b>
<b>Discussion</b>	.....	<b>122</b>
1.	Retour sur les résultats .....	122
2.	Les implications théoriques .....	137
3.	Les implications pratiques pour la gestion.....	138
4.	Les limites et les avenues futures de recherche .....	140
<b>Conclusion</b>	.....	<b>143</b>
<b>Bibliographie</b>	.....	<b>146</b>
<b>Annexes</b>	.....	<b>a</b>
Annexe 1	: Formulaire de consentement .....	a
Annexe 2	: Guide d'entretien.....	c
Annexe 3	: Grille de codage .....	e

# Liste des tableaux et des figures

## Les tableaux

Tableau 1: Les composantes du modèle du courage moral.....	63
Tableau 2: Les profils des gestionnaires .....	71
Tableau 3: Représentation des femmes (%) selon les milieux.....	111

## Les figures

Figure 1: Le modèle de Rest, Jones et Trevino (1991) .....	60
Figure 2: Le modèle d'Hannah, Avolio et Walumbwa (2007) .....	61
Figure 3: Le modèle de Reynolds et Ceranic (2011) .....	62
Figure 4: Notre modèle du courage moral (2019).....	64
Figure 5: Notre modèle du courage moral (jugement moral et identité morale) .....	79
Figure 6: Notre modèle du courage moral (consensus social élevé).....	88
Figure 7: Notre modèle du courage moral (intensité morale) .....	97
Figure 8: Notre modèle du courage moral (contexte organisationnel) .....	103
Figure 9: Notre modèle du courage moral (courage moral).....	114
Figure 10: Notre modèle du courage moral (lorsque le consensus social est élevé).....	122
Figure 11: Notre modèle du courage moral dans un contexte de harcèlement sexuel ...	135
Figure 12: Notre modèle du courage et du devoir moral chez les gestionnaires dans un contexte de harcèlement sexuel.....	136

## Liste des abréviations

**CNESST** : Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.

**CRHA** : Conseillers en ressources humaines agréées.

**M. Sc.** : Maîtrise ès science.

**PDG** : Président-Directeur-Général.

**RQCALACS** : Regroupement québécois des centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel.

**SPVM** : Service de police de la ville de Montréal.

## Avant-propos

Étant donné le contexte délicat de cette recherche, je trouvais important de dévoiler certains éléments au préalable avec ceux et celles qui en feront la lecture.

Tout d'abord, cette recherche est teintée de mon intérêt pour les enjeux féministes et de mes expériences personnelles en la matière. Je considère important le fait de se battre pour une société égalitaire, pour des milieux de travail exempts de harcèlement sexuel et pour l'abolition des institutions patriarcales. Dans le cadre de cette recherche, j'ai assisté au colloque *Justice à l'ère du #moiaussi* qui a eu lieu à Montréal du 8 au 10 mai 2019. J'ai entendu de nombreux témoignages de femmes victimes d'agressions sexuelles et le peu de soutien qui leur était offert par les institutions en place. Outre la quantité aberrante de ces violences faites aux femmes, j'ai pu constater, lors de ces échanges sur une problématique sociale pressante, l'absence des hommes, des élus provinciaux et des groupes d'intérêts autour de la table de discussion. Les témoignages de ces femmes ainsi que ceux des gestionnaires interrogés lors de cette recherche ont forgé mon opinion quant aux différentes formes d'agressions sexuelles et au traitement réservé aux victimes lorsqu'elles ont le courage de dénoncer. Ceci étant dit, j'ai conduit cette recherche avec professionnalisme et intégrité en adoptant une posture scientifique rigoureuse et neutre.

Ensuite, je tiens à souligner que les hommes aussi peuvent être victimes d'agressions sexuelles. Sans vouloir minimiser leurs souffrances, cette recherche s'attaquera tout de même davantage aux violences à caractère sexuel faites aux femmes. De plus, en plaçant les hommes en situation de pouvoir dans la catégorie « d'abuseurs » et les femmes dans la catégorie de « victimes », je suis consciente des effets péjoratifs de cette lunette d'analyse, cependant, je ne m'intéresse pas seulement aux individus impliqués dans un cas particulier d'agressions sexuelles, mais bien à une problématique sociale inscrite dans un contexte de discrimination systémique.

Également, il est important de noter que lors de la rédaction de ce mémoire, je considère les actes allégués dans les médias à l'égard de Gilbert Rozon, Éric Salvail, Harvey

Weinstein et autres comme véridiques. Comme l'indique M<sup>e</sup> Michaël Lessard<sup>1</sup> : « Le droit à la présomption d'innocence est un principe fondamental qui protège les accusés contre le pouvoir punitif de l'État. Il trouve uniquement application dans le processus pénal et n'est pas conçu pour être employé sur la scène publique. »

De plus, dans un but d'égalité et d'inclusion, j'ai adopté à certains moments dans ce mémoire des règles de féminisation de la langue française telles qu'employées dans le livre *Grammaire non sexiste de la langue française : le masculin ne l'emporte plus !* Ne faites pas le saut si certains mots semblent mal orthographiés ou mal accordés, je suis simplement des règles de rédaction non sexistes, car lorsque l'on parle des victimes de harcèlement sexuel, le féminin l'emporte!

Finalement, ce mémoire, je le dédicace à tous ceux et celles qui ont à faire face à des dilemmes éthiques et à l'exemple qu'ils donnent aux autres par leurs agissements. Principalement, ce mémoire s'adresse aux personnes en position d'autorité qui ont un pouvoir décisionnel et qui, par les valeurs qu'ils véhiculent quotidiennement, ont la possibilité de cultiver les comportements éthiques. J'ai aussi une pensée spéciale pour toutes les victimes d'agressions sexuelles qui liront ces lignes, je suis de tout cœur avec vous. Enfin, ce mémoire se veut réflexif, introspectif, critique et acteur de changement chez ses lectorices qui sauront désormais, je l'espère, faire preuve de courage moral au quotidien.

---

<sup>1</sup> Lessard, Michaël : Les dénonciations publiques d'agressions sexuelles : du mauvais usage de la présomption d'innocence.



## Remerciements

Durant les deux dernières années, j'ai eu la chance de prendre une pause de la vie effrénée de travailleuse pour m'arrêter et cogiter sur différents enjeux de la gestion, d'échanger et de débattre avec mes collègues et professeur.e.s sur ces derniers et de remettre en question des acquis du passé. Je suis choyée d'avoir eu l'opportunité de prendre ce temps pour moi, pour mon développement personnel et professionnel, mais surtout d'avoir pu m'accorder un moment de réflexion et de découvertes inestimable. La réussite de cette maîtrise n'aurait pu être possible sans les personnes suivantes.

À ma directrice, Joé T. Martineau, merci pour ton accompagnement, ta passion contagieuse, ton expertise, les nombreuses lectures et relectures, tes commentaires constructifs, ta disponibilité et d'être un si fort modèle d'ambition féminin. Je n'aurais pu espérer une meilleure mentore pour entamer le plus grand défi intellectuel de ma formation académique.

Merci aussi à mes professeur.e.s qui m'ont profondément marqué par leurs enseignements critiques et merci aux membres du jury pour leur accompagnement dans l'évolution de ma pensée sur les enjeux de courage moral et d'éthique.

Je tiens aussi à remercier le Pôle IDEOS de HEC Montréal pour la bourse Claire Léger. Ce fut un immense bonheur de recevoir le soutien de mon Université, d'autant plus lorsqu'elle valorise une recherche dénonçant une problématique sociale ayant des impacts sur la gestion.

Aussi, à mes parents, Diane Jacovella et Alain Fortier, merci d'être l'exemple ultime d'excellence et d'avoir su m'inculquer vos valeurs féministes depuis l'enfance. Merci aussi pour les nombreuses visites à Montréal, les petits plats cuisinés et l'aide financière qui m'ont permis de consacrer mes énergies sur ce projet qui m'était si cher.

Une pensée particulière pour mes grands-parents, Antonio Jacovella, Liliane Jacques, André Fortier et Cécile Brouard, vous êtes des modèles de dépassement de soi exceptionnels et une inspiration constante.

Ce mémoire, je le partage aussi avec mes consœurs et confrères de HEC Montréal. Jean-François, Alicia, Etienne, Martin, Laura, Mathilde, Béatrice, Amandine, Salma, Lucy, Corinne, Valérie, Claudia, et Thomas, mille fois merci. Sans votre soutien inconditionnel, vos conseils, votre persévérance et votre motivation contagieuse, je n'aurais pu réussir ce travail de longue-haleine.

Un merci spécial à Sébastien, mon acolyte de l'éthique, avec qui j'ai longuement philosophé et échangé sur les enjeux moraux qui nous guettent.

Merci aussi à mes amies, Isabelle et Marie-Gabrielle, qui m'ont épaulée à un moment où j'en avais tant besoin.

Une mention spéciale à mon amoureux, Gabriel. Merci pour ta présence et ta bonne humeur contagieuse.

Merci à l'organisme *Thèsez-vous ?* qui fut la découverte de l'année! Que ce soit à l'espace ou lors des retraites de rédaction, ce fut une tomate à la fois que j'y suis enfin parvenue.

Et finalement, merci à mes dix-sept participants, ces hommes et ces femmes qui ont eu le courage d'échanger sincèrement et avec humanité. Sans vous, ce projet de recherche n'aurait jamais vu le jour.



## Résumé

Cette recherche s'inscrit dans le contexte social particulier d'une révolution contre les violences faites aux femmes. Le mouvement #metoo, revendication féministe dénonçant l'abus de pouvoir d'hommes en milieu de travail, fut un vrai raz-de-marée médiatique. C'est dans ce cadre unique et contemporain que nous avons étudié le phénomène éthique du courage moral, et plus précisément, le passage de l'intention morale à l'action morale. En effet, sachant que la reconnaissance d'un enjeu éthique et l'identification de ce qui est « bien » n'est pas garant d'une action conséquente, nous nous sommes intéressées aux facteurs individuels, organisationnels, situationnels et sociaux qui pouvaient avoir une influence sur l'expression du courage moral dans les organisations. Nous voulions déterminer les effets d'une problématique sociale, tel le harcèlement sexuel au travail, sur la gestion, et plus précisément sur les gestionnaires d'entreprises québécoises œuvrant dans les milieux de la culture et des technologies.

Suivant une méthode exploratoire qualitative de collecte des données, nous avons effectué dix-sept entretiens semi-dirigés avec des hommes et des femmes occupant un rôle de gestion. Nous avons analysé les résultats obtenus sous la lunette de notre propre modèle du courage moral, ce dernier inspiré de trois modèles de prise de décisions et de comportements éthiques. Notre modèle du courage moral a d'ailleurs été bonifié suite à l'émergence des résultats de cette recherche. Ces derniers font état de la signification et de la représentation donnée au mouvement #metoo, de l'ensemble des changements organisationnels qui en ont suivi et de leurs effets sur l'expression du courage moral dans des cas de harcèlement sexuel au travail.

**Mots clés :** Courage moral, mouvement #metoo, harcèlement sexuel, jugement moral, identité morale, contexte organisationnel, intensité morale, consensus social.

## Abstract

This research falls within a particular social context of a revolution against violence towards women. The #metoo movement, a feminist claim reporting the abuse of power by men in the workplace, was a real media outcry. It is in this unique and contemporary setting that we have studied the ethical phenomenon of moral courage, and more precisely, the transition from moral intention to moral action. Indeed, knowing that the recognition of an ethical issue and the identification of what is « good » does not guarantee a consequent action, we were interested in the individual, organizational, situational and social factors that could have an influence on the expression of moral courage in organizations. We wanted to explore the effects of a social issue, such as sexual harassment, on management, and more specifically on the managers of Quebec companies working in the cultural and technology sectors.

Using a qualitative exploratory method of data collection, we conducted seventeen semi-structured interviews with men and women in a management role. We analyzed the data obtained under the lens of our own model of moral courage. The latter was inspired by three decision-making and ethical behavior models. Our model of moral courage has been improved following the emergence of the results of this research. These include the significance and representation of the #metoo movement, the overall organizational changes that followed, and their effects on the expression of moral courage in cases of sexual harassment in the workplace.

**Keywords:** moral courage, #metoo movement, sexual harassment, moral judgement, moral identity, organizational context, moral intensity, social consensus.

# Introduction et problématique

« *Le courage est un muscle comme les autres :  
il faut l'exercer de temps en temps  
pour ne pas en perdre l'usage.* »  
Anne Dandurand  
Auteure, comédienne et syndicaliste

## 1. Mise en contexte

En octobre 2017, un mouvement social émerge aux États-Unis, s'intensifie et se multiplie partout à travers la planète. Une vague de dénonciations d'inconduites et d'agressions sexuelles fait rage et des femmes de tous les milieux font front commun contre l'abus de pouvoir des hommes dans le milieu du travail. « L'affaire Harvey Weinstein », celle qui lança le bal, fut une onde de choc qui percuta Hollywood de plein fouet. Le producteur de cinéma américain, Harvey Weinstein, est accusé de harcèlement et d'agressions sexuelles par plus de quatre-vingts femmes, dont majoritairement des actrices, des employées, des journalistes et des mannequins avec qui il a travaillé au cours de sa longue carrière cinématographique. La chute vertigineuse de cette figure hollywoodienne est marquante. L'abus de pouvoir d'un seul homme sur tant de travailleuses du milieu artistique choque les masses. Ces dénonciations sont révoltantes, non seulement par les actes odieux du producteur, mais aussi par le silence et la complicité de son entourage et du milieu culturel. Harvey Weinstein tombe de haut : son entreprise de production *Weinstein Company* le renvoie, l'Académie des Oscars l'exclut à vie, le syndicat des producteurs affirme qu'il ne pourra plus jamais travailler dans le milieu du cinéma, des villes effacent les hommages en son honneur et finalement même son épouse demande le divorce. Bref, il vit une exclusion sociale complète<sup>2</sup>. D'autres hommes influents du milieu culturel sont aussi accusés d'actes similaires, dont Louis C.K., Kevin Spacey, Woody Allen, James Toback, Charles Dutoit et bien d'autres.

---

<sup>2</sup> Murray, Warren, 11 octobre 2017, *The sins of Harvey Weinstein*, The Guardian.

Baronian, Renaud, 13 octobre 2017, Scandale à Hollywood : la chute sans fin de Harvey Weinstein, Le Parisien.

Twohey, Megan, 8 octobre 2017, *Harvey Weinstein is fired after sexual harassment reports*, The New York Times.

Le Québec n'a pas échappé à ce mouvement social communément appelé le mouvement #metoo. Ce sera le producteur du Festival Juste pour rire, Gilbert Rozon et l'animateur de télévision Éric Savail qui subiront les premières foudres.

## 2. Le mouvement #metoo

Le mouvement #metoo est un mouvement social planétaire où les victimes trouvent enfin une plateforme pour dénoncer leurs agressions sexuelles. L'origine du mouvement #metoo date de 2006 lorsque Tarana Burke, une travailleuse sociale de Harlem, créa une initiative de soutien aux victimes d'agressions sexuelles des quartiers défavorisés<sup>3</sup>. C'est en 2017 qu'il fut popularisé par l'actrice Alyssa Milano qui incita les femmes à utiliser le *hashtag* #metoo pour dénoncer les situations de harcèlement sexuel dont elles ont été victimes par le passé. Sur *Twitter*, plusieurs *hashtags* voient le jour comme #balancetonporc en France, #metoo aux États-Unis et #moiaussi<sup>4</sup> au Québec. Le but de ce mouvement était de faire réaliser l'ampleur du problème dans la population ainsi que favoriser l'autonomisation des femmes par l'empathie<sup>5</sup>. Mélanie Milette, professeure au Département de communication sociale et publique de l'UQAM soutient souligne :

« Un tel mouvement permet non seulement une mise en visibilité du harcèlement, mais aussi d'être solidaire envers celles qui l'ont vécu. L'ampleur qu'il suscite montre que ça touche tout le monde, ta sœur, ta mère, ta conjointe et ça permet de prendre conscience que c'est pandémique. »  
(Le Devoir, 17 octobre 2017)

Ce mouvement mobilisant des centaines de milliers de femmes amène des discussions dans l'espace privé et sur la place publique. Le milieu du travail, principal contexte de ces agressions et inconduites sexuelles, est frappé par une nouvelle vague de féminisme. Aucun secteur ou industrie n'est épargné : les universités, le milieu politique, le monde

---

<sup>3</sup> Giribet, Andrea Garcia, Tarana Burke : La femme derrière Me Too, Amnesty International.

<sup>4</sup> Dans ce mémoire, nous utiliserons le #metoo plutôt que le #moiaussi, car malgré le fait que la recherche est faite au Québec, nous voulons faire référence au mouvement social planétaire et non seulement au mouvement québécois.

<sup>5</sup> Il y a, à notre avis, une différence importante entre le #metoo qui est réellement un message de solidarité et #balancetonporc qui s'inscrit plus dans une accusation et un désir de vengeance.

du sport, le milieu financier, les institutions religieuses, les forces armées, etc. Ce mouvement remet en question des attitudes, des comportements et des mœurs dérangeants. Les femmes d'aujourd'hui n'acceptent plus ce que d'autres avant elles avaient accepté. Certains hommes sont perplexes, coupables ou gênés dans ce changement social imminent alors que d'autres sont de fiers alliés à la cause. La définition des rôles genrés et des relations hiérarchiques est redéfinie. Qu'est-ce qui a amené l'explosion du mouvement #metoo en octobre 2017? Quelle goutte fut celle qui fit déborder le vase? Une chose est certaine : ce mouvement est une revendication féministe et une manifestation contre les violences sexuelles, l'abus de pouvoir et le patriarcat.

### **Historique des luttes féministes menant au mouvement #metoo**

En premier lieu, il faut comprendre que nous vivons dans une ère teintée de sa propre culture du viol, c'est-à-dire, « la manière dont le viol est perçu/représenté dans l'imaginaire collectif, dans une société donnée à une époque donnée<sup>6</sup>. » Cette réalité découle de mythes et de croyances, parfois inconscients, tels que la victime ment, qu'elle était consentante, qu'elle avait adopté un comportement à risque, que l'agresseur est un inconnu et que seules les femmes sont victimes d'agressions sexuelles (Burt, 1980). Ce sont ces fausses idées préconçues qui amènent un « basculement de la responsabilité » sur la victime ainsi qu'une « double victimisation », c'est-à-dire, le fait de ne pas être prise en charge par le système (policier, judiciaire, médical, etc.) en plus d'être jugée négativement par son entourage.

Pour bien comprendre ce qui a mené à l'avènement du mouvement #metoo, il faut le remettre dans un contexte où les violences dénoncées font partie d'une longue lutte féministe. Au Québec, par exemple, les droits des femmes dont nous bénéficions aujourd'hui n'ont été acquis que récemment. Du droit à l'avortement (1989), à celui de l'égalité des époux (1980), des congés parentaux d'une durée d'un an (1999) au droit à

---

<sup>6</sup> Définition prise sur la plateforme en ligne *Wiki-Gender* pour faire avancer l'égalité femme-homme : La culture du viol.



l'équité salariale (1996), ce sont les femmes d'hier qui ont pavé la route pour celles d'aujourd'hui.

En ce qui a trait aux violences à caractère sexuel, au Québec, c'est la déclaration choquante de Nathalie Simard en 2004 qui amorça la première vague de dénonciation. Il est important de préciser que lorsqu'elle a dénoncé Guy Cloutier, Nathalie Simard a été crue parce qu'elle avait réussi à enregistrer la confession et les excuses de son agresseur<sup>7</sup>. Ce dernier purgea une peine de 20 mois de prison pour agressions sexuelles sur deux personnes mineures<sup>8</sup>. Dix ans plus tard, en 2014, vint le cas de Jian Ghomeshi, où plusieurs femmes accusèrent le populaire animateur de radio d'agressions sexuelles violentes. Après un procès hautement médiatisé, il est déclaré non coupable<sup>9</sup>. N'oublions pas aussi les dénonciations, en 2015, des violences sexuelles faites aux femmes autochtones de Val-d'Or par des policiers de la Sûreté du Québec. Aucune accusation n'a été portée contre les policiers enquêtés par leurs collègues du SPVM<sup>10</sup>. Finalement, ce fut Alice Paquette qui dénonça Gerry Sklavounos en 2016 et qui subit une véritable descente aux enfers. Après un tollé médiatique et une enquête houleuse, aucune accusation n'a été retenue contre le député du gouvernement provincial<sup>11</sup>.

Dans les débats, on dénonce une idée préconçue de la « victime idéale », celle qui prend toutes les précautions, celle qui dénonce le soir même de l'agression, celle qui a gardé intacts ses vêtements souillés et qui est cohérente tout au long de son témoignage alors qu'elle vient de vivre un grave traumatisme. Sensiblement, il semblerait que, par le passé, les femmes victimes d'agressions sexuelles n'étaient que rarement crues lorsqu'elles dénonçaient leurs agresseurs. Qu'est-ce qui est différent avec le mouvement #metoo? Qu'est-ce qui a mené à ce retour du balancier?

Tout d'abord, la dénonciation des agressions sexuelles à travers des plateformes de médias sociaux permet de divulguer une énorme quantité d'information à une vitesse ahurissante.

---

<sup>7</sup> Radio-Canada, 24 mai 2005, Affaire Guy Cloutier : Nathalie Simard se dévoile.

<sup>8</sup> TVA Nouvelles, 20 juillet 2006, Guy Cloutier libéré.

<sup>9</sup> L'encyclopédie canadienne, 10 mars 2016, Affaire Jian Ghomeshi.

<sup>10</sup> La Presse Canadienne, 21 novembre 2016, Chronologie des moments-clés du dossier des femmes autochtones à Val-d'Or.

<sup>11</sup> Le journal de Québec, 3 février 2017, Pas d'accusation contre Gerry Sklavounos : Alice Paquet réagit dans une lettre.

Les procès de Harvey Weinstein, Gilbert Rozon et Éric Salvail sont toujours en cours au moment où ces lignes sont écrites, toutefois, nous savons déjà que plusieurs accusations n'ont pas été retenues contre ces géants de l'industrie. Le système légal actuel n'était peut-être pas adapté aux cas d'agressions sexuelles, ce qui a mené à la justice sociale que nous connaissons désormais. En effet, Louise Langevin, professeure de droit à l'Université Laval, voit dans le mouvement #metoo une critique du système de justice actuel. « Si j'étais une juge, je n'aimerais pas lire que des gens se font justice à eux-mêmes. Le système ne répond pas aux besoins des femmes victimes de violence, on l'a entre autres vu avec l'affaire Ghomeshi<sup>12</sup>. » Tel que souligné sur le site Internet de la fondation canadienne des femmes :

« Même si une procédure régulière doit être respectée, le mouvement #metoo a permis de démontrer la nécessité d'un changement systémique à long terme pour pouvoir servir équitablement toutes les parties impliquées dans des cas de harcèlement ou d'agression sexuelle. Des accusations publiques sont apparues en ligne parce que les processus et les protocoles existants n'ont pas bien servi les personnes signalant des expériences de harcèlement ou d'agression sexuelle. »

Selon le site Internet de l'Institut national de santé publique du Québec, « la couverture médiatique des crimes, dont les agressions sexuelles, influence les connaissances, les croyances, les attitudes et les comportements de la population face à ces phénomènes. » Les médias ont donc un rôle à jouer quant à la prévention de ces enjeux.

Le sort d'Harvey Weinstein, Gilbert Rozon, Éric Salvail et bien d'autres est présentement entre les mains des systèmes de justice de leur pays respectif ou de l'endroit où les agressions ont été commises. Par contre, le sort des victimes est différent. Le mouvement #metoo a amené un élan de solidarité et d'empathie pour les victimes en plus de faire changer les normes sociales en matière de harcèlement et d'inconduites sexuelles. Gilbert Rozon avait déjà été accusé en 1998 de séquestration et d'agressions sexuelles, crimes pour lesquels il avait obtenu une absolution inconditionnelle. En octobre 2017, une douzaine de femmes ont partagé leurs histoires d'horreur à son égard et la population se

---

<sup>12</sup> Amélie Pineda, Le Devoir, 17 octobre 2017, #moiaussi : des centaines de québécoises dénoncent le harcèlement sexuel.

doute que ce n'est que la pointe de l'iceberg. Sa carrière de trente-cinq ans dans le milieu artistique laisse présager que le nombre potentiel de victimes est beaucoup plus élevé qu'on ne le pense. Le 18 octobre 2017, il démissionne de ses fonctions de président du Groupe Juste pour rire, de commissaire aux célébrations du 375<sup>e</sup> anniversaire de Montréal ainsi que de vice-président de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain. Ces inconduites ont été dénoncées publiquement par plusieurs humoristes, par le maire de Montréal de l'époque Denis Coderre et par bien d'autres. Les travailleurs et travailleuses du milieu artistique québécois se disent choqués, mais peu surpris de ces allégations. Les rumeurs courent que certains étaient au courant des événements. Aujourd'hui, des plaintes formelles ont été déposées au SPVM et un recours collectif contre Gilbert Rozon mené par un groupe de vingt femmes surnommées les Courageuses est en cours. Éric Salvail, vedette de la télévision québécoise, a lui aussi été accusé d'inconduites et de harcèlement sexuel dans le contexte du travail. Suite à ces accusations, tous ses commanditaires et partenaires d'affaires coupent les ponts et il est officiellement accusé d'agression sexuelle et de séquestration en janvier 2019<sup>13</sup>. L'ostracisation de ces géants du milieu culturel démontre bien le changement de paradigme que nous sommes en train de vivre et l'ampleur de cette révolution féministe, mais il reste à voir les effets de ceci sur les organisations. Quels seront les changements vécus au sein des entreprises québécoises quant à l'abus de pouvoir menant au harcèlement sexuel?

### **Quelques statistiques désolantes**

Bien que les hommes en soient victimes aussi, les femmes sont les principales touchées par les enjeux d'agressions sexuelles. En effet, au Canada, 96,8% des agresseurs sont des hommes et 78,1% des victimes sont des femmes<sup>14</sup>. Au Québec, c'est 84% des victimes d'agressions sexuelles qui sont des femmes, majoritairement âgées de moins de 18 ans<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Katia Gagnon, 15 janvier 2019, Éric Salvail arrêté pour agression sexuelle, La Presse.

<sup>14</sup> Site Internet de Statistique Canada, La victimisation criminelle au Canada, page consultée le 11 novembre 2018.

<sup>15</sup> Site Internet de la Sécurité publique du Québec: Publications et Statistiques : infractions sexuelles, 2014 page consultée le 10 décembre 2018.

Une femme sur trois sera victime d'au moins une agression sexuelle au cours de sa vie<sup>16</sup>. Dans 80% des cas, la victime connaît son agresseur<sup>17</sup>.

Qui sont ces agresseurs et ces harceleurs? Au nombre impressionnant de cas dénoncés par le mouvement #metoo, ils ne peuvent pas tous souffrir d'une psychopathologie. Selon le psychiatre Samuel Lepastier, il existe trois types de harceleurs : « l'impuissant, qui a besoin d'exercer son pouvoir et son statut social ou hiérarchique, le pervers qui prend du plaisir en rabaissant sa victime, avec une forme de sadisme; et celui qui aime le sentiment que rien ne l'arrête, un narcissique<sup>18</sup>. »

Selon Statistique Canada, en 2011, au Québec, c'est 1756 infractions sexuelles qui sont déclarées à la Police chaque année. Au Canada, ce chiffre s'élève à 9667. Et ceci représente seulement 5% des crimes sexuels rapportés à la police. En effet, les agressions sexuelles figurent parmi les crimes les moins signalés à la police selon le Ministère de la Justice du Canada. Toutefois, depuis octobre 2017, le taux d'agressions sexuelles confirmées par la police a bondi de 61% au Québec. À l'échelle du pays, la variation moyenne enregistrée est de 24 %<sup>19</sup>. Ceci étant dit, en 2014, seulement 3 plaintes pour agressions sexuelles sur 1000 se traduisaient par une condamnation<sup>20</sup>.

Les victimes d'agressions sexuelles sont si peu nombreuses à dénoncer pour plusieurs raisons : la peur de ne pas être crue, le manque de confiance envers le système, des doutes face à la punition réservée à leur agresseur, la peur des représailles de l'agresseur ou d'autrui, la peur d'une poursuite pour diffamation, les délais de prescriptions trop courts, la souffrance de revivre le traumatisme à chaque étape du processus, l'étiquetage de victime, la double victimisation, l'incertitude face à savoir si ce qu'elles ont vécu s'agit

---

<sup>16</sup> Site Internet de la Sécurité publique du Québec: Publications et Statistiques : infractions sexuelles, 2014 page consultée le 10 décembre 2018.

<sup>17</sup> Site Internet du Ministère de la Justice du Canada, Statistiques sur les agressions sexuelles, page consultée le 4 juin 2019.

<sup>18</sup> 17 octobre 2017, harcèlement sexuel : quel est le profil des hommes qui harcèlent, 20 minutes.

<sup>19</sup> Magdaline Boutros, 9 novembre 2018, #moiaussi : le taux d'agressions sexuelles déclarées a bondi au Québec, Le Devoir.

<sup>20</sup> Site Internet du RQCALACS, page consultée le 5 décembre 2018.

bel et bien d'une agression, le changement de perception de leurs proches à leur égard (famille, amis, collègues, le manque de fonds, etc.) et bien d'autres<sup>21</sup>.

### **Les différentes formes d'agressions sexuelles**

Le terme « agressions sexuelles » comprend plusieurs éléments et il existe maintes définitions. Dans cette recherche, nous préconiserons les termes et définitions utilisés lors du colloque *Justice à l'ère du #moiaussi*. Donc, en premier lieu, une agression sexuelle, c'est « un acte à caractère sexuel, avec ou sans contact physique, commis envers une personne sans son consentement. L'agression sexuelle est un acte qu'une personne impose à une autre contre son gré, notamment par la manipulation, la menace, la contrainte ou la force. » Elle peut prendre plusieurs formes, soit l'exhibitionnisme, le voyeurisme, les attouchements à caractère sexuel, la masturbation, la pénétration, l'inceste et celle qui nous intéresse davantage dans le contexte du travail, le harcèlement sexuel.

L'atteinte de l'égalité des genres passe certainement par des milieux de travail exempts de harcèlement sexuel. Tout d'abord, précisons que le harcèlement sexuel ne constitue pas une infraction en vertu du Code criminel canadien, cependant il est compris dans l'infraction du harcèlement criminel qui englobe tous les types de harcèlement. Cela demeure un crime extrêmement difficile à prouver du fait que la victime doit justifier qu'elle craignait pour sa sécurité. Il s'agit aussi souvent d'une infraction sans témoin et qui oppose la parole de l'un et de l'autre.

Au Québec, la loi sur les normes du travail de 2004 stipule que les salariés ont droit à un environnement de travail exempt de harcèlement psychologique, ce qui comprend les violences à caractère sexuel<sup>22</sup>. Non seulement le milieu de travail doit en être exempt, les employeurs doivent aussi le prévenir. Un manquement à cette obligation entraîne l'imputabilité de l'employeur. Bien que la loi prévienne le harcèlement sexuel, force est de constater que d'autres mesures doivent être prises. L'Institut national de santé publique

---

<sup>21</sup> Messier-Bellemare, Caroline, 9 septembre 2011, Agressions sexuelles: la crainte de ne pas être crue, La Presse.

<sup>22</sup> Site Internet de la CNESST, page consultée le 10 décembre 2018.

du Québec propose des politiques internes, des mécanismes de plainte, une parité homme-femme et de la formation pour tous les employés pour contrer ces enjeux. Aucun milieu de travail n'est à l'abri de harcèlement sexuel, toutefois, des recherches démontrent que des milieux non paritaires et où la compétitivité est accrue seraient plus enclins à des comportements harcelants (Aubé et Courcy, 2018). « L'inconduite et le harcèlement sexuels peuvent prendre de nombreuses formes, notamment des gestes, des remarques, des appels ou des messages (sextos) ni sollicités ni souhaités. L'absence de consentement constitue la pierre angulaire et l'élément distinctif du harcèlement sexuel » (Aubé et Courcy, 2018). Le harcèlement sexuel au travail est un fléau qui a de graves répercussions, non seulement sur la victime, mais aussi sur l'équipe de travail et l'organisation. Suite au mouvement #metoo, le gouvernement du Québec a promis d'investir 25 millions dans la prévention des agressions et du harcèlement sexuel<sup>23</sup>. Le Ministère de l'Éducation a instauré le projet de loi 151 pour contrer les violences à caractère sexuel sur les campus universitaires et collégiaux<sup>24</sup>.

C'est à se demander si dans les organisations, la politique interne contre le harcèlement sexuel a simplement été partagée à tous, si les commentaires et les gestes déplacés ont cessé et ce qui a véritablement changé depuis la dernière année et demie quant au harcèlement sexuel dans les milieux de travail.

### **Les constats a posteriori**

Le mouvement #metoo fut un vrai raz-de-marée et nous en subissons encore aujourd'hui les éclabousses. En premier lieu, aux États-Unis, le magazine *Time* a nommé les femmes qui ont brisé le silence face au harcèlement sexuel « personnalité de l'année 2017 ». Edward Felsenthal, rédacteur en chef du magazine *Time* écrit :

*« For giving voice to open secrets, for moving whisper networks onto social networks, for pushing us all to stop accepting the unacceptable, the Silence Breakers are the 2017 Person of the Year »<sup>25</sup>.*

---

<sup>23</sup> Isabelle Porter, 15 décembre 2017, 25 millions pour lutter contre les violences sexuelles, Le Devoir.

<sup>24</sup> Site Internet de l'Assemblée nationale du Québec, page consultée le 29 novembre 2018.

<sup>25</sup> Site Internet de Time magazine, page consultée le 17 mai 2019.

À l'inverse, en janvier 2018, des centaines de femmes, dont la plus connue étant l'actrice Catherine Deneuve, ont sorti une déclaration prônant « la liberté d'importuner », selon elles, « indispensable à la liberté sexuelle ». On peut lire dans leur tribune : « Le viol est un crime. Mais la drague insistante ou maladroite n'est pas un délit ni la galanterie une agression machiste<sup>26</sup>. » Les réactions furent vives et plusieurs critiquèrent la minimalisation des agressions sexuelles et une représentation genrée des rôles sexuels, soit l'homme étant le chasseur et la femme la proie<sup>27</sup>.

Au même moment, au Québec, un regroupement de femmes connues et moins connues ont lancé le mouvement #EtMaintenant pour réitérer leur soutien aux victimes du mouvement #moiaussi ainsi que rappeler son fondement, c'est-à-dire, un mouvement de solidarité et de libération de la parole et non une chasse à l'homme. Ce mouvement se veut un rappel des violences faites aux femmes et prône l'implication de la gent masculine dans la résolution de cette problématique sociale<sup>28</sup>. Aux États-Unis, c'est le mouvement *Time's Up* qui émergera pour contrer le harcèlement sexuel.

### **Et maintenant?**

Nous avons célébré en octobre 2018 l'anniversaire du mouvement #metoo. Maintenant, des lois ont émergé, des politiques et procédures sont apparues et une conscience collective d'un enjeu de société a jailli. Les entreprises ont aussi vu un risque important et un coût élevé à perpétuer une culture de harcèlement au travail. Un changement culturel aussi important demeure un travail de longue-haleine. Quels sont les constats *a posteriori* au Québec? La firme québécoise de recherche en marketing SOM a publié les résultats de son sondage Le Québec après #moiaussi le 10 octobre 2018. Ce sont 1020 Québécois

---

<sup>26</sup> Collectif de femmes: Nous défendons une liberté d'importuner, indispensable à la liberté sexuelle, 9 janvier 2018.

<sup>27</sup> Jessica Lopez, 10 janvier 2018, Une tribune défendant la liberté d'« importuner » les femmes suscite un tollé, La Presse.

<sup>28</sup> Philippe Papineau, 15 janvier 2018, #EtMaintenant: les Québécoises solidaires avec les victimes de violence sexuelle.

francophones adultes qui furent interrogés dans le cadre de cette étude. Voici les faits saillants du sondage :

- « Parti d'un mot-clic, le mouvement #metoo a traversé les frontières et laissé sa marque un peu partout, incluant au Québec. Un an plus tard, la grande majorité des Québécois ont entendu parler de #metoo et s'en souviennent (81% + 5%).
- De façon générale, les Québécois ont adhéré au mouvement #metoo : il y a presque consensus sur l'importance de dénoncer et de punir ces comportements (56%+35%=91%). L'impunité est d'ailleurs considérée plus grave que les fausses accusations ou le fait de ne pas prendre les dénonciations au sérieux.
- On n'est toutefois pas nécessairement prêt à croire tout et n'importe qui. Les hommes sont un peu plus sceptiques que les femmes à cet égard. Plusieurs doutent d'ailleurs des témoignages lorsqu'ils sont véhiculés dans les médias et réseaux sociaux ou plusieurs années après les faits.
- Les hommes sont beaucoup plus nombreux que les femmes à reconnaître des effets pervers au mouvement #metoo : réputation d'innocents entachée (H :64%; F :40%), confusion entre séduction et harcèlement (H :51%; F :33%), exagérations de l'ampleur du problème (H :39%; F :21%). Beaucoup d'hommes disent maintenant hésiter davantage à draguer ou à séduire.
- La moitié des hommes disent avoir fait leur examen de conscience en se questionnant sur leurs gestes passés (H :52%; F :34%). Les femmes se sont plutôt demandé si elles avaient été victimes (F :62%; H :42%).
- Le mouvement #metoo a sensibilisé tant les hommes que les femmes : on se dit en majorité plus prudent avant d'émettre un commentaire ou de poser un geste qui pourrait blesser autrui et on affirme faire plus d'efforts pour s'assurer du consentement de son ou sa partenaire.
- Malgré tout, on sent nettement un vent d'optimisme au Québec, qui se manifeste notamment par une confiance renouvelée à l'égard du système judiciaire (plaintes davantage prises au sérieux) et par la probabilité de dénoncer un comportement inapproprié<sup>29</sup>. »

Malgré les attentes que l'on pourrait avoir suite au mouvement #metoo, il existe encore des exemples où la victime n'est pas crue et où justice n'est pas faite. L'affaire Brett Kavanaugh en est un bon exemple. Accusé par deux femmes d'agressions sexuelles, et suite à une enquête du FBI, le candidat sélectionné par le président lui-même est devenu

---

<sup>29</sup> 10 octobre 2018, sondage : un an plus tard, #moiaussi a généré une évolution des mentalités, 98,5 Montréal.



un juge fédéral siégeant à la Cour suprême des États-Unis. Dans un contexte de « *He said, She said* » et dans le système judiciaire actuel, il est difficile pour les victimes d'obtenir justice. On peut donc se demander quel est le but de dénoncer dans ce cas. Les financiers de *Wall Street* ont décidé, suite au mouvement #metoo, d'éviter les femmes à tout prix, passant du harcèlement sexuel à la discrimination fondée sur le genre. Certains prétendent être terrifiés à l'idée de recevoir une fausse accusation<sup>30</sup>. Selon le site internet du Regroupement québécois des centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel, « le pourcentage de fausses accusations en rapport avec tous les crimes est de 2%, et aucune raison ne permet de conclure à un plus fort taux en matière d'agression sexuelle ».

Aussi, il est important de mentionner que malgré la croyance populaire, une agression sexuelle n'est pas une question de pulsions et de désirs sexuels, mais bien un acte de violence, de pouvoir et de domination. La justification de la « jupe trop courte » ou du « passé sexuel dévergondé » est non recevable lorsque l'on comprend les fondements des violences à caractère sexuel. Ce n'est pas la première fois que les femmes s'opposent à la violence qui leur est faite, toutefois, avec l'ère des médias sociaux, cette vague féministe a pris une ampleur jamais vue. Nous serions dans la quatrième vague féministe, celle de l'opposition aux harcèlements sexuels, à la culture du viol et au blâme de la victime qui est caractérisée par l'utilisation des médias sociaux tels *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Snapchat*, etc. (Chamberlain, 2017).

### **Le courage de dénoncer**

Malgré des risques imminents, tels que la perte de son emploi, une poursuite pour diffamation, le lynchage médiatique et bien d'autres, des milliers de femmes ont osé dénoncer leur agresseur dans la foulée du mouvement #metoo. C'est cette libération de la parole courageuse qui nous a menés à nous questionner sur les abus de pouvoir en organisation, sur le fait de dénoncer des situations inacceptables, du coût d'opportunité

---

<sup>30</sup> Gillian, Tan et Porzecanski, Katia, 3 décembre 2018, *Wall Street Rule for the #MeToo Era: Avoid Women at All Cost*, Bloomberg.

de ces dénonciations et de celui du silence. Il y a encore des femmes et des hommes, qui malgré la force du courant, n'osent pas dénoncer ou lorsqu'ils le font, n'obtiennent pas les réactions et les actions souhaitées. Dans les codes de conduite des entreprises, dans leurs missions et leurs valeurs, nous pouvons bien souvent y lire : intégrité, respect, transparence, audace, etc. On y interdit tous les comportements non éthiques et même l'apparence du conflit d'intérêts est à proscrire. Mais qu'en est-il en réalité? Valorisons-nous vraiment l'intégrité au détriment de la loyauté? La prise de parole dérangeante plutôt que le silence accommodant? Même dans d'autres contextes que celui du mouvement #metoo, plusieurs situations demandent aux gestionnaires de faire preuve de courage. Que l'on parle des cas de collusions, de fraudes, de harcèlements psychologiques ou de désastres environnementaux, lorsqu'une personne en situation de pouvoir fait face à un dilemme éthique, est-elle plus encline aujourd'hui à être courageuse? Pourquoi y a-t-il encore autant d'organisations avec des dirigeants qui prennent des décisions non éthiques? Pourquoi parfois une si grande distance entre les paroles et les actions? Depuis l'avènement du mouvement #metoo, avons-nous désormais le courage de changer les choses? Si oui, comment s'exprime et se vit ce changement courageux au Québec?

Depuis l'enfance, les histoires qui sont lues aux enfants à l'heure du coucher ont toujours une chose en commun : le héros ou l'héroïne du récit est courageux. En effet, le courage est l'essence même de tous les protagonistes qui tentent de relever des défis, souvent en déjouant les plans maléfiques de l'antagoniste. Inconsciemment, dès le plus bas âge, nous apprenons à différencier le bien du mal, à persévérer pour atteindre nos buts malgré les embûches rencontrées ainsi qu'à associer le courage à l'atteinte de nos objectifs. L'humain a toujours dû démontrer sa valeur à sa communauté en surmontant ses plus grandes peurs, soit par des rites de passage, des duels, des combats, en allant à la guerre et autres. Ces actions venaient souvent avec l'ultime sacrifice, celui de sa propre existence. Dans les récits d'antan, de la Bible jusqu'aux films hollywoodiens, la bravoure et le sacrifice sont une partie essentielle de l'histoire. Nous avons été élevés avec l'idée que le courage est la qualité ultime. Quelle place occupe le courage dans nos vies aujourd'hui? Est-ce une qualité personnelle, une responsabilité organisationnelle, un devoir collectif? Est-il simplement valorisé dans les œuvres de fiction ou a-t-il sa place dans les organisations? Ce sont de multiples questions auxquelles nous tenterons de

répondre dans le cadre de cette recherche. Ces pistes de réflexion permettront un constat des changements dans les organisations depuis l'avènement du mouvement #metoo.

### **3. La problématique de recherche**

Pourquoi est-ce important d'étudier le concept du courage moral en organisation ? Et quels sont les effets d'avoir une équipe de direction éthiquement courageuse ? Une étude démontre qu'une organisation vue comme éthique attirerait des candidats éduqués qui valoriseraient davantage cet aspect au détriment du simple succès de l'entreprise (Van Prooijen et Ellemers, 2015). À l'inverse, quels sont les effets d'un manque de courage chez les décideurs des entreprises ? Sachant que l'éthique est un enjeu fondamental de la gestion et que des comportements non éthiques peuvent avoir de graves répercussions sur les individus, les organisations et même la société, il est pertinent d'étudier les mécanismes d'expression du courage moral. Hannah, Avolio et Walumbwa (2011) soulignent d'ailleurs l'importance d'étudier le courage moral comme facteur critique et déterminant de l'action éthique.

Notre recherche tentera de répondre à la problématique suivante : **comment le mouvement #metoo a influencé l'expression du courage moral chez les gestionnaires dans les entreprises québécoises ?** Explicitement, nous voulons savoir si le consensus social sur le mouvement #metoo a amené les individus en situation de pouvoir à devenir plus courageux lorsqu'ils font face à un dilemme moral en lien avec le harcèlement sexuel? Est-ce que cette profusion de courage moral se reflète dans d'autres sphères éthiques ? Est-il plus facile d'être courageux en suivant le courant d'un mouvement social? Est-ce vraiment courageux si l'on ne fait que suivre le courant? Comment s'exprime ce courage ? Et quels sont les effets de ce dernier sur les individus, les organisations et la société québécoise?

Ce mémoire est divisé en cinq chapitres, soit la revue de la littérature sur les différents thèmes touchant de près ou de loin au concept du courage moral, le cadre conceptuel qui nous servira de lunette à l'analyse de la question de recherche, les choix méthodologiques

de cette recherche qualitative, la présentation des résultats, et finalement, la discussion sur l'interprétation des résultats, les implications théoriques et pratiques de ces derniers, les limites de cette recherche ainsi que les avenues pour des recherches futures.

# Chapitre 1

## Revue de la littérature

*« We become just by doing just acts,  
temperate by doing temperate acts,  
brave by doing brave acts »*  
Aristote

Le terme « courage moral », concept relativement récent dans la littérature scientifique, a fait son apparition dans la langue anglaise au 19<sup>e</sup> siècle (Miller, 2002). La difficulté des recherches portant sur le courage au sens large est qu'il n'y a pas de consensus sur sa définition et qu'il demeure difficilement mesurable. Ce qui est courageux pour quelqu'un ne le sera pas nécessairement pour un autre. Malgré l'importante littérature à ce sujet, le courage demeure un concept intangible et arbitraire. Le courage moral est différent du courage lui-même. Il amène une dimension éthique ou morale<sup>31</sup> à l'action courageuse. Selon le dictionnaire Larousse, le courage se caractérise par une « fermeté, force de caractère qui permet d'affronter le danger, la souffrance, les revers, les circonstances difficiles ». Cette définition serait incomplète pour définir le courage moral, car un acte courageux n'est pas nécessairement un acte moral et vice versa. La morale est définie comme un « ensemble de règles de conduite, considérées comme bonnes de façon absolue ou découlant d'une certaine conception de la vie » (Dictionnaire Larousse). Quelqu'un de brave serait « quelqu'un qui affronte résolument le danger », « qui dénote la bravoure, le courage » (Dictionnaire Larousse).

Dans cette revue de la littérature, nous aborderons en premier lieu, les différentes formes de courage, mais plus particulièrement le courage moral. Ensuite, nous énumérerons ses déterminants, c'est-à-dire, les facteurs individuels, organisationnels, situationnels et sociaux qui l'influencent. Finalement, nous identifierons les formes d'expression du courage moral, c'est-à-dire, les différentes manières qu'une personne peut l'incarner.

---

<sup>31</sup> Dans ce mémoire, les termes « éthique » et « moral » seront utilisés de manière équivalente de par le fait que l'éthique est l'ensemble des conceptions morales d'une personne ou d'un milieu. (Dictionnaire Larousse, 2018)

## 1. Le courage

« J'ai appris que le courage n'est pas l'absence de peur,  
mais la capacité de la vaincre. »  
Nelson Mandela

Le courage, de son origine latine signifiant « cœur » et la moralité faisaient partie des discussions philosophiques de l'Antiquité. Platon considérait le courage comme étant une des quatre vertus cardinales avec la prudence, la tempérance et la justice. C'est la partie noble de l'âme, cette dernière étant composée de la raison, du courage et de l'instinct. Toujours selon Platon, l'instinct doit être guidé par le courage et ce dernier par la raison (Croiset *et al.*, 1923). Aristote, quant à lui, décrivait le courage comme étant la fine ligne entre la peur et l'audace. Un excès de peur amène la lâcheté et un excès d'audace la témérité. Il définissait le courage, qu'il considérait vertueux, comme la persévérance ultime devant des circonstances difficiles (Tricot, 1959). Plusieurs formes de courage ont émergé au fil des années, toutefois le noyau central de cette qualité demeure inchangé. Et bien que le terme « courage moral » n'existait pas à l'époque des philosophes grecs, on peut se demander qu'est-ce que le courage s'il n'est pas mis au service de la justice et de la morale?

### 1.1 Les différentes formes de courage

Le courage, tel que nous le connaissons, peut prendre plusieurs formes. On peut penser à de nombreuses figures connues qui ont fait preuve de courage tels Neil Armstrong lorsqu'il partit conquérir la lune, Christophe Colomb lorsqu'il embarqua dans la folle aventure de traverser l'Atlantique en bateau, Galilée qui paya de sa vie pour sa découverte scientifique et bien d'autres. Certains pourraient même considérer Donald Trump, l'actuel Président des États-Unis, comme un homme courageux qui défie l'ordre établi. Tous ces exemples ont une chose en commun : malgré le fait que ces actes aient demandé aux personnes de vaincre leurs peurs et d'assumer des risques importants afin d'arriver à leur fin, ces actes n'ont pas été accomplis dans un but moral.

Les chercheur.e.s ont défini plusieurs types de courage que nous regrouperons en cinq catégories. May (1994) a identifié quatre sous-catégories au concept de courage : (1) le courage physique qui est la forme la plus connue, soit celle demandant force physique et égo, (2) le courage moral qui s'oppose à la violence sous toutes ses formes, (3) le courage social qui demande un investissement de temps, d'énergie et d'émotions et qui comprend un risque de réjection dans le but de développer des relations intimes avec autrui et (4) le courage créatif grâce auquel de nouvelles idées, formes et symboles sont découverts. Putman (1997), quant à lui, a identifié une cinquième forme de courage soit (5) le courage psychologique, aussi appelé courage personnel, qui amène une personne à poser une action courageuse au risque de mettre en péril sa santé mentale. Plus récemment, Simola (2015), quant à elle, les a regroupés en trois catégories, soit le courage physique qui, par exemple, peut être de vaincre une peur par un passage à l'action, le courage psychologique qui se perçoit dans la persévérance et la résilience mentale et enfin le courage moral. En contexte organisationnel, Harbour et Kisfalvi (2012) ont identifié deux sortes de courage : le courage d'agir et le courage d'être. Le premier étant le courage que l'on attend de son supérieur, celui de prendre des décisions difficiles, de confronter et d'agir. Le deuxième, plus rare, serait une forme de courage qui ne se verrait que dans des moments extrêmement critiques et difficiles.

## **1.2 Le courage moral**

Le champ de l'éthique est probablement celui ayant le plus abordé et développé le concept du courage moral. Plusieurs éthiciens et éthiciennes ont contribué à l'avancement des recherches sur le sujet. Le courage moral est un engagement à des principes moraux ainsi qu'une conscience et une endurance des dangers présents lorsqu'on défend ces principes (Kidder, 2005). Il représente l'habileté d'utiliser ses principes intrinsèques pour faire ce qui est bien pour les autres, nonobstant des menaces pour soi (Sekerka et Bagozzi, 2007). Il est un phénomène qui émerge d'un dilemme moral où l'individu doit surmonter ce défi mental au risque de grandement affecter sa stabilité émotionnelle, son estime de soi ainsi que sa réputation personnelle et professionnelle (Kidder, 2005). Il y a une différence entre

affirmer ses valeurs et les faire vivre au quotidien, mais ce n'est seulement que dans l'action que l'on peut véritablement observer le caractère moral de son prochain.

Les chercheur.e.s s'entendent pour dire que faire preuve de courage moral, c'est-à-dire être fidèle à ses principes moraux d'équité, d'humanité et de respect, amène inévitablement des risques de conséquences et de représailles pour l'acteur ou l'actrice qui en fait preuve (Hannah, Avolio et Walumbwa, 2011; Pianalto, 2012; Putman, 2010a, b). C'est un comportement prosocial avec de grands coûts sociaux et peu ou pas de récompense imminente pour la personne (Pury et Lopez, 2010). Une caractéristique additionnelle émergente du courage moral est qu'il vise l'amélioration des menaces envers la collectivité (Putman, 1997; Sekerka et Bagozzi, 2007; Worline, 2010). Donc, non seulement la personne doit faire face à de grandes représailles, elle le fait pour autrui, pour le bien du plus grand nombre.

Le phénomène du courage moral a été particulièrement étudié chez les infirmières dans le système de santé. L'acronyme CODE (*Courage, ethical Obligation, Danger, Expression*) a été créé pour aider ces dernières à appliquer le courage moral dans leurs pratiques soit en s'opposant ouvertement à des pratiques non éthiques ou en affirmant leur désaccord avec la décision d'un médecin, toujours en ayant l'intérêt des patients à cœur (Lachman, 2010). Le courage moral demeure une capacité individuelle de surmonter ses peurs (Lachman, 2007).

Dans le contexte organisationnel, cette compétence de gestion est identifiée par Sekerka, Bagozzi et Charnigo (2009) comme le « courage moral professionnel ». Ses caractéristiques sont de posséder une prédisposition à être un agent moral, d'utiliser plusieurs valeurs pour déterminer l'action morale, d'endurer les menaces et le danger pour poursuivre l'action morale, d'aller au-delà de la conformité pour déterminer ce qui est bien et d'avoir un but moral et d'agir en conséquence (Sekerka, Bagozzi et Charnigo, 2009). Même si l'effet de groupe des mouvements sociaux peut encourager les individus à faire preuve de courage moral, la décision d'agir demeure un choix que chacun doit faire pour soi, car les personnes courageuses seront seules à vivre les conséquences de leurs



actions. L'amalgame de ces nombreuses définitions nous a permis de proposer une définition synthétique du courage moral. **Le courage moral est un comportement volontaire qui défend des principes moraux altruistes et qui comprend un risque de représailles pour la personne qui en fait preuve.**

### 1.3 Le courage en contexte organisationnel

Dans la littérature en management, la gestion et le courage vont de pair. On peut en voir un exemple dans l'article de la Revue Gestion de HEC Montréal intitulé *Devenez un as du courage managérial*, publié en septembre 2017. Le courage managérial semble être une compétence de gestion importante, mais qu'en est-il exactement? Est-ce un mélange de discussions difficiles, de critiques constructives, de décisions impopulaires? L'ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) du Québec définit le courage managérial comme suit : « le courage de prendre des risques et de les assumer, de prendre des décisions impopulaires dans l'immédiat, mais essentielles au mieux-être de tous et à l'intérêt de l'organisation. Le courage managérial est aussi la volonté de persévérer au quotidien, d'accepter les critiques et de ne pas se laisser aller à la facilité. » Le courage managérial est vu comme une prise de décision qui revient au gestionnaire. Dans les écoles de gestion, on enseigne que le courage managérial c'est l'action en accord avec les valeurs organisationnelles et dans l'intérêt des actionnaires aux dépens des intérêts personnels de l'acteur (Harbour et Kisfalvi, 2014). Le courage managérial se définit par cinq comportements selon Harbour (2007) : (1) dire sans crainte, (2) savoir donner une rétroaction complète, positive et constructive, (3) faire savoir aux gens où ils en sont, (4) faire face aux problèmes et (5) prendre des décisions difficiles lorsque nécessaire.

Dans les organisations, le courage peut être considéré comme positif lorsqu'on l'associe à une qualité ou une compétence ou considéré comme négatif lorsqu'il amène son lot de conséquences non souhaitables. La grande différence entre le courage managérial et le courage moral est que la prise de décision difficile en alignement avec les objectifs organisationnels n'est pas nécessairement morale. Par exemple, un PDG qui prend la lourde décision de renvoyer des employés par temps de compressions budgétaires sera vu

comme un gestionnaire faisant preuve de grand courage managérial, bien que son action ne soit pas un comportement mû par des valeurs morales. À l'inverse, un vice-président qui s'oppose ouvertement à la décision de son PDG de licencier les employés et qui favoriserait une diminution des profits pour conserver tous les emplois ferait preuve de courage moral, car il encourt de grands risques à défendre ce qu'il croit être la bonne chose à faire.

Aussi, les attentes de la population envers les organisations et leurs décideurs évoluent avec le temps. Les entreprises ont non seulement des objectifs financiers à réaliser, elles ont une pression pour assumer leurs responsabilités environnementales et sociétales (Ayadi, 2004). Le rôle des gestionnaires ne se limite pas qu'à la prise de décision, on s'attend aussi des gestionnaires qu'ils jouent un rôle important dans la stimulation d'un climat de travail éthique (Dickson *et al.*, 2001). Les scandales éthiques en entreprises sont abondants et créent des polémiques graves pour les gouvernements et les populations. Que l'on pense aux scandales environnementaux (Deepwater Horizon, 2010 ; Lac-Mégantic, 2013), aux fraudes (Enron, 2001), aux scandales de corruption (Commission Charbonneau, 2011), aux cas de mépris des droits humains (Effondrement du Rana Plaza, 2013 ; Amazon, 2015), aux fraudes éthiques (Volkswagen, 2015), aux scandales économique-politiques (Bombardier, 2017) et à ceux d'inconduites sexuelles (Weinstein, Rozon et Salvail, 2017), la situation est plus qu'alarmante. Le domaine de la gestion écope d'autant plus dans les sondages. En effet, selon la firme Gallup aux États-Unis, seulement 20% des répondants jugent positivement l'honnêteté et l'éthique des gestionnaires versus 85% pour les médecins et les ingénieurs (Pauchant *et al.*, 2014). Comme le disent Pauchant *et al.* (2014) : « l'histoire nous apprend, en effet, qu'à chaque fois que la légitimité du milieu des affaires fut remise en question dans l'opinion publique, des changements importants ont souvent suivi. Ces changements furent soit imposés par des gouvernements, soit émergés de la société civile, soit encore introduits par des entreprises elles-mêmes ».

#### 1.4 Le leadership éthique

Selon certains auteurs, le leadership n'existe pas sans dimension morale. À ce sujet, Thompson (2004:28) écrit : « *There is an inescapable moral dimension to the exercise of power, whether or not it is formally acknowledged* ». Les gestionnaires sont ceux qui établissent et maintiennent le climat moral des organisations (Vidaver-Cohen, 1998). Ils sont le facteur principal de succès ou d'échec de l'éthique organisationnelle (Treviño, Weaver et Brown, 2008). Ce sont aux gestionnaires d'amener les organisations à prospérer dans des environnements éthiques soit par des formations, des codes de conduites, des processus de dénonciation, des contrôles serrés, des processus de décision éthique ou simplement en gérant par l'exemple (Carroll, 1987).

Carroll (1987) identifie trois types de management éthique : (1) le management immoral qui correspond à ceux qui s'opposent activement à ce qui est éthique et le voient comme une barrière à l'atteinte de leurs objectifs), (2) le management amoral qui correspond à ceux qui n'incluent pas, intentionnellement ou pas, de considérations éthiques dans leur prise de décision) et (3) le management moral qui correspond à ceux qui désirent atteindre leurs objectifs en respectant les normes éthiques. Mais qu'arrive-t-il lorsque les objectifs organisationnels ne sont pas alignés avec les principes éthiques du gestionnaire ? C'est à ce moment que le courage moral prend tout son sens.

Dans cette première section de la revue de la littérature, nous avons énuméré les différentes formes de courage et défini le principal concept de cette recherche, le courage moral. Nous en avons conclu que le courage moral n'existe que dans l'action. Une intention courageuse n'est rien sans l'action courageuse qui la suit. Aussi, le courage moral n'est pas seulement une idéologie philosophique, mais bien un comportement qui peut façonner les plus grands succès et échecs de l'humanité. Le courage moral n'appartient pas qu'aux hommes et aux femmes marquantes de l'histoire, mais bien à chacun et chacune dans son quotidien (Kidder, 2005).

*« In the defining moments of our lives[...] values count for little without the willingness to put them into practice. Without moral courage, our brightest*

*virtues rust from lack of use. With it, we build piece by piece a more ethical world.* » (Kidder, 2005:3)

Finalement, nous avons aussi démontré l'importance de faire preuve de courage moral en organisation et les conséquences de ce manquement. Cette habileté à faire preuve de courage moral peut varier d'un individu à l'autre et c'est pourquoi nous tenterons de déterminer les facteurs qui l'influencent.

## **2. Les déterminants du courage moral**

Nous estimons que plusieurs facteurs peuvent avoir une influence sur le courage moral en organisation. Nous les avons regroupés en quatre catégories soit les facteurs individuels, organisationnels, situationnels et sociaux.

### **2.1 Les facteurs individuels**

Lorsque vient le temps de comprendre le compas moral interne d'une personne, c'est-à-dire ce sens inné qui distingue le « bien » du « mal » et qui l'oriente vers des comportements jugés moralement acceptables, il faut regarder les facteurs individuels qui peuvent avoir une influence sur son caractère moral. On peut se demander ce qu'avaient Nelson Mandela, Martin Luther King ou Gandhi que la majorité des individus n'ont pas, ce qui a bâti leur caractère, leur force interne et qui leur a permis de surmonter leurs peurs et d'agir. On peut supposer que de nombreuses caractéristiques individuelles tels la génétique, l'environnement dans lequel une personne grandit, la manière dont elle a été socialisée et bien d'autres éléments forment petit à petit la personnalité d'un individu et plus précisément son identité morale.

## L'identité morale

Chaque individu étant unique, il semble probable que certaines caractéristiques individuelles aient une influence sur leur intention et leur capacité à faire preuve de courage moral. En effet, certains auteurs ont dénoté l'importance de l'identité morale dans la pratique de comportements moraux. Hardy et Carlo (2011) ont suggéré que l'identité morale est le degré auquel il est important pour une personne de s'identifier en tant que personne morale. L'identité morale serait la motivation à adopter des comportements moraux pour agir conséquemment avec son identité (Erikson, 1964). Il existe aussi deux types d'identité morale : celle où l'on veut démontrer notre moralité à autrui et celle où l'on désire être conséquent avec nos valeurs (Krettenauer et Casey, 2015).

Hardy et Carlo (2011) ont identifié le rôle crucial de l'identité morale dans l'inhibition de comportements malhonnêtes. Les individus avec une identité morale faible s'appuient sur leur volonté pour résister à la tentation et renoncer à des gains malhonnêtes. Au contraire, les individus avec une identité morale élevée se démontrent honnêtes naturellement sans avoir besoin de résister à la tentation. Bien que les individus avec une faible identité morale essaient de résister à la tentation et de se comporter honnêtement, ils échouent plus souvent qu'ils réussissent. Bien que les chercheurs et chercheuses aient beaucoup étudié le lien entre les comportements moraux et le raisonnement moral, certains suggèrent que l'identité morale serait le maillon manquant entre le jugement et l'action morale (Reynolds et Ceranic, 2007). Glenn *et al.* (2010) ont démontré dans leur recherche que l'identité morale était bel et bien un indicateur de comportements moraux. Les individus font des choix qui sont la réflexion de leur personnalité et veulent que ces choix reflètent l'image qu'ils ont d'eux-mêmes (Sood et Forehand, 2005). Toutefois, même si l'identité morale demeure un prédicteur du comportement moral, son effet n'est pas plus important que d'autres facteurs personnels ou situationnels (Hertz et Krettenauer, 2016), tels que le développement moral ou l'intensité morale. Dans le cadre de cette recherche, nous avons défini le concept comme suit : **l'identité morale est la prédisposition d'une personne à être un agent moral en s'appuyant sur ses valeurs et principes moraux.**

## Le développement moral

Selon Bergman, Lapsley et Narvaez (2004), l'identité morale d'un individu serait convergente avec son développement moral. La théorie de Kohlberg (1971) à ce sujet se résume à différents stades de développement moral qui seraient séquentiels, intégratifs, transculturels et généralement irréversibles. Ces stades sont divisés en trois sous-sections : la moralité préconventionnelle (typique aux enfants - stades 1 et 2), la moralité conventionnelle (typique aux adolescents et adultes - stades 3 et 4) et la moralité post-conventionnelle (peu d'individus atteignent ce stade - stades 5 et 6). Selon Kohlberg (1971), la majorité demeure au stade de la moralité conventionnelle où la morale est dictée par une force extérieure.

- Le stade 1 est l'évitement de la punition et l'obéissance à l'autorité.
- Le stade 2 est orienté vers l'intérêt personnel. L'enfant intègre les récompenses et les avantages de ces bonnes actions.
- Le stade 3 est orienté vers l'approbation des autres et l'entretien de bonnes relations sociales.
- Le stade 4 est orienté vers le respect des lois et des conventions sociales.
- Le stade 5 est orienté vers le contrat social, c'est-à-dire, favoriser le bien-être général du plus grand nombre de personnes.
- Le stade 6, quant à lui, est orienté vers des principes moraux universels. Le raisonnement moral est basé sur une pensée abstraite qui utilise des principes éthiques.

Le modèle de Kohlberg a reçu certaines critiques dont l'une des principales venant de la psychologue Carol Gilligan (1993) dans son livre *In a different voice* qui remet en cause son évaluation de la moralité des femmes en dévalorisant la notion de « prendre soin » (*ethic of care*). Elle ouvre le débat entre une moralité fondée sur des principes et une moralité fondée sur la manière d'agir pour préserver les relations humaines. L'éthique du « *care* » a joué un rôle crucial pour le développement du féminisme en éthique et a amené son lot de recherches sur les femmes et la moralité comme nous le verrons plus loin.

La théorie du désengagement moral de Bandura (1999) explique pourquoi les individus et les collectivités commettent des actes immoraux et comment ils les justifient, soit par les mécanismes suivants :

- La justification morale : une reconstruction cognitive du comportement en justifiant le tout pour une cause morale.
- L'étiquetage euphémique : en changeant le langage, on modifie la perception du comportement.
- La comparaison avantageuse : le contraste devient avantageux pour les actes répréhensibles.
- Le déplacement de la responsabilité : lorsque l'on répond à une autorité plus grande par exemple.
- La diffusion de la responsabilité : soit par une division des tâches ou l'action collective.
- Minimiser ou ignorer les conséquences sur les autres.
- La déshumanisation des victimes.
- Mettre le blâme sur les victimes.

Selon Kilham et Mann (1974), le désengagement moral serait plus facile pour les intermédiaires de la chaîne hiérarchique qui ne portent pas la responsabilité de la décision et qui ne sont pas les exécuteurs.

### **Le genre**

Tout d'abord, le genre est un phénomène complexe qui inclut le sexe biologique, les traits psychologiques et les rôles et attitudes genrés (McCabe, Ingram et Dato-On, 2006). Plusieurs études se sont intéressées à l'éthique et au genre en prenant simplement le sexe en compte et aucune différence ne pouvait être faite entre les hommes et les femmes. Toutefois, avec une approche multidimensionnelle du genre, on ne se fiant pas seulement à la biologie humaine, mais aussi aux facteurs sociaux, personnels, individuels et situationnels, certains chercheurs se demandent si l'on pourrait voir une différence dans la perception des comportements éthiques au travail entre les hommes et les femmes (McCabe, Ingram et Dato-On, 2006). Pour contrer l'approche constructiviste qui prédit que les femmes adoptent des comportements masculins dans des positions typiquement masculines, l'approche de la socialisation des genres affirme que les sexes vont exprimer différentes valeurs et traits dans leur rôle et donc, leurs intérêts, décisions et pratiques prendront différentes formes (Betz, O'Connell et Shepard, 2013). Existe-t-il réellement des différences significatives dans les comportements éthiques (ou non-éthiques) des hommes et des femmes? Pour ce qui est du courage, Jablin (2006) explique

qu'historiquement le courage était une caractéristique réservée aux hommes. Ils divisent le concept du courage en deux, soit le courage offensif (l'attaque) et le courage défensif (tenir le fort en cas d'attaque). L'idée renforcée est que les femmes font preuve d'un courage plus discret, souvent relèvent de l'endurance et du sacrifice tandis que les hommes sont souvent récompensés pour un courage plus assertif (Jablin, 2006).

Bronstein *et al.* (2007) quant à eux, ont étudié le rôle parental et ont déduit qu'il était primordial de favoriser le courage moral chez les jeunes filles dès leur enfance. Dû à leur socialisation, les filles ont tendance à jouer un rôle plus passif, à éviter les conflits et à vouloir plaire aux autres (Brown et Gilligan, 1993; Gilligan, 1991; Hancock, 1990; Pipher, 1998). Certaines études ont démontré le découragement des femmes à s'exprimer, car elles ont plus tendance à être ignorées, interrompues et à se faire couper la parole. Les parents de jeunes filles ont un grand rôle à jouer dans cette socialisation du genre féminin. Ils peuvent créer un environnement propice à la prise de parole (Brooks et Bronstein, 1996; Henley, 1977; Lott, 1995). Mais qu'en est-il en contexte organisationnel et plus précisément chez les hommes et les femmes en position d'autorité?

### **Les différences genrées en organisation**

Avec la venue des femmes sur le marché du travail, la question de l'éthique et des genres en organisation est d'autant plus pertinente. Précisons d'abord que les femmes comptent 51% de la population, 46,5% de la force du travail, mais seulement 12,5% des postes de dirigeants d'entreprise (Appelbaum, Audet et Miller, 2003). Dans leur recherche, Chen *et al.* (2016) ont démontré empiriquement que les hommes gestionnaires étaient plus enclins à justifier des comportements de gestion non éthiques (corruption et évasion fiscale) que les femmes gestionnaires. Pour contrer ce phénomène, les auteurs suggèrent des formations ciblées pour les hommes dirigeants et de mettre des femmes dans des rôles décisionnels tels que membres de conseils d'administration, gestionnaires, contrôleuses, ou auditrices. Appelbaum, Audet et Miller (2003) démontrent aussi que les deux genres peuvent apprendre l'un de l'autre, mais pour ça, les femmes doivent cesser de briller par leur absence dans les rôles de responsabilité. Pour ce qui est du contexte du mouvement



#metoo, plusieurs questions en lien avec le genre émergent : est-ce qu'une femme gestionnaire reçoit une plainte de harcèlement sexuel de la même manière que son collègue homme? On pourrait penser qu'une femme serait plus empathique aux cas de harcèlement sexuel, toutefois est-ce que la solidarité féminine a ses limites? Est-ce que l'esprit de compétition entre femmes peut venir jouer en la défaveur de la plaignante?

Finalement, dans son livre, Kidder (2005) affirme que le courage moral tel que nous le connaissons aujourd'hui est un mélange de courage d'action (souvent attribué aux hommes) et de courage d'endurance (souvent attribué aux femmes) et que les deux genres sont également aptes à en faire l'expression. Ce serait donc un amalgame de l'identité morale, imprégnée du développement moral de chacun qui serait le facteur individuel ayant un effet sur la capacité à faire preuve de courage moral et le genre qui serait la variable modératrice quant à l'expression du courage moral. Maintenant, est-ce que le contexte dans lequel nous devons faire preuve de courage moral a une influence sur ce dernier?

## **2.2 Les facteurs organisationnels**

Dans la communauté scientifique, un grand débat existe entre la théorie des « pommes pourries » versus celle du « panier pourri », c'est-à-dire de savoir si les comportements non éthiques viennent de caractéristiques individuelles ou seraient plutôt attribuables à des caractéristiques organisationnelles (Treviño et Youngblood, 1990). L'individu n'étant pas seulement le fruit du déterminisme génétique, de sa personnalité et de son éducation est aussi influencé par son environnement. Il serait naïf de penser que le milieu de travail, celui où les individus passent la majorité de leur temps, n'influence pas leurs actions et leurs décisions. Il existe des milieux où une culture de harcèlement et de malhonnêteté est plus présente, bien que tous les milieux soient à risque d'avoir des individus adoptant des comportements non éthiques. Un gestionnaire a non seulement une responsabilité personnelle d'adopter lui-même des valeurs et de mettre en place des pratiques de gestion

éthique, mais aussi un devoir professionnel d'assurer un milieu exempt d'abus. Plusieurs facteurs peuvent influencer l'expression du courage moral dans une organisation.

### **Les effets de la structure hiérarchique**

Tout d'abord, on peut se demander si le modèle d'affaires d'une organisation a un effet sur l'expression du courage moral des employés qui y travaillent. Est-ce qu'un milieu coopératif où les valeurs de démocratie et d'égalité sont présentes est moins à risque d'avoir des pratiques de gestions non éthiques? Est-ce que le fait de faire partie d'un ordre professionnel régi par un code de déontologie facilite la divulgation de pratiques non éthiques? Plusieurs recherches démontrent que des politiques éthiques et la peur du congédiement en cas de comportement non éthique diminuent significativement ces comportements (Hegarty et Sims, 1978; Laczniak et Inderrieden, 1987; Treviño, Sutton et Woodman, 1985). À l'inverse, existe-t-il un modèle d'affaires qui soutient consciemment ou inconsciemment des pratiques de gestion non éthique? Certains auteurs affirment qu'une organisation favorisant la compétition, les résultats et le manque de considération éthique entraîneront des comportements non éthiques (Baumhart Jr, 1961; Brenner et Molander, 1977).

De ce que nous savons sur le harcèlement sexuel au travail, cette problématique ne fait qu'accroître en termes de nombre et de fréquence au Canada (French et Morgan, 1999). Le harcèlement sexuel prend racine dans les inégalités et les rapports de pouvoir. Les agresseurs agissent de la sorte pour plusieurs raisons, une des principales étant de maintenir leur statut hiérarchique en excluant les victimes du groupe (Berdahl, 2007). Selon Grébot (2011), le harcèlement n'existe pas sans individu harceleur, mais aussi sans organisation complaisante et sans témoins silencieux.

## Les effets de la culture organisationnelle

Ensuite, il semble indéniable que la culture organisationnelle d'une entreprise ait des effets sur les pratiques éthiques ou non éthiques de ses membres.

« La culture d'entreprise n'a rien de théorique; elle se vit au quotidien et elle se traduit dans les comportements des individus, dans leurs valeurs, dans leur style de gestion et elle se reflète dans les systèmes organisationnels en place. [...] La culture tient à un ensemble de valeurs et de convictions partagées dans un milieu autour d'éléments aussi variés que le droit à l'erreur, l'éthique, le respect, la diversité culturelle. » (Ordre des CRHA du Québec)

Selon Schein, (2010:7), « *Culture is an abstraction, yet the forces that are created in social and organizational situations deriving from culture are powerful. If we don't understand the operation of these forces, we become victim to them* ». La culture organisationnelle varie d'une organisation à l'autre et évolue dans le temps. Selon Christine Denny, conseillère exécutive chez Brio Conseils, une transformation culturelle se fait collectivement et il faut compter environ cinq à dix ans pour y arriver.

Selon Treviño, Butterfield et McCabe (1998), il existe deux niveaux de culture organisationnelle : le système formel et le système informel de contrôle. Le premier est composé des processus *top-down* tels les codes de conduite et les systèmes de récompenses, alors que le second représente les processus *bottom-up* tels l'influence du groupe et le climat éthique. Ces deux niveaux influenceront la perception des membres de l'organisation quant aux comportements appropriés. Aussi, Johnson *et al.* (2018) ont dénoté que l'éthique des pairs décourage les comportements malhonnêtes. Il y a une corrélation positive entre un groupe partageant des normes et des valeurs communes et la prise de décision et les comportements éthiques de ces derniers. En ce qui a trait aux gestionnaires, ceux sont eux qui détiennent « une influence déterminante sur la culture organisationnelle, consciemment ou non, à travers les priorités sur lesquelles ils fixent leur attention, leur réaction aux situations de crise, leur propre comportement qui sert de modèle ainsi que les critères d'évaluation, de rémunération, de sélection et de congédiement qu'ils adoptent » (Girard, 2007:10).

## **L'influence des modèles de conduite**

Dans les sciences du développement humain (et animal), l'imitation des comportements est à base de l'apprentissage pour plusieurs espèces. En gestion, on dit qu'un bon gestionnaire doit diriger par l'exemple (Paine, 1994). Avoir un modèle éthique en grandissant permettrait aux enfants de développer leur leadership éthique à l'âge adulte (Brown et Treviño, 2014). Les enfants apprennent les comportements prosociaux en observant et imitant ceux de leurs parents qui, dans leurs interactions quotidiennes, peuvent les favoriser et les inculquer (Bronstein *et al.*, 2007). Sur le marché du travail, ce sont les modèles formels ou informels rencontrés au cours de la carrière qui aident à forger le caractère éthique d'un individu (Brown et Treviño, 2014). Les hauts dirigeants sont aussi vus comme ceux mettant les balises éthiques de l'organisation (Clinard, 1983; Ferrell et Gresham, 1985). C'est donc une combinaison des modèles de conduite parentaux, professionnels et des hauts dirigeants qui façonnent le développement éthique d'un individu. Ceci signifie qu'il est possible pour les organisations de promouvoir et développer des comportements éthiques chez leurs employés et dirigeants et donc, par conséquent, encourager l'expression du courage moral au sein de leur institution (Brown et Treviño, 2014).

## **Organisations favorisant l'expression du courage moral**

Quel paradoxe que de vouloir des employés courageux dans une organisation où ils n'auraient pas besoin de l'être! Pour devenir une organisation courageuse, les dirigeants de cette dernière doivent s'éloigner des idéologies qui ne valorisent que les performances financières. Elles doivent se questionner sur leurs relations avec leurs intervenants et la société dans laquelle elles œuvrent. Ces relations d'affaires exigent une conduite éthique irréprochable, ne serait-ce que pour la réputation et l'image de l'entreprise (Kaptein *et al.*, 2005). Les organisations valorisant l'intégrité vont non seulement survivre à leur compétition, mais vont aussi engendrer une meilleure qualité de vie au sein de leur institution (Verhezen, 2010). Aussi, Armenakis (2002) débat l'importance de développer une curiosité morale chez les dirigeants des entreprises afin qu'ils puissent réfléchir sur

leurs réussites et leurs échecs éthiques. L'apprentissage du courage moral se fait en trois étapes : (1) les discours et discussions qui colonisent l'imaginaire, (2) les modèles et les mentors qui permettent de visualiser l'abstrait et (3) les pratiques et la persistance comme toute compétence à travailler (Kidder, 2005). Il est donc possible pour les organisations d'influencer positivement la capacité de leurs employés et dirigeants à faire preuve de courage moral. Le contexte organisationnel peut aussi constituer des barrières aux actions courageuses de par sa structure hiérarchique, ses valeurs et la culture organisationnelle qui en émane.

### **2.3 Les facteurs situationnels**

Un autre élément qui détermine la motivation d'une personne à faire preuve de courage moral est le contexte situationnel, c'est-à-dire, des circonstances aggravantes ou atténuantes dans lesquelles la situation s'est produite.

#### **L'intensité morale**

L'intensité morale est constituée de six composantes : (1) la magnitude des conséquences, (2) le consensus social, (3) la probabilité des effets, (4) l'immédiateté temporelle, (5) la proximité et (6) la concentration des effets (Jones, 1991). La magnitude des conséquences est l'importance des dommages ou bénéfiques qui résulteraient de l'acte. Le consensus social est l'accord collectif sur le dilemme éthique. La probabilité des effets se définit comme le risque que les conséquences aient lieu. L'immédiateté temporelle est la durée de temps entre l'action et les conséquences. La proximité est la distance culturelle, physique, psychologique ou sociale entre les acteurs concernés par le dilemme. Enfin, la concentration des effets représente les effets des conséquences relativement au nombre de personnes affectées par l'action (Jones, 1991).

Dans un contexte de harcèlement sexuel, prenons le cas, par exemple, des Courageuses qui ont dénoncé Gilbert Rozon, l'intensité morale serait vue comme-ci : (1) les

conséquences auxquelles les Courageuses font face sont grandes (poursuites pour diffamation publique, lynchage médiatique, perte d'emploi, mais aussi justice, guérison, etc.), (2) le consensus social sur les enjeux d'agressions sexuelles est maintenant élevé grâce au mouvement #metoo (les normes sociales sont donc en faveur d'une dénonciation), (3) la probabilité que les conséquences aient lieu sont grandes, (4) l'immédiateté temporelle peut être assez longue (quelques années avant d'avoir un verdict en cour), (5) les Courageuses sont à proximité de leur agresseur (le milieu dans lequel elles œuvrent, liens hiérarchiques pour certaines, etc.) et (6) les effets des conséquences ruisselleront plus loin que seulement sur les victimes et l'agresseur, mais bien sur tout le milieu culturel et la société québécoise. Il faut noter que dans cet exemple, ce n'est pas seulement l'intensité morale d'une agression sexuelle, mais bien l'intensité morale de toutes les agressions sexuelles mises ensemble qui ont mené les Courageuses à dénoncer. Ce facteur situationnel explique pourquoi le harcèlement sexuel est souvent vu comme du « cas par cas ». Chaque situation étant unique, il est peu probable qu'un individu agisse toujours de la même manière dans différentes situations ayant différentes intensités morales. Dans le cadre de cette recherche, nous avons défini le concept comme suit : **l'intensité morale représente la « gravité<sup>32</sup> » d'une situation immorale dans un contexte donné et l'étendue des conséquences qui en découlent.**

### **Les comportements de harcèlement sexuel**

Le harcèlement sexuel est un comportement non souhaité dans le contexte du travail où le genre de la personne prévaut sur ses compétences professionnelles. Ce comportement est souvent présent entre deux personnes ayant un statut hiérarchique différent, même s'il existe entre collègues et avec les clients. Le rapport de pouvoir est un élément intrinsèque à la définition légale du harcèlement sexuel (Apodaca et Kleiner, 2001). Selon Apodaca et Kleiner (2001), le harcèlement sexuel peut se produire dans deux contextes : le premier étant fait de manière très franche; souvent l'embauche ou une promotion sera contingente

---

<sup>32</sup> Chaque situation immorale demeure, à notre avis, importante peu importe sa gravité, toutefois il est vrai qu'il existe une certaine « hiérarchie » des enjeux éthiques. Dans le cadre des violences à caractère sexuel, d'autant plus.

à des faveurs de nature sexuelle. L'autre contexte étant plus subtil; le milieu de travail devient hostile avec des blagues, des commentaires ou des gestes sexuels dérogatoires. C'est souvent le caractère répétitif de ces actions qui mènera à un environnement de travail hostile.

Selon le site Internet d'Éducaloi, « le consentement sexuel est l'accord qu'une personne donne à son partenaire au moment de participer à une activité sexuelle. Ce consentement doit d'abord être donné de façon volontaire, c'est-à-dire qu'il doit s'agir d'un choix libre et éclairé. Si le choix n'est pas libre et éclairé, le consentement n'est pas valide ». Ces comportements à caractère sexuel non désirés qui se manifestent de façon répétée et qui ont des conséquences néfastes sur les victimes (atteinte à leur droit à l'égalité et à la dignité) peuvent prendre plusieurs formes :

- Les demandes de relations sexuelles en échange d'une faveur;
- Les demandes insistantes de rendez-vous galant en n'acceptant pas le refus;
- Les demandes de caresses;
- Un contact physique non nécessaire, y compris les attouchements non désirés;
- Le langage et/ou les remarques dérogatoires de nature sexuelle;
- La conduite ou les remarques liées à la non-conformité perçue d'une personne au stéréotype du rôle assigné à son sexe;
- L'exposition ou la circulation de matériel pornographique, d'images ou de dessins de nature sexuelle;
- Les plaisanteries de nature sexuelle;
- La vantardise au sujet de sa prouesse sexuelle;
- Les agressions physiques à caractère sexuel;
- Les viols<sup>33</sup>.

Il y a donc une « échelle de gravité » des comportements et tous n'auront pas la même intensité morale. Il y a fort à parier que la capacité d'une personne à faire preuve de courage moral ainsi que son expression différera d'une situation à l'autre. De plus, selon le site Internet de la CNESST, il existe plusieurs facteurs de risque pouvant mener au harcèlement sexuel :

- Le manque de respect entre les personnes;
- Les conflits mal gérés ou non gérés;

---

<sup>33</sup> Site Internet de l'Institut national de santé Publique du Québec : <https://www.inspq.qc.ca/agression-sexuelle/les-agressions-sexuelles-de-quoi-parle-t-on>

- L'envie, la jalousie ou la rivalité;
- L'absence de communication entre employeur et employés, et entre employés;
- La compétition excessive;
- L'ambiguïté ou l'imprécision quant aux tâches à réaliser;
- L'iniquité dans la répartition de la charge de travail;
- Le manque de formation ou d'accompagnement lors d'un changement technologique;
- Des outils de travail inadéquats;
- Le déni de l'existence possible de harcèlement psychologique ou sexuel dans l'entreprise<sup>34</sup>.

Nous pouvons constater que la plupart de ces facteurs de risques peuvent être évités avec de saines pratiques de gestion. Selon la CNESST, il existe différents moyens pouvant être pris par les dirigeants pour détecter ces facteurs de risque, soit en étant attentif à son milieu de travail, notamment aux changements dans la conduite des individus ou à la formation de clans, en étant attentif aux tensions entre les personnes, en tenant des rencontres individuelles, en consultant le personnel et en faisant le bilan des événements survenus dans l'entreprise au cours de la dernière année (analyser le taux d'absentéisme, le taux de roulement, la nature des griefs, le type de fautes ayant fait l'objet de mesures administratives ou disciplinaires, les motifs de consultation du programme d'aide aux employés). Toutefois, un gestionnaire n'est pas à l'abri de tout comportements de harcèlement sexuel. Selon la Loi sur les normes du travail au Québec, lorsqu'un gestionnaire reçoit une plainte pour harcèlement sexuel, il se doit d'agir immédiatement de manière informelle (les pratiques de gestion habituelles) ou formelle (la médiation ou l'enquête). Il se doit aussi d'offrir un soutien aux personnes concernées et d'appliquer des mesures disciplinaires proportionnelles à la gravité de la situation en tenant compte de la gradation des sanctions et des circonstances aggravantes ou atténuantes. Son inaction le rend complice des comportements harcelants. Outre l'immoralité de la chose, ignorer des comportements de harcèlement sexuel mène à de grands coûts pour l'organisation en termes d'absentéisme, de faible productivité et la perte de bons employés (Stanko et Werner, 1995). L'évitement de ces comportements passe par des politiques claires contre

---

<sup>34</sup> Site Internet de la CNESST : <https://www.cnt.gouv.qc.ca/publications/trousses-dinformation/trousse-dinformation-sur-le-harcèlement-psychologique-ou-sexuel/index.html>



le harcèlement sexuel ainsi que des employés qui savent comment porter plainte et que ces derniers ne vivent aucune représaille (Stanko et Werner, 1995).

## **2.4 Les facteurs sociaux**

Les individus et les organisations sont teintés de la société dans laquelle ils vivent. La valeur que l'on accorde au courage moral et la facilité à en faire preuve s'inscrit aussi dans un contexte social défini.

### **Les phénomènes psychosociaux**

Plusieurs phénomènes psychosociaux connus peuvent être en cause. Premièrement, l'effet témoin de Darley et Latané (1968), phénomène qui explique pourquoi le comportement d'aide est inhibé plus il y a de témoins présents peut amener à se déresponsabiliser en diluant la responsabilité sur d'autres personnes. Dans le contexte du mouvement #metoo, cela se traduirait par les nombreux témoins d'inconduites sexuelles qui se sont tus en se disant que d'autres pouvaient et allaient agir à leur place. Il y a aussi la pensée de groupe de Whyte et Nocera (1956), phénomène où les individus ont tendance à prioriser un accord global plutôt que faire valoir leur opinion contraire qui peut influencer le courage moral. Par exemple, lorsqu'un groupe a des propos déplacés et que tous semblent y adhérer, il devient plus difficile de montrer son désaccord. Ensuite, il existe aussi une tendance à normaliser les comportements déviants (Moynihan, 1993). En effet, ces derniers seraient tellement présents dans nos vies que l'habitude nous amène à ne plus les considérer comme déviants. On peut penser que les comportements déviants sans conséquence pour l'organisation deviennent à la longue la norme sociale. Finalement, il y a aussi la polarisation de groupe, qui consiste à adopter une position plus polarisée suite à une discussion de groupe sur un sujet que celle que l'on avait *a priori* (Myers et Lamm, 1976). Dans le contexte du mouvement #metoo, les alliés tout comme les objecteurs du mouvement deviendraient donc plus radicaux dans leurs pensées et leurs propos suite à

l'explosion de cette revendication féministe ce qui peut expliquer les débats enflammés sur la place publique quant aux enjeux d'agressions sexuelles.

### **Le consensus social**

Le concept de normes sociales ou consensus social suggère que les individus ajustent leurs décisions et actions selon les attentes des autres (Jones, 1991). Lors d'un dilemme éthique avec un consensus social élevé, l'individu faisant face au dilemme sera normalement plus conscient moralement des enjeux de ce dernier (Butterfield, Trevin et Weaver, 2000). L'existence d'un consensus social ainsi qu'un partage des informations sur un enjeu (Aytug *et al.*, 2019) améliore le jugement moral chez un individu (Davis, Johnson et Ohmer, 1998).

Dans le contexte du mouvement #metoo, la majorité des individus savent maintenant que l'abus de pouvoir et les violences sexuelles sont inacceptables. Il peut y avoir des débats sur la gravité des actes et comme tout mouvement des individus qui s'y opposent, mais la plupart des gens ne peuvent plus ignorer les effets dévastateurs de l'abus de pouvoir des titans de leurs milieux respectifs. C'est donc par une redéfinition des normes sociales et par la force du nombre que le mouvement #metoo a mis en lumière un problème de société et a, par le fait même, ouvert la porte à la prise de parole courageuse. Il est fort à parier que ce contexte social particulier a facilité la capacité et la motivation des individus à faire preuve de courage moral et à dénoncer les abus vécus. Dans le cadre de cette recherche, nous avons défini le concept comme suit : **le consensus social élevé sur un enjeu éthique est l'accord du plus grand nombre sur les règles de conduite à adopter dans un contexte précis.**

En somme, le courage moral est influencé par plusieurs facteurs individuels, organisationnels, situationnels et sociaux. Ces facteurs semblent être des prédictors de la capacité et de la motivation d'une personne à faire preuve de courage moral. Aussi, il est intéressant de noter que le courage moral peut se cultiver individuellement et collectivement. Les questionnaires d'entreprises, par l'incarnation quotidienne de leurs

valeurs morales, ont le potentiel de créer une culture organisationnelle favorisant les comportements éthiques. Pour contrer le harcèlement sexuel au travail, il est essentiel d'appuyer les individus faisant preuve de courage moral, car leurs comportements cascaderont sur les autres. Le courage moral semble donc contagieux et peut, par le fait même, enchaîner des spirales vertueuses.

### **3. L'expression du courage moral en organisation**

Un an après l'avènement du mouvement #metoo, l'éthicien René Villemure écrit un article dans La Presse s'intitulant *Le courage, une qualité du cœur*.

« Si un mot est la construction d'un son et d'un sens, il semblerait que le courage ne soit devenu qu'un son sans le sens, c'est-à-dire que l'on reconnaît le mot lorsqu'on l'entend, lorsque certains l'évoquent, mais que, au fond, personne ne sait réellement ce en quoi il consiste. On aura beau créer des formations universitaires en gouvernance, en administration des affaires ou en management, le courage n'est pas une valeur qui se codifie ou qui s'enseigne. Le courage ne consiste pas en faire son travail tel qu'on l'attend de vous, ce qui n'est que compétence. Non, le courage est une qualité du cœur qui porte à réfléchir et à agir contre la facilité, avec sagesse, dans des circonstances difficiles. Le courage n'existe pas en théorie, il ne peut se démontrer que dans l'action. » (La Presse, 21 octobre 2018)

Dans les sections précédentes du présent chapitre, nous avons défini le courage moral et ses déterminants. Mais comment s'exprime le courage moral? Face à un dilemme éthique, chacun aura une réaction différente. Un gestionnaire faisant face à un dilemme moral vivra une série d'émotions et de réflexion qui se transformeront en action (ou resteront des réflexions passives). La détresse morale que vivent des individus, lorsque confrontés à un dilemme éthique, est une souffrance physique et/ou émotionnelle vécue lorsqu'une personne ne peut agir selon ce qu'elle croit être « la bonne chose » à faire (Pendry, 2007). Il y a donc un coût à agir (et à ne pas agir) courageusement.

## 5.1 La dénonciation

« *When the whole world is silent, even one voice becomes powerful.* »

Malala Yousafzai

Une des caractéristiques distinctives du courage moral est qu'il est orienté vers l'action, c'est un comportement. Il prend souvent la forme d'une prise de parole, d'une dénonciation. La théorie d'Hirschman (1970) *Exit, Voice or Loyalty* démontre que tout groupe humain différentes réponses possibles à une baisse de qualité ou une baisse de bénéfices aux membres : ils peuvent quitter la relation ou ils peuvent exprimer leur désaccord et proposer des changements. Cette union entre la politique et l'économie est applicable au contexte du travail où un employé pourrait décider de quitter son emploi ou d'exprimer son désaccord face à des nouvelles politiques organisationnelles. La loyauté, quant à elle, vient réduire les chances de sortie des employés et elle augmente la fidélité chez ces derniers lorsque leurs voix sont écoutées. Ceci étant dit, la dénonciation a aussi son lot de conséquences négatives, c'est pourquoi certains vont préférer quitter l'organisation ou se taire et endurer. Dans le milieu des affaires, lorsque la prise de parole n'est pas suffisante pour convaincre ses collègues ou supérieurs de la gravité d'un dilemme éthique, il reste toujours l'option de lancer l'alerte.

## 5.2 Lancer l'alerte

« *Whistleblowing is the disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral, or illegitimate practices under the control of their employers, to persons or organizations that may be able to affect action.* »  
(Near et Miceli, 1985:689)

Lorsque la prise de parole à l'interne ne suffit pas, certains choisissent de lancer l'alerte à l'externe de l'organisation. Les recherches suggèrent que presque tous les lanceurs d'alertes auraient tenté initialement de divulguer les méfaits à l'interne avant de se rendre sur la place publique (Miceli et Near, 1992, 2002). Une fois l'alarme sonnée, l'équipe de direction a deux choix : nier l'information ou prendre les actions appropriées, soit de récompenser ou de punir le lanceur d'alerte (Near et Miceli, 1986). Le traitement de cette personne par l'organisation aura une forte influence sur la volonté et la probabilité que

d'autres lancent l'alerte à leur tour dans le futur (Casal et Zalkind, 1995; Miceli et Near, 1992). D'où toute l'importance des systèmes protégeant la confidentialité des lanceurs d'alertes. Nommer une vérité impopulaire, s'exprimer contre des normes sociales que l'on juge inappropriées et lancer l'alerte sont toutes des actions demandant aux individus du courage moral (Grant, 2002).

Plusieurs effets bénéfiques de lancer l'alerte, pour les organisations et pour la société, ont été documentés. Miceli *et al.* (2012) ont trouvé que lorsque les actions répréhensibles des organisations sont corrigées ou reportées, les employés tendent généralement à voir l'organisation de manière plus positive. Se taire, au contraire, peut mener à des spirales de silence destructif qui résulteraient en abus de pouvoir, en l'érosion de l'individualité et de l'intégrité et par conséquent, en une baisse des standards éthiques des organisations (Perlow et Williams, 2003). Dénoncer des pratiques de gestion organisationnelles questionnables aux autorités compétentes à l'interne donne la chance à ces dernières de corriger le tir et devrait être encouragé par les gestionnaires (Dozier et Miceli, 1985). Cependant, dénoncer à l'externe n'est pas pratique courante, car cela peut être dommageable pour l'image de l'organisation (Miceli et Near, 1988; Zhang, Chiu et Wei, 2009).

Pour ce qui est des lanceurs d'alertes, Smith et Brown (2008) estiment que la majorité des lanceurs d'alerte seront traités de la même manière par leur employeur et leurs collègues dépendamment des circonstances de la dénonciation des pratiques non éthiques. Par contre, les lanceurs d'alertes sont sujets à des conséquences négatives suivant leurs actions tels de l'intimidation, du harcèlement et dans des cas plus graves, la perte de leur emploi et l'ostracisme (Smith et Brown, 2008). Miceli *et al.* (1999) indiquent que les représailles contre les lanceurs d'alerte ont lieu entre 17% et 38% du temps. C'est pourquoi certains préféreront rester silencieux.

### 5.3 Le silence moral

« *The only thing necessary for the triumph of evil is for good men to do nothing.* »

Edmund Burke

Ensuite, pour bien comprendre un concept, il faut aussi définir son opposé. Dans ce cas-ci, le contraire du courage, peu importe sa forme, serait le silence. Yang, Milliren et Blagen (2009;10) estiment « qu'un manque de courage engendre des sentiments d'infériorité, de pessimisme, d'évitement et de mauvaise conduite<sup>35</sup> ». Le silence moral est la forme d'absence de courage étudiée par certains éthiciens et éthiciennes. Pour plusieurs raisons, tel que vu précédemment, les individus choisissent de se taire plutôt que de parler. C'est à l'organisation d'instaurer un climat propice à la divulgation, à la discussion et exempt de peur et c'est au gestionnaire de faire vivre ce climat au quotidien.

Les personnes sont moralement muettes lorsqu'elles échouent à prendre parole sur des sujets qu'elles savent être mal. Elles sont muettes aussi lorsqu'elles ne posent pas de questions sur des activités qui semblent demander un suivi plus approfondi, lorsqu'elles ne défendent pas leurs idéaux et lorsqu'elles se plient trop aisément sans se battre vigoureusement pour les positions qu'elles jugent être bonnes (Bird, 1996). La volonté des individus à demeurer silencieux lorsqu'ils sont témoins d'un manquement éthique dépend entre autres de leur conscience que l'action est mal, des liens de la communauté, de leur compétence morale et de leurs standards professionnels (MacGregor et Stuebs, 2014).

Les organisations aussi peuvent être moralement muettes. Bird (1996) identifie quatre facteurs organisationnels incitant au silence moral: (1) les organisations qui empêchent la contestation, le questionnement et la critique, (2) les organisations *top-down*, (3) des barrières à la communication horizontale venant de rivalité ou compétitivité entre employés et (4) des blocages à l'apprentissage dû à la complaisance et à un excès de confiance. Sachant que l'humain a tendance à structurer ses sociétés en groupe hiérarchique de dominance, statuts et pouvoir (Sidanius et Pratto, 2004), les individus

---

<sup>35</sup> Traduction libre: « *A lack of courage, in contrast, breeds feelings of inferiority, pessimism, avoidance, and misbehaviors.* »

élevés dans la hiérarchie sociale croient qu'ils appartiennent aux groupes supérieurs et qu'ils méritent plus que les autres des ressources sociales telles le pouvoir, le statut et l'argent (Pratto, Sidanius et Levin, 2006). Parce qu'ils se sentent en droit d'utiliser le pouvoir pour gagner toujours plus, ils sont plus enclins à participer à des actes non éthiques pour satisfaire leurs intérêts et ceux de leur groupe nonobstant ce qu'ils infligent aux autres pour y arriver.

Pour récapituler, le courage moral en contexte organisationnel s'exprime de plusieurs manières, soit par une prise de parole ou une prise de décision à l'interne ou par le lancement d'une alerte à l'externe. À l'inverse, une personne ne faisant pas preuve de courage moral demeure alors silencieuse. Ces actions courageuses sont celles qui sont remarquées, qui font parler d'elles et qui cultivent d'autres comportements courageux. Toutefois, il existe, selon nous, d'autres manières d'agir qui peuvent s'apparenter à du courage moral, mais de manière plus implicite. Par exemple, dans le contexte du mouvement #metoo, en soutenant les victimes, en offrant son support au mouvement sur les plateformes de médias sociaux, en demandant à un collègue comment il ou elle va, en étant observateur, en se remettant continuellement en question, en faisant preuve d'introspection, en s'entourant de gens qui pensent différemment, en faisant de l'écoute active et bien d'autres. Entre la dénonciation et le silence se trouve aussi un amalgame d'actions bienveillantes qui demande, somme toute, un certain courage.

#### **4. Résumé de la revue de la littérature**

En résumé de ce chapitre, nous savons désormais qu'il existe différentes formes de courage (physique, social, créatif, psychologique et managérial), et celui qui nous intéresse dans le cadre de cette recherche le courage moral. Concept relativement récent dans la littérature académique, les philosophes grecs l'abordaient déjà dans l'Antiquité. Le courage moral se définit comme un comportement volontaire qui défend des principes moraux altruistes et qui comprend un risque de représailles pour la personne qui en fait preuve. La capacité et la motivation d'un individu à faire preuve de courage moral varient

d'une personne à l'autre et d'une situation à l'autre selon plusieurs facteurs (individuels, organisationnels, situationnels et sociaux). Dans le contexte organisationnel, le courage moral est essentiel au maintien des normes éthiques et c'est à chacun que revient la tâche d'en faire preuve au quotidien. Le courage moral peut être cultivé chez chacun de l'enfance à l'âge adulte par de fortes valeurs morales, par des modèles de conduite éthique, par des organisations qui instaurent un climat d'ouverture facilitant la prise de parole lors de dilemmes éthiques et par des normes et consensus sociaux favorables aux comportements moraux. Le courage moral s'exprime habituellement par une prise de parole ou de décision et le silence moral, son opposé, par une inaction. Le courage moral et les risques qui y sont associés sont contextuels. Les victimes d'agressions sexuelles qui ont dénoncé leurs agresseurs dans la foulée du mouvement #metoo ont fait preuve d'un grand courage moral. Le temps seul nous dira les véritables effets de cette tornade revendicatrice. Nous ne pouvons qu'espérer qu'elles aient pavé le chemin pour les autres à venir et qu'il deviendra de moins en moins difficile de dénoncer l'abus de pouvoir dans les milieux de travail.



## Chapitre 2

### Cadre conceptuel

*« If not us, then who?  
If not now, then when? »*

John Lewis

Figure du mouvement afro-américain  
et homme politique américain

La revue de la littérature nous a permis de faire une recension des écrits sur le courage moral ainsi que sur ses déterminants. Notre recherche a pour but premier d'explorer le phénomène du courage moral en organisation dans le contexte du mouvement #metoo. Nous cherchons à comprendre les changements que ce mouvement social a amenés dans l'expression du courage moral chez les gestionnaires québécois, c'est-à-dire, les personnes en position d'autorité, celles ayant un pouvoir décisionnel au sein des entreprises. Le présent chapitre expliquera le cadre utilisé pour répondre à la problématique, c'est-à-dire, la lunette avec laquelle nous avons analysé et répondu à la question de recherche.

#### 1. Les modèles de prise de décisions et de comportements éthiques

Avec le nombre important de scandales éthiques dans les organisations, les chercheurs.e.s des quatre coins du monde ont cultivé un intérêt à l'égard des dilemmes moraux. Pourquoi sont-ils si présents? Comment peut-on les éviter? Ces questionnements ont amené les experts à se pencher sur la prise de décision éthique et les comportements moraux en organisation. Nous nous sommes inspirés, pour les besoins de cette recherche, de trois modèles éthiques, soit le modèle de Rest, Jones et Trevino (1991), celui d'Hannah, Avolio et Walumbwa (2011) ainsi que celui de Reynolds et Ceranic (2007). Nous avons choisi ces trois modèles, car ils contribuent à la prise de décision éthique, au courage moral et aux effets d'un consensus social élevé sur une problématique donnée. Ces modèles étaient représentatifs en tout point à notre question de recherche qui s'inscrit dans un contexte

unique et regroupait les composantes essentielles à la création de notre cadre conceptuel, c'est-à-dire, notre propre modèle du courage moral.

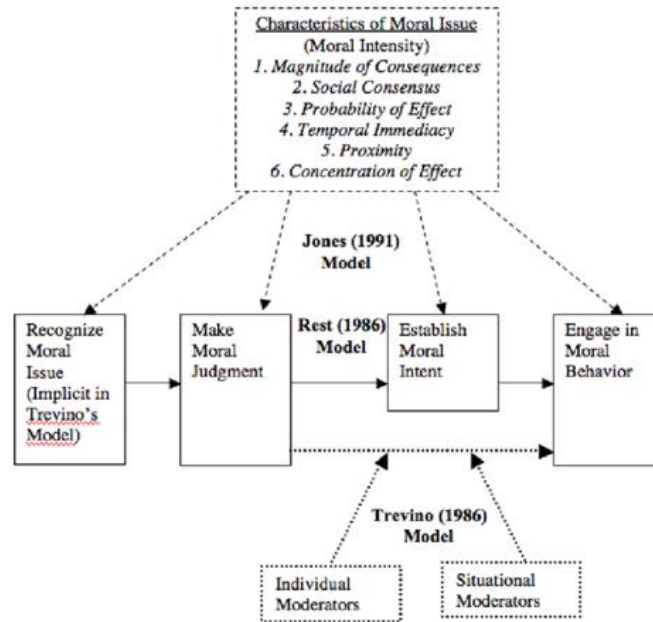
### **1.1 Le modèle de Rest, Jones et Trevino (1991)**

Le modèle de prise de décision éthique de Rest (1984), basé sur les travaux de Kohlberg, est divisé en quatre étapes. La première, la reconnaissance de l'enjeu éthique, implique de l'individu une sensibilité à comprendre et reconnaître les effets d'un dilemme moral. La deuxième, le jugement moral, est la connaissance de ce qui est « la bonne chose » à faire dans la situation donnée. La troisième, l'intention morale, est la motivation de l'individu à faire « la bonne chose ». Et finalement, la quatrième, le comportement moral est le caractère moral de la personne à savoir si elle est capable de suivre son intention. Cette dernière composante du modèle serait l'équivalent pour nous du courage moral. Rest (1984) soutient que chaque composante du modèle est distincte et que le succès à une étape n'est pas garant du succès par la suite. Aussi, il prétend qu'un individu n'agit pas de la même manière lorsqu'il fait face à différents dilemmes moraux.

Le modèle original de Rest (1984) fut bonifié à travers les années par Treviño (1986) et Jones (1991). Trevino y ajouta les concepts de modérateurs individuels (la force de l'ego qui représente la capacité à suivre ses propres convictions, la dépendance au terrain qui serait dans ce cas-ci le milieu de travail et la relation au contrôle) et de modérateurs situationnels (dans ce cas-ci, le contexte organisationnel) qui viennent influencer le passage du jugement moral au comportement moral. Jones, quant à lui, bonifia le modèle de Rest en y ajoutant le concept d'intensité morale qui, selon lui, a un effet sur chacune des quatre étapes du modèle. L'intensité morale n'a rien à voir avec le développement moral de l'individu ou le contexte organisationnel, mais bien avec la situation. Tel que défini dans la revue de la littérature, l'intensité morale est constituée de six composantes, soit (1) la magnitude des conséquences, (2) le consensus social, (3) la probabilité des effets, (4) l'immédiateté temporelle, (5) la proximité et (6) la concentration des effets (Jones, 1991). Il est aussi important de noter que l'intensité morale d'une situation s'inscrit dans un contexte socio-économique ainsi que dans un système légal. Selon Jones et Huber (1992), la dimension « consensus social » de l'intensité morale serait le meilleur

prédicteur du jugement moral. C'est cet aspect qui nous intéresse d'ailleurs, plus particulièrement dans le cadre de cette recherche.

Figure 1: Le modèle de Rest, Jones et Trevino (1991)

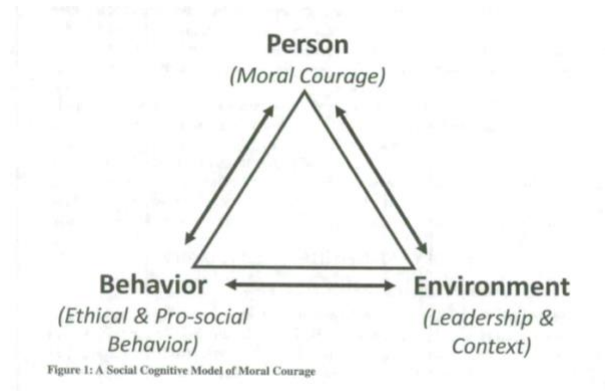


## 1.2 Le modèle d'Hannah, Avolio et Walumbwa (2011)

Le modèle de Hannah, Avolio et Walumbwa (2011) propose une approche sociocognitive du courage moral qui met en relation la personne (sa cognition et autres facteurs personnels), son environnement et son comportement éthique. Il nous semblait pertinent et essentiel d'inclure ce modèle directement lié à notre sujet d'étude dans notre cadre d'analyse. Selon les auteurs, le courage moral serait un facteur personnel qui influence les comportements éthiques, ceux-ci, ayant à leur tour un effet sur l'environnement de l'acteur qui en fait preuve. En observant ses propres comportements éthiques et leurs effets positifs sur son environnement, l'acteur continue de développer son courage moral. Ce cercle vertueux cultive d'autant plus le courage moral des « suiveurs », qui part l'exemple d'un leader créant une culture et un espace ouvert à la dénonciation de dilemmes moraux, n'ont plus peur d'agir courageusement. Il nous semble intéressant de considérer les relations bidirectionnelles de ces trois composantes dans la fortification du

courage moral. Toutefois, dans le cadre de cette recherche, nous considérons plutôt le courage moral comme un comportement et non comme un facteur personnel.

Figure 2: Le modèle d'Hannah, Avolio et Walumbwa (2007)



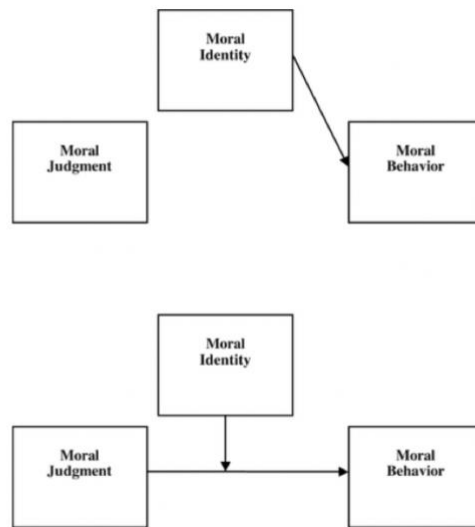
### 1.3 Le modèle de Reynolds et Ceranic (2007)

Le modèle de Reynolds et Ceranic (2007), quant à lui, établit la relation entre le jugement moral, l'identité morale et le comportement moral selon le degré (faible ou élevé) de consensus social sur un enjeu éthique. Selon leur modèle, dans une situation où le consensus social est élevé, la personne aurait moins besoin de s'appuyer sur son jugement moral pour savoir ce qui est la « bonne chose » à faire, car le consensus social lui indique clairement ce qu'il en est. La personne aurait aussi besoin de moins de courage moral pour agir éthiquement, car ses actions sont appuyées par les normes sociales, et donc les risques associés au courage moral seraient moins grands. À l'inverse, lorsque le consensus social sur un dilemme éthique est faible, la personne aurait besoin de s'appuyer davantage sur son jugement moral pour déterminer ce qui est la « bonne chose » à faire, car elle n'aurait pas l'aide du contexte pour la guider. Il lui faudra donc faire preuve d'un plus grand courage moral pour agir moralement, possiblement en faisant face à de plus grands risques.

Pour sa part, l'identité morale, la mesure par laquelle une personne s'identifie comme étant morale, serait le facteur motivationnel qui influencerait le comportement moral. Lorsque le consensus social est élevé, elle demeure le facteur principal d'influence sur

l'action morale, alors que lorsque le consensus social est faible, elle influence davantage le passage du jugement moral au comportement moral. Il nous semble clair que le mouvement #metoo est venu changer le consensus social sur les enjeux de harcèlement sexuel au travail et nous voulions incorporer un élément d'analyse qui faisait état de ce changement social.

Figure 3: Le modèle de Reynolds et Ceranic (2011)



Proposed relationships when social consensus regarding the moral issue is high (top panel) and when it is not high (bottom panel).

## 2 Cadre conceptuel du courage moral

C'est en combinant des éléments tirés de ces trois modèles de prise de décisions et de comportements éthiques que nous avons créé notre propre cadre conceptuel. Notre modèle du courage moral est la lunette avec laquelle nous avons analysé et interprété nos résultats de recherche.

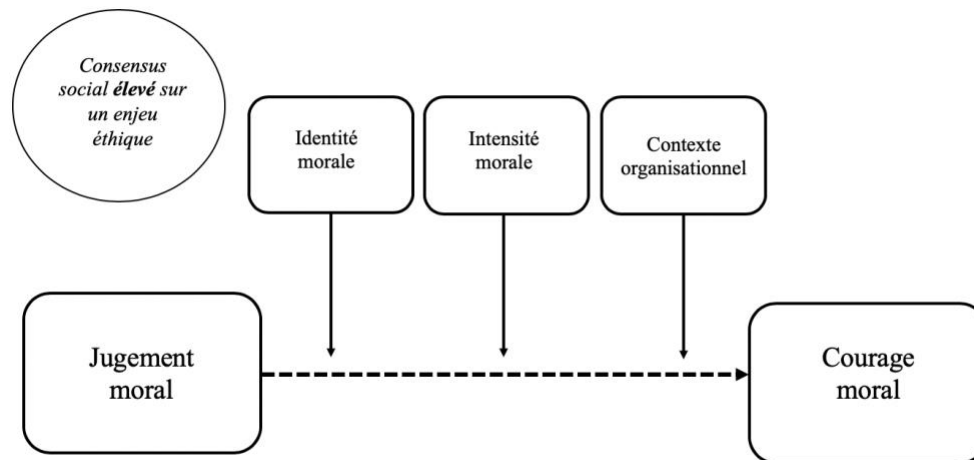
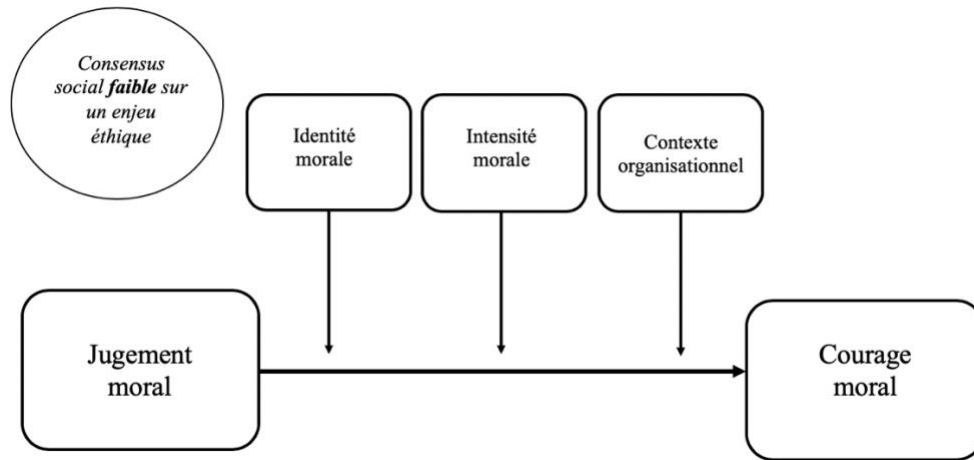
## 2.1 Notre modèle du courage moral

Notre modèle du courage moral comporte six composantes distinctes. Il est important de noter que nous y avons inclus la reconnaissance de l'enjeu éthique dans la composante « jugement moral », car il est de notre avis qu'elle est partie intégrante de cette dernière. Pour ce qui est de l'intention morale, elle se retrouve sous la composante « identité morale », les deux concepts témoignant de la motivation d'une personne à faire preuve de courage moral. Nous avons aussi remplacé le terme « environnement » par « contexte organisationnel », ce dernier étant le milieu où nous avons étudié le phénomène éthique du courage moral.

*Tableau 1: Les composantes du modèle du courage moral*

Les composantes du modèle	Leurs définitions
Un consensus social (faible ou élevé) sur un enjeu éthique	Faible : la population a des opinions mitigées sur les règles de conduites à adopter dans ce contexte précis.
	Élevé : l'accord du plus grand nombre sur les règles de conduite à adopter dans ce contexte précis.
Le jugement moral	Processus cognitif qui permet de distinguer le « bien » du « mal ».
L'identité morale	La prédisposition d'une personne à être un agent moral en s'appuyant sur ses valeurs et principes moraux.
L'intensité morale	La gravité d'une situation immorale dans un contexte donné et l'étendue des conséquences qui en découlent.
Le contexte organisationnel	L'ensemble des éléments internes et externes à l'organisation qui influencent cette dernière.
Le courage moral	Un comportement volontaire qui défend des principes moraux altruistes et qui comprend un risque de représailles pour la personne qui en fait preuve.

Figure 4: Notre modèle du courage moral (2019)



## 2.2 Les relations entre les composantes de notre modèle du courage moral

Pour commencer, lorsqu'une personne fait face à un dilemme éthique, elle doit tout d'abord reconnaître l'enjeu éthique devant elle, pour ensuite poser un jugement moral, c'est-à-dire, déterminer ce qui est la « bonne chose » à faire dans ladite situation. Ceci est la première étape vers le comportement moral. Nous savons qu'une décision morale ne devient pas automatiquement une action morale (Rest, 1984, 1986, 1994). En effet, comme le dit le proverbe : *the road to hell is paved with good intentions*. Connaître (ou

reconnaître) ce qui est « bien » n'est pas la même chose que faire ce qui est « bien » (Boylan *et al.*, 2011; Hill et Stewart, 1999; Windsor, 2014). C'est pourquoi nous voulions étudier cet écart entre le jugement moral et le comportement moral (courage moral). Nous estimons, dans notre modèle, que l'identité morale, l'intensité morale et le contexte organisationnel viennent influencer ce passage ou non à l'action.

Ensuite, nous savons que les gestionnaires ont besoin de plus que leur compas moral pour différencier les « bons » comportements des « mauvais » (Treviño, 1986). C'est pourquoi le consensus social, c'est-à-dire, le degré d'accord du plus grand nombre sur le caractère éthique d'un comportement (Jones, 1991) est si important. Les dirigeants d'organisation peuvent prendre des décisions plus « justes » s'ils sont informés et remémorés du consensus social en lien avec le dilemme éthique qu'ils vivent (Morris et McDonald, 1995). Selon les époques et les contextes, les perceptions de la population sur un enjeu éthique peuvent changer. Les politiques gouvernementales, les lois, les institutions, les mouvements sociaux, l'éducation et bien d'autres éléments peuvent influencer l'opinion que les individus se font d'un enjeu éthique. Nous estimons, dans notre modèle, que lorsque le consensus social sur un enjeu éthique est élevé, l'individu en question aura moins besoin de s'appuyer sur son jugement moral pour faire preuve de courage moral, le consensus lui indiquant la norme à suivre. À l'inverse, lorsque le consensus social sur un enjeu est faible, la personne devra s'appuyer davantage sur son jugement moral pour faire preuve de courage moral. Dans les deux cas, les trois variables modératrices (identité morale, intensité morale et contexte organisationnel) ont aussi une influence sur ce passage à l'action. Ces trois variables sont les facteurs individuels, situationnels et organisationnels venant modifier l'expression du courage moral.

De plus, nous estimons que l'identité morale, c'est-à-dire, la prédisposition d'une personne à être un agent moral en s'appuyant sur ses valeurs et principes moraux, influence la capacité d'un individu à faire preuve de courage moral. C'est pourquoi d'une personne à l'autre, le résultat sera différent. Nous estimons, aussi, que l'intensité morale, c'est-à-dire la gravité de la situation et de ses conséquences, vient influencer ce saut du jugement moral au comportement moral. C'est aussi pourquoi, lorsque l'on parle de harcèlement sexuel, chaque situation étant unique, elles ne mèneront jamais aux mêmes



comportements et conclusions. Ensuite, le contexte organisationnel, c'est-à-dire, la culture organisationnelle, les dynamiques de pouvoir, la structure hiérarchique et bien d'autres éléments présents dans l'entreprise et dans l'industrie influencent la capacité d'un individu à faire preuve de courage moral et déterminent les représailles auxquels il peut faire face. May *et al.* (2003) définissent le courage moral comme le courage de convertir des intentions morales en action malgré la pression interne ou externe de l'organisation de faire autrement. Notre modèle du courage moral s'inscrit dans une séquence dont l'action (la prise de parole, la prise de décision, lancer l'alerte ou le silence moral) est la finalité. Nous estimons que c'est par des comportements moraux qu'un individu fait preuve de courage moral et que ces derniers s'expriment de plusieurs manières. Nous estimons aussi que toutes les variables énumérées précédemment auront un effet important sur l'expression du courage moral chez les gestionnaires des organisations québécoises et c'est ce que nous tenterons de déterminer dans le cadre de cette recherche.

### **2.3 Nos postulats de base**

Somme toute, il est important de noter que notre modèle du courage moral est influencé par certains postulats qui façonnent notre regard sur la problématique. En premier lieu, nous estimons que les individus sont aptes à reconnaître un dilemme éthique et qu'ils ont des intentions morales de faire ce qui est « bien ». Nous estimons aussi qu'il y a une moralité universelle dans le contexte du mouvement #metoo et que cette dernière est de croire les victimes, de dénoncer les inconduites sexuelles et de permettre à tous, mais principalement aux femmes, de se sentir en sécurité dans leur milieu de travail. Nous abordons le courage moral tel un phénomène contextuel où d'une fois à l'autre, les résultats ne seront pas les mêmes. Enfin, nous abordons le courage moral de manière individuelle plutôt que collective. Il est à noter que certaines recherches ont étudié l'action éthique en groupe et sans vouloir nier leur importance, dans le cadre de notre recherche, nous évaluons la capacité individuelle d'un gestionnaire à faire preuve de courage moral dans son organisation, ce dernier étant le seul qui subit les conséquences de ces actions. Ce cadre conceptuel est la pierre angulaire de notre analyse. C'est sous cette lunette que nous avons interprété nos résultats et répondu aux questions de cette recherche.

## **Chapitre 3**

### **Méthodologie**

*« It is curious that physical courage should be so common  
in the world and moral courage so rare. »*  
Mark Twain

Cette section du mémoire fait état de la méthodologie utilisée pour répondre adéquatement à la question de recherche. Dans un premier temps, les choix méthodologiques seront explicités, ensuite, l'échantillonnage sera précisé et finalement la collecte des données sera détaillée et nous ferons état de sa validité.

#### **1. Les choix méthodologiques**

Le courage moral étant un concept abstrait et récent dans la littérature académique, il nous fallait donc une méthode de collecte des données appropriée qui nous permettrait de dégager le maximum d'information pertinente pour répondre à la question de recherche. Nous avons donc opté pour la recherche exploratoire qualitative.

##### **1.1 La recherche exploratoire qualitative**

Premièrement, la recherche exploratoire est de mise pour un sujet émergent avec peu de littérature où l'on tente d'explorer un phénomène et d'identifier des solutions possibles. Ensuite, la recherche qualitative nous semblait la meilleure option pour répondre à notre problématique de gestion. Le courage moral étant un concept difficilement mesurable et très contextuel, nous estimions qu'il fallait une méthode flexible de collecte des données. Comme l'indiquent Blanchet et Gotman (2015:39) : « L'entretien est l'outil de prédilection de la phase exploratoire d'une enquête. »

## 1.2 L'entretien semi-dirigé

Afin d'explorer notre phénomène, la méthode de l'entretien semi-dirigé semblait la plus adéquate. Le courage moral étant difficilement observable, il aurait fallu investir beaucoup de temps à observer les gestionnaires pour avoir la chance d'être témoin d'un acte de courage moral. L'expérimentation, quant à elle, quoique forte intéressante, amenait des enjeux éthiques importants, c'est-à-dire, ceux de plonger les gestionnaires dans des situations de détresse morale et d'observer leurs actions subséquentes. Le questionnaire, quant à lui, limitait les opportunités d'approfondir les données et pouvait nuire à l'émergence de nouveaux thèmes. Aussi, chaque expérience courageuse étant unique, il aurait été difficile de créer un questionnaire exhaustif. Nous avons donc opté pour l'entretien semi-dirigé qui permet de comprendre, d'approfondir ainsi que d'obtenir des données et de riches exemples. Le courage moral n'existant que dans l'action, ce dernier devient concret par des exemples vécus. C'est par l'action qu'il est mesurable et par des discussions en profondeurs que l'on peut en témoigner.

Ensuite, un entretien directif n'aurait pas été optimal pour une recherche exploratoire, le nom le disant, nous voulons explorer un sujet nouveau qui demeure embryonnaire. À l'inverse, un entretien non directif nous aurait difficilement permis de cerner les thèmes de notre cadre conceptuel, celui-ci étant probablement méconnu de nos gestionnaires. L'entretien semi-dirigé nous permettait l'étude de tous les thèmes cernés pour répondre à la question de recherche ainsi qu'une certaine flexibilité à aborder d'autres sujets émergents. Nous avons opté pour des entretiens individuels en personne ou téléphoniques au besoin, car les thèmes de la moralité, de l'éthique et du harcèlement sexuel demeurent tabous et nous jugions qu'un lien de confiance devait être instauré entre la chercheuse et les gestionnaires pour faciliter et bonifier la collecte des données. Notre étude fut ponctuelle, c'est-à-dire, que nous avons dressé le portrait de la situation à un moment précis dans le temps (environ un an et demi après l'avènement du mouvement #metoo) et les données n'ont été recueillies qu'une seule fois.

### **1.3 Le guide d'entretien**

Le guide d'entretien a été méticuleusement confectionné pour aborder tous les thèmes de la problématique de recherche. Il comporte trois sections, soit une sur le contexte organisationnel, une sur le mouvement #metoo et une sur le courage moral. Il est composé d'une quinzaine de questions et de sous-questions. Les entretiens avaient une durée de 30 à 60 minutes dépendamment de la quantité d'éléments que les gestionnaires ont partagés. Le guide a été soumis et accepté par le comité d'éthique en recherche de HEC Montréal le 8 novembre 2018. Un test pilote a eu lieu en janvier 2019 avec un étudiant à la M. Sc. en management qui avait un sujet de recherche similaire. Suite à quoi, nous avons procédé à une première itération du guide d'entretien. Nous avons effectué dix-sept entretiens avec dix-sept gestionnaires entre le mois de février et de mai 2019. À mi-parcours, après huit entretiens, nous avons procédé à une autre itération du guide pour faire ressortir davantage le concept de courage moral. Au préalable, nous demandions aux gestionnaires des exemples d'actions courageuses de manière plus implicite (Q : Avez-vous un exemple où vous n'avez pas agi de la manière dont vous auriez souhaité?). Nous avons vite réalisé qu'il était difficile d'en faire ressortir des exemples de courage moral. Nous avons donc décidé de poser les questions de façon plus explicite en leur demandant concrètement si leur rôle demandait du courage et comment favoriser ces comportements (Q : À votre avis, est-ce que ça prend du courage pour être gestionnaire? Pourquoi? Quel genre de courage?). La version finale du guide d'entretien se trouve à l'annexe 2.

## **2. L'échantillonnage**

« Définir la population, c'est sélectionner les catégories de personnes que l'on veut interroger, et à quel titre; déterminer les acteurs [et les actrices] dont on estime qu'ils sont en position de produire les réponses aux questions que l'on se pose » (Blanchet et Gotman, 2015:46).

## **2.1 La population**

Pour ce qui est de la population, nous avons choisi des gestionnaires d'entreprises. Nous voulions des personnes en position d'autorité. Nous estimions qu'un gestionnaire a quotidiennement des interactions avec ses supérieurs hiérarchiques, ses employés, ses collègues, les clients et les partenaires externes à l'organisation. Ces nombreuses relations interpersonnelles et le rôle de décideur d'un gestionnaire peuvent amener ce dernier à faire face à plusieurs dilemmes moraux. Nous avons opté pour des gestionnaires ayant eu au moins deux ans d'expérience en gestion pour qu'ils aient eu la chance de connaître l'ère pré #metoo. Nous avons rencontré des jeunes gestionnaires qui étaient en démarrage de leur entreprise tout comme des gestionnaires établis dans de hautes fonctions hiérarchiques. Nous avons interviewé onze femmes et six hommes. Nous avons essayé d'atteindre une parité dans notre population, toutefois les femmes ont répondu plus favorablement à l'appel, possiblement dû à la nature de notre sujet de recherche. Vous trouverez, ci-dessous, un tableau précisant le profil des dix-sept gestionnaires ayant accepté de participer à cette recherche.

Tableau 2: Les profils des gestionnaires

<b>Noms fictifs</b>	<b>Genre</b>	<b>Expérience en gestion (années)</b>	<b>Organisation (milieux)</b>	<b>Responsabilité (nombre d'employés à leur charge)</b>
Jeannot	Homme	16 ans	Technologique/Stratégie numérique	90 employés
François	Homme	8 ans	Technologique/Finance	54 employés
Amélie	Femme	2 ans	Technologique/Stratégie numérique	30 employés
Madeleine	Femme	8 ans	Culturel/ Les arts de la scène	3 employés
Martin	Homme	17 ans	Culturel/ Les arts de la scène	0 employé
Jessica	Femme	14 ans	Culturel/ Les médias de communication	3 employés
Mario	Homme	35 ans	Culturel/ La gestion culturelle	5 employés
Camille	Femme	17 ans	Culturel/ Les médias de communication	2 employés
Léa	Femme	13 ans	Culturel/Les médias de communication	4 employés
Marilou	Femme	8 ans	Culturel/Les arts de la scène	30 employés
Gaëlle	Femme	5 ans	Technologique/ Animation	10 employés
Vanessa	Femme	2 ans	Technologique/Développement	5 employés
Nadine	Femme	20 ans	Culturel/ Le patrimoine	275 employés
Lucie	Femme	31 ans	Culturel/ La gestion culturelle	38 employés
Sandra	Femme	35 ans	Culturel/ Les arts visuels et métiers d'art	170 employés
Mathilde	Femme	25 ans	Technologique/Logiciels	5 employés
Enzo	Homme	14 ans	Culturel/Les arts de la scène	8 employés

## **2.2 Le terrain de recherche**

Pour ce qui est du terrain de recherche, nous avons décidé de miser sur les entreprises privées (dans quelque cas, nous avons interrogé des gestionnaires d'organismes à but non lucratif dans le milieu culturel). Nous voulions préconiser les entreprises privées pour leur nature et mission à caractère économique, car tel que vu dans la revue de la littérature, il existe, selon certains chercheurs et chercheuses, un lien entre des comportements non éthiques et les organisations qui favorisent la compétition et les résultats (Baumhart Jr, 1961; Brenner et Molander, 1977). Nous jugions aussi que les entreprises publiques et parapubliques, étant majoritairement dotées de système de dénonciation des comportements non éthiques interne et externe, seraient affectées différemment par les enjeux éthiques.

Pour ce qui est des milieux dans lequel nous voulions effectuer notre recherche, nous avons opté pour le milieu culturel et le milieu technologique. De Hollywood à Silicon Valley aux États-Unis, le mouvement #metoo a fait ravage sans égard aux secteurs et aux entreprises. Nous voulions explorer les dessous du milieu culturel de par son exposition dans les médias suite au mouvement #metoo et nous désirions aussi avoir un milieu comparatif différemment touché par cet enjeu et avons choisi le milieu technologique, un milieu de travail où les femmes sont majoritairement sous-représentées.

### **Le milieu culturel au Québec**

Au Québec, c'est plus de 175 000 travailleurs et travailleuses qui œuvrent dans les différentes sphères du milieu de la culture et les retombées économiques y sont de 12,8 milliards de dollars selon le Gouvernement du Québec<sup>36</sup>. Dans le cadre de cette recherche, nous avons défini le milieu culturel selon les sous-catégories suivantes en se basant sur le site de Métier Québec-Portrait culturel <sup>37</sup> :

---

<sup>36</sup> Site Internet du Ministère de la culture et des communications du Québec.

<sup>37</sup> <https://www.metiers-quebec.org/index.html>

1. Les arts de la scène : le théâtre, la musique, la chanson, la danse, l'humour, le cirque, l'animation d'activités et autres spectacles de la scène.
2. Les arts visuels et métiers d'art : la peinture, la sculpture, le dessin, la gravure, l'estampe, la poterie et céramique, l'ébénisterie artisanale, l'art textile, les métiers du verre, la photographie, l'architecture, le design d'intérieurs et le design de mode.
3. Les médias de communication : le cinéma, la radio, les journaux, la télévision et l'audiovisuel.
4. La musique et l'enregistrement sonore.
5. La rédaction, traduction, création littéraire, édition et langues.
6. Le patrimoine : musée, centres d'exposition, archives, bibliothéconomie
7. La gestion culturelle : les promoteurs culturels, les producteurs culturels, l'organisation de festivals et autres événements culturels, les gérants et agents d'artistes ainsi que le domaine de la publicité.

Le choix du milieu culturel s'est fait pour plusieurs raisons. Premièrement, parce qu'il semblait y avoir un lien à explorer entre le mouvement #metoo et le milieu culturel. Harvey Weinstein, Gilbert Rozon, Éric Salvail, Guy Cloutier et Jian Gomeishi sont tous issus de ce milieu. Certains facteurs propres au milieu nous paraissaient pertinents à étudier. Premièrement, c'est un petit milieu où les rumeurs circulent vite. Au Québec, les artistes semblent être devenus les nouveaux aristocrates. Dans les émissions comme *Tout le monde en parle*, on les invite et on leur demande leur opinion sur la politique et sur les enjeux d'actualité. Aussi, pour être devant les caméras, il faut avoir une apparence physique désirable et du charisme. Le vedettariat amène aussi son lot de conséquences (plusieurs admirateurs, la personne est l'image, la marque de l'entreprise, les nombreux commanditaires, etc.). Sans oublier que ce milieu vit grâce aux subventions gouvernementales et est toujours sur le qui-vive et la peur des prochaines coupures budgétaires. Ce sont des facteurs et des coûts d'opportunités qui, à notre avis, pouvaient avoir un effet sur le courage moral.



## Le milieu technologique au Québec

Même si le berceau des scandales des violences à caractère sexuel au Québec se trouve dans le milieu culturel, nous voulions un comparatif pour la validité de notre recherche. Nous avons peu entendu parler du milieu technologique au Québec dans la foulée du mouvement #metoo, toutefois cela ne veut pas dire qu'il n'en est pas moins touché. Aux États-Unis, Silicon Valley fut fortement touché par les allégations d'agressions sexuelles<sup>38</sup>. Même le géant Google s'est excusé d'avoir camouflé et fait perdurer des enjeux de harcèlement sexuel au sein de son organisation<sup>39</sup>. Plusieurs facteurs peuvent mener à des abus de pouvoir. Tout d'abord, le milieu technologique est connu pour prôner l'innovation à tout prix, des sommes importantes en recherche et développement y sont injectées, la concurrence est féroce et les femmes y sont sous-représentées. Seulement 5% des CEO et 13% des gestionnaires sont des femmes et 73% des compagnies technologiques canadiennes n'ont pas de femmes sur leur conseil d'administration<sup>40</sup>. Ce sont des facteurs qui, à notre avis, peuvent avoir des effets pertinents pour notre recherche. Par milieu technologique, nous entendons tout ce qui englobe le développement, la production ou la distribution de biens et de services technologiques tels que l'intelligence artificielle, les logiciels, les jeux vidéo, les *fintechs*, etc. Carol Bartz, ancienne *CEO* de *U.S. tech giants Autodesk Inc.* et *Yahoo* explique l'effet boule-de-neige qu'ont eu les scandales du milieu culturel sur tous les autres secteurs d'activité.

*« I think the fact that Harvey [Weinstein] could be brought down in two weeks is one of the most significantly important things that I've seen in my career ... and will have repercussions for all industries<sup>41</sup>. »*

---

<sup>38</sup> Walravens, Samantha, 8 mars 2018, « *Silicon Valley Women Harness #MeToo for Positive Change* », Forbes Magazine.

<sup>39</sup> Wong, Julia Carrie, 11 janvier 2019, « *Google board tried to cover up sexual misconduct, shareholders allege* », The Guardian.

<sup>40</sup> Katsarov, Christopher, 1<sup>er</sup> novembre 2017, « *We absolutely have a problem: Canada's tech sector gender gap* », The Globe and Mail.

<sup>41</sup> Idem.

### **3. La collecte et l'analyse des données**

La collecte des données a été effectuée selon des standards rigoureux. De la recherche de gestionnaires, aux entretiens et jusqu'à l'analyse des données, nous avons procédé de manière rigoureuse, transparente et systématique. Le 8 novembre 2018, le Comité d'éthique en recherche de HEC Montréal nous a remis notre certificat d'éthique pour procéder à la collecte de données.

#### **3.1 Le déroulement des entretiens**

En premier lieu, c'est en communiquant avec nos différents contacts personnels et professionnels, par des appels à froid (*cold calls*) à travers la plateforme *LinkedIn* ainsi que grâce à des listes d'envoi par l'entremise de personnes-ressources à HEC Montréal que nous avons réussi à trouver nos dix-sept participants. Ensuite, nous les avons sélectionnés selon leur rôle hiérarchique (gestionnaire), le milieu dans lequel ils œuvrent (culturel ou technologique), leur intérêt à s'exprimer sur le sujet et leur disponibilité.

Une fois le premier contact effectué, nous prenions rendez-vous avec le participant par courriel ou par téléphone. Habituellement, nous nous déplaçons à leur lieu de travail, mais à une occasion la rencontre à un lieu dans un local à HEC Montréal. Avant le début de l'entretien, les participants signaient librement le formulaire de consentement qui leur avait été préalablement envoyé par courriel. Les entretiens étaient enregistrés sur l'application mobile Dictaphone sur le téléphone cellulaire de la chercheuse principale et archivés dans un ordinateur protégé. Par la suite, l'enregistrement audio de chaque entretien a été retranscrit verbatim.

#### **3.2 L'analyse des données**

Pour ce qui est de l'analyse des données, nous avons utilisé une méthode d'analyse thématique avec codage ouvert, mais influencé par notre cadre d'analyse. Notre recherche se voulait inductive et était librement inspirée de la théorie ancrée. Justement, suite à notre

analyse des données, nous avons révisé notre modèle du courage moral. Nous y reviendrons au chapitre 5.

Notre but premier était de comprendre le sens et l'importance que les gestionnaires donnaient aux différentes réponses. Nous voulions comprendre leur regard sur notre problématique de recherche pour pouvoir nommer, résumer, analyser, interpréter et comparer les résultats. Les données étant vivantes, elles évoluent de manière organique.

À la fin du mois d'avril 2019, tous les membres de l'équipe de recherche ont reçu une formation du logiciel d'analyse qualitative *MAXQDA*, logiciel avec lequel nous avons codé nos données. Cette méthode inductive nous a permis d'identifier quinze différents codes séparés en cinq catégories. Notre analyse thématique nous a permis de coder seulement le matériel qui nous semblait intéressant pour notre question de recherche. La grille de codage est présentée à l'annexe 3.

### **3.3 La validité interne et externe**

Dans toute recherche avec des sujets humains, les biais de désirabilité sociale sont des enjeux possiblement importants (Fernandes et Randall, 1992). Nous pouvons supposer que les gestionnaires qui ont accepté de nous rencontrer avaient déjà un intérêt pour la recherche ou pour le sujet et désiraient partager leurs expériences vécues. Il y avait aussi un certain tabou en lien avec le contexte de cette étude qui a refroidi quelques gestionnaires potentiels et nous pensons que la nature du sujet a pu effrayer davantage les hommes que les femmes à participer aux entretiens.

Pour ce qui est de la validité externe des résultats, nous considérons que l'échantillon est représentatif de la population ciblée pour le phénomène qui nous intéresse. Toutefois, en recherche exploratoire, notre but n'était pas d'avoir un échantillon assez grand pour faire des généralisations, mais bien, pour être capables d'explorer un sujet émergent, ce que nous jugeons avoir été en mesure de faire.

### 3.4 L'éthique en recherche

Finalement, pour ce qui est de l'éthique, en travaillant avec des sujets humains, il fallait prendre en compte tous les effets de notre recherche sur les participants. Les gestionnaires d'entreprise ne sont pas une population vulnérable. Le seul risque pour ces derniers aurait pu être que l'entretien les amène à avoir des réflexions sur leurs gestes passés, à faire preuve d'introspection et les amène à vivre une certaine détresse face à des événements où ils auraient manqué de courage moral. À notre avis, ces risques demeurent minimes et sont collectivement une bonne chose si tous et chacun prend le temps de se remettre en question et amène des changements positifs à ses comportements, principalement dans un rôle de gestion. Peut-être même que l'exercice de l'entretien et la lecture de ce mémoire les amèneront à réfléchir aux enjeux éthiques en gestion et des changements concrets en émergeront.

Pour ce qui est de la confidentialité des données, nous avons déployé tous les efforts possibles pour assurer l'anonymat des gestionnaires et des organisations dans lesquelles ils œuvrent. Le document *Excel* identifiant les gestionnaires était sécurisé par mot de passe connu seulement par les deux membres de l'équipe de recherche. Les verbatim étaient codés et toutes les références à l'identification des personnes ou de leur organisation étaient anonymisées. Nos téléphones cellulaires et ordinateurs personnels étaient protégés par mot de passe. Les formulaires de consentement étaient gardés sous clé dans le bureau de professeure Martineau à HEC Montréal.

C'est grâce à une méthodologie adéquate et rigoureuse que prend toute la validité des résultats de cette recherche. Les choix méthodologiques furent longuement réfléchis et adaptés au contexte particulier de cette étude. L'art de poser des questions et de cerner les informations pertinentes fut un apprentissage continu, mais qui se peaufina au fil des entretiens. Enfin, l'analyse des données demanda une certaine perspective ainsi qu'une cohérence avec le cadre conceptuel choisi. Le prochain chapitre décrit en profondeur les résultats de cette recherche.

## Chapitre 4

### Résultats

*« Courage is what it takes to stand up and speak;  
courage is also what it takes to sit down and listen. »*  
Winston Churchill

Ce chapitre fait état de la présentation des résultats recueillis à travers les dix-sept entretiens avec les gestionnaires de cette étude. Les hommes et les femmes qui ont accepté de nous rencontrer dans le cadre de cette recherche l'ont fait pour différentes raisons. Soit par intérêt personnel pour le sujet d'étude, soit par désir d'encourager la recherche ou simplement pour le plaisir de pouvoir échanger avec autrui sur un enjeu social et organisationnel d'actualité.

*« Ça génère une réflexion et une introspection qu'on ne se permet pas tout le temps. »*  
-Lucie

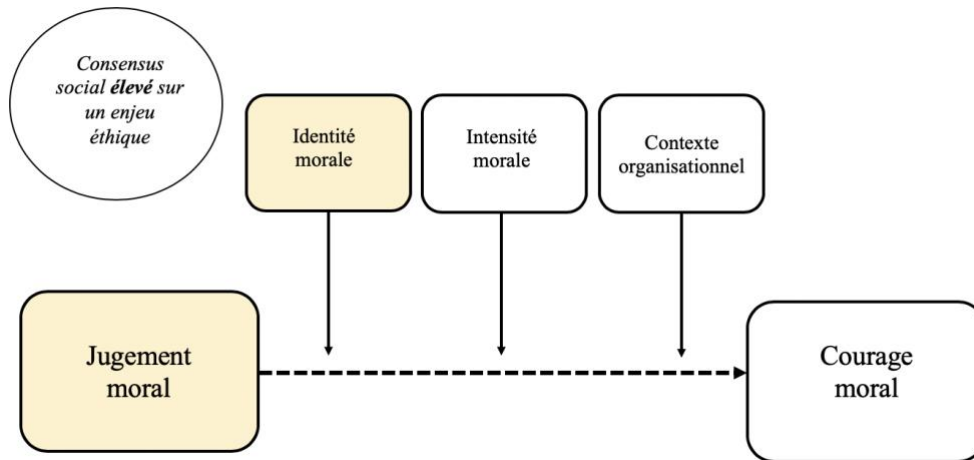
C'est un enjeu qui les touche et qui peut permettre une réelle avancée dans leurs pratiques de gestion. Certains gestionnaires ont été victimes et/ou témoins de harcèlement sexuel, ce qui les plaçait dans une position privilégiée, à la fois délicate et prenante, et qui les a profondément marqués. Pour les autres, c'était par souhait de témoigner des changements (ou de l'absence de changement) vécus depuis la dernière année et demie qu'ils ont accepté de nous rencontrer.

Les résultats de notre collecte de données sont divisés en cinq sections distinctes qui font référence aux composantes de notre cadre d'analyse. On y retrouve (1) le mouvement #metoo englobant les concepts de jugement moral et d'identité morale, (2) l'ère post #metoo témoignant du consensus social sur l'enjeu éthique, (3) le harcèlement sexuel au travail démontrant l'intensité morale des différentes situations, (4) le contexte organisationnel et finalement (5) le courage moral.

## 1. Le mouvement #metoo

Dans cette section, nous dressons le portrait de la signification et de la représentation du mouvement #metoo chez les gestionnaires interrogés, l'incertitude et les zones grises subsistantes ainsi que les réactions émotives qui en ont émané. Nous analysons ensuite la place des hommes et des femmes dans cette ère post #metoo et le rapport entre les deux genres. Cette section évoque l'identité morale ainsi que le jugement moral des gestionnaires.

Figure 5: Notre modèle du courage moral (jugement moral et identité morale)



### 1.1 Sa signification

Le mouvement #metoo n'a pas la même représentation aux yeux de toutes et de tous. Certains l'interprètent de manière positive, alors que d'autres y ont vu des dérives importantes. Le mouvement #metoo symbolise pour plusieurs les dénonciations des « abus de pouvoir », « le retour du balancier », « la bulle qui éclate », « l'exaspération du statu quo », une « prise de conscience », une « prise de parole collective » ainsi qu'un élan de « solidarité envers les victimes ». Il a donné « la permission d'avoir un autre comportement qu'on n'avait pas avant », celui de dénoncer les abus. C'est un mouvement social « sincère », « important », « difficile », mais « nécessaire ».

« C'est non à la violence que ce soit physique, psychologique, harcèlement, c'est non à la violence de toute sorte ! »

-Camille

Le mouvement #metoo est vu comme un « accélérateur » de réalisations, de conscientisations, de sensibilisations et de courage sur les violences à caractères sexuels.

« Ça a représenté une prise de parole collective autour de situations qui avaient très longtemps été banalisées pis une espèce de permission de collectivement exprimer des inconforts par rapport à des situations qui étaient comme normalisées depuis des années. »

-Vanessa

« Je pense que oui, y'en a que ça leur donne le courage. Je pense que y'en a à qui ça ouvre les yeux, ils sont rendus compte qu'ils se sont fait jouer des tours. Je pense que ça aide à déterrer des affaires. »

-Enzo

Le mouvement #metoo aussi une revendication féministe en mouvance.

« Je pense que dans les entreprises, les hommes ont toujours eu une position plus avantageuse, pis c'est de l'abus de cette position-là ».

-Jeannot

« Ça représente une évolution nécessaire dans un long combat pour les femmes afin de s'affirmer, d'affirmer leurs droits pour une qualité, pour la parité. [...] C'est l'une des métamorphoses qui est l'avatar d'un mouvement qui doit persévérer, car rien n'est acquis. D'un mouvement aussi qui permet à une nouvelle génération de pouvoir s'exprimer, c'est un mouvement qui permet de dire que rien n'est acquis et que ce sont des domaines, des combats qu'on voit toujours ».

-Nadine

Ce mouvement social a permis aux femmes d'adopter des comportements différents que ceux qu'elles avaient toujours eu, c'est-à-dire de finalement dénoncer les abus vécus.

« C'est comme la première fois qu'on s'est dit qu'on a eu la permission de faire : “ok je vais pas utiliser la stratégie habituelle qui est de pas déranger et de le broser en dessous du tapis, ce que je vais faire plutôt c'est me fâcher pis dire non, ça marche pas, ça ne se fait pas”. »

-Léa

La particularité du mouvement #metoo, contrairement aux autres luttes féministes, est son caractère viral dû à la vitesse et à l'étendue de la transmission d'informations à travers les plateformes de médias sociaux.

« T'sais moi je suis pas très réseaux sociaux pis toute la patente là de mouvement, pis de *hashtags* pis de tout ça, mais le principe pour moi, est important. [...] Peut-être que les médias sociaux c'est peut-être pas la façon que moi j'aurais privilégiée pour faire ce mouvement-là, mais il faut être à l'ère de notre époque, pis là c'est les médias sociaux. »

-Amélie

En lien avec cette particularité, certains gestionnaires y voient un danger potentiel et un changement considérable dans leur rôle si le domaine du privé vient influencer le milieu de travail.

« J'ai l'impression que l'arrivée d'Internet a donné des outils pour les gens se rassemblent, facque des choses qui étaient sectaires deviennent... parce qu'on a des moyens de diffusion catastrophiques. »

-Léa

« T'sais nous autres on a des politiques de médias sociaux. Moi j'ai toute ça en place, oui oui, parce que t'écrit que tu travailles pour [l'entreprise] sur ton truc, mais tu mets des photos... Comme j'avais une employée, elle avait mis des photos d'elle quasiment toute nue sur son Facebook. T'écrit que tu travailles pour nous autres. Si moi je le vois, un client va le voir. Pis là, ça fait jaser. Cette personne-là met ça, les autres employés le voit, ça fait jaser, là elle se sent attaquée. Toute ça s'est basé sur une photo qui a été postée un samedi. On n'est pas au bureau. [...] T'sais, moi c'est là que je me demande est où la limite de mon pouvoir d'intervention en tant qu'employeur dans une situation comme ça. C'est ça que je trouve qui est pas vraiment défini, pis t'sais je veux bin avoir une politique de médias sociaux pis tout ça, mais y'a une certaine limite. »

-Amélie

Somme toute, les femmes derrière le mouvement #metoo portent haut et fort son message, mais parfois, aussi, à leur dépend.

« Donc, pour moi, c'est un mal nécessaire. Malheureusement, je pense que l'apport s'est fait beaucoup par dénonciations dans les médias et les proportions que ça a pris grâce à ça, ça fait bouger les choses, mais quand tu regardes les résultats, y'a beaucoup de gens qui se sont sacrifiés certainement au prix de leur santé, je pense aux Courageuses, qui finalement y'a pas grand-chose qui en est sorti. »

-Camille

Pour bien comprendre la signification et représentation d'un mouvement social tel le mouvement #metoo, cela demande une certaine forme d'introspection, de réflexions et d'esprit critique.

« [Cela demande à tous de] comprendre les subtilités, les complexités de ce mouvement, à la fois, les revendications et les accusations. Évidemment, on parle d'êtres humains. »

-Nadine

La signification qu'un individu accorde au mouvement #metoo et la représentation qu'il en fait témoignent de sa capacité à distinguer les thèmes et sous-thèmes qui ont mené à l'avènement de ce mouvement social, c'est-à-dire sa capacité à exercer son jugement moral.



## 1.2 Les émotions qu'il a suscitées

Les gestionnaires interrogés sont passés par une gamme d'émotions diverses lorsque les scandales ont éclaté en octobre 2017. De « l'incompréhension », à la « surprise », au « choc », à la « tristesse », à la « culpabilité » et au « soulagement », ces émotions témoignent de l'ampleur de ce mouvement.

« Il n'y a pas de révolutions qui se font sans grands inconforts. »

-Lucie

C'est un mouvement qui a aussi amené des conversations dans l'espace privé et sur les lieux de travail. Pour certaines, le mouvement #metoo ne signifiait pas grand-chose au début. Elles n'avaient pas « d'attachement » au mouvement n'ayant jamais vécu de comportements inacceptables.

« C'était comme d'essayer de comprendre de l'inconnu, si on veut. »

-Marilou

Toutefois, la plupart des gestionnaires femmes furent touchées par l'ampleur du problème et « choquées » de voir comment elles avaient été épargnées, à l'inverse de certaines de leurs consœurs.

« J'ai rassemblé tout le monde et ce qui m'a jetée à terre encore plus, c'est de voir que les trois quarts des filles avaient des histoires personnelles de mineures à plus graves. C'est pire que ce que je croyais et j'ai ressenti à quel point les femmes et les hommes... l'émotion, c'était relatif à leur propre expérience et traumatisme qu'ils avaient vécu. Et les hommes ont exprimé beaucoup de culpabilité. »

-Lucie

Et cette culpabilité, dont nous parle Lucie, n'était pas seulement présente chez les hommes, mais aussi chez les femmes « épargnées » par les enjeux de harcèlement sexuel ainsi que par leur silence complice.

« Pour moi... j'ai la grande chance de ne pas avoir souffert d'un abus ou agression sexuelle dans le milieu. En même temps, il y a une espèce de culpabilité qui ressort parce qu'on était tous assez conscients que y'avait des acteurs dans le milieu qui posaient ce genre de geste là. Sans trop savoir ce qui en était, mais on le savait. C'est un milieu où il y a beaucoup de rumeurs, tout se sait. C'est un petit milieu le milieu culturel au Québec. Je me sentais privilégiée de pas avoir été touchée par ça, je me sentais un peu coupable. »

-Jessica

Subséquemment, des participantes ont relaté que les hommes qu'elles côtoyaient au travail ont eu une réaction plutôt négative lors de l'avènement du mouvement #metoo. Le

mouvement #metoo dénonçant *a priori* les comportements inacceptables des hommes en situation de pouvoir, ce chambardement ne plaisait pas à tous.

« Il y a certains hommes qui nous disaient : “On sait bin, on peut plus vous parler, on veut plus vous parler, on veut plus vous regarder. On est jamais correct.” Il y avait comme une espèce d’amertume envers les femmes au travail parce que c’est comme si on était toutes derrière le mouvement #metoo pis qu’on les accusait faussement, mais ceux qui ont le plus réagi, évidemment étaient les pires, c’est ceux qui harcelaient le plus au bureau. Ça, c’était assez particulier pis l’espèce de retenue aussi de pas leur dire que c’est justement des gros dégeulasses. »

-Jessica

### 1.3 Les zones grises

Pour certains gestionnaires, le mouvement #metoo demeure un enjeu complexe qui les laisse perplexes et confus. Ils ont avoué être mitigés quant à la représentation du mouvement #metoo et à ce qu’il englobe.

« Les choses sont rarement noires ou blanches, c’est *fifty shades of grey*. »

-Lucie

Certains trouvent qu’il y a eu des dérives, des abus dans les dénonciations, parfois non fondées, et qu’il y a une ambiguïté dans la représentation que les individus se font du mouvement #metoo.

« Je pense que la vie a fait en sorte que ça été exagéré et où les gens ont profité de porte, d’abus qui étaient pas nécessaires, donc moi je m’y suis perdue un peu en tant que femme dans mon habileté à faire la différence entre : “Ah oui toi t’avais une bonne cause, pis toi t’en avais pas”[...] Tu vois des gens t’as l’impression qui abusent de l’opportunité de juste avoir de la visibilité, bin je m’y perds un peu. »

-Mathilde

« Une femme peut très, très bien ruiner la réputation d’un prof d’université ou n’importe qui en *fakant* une agression ou du harcèlement, ça se peut aussi. On en parle jamais, jamais, mais ça se peut et ça arrive, pis ça détruit des vies. Je trouve que ça manque un peu de nuance des fois, mais c’est ça un retour de balancier. »

-Madeleine

Pour d’autres, dans un désir de se sentir concernés par cet enjeu, certains auraient abusé de la plate-forme que le mouvement #metoo avait à offrir.

« Ça, des gens qui en ont profité pour avoir peut-être une plateforme de visibilité plus que ce qu’ils auraient mérité d’avoir. Pis j’ai un petit peu de difficulté en toute transparence avec les retours en arrière de y’a 40 ans. Je pense que si 40 ans ont passé avant de dénoncer, tu devrais pas nécessairement travailler sur en arrière, tu devrais travailler vers l’avant pour s’assurer que ça se reproduise pas donc canaliser l’énergie,

l'information que tu as, ta réflexion des derniers 30 ans de pas dire un mot pis versus essayer d'attaquer des gens par en arrière pis prendre la place des médias, pis prendre la place de la cour pis tout ça, mais traduire tout ça dans comment je peux m'impliquer pour s'assurer que ça se repasse pas. Pis que personne attende 30 ans avant de le dire. »

-Mathilde

«Y'a le bureau, l'encadrement, la structure, notre modèle de gouvernance qui est su, qui est connu, y'a pas d'ambiguïté par rapport à ça. Par contre les gens entre eux dans une volonté de se faire respecter, ils peuvent mêler ou dénoncer des gestes qui sont en dehors du #metoo. »

-Sandra

Et pour d'autres, ces « dérives » sont simplement le retour du balancier, inévitable dans n'importe quel changement social.

« Après ça, y'a toute la vision que le balancier continue de *swingner* et là il peut *swingner* de l'autre bord et tu vas avoir des cas où la présomption d'innocence est pas respectée, etc. et ça crée d'autres dérives. Le *framework* du balancier est assez utile pour comprendre les phénomènes sociaux mettons, mais c'est un moindre mal, disons qu'on doit s'attendre à ça, ça été vraiment loin d'un bord donc ça va *re-swingner* de l'autre bord. »

-François

La signification de ce mouvement social ne semble pas être claire pour tous. Le mouvement #metoo a rassemblé beaucoup de différents thèmes sous son étiquette des violences sexuelles. Maintenant, on y mélange abus de pouvoir, sexualité, séduction, compliments et humour. Qu'est-ce qui a encore sa place sur les lieux de travail ?

« T'sais, enlevez-moi pas mes grivoiseries ! »

-Lucie

« Bin en fait, les *jokes* grivoises, moi je l'admets, je suis très grivois, mais je fais pas ça au travail. Je fais ça avec mes chums, avec ma famille, pis y'a pas de problème. »

- Éric

« #metoo c'est bien, ça a redressé un peu les comportements en milieu de travail, mais en même temps l'humanité des gens au travail, c'est pas que tout pas bon, tout faux. La séduction au travail, c'est pas mauvais nécessairement. Euh... la gentillesse, l'attention, la compassion, la sollicitude, tous ces comportements-là humains qui ont beaucoup de valeur, faut pas les négliger pis faut être capable malgré les menaces de gens qui sont allés trop loin qui ont été dénoncés, y'a encore un rapport homme-femme qui peut être préservé pis la séduction souvent en milieu de travail c'est favorable plus que d'autre chose. »

-Sandra

Certains gestionnaires semblent confus quant à ce que le #metoo englobe et ils ont raison. Le mouvement #metoo, tel un raz-de-marée, a rassemblé sous son étiquette plusieurs enjeux de violences sexuelles, de « mineurs » à « graves », de comportements non

souhaités à agressions, de maladresses à abus de pouvoir. Il est normal que les individus ne sachent plus où se situe la ligne de l'acceptable et de l'inacceptable, d'où toute l'importance du jugement moral. De plus, chaque situation étant unique, il devient impossible d'avoir le même processus cognitif pour chaque cas soulevé par le mouvement #metoo. Un certain comportement sera vu par une personne comme du harcèlement sexuel et par une autre comme un comportement acceptable en milieu de travail. Il est donc difficile lorsque l'on parle d'humains ayant tous des seuils et des limites différentes, des perceptions et des *a priori* différents de tracer une ligne claire et universelle de l'acceptable et de l'inacceptable. Et c'est pourquoi, dans les cas de harcèlement sexuel, chaque situation est du cas par cas. Ensuite, les valeurs et principes moraux de chacun viennent, à leur tour, influencé la perception de l'enjeu éthique et la distinction du « bien » et du « mal ».

#### **1.4 Les rapports homme-femme**

Pour ce qui est des rapports entre les hommes et les femmes post #metoo, il est important de comprendre que le mouvement #metoo était, de prime abord, une revendication contre les violences faites aux femmes faites par des hommes en position de pouvoir. Ces abus existent grâce à des institutions patriarcales qui crée, à leur tour, un sexisme systémique à l'endroit des femmes dans les milieux de travail.

« Le patriarcat là, c'est comme partout pis des fois t'sais il me semble que... ça l'a longtemps façonné la société dans laquelle on vit, donc ça l'a longtemps façonné les comportements qui sont acceptables pis surtout la façon dont on élève les petites filles pis comment elles réagissent à des situations. »

-Léa

Ce mouvement social a tenté de redéfinir les rapports homme-femme dans le contexte du travail et a laissé les hommes avec des questionnements quant à la place qui leur revient. Un participant avouait se sentir confus et ne plus savoir sur quel pied danser alors que deux autres avouaient ne pas trop se sentir concernés par le sujet. Évidemment, dans la foulée du mouvement #metoo, l'emphase a été mise sur les femmes, mais une participante nous implore de ne pas oublier la gent masculine dans tout cela.

« Avoir des modèles à des postes très visibles, évidemment, c'est inspirant pour les jeunes filles. Mais il ne faut pas oublier les jeunes garçons, je fais toujours très attention à ça, parce que n'oublions pas que les femmes sont aussi des mères de jeunes garçons, donc il faut pouvoir avancer dans cette révolution sociale [...] Il faut que les jeunes garçons ne se sentent pas mis de côté, mais se sentent alliés, c'est souvent un terme qu'on a étudié, se sentent partenaires d'une égalité pour tous dans laquelle chacun a pleinement sa place, c'est très, très important. »

-Nadine

Il est intéressant de noter que pour certaines participantes, elles ont avoué être concernées du sort des hommes dans cette foulée féministe et reprochent la manière dont le problème a été amené.

« Ben, je trouve ça vraiment difficile le mouvement #metoo, parce que j'ai beaucoup d'amis hommes [...] Je suis entourée d'hommes qui sont justes, qui sont bons, pis je trouve que #metoo, malheureusement, il y a beaucoup de dommages collatéraux au niveau des hommes [...] je trouve qu'on parle pas beaucoup de comment les hommes le prennent, je trouve que ça devrait être fait ensemble. J'ai un malaise en général par rapport à #metoo. [...] C'est beaucoup dans l'accusation et c'est pas assez dans l'ouverture. »

-Madeleine

« Moi je trouve que la violence, l'exclusion, ça mène à plus de violence et d'exclusion. Je trouve qu'on devrait leur répondre pas comme eux nous ont traitées pendant des années. Je trouve que c'est difficile et on a besoin d'eux et ils ont besoin de nous, on est complémentaires. »

-Léa

Et encore, elles se sont aussi questionnées sur leur propre manque de respect envers la gent masculine.

« Après ça je me suis questionnée, moi, est ce que j'ai déjà fait quelque chose sans le consentement de la personne, pis Oh que oui, absolument. Pis j'ai contacté le gars en question pis j'ai dit 'Heille, je voulais te dire que je m'excuse, j'ai peut-être été un peu...' Pis là c'était vraiment étrange, parce que lui il est pas supposé être la victime. »

-Madeleine

Une participante nous a aussi partagé son inquiétude face aux abus de pouvoir provenant des femmes gestionnaires.

« Moi je trouve aussi que c'est pas juste une affaire de gars, les filles faut qu'on fasse attention, des fois j'entends des commentaires, jme dit deux poids, deux mesures, j'peux pas. C'est autant les femmes employeurs envers les gars que l'inverse, t'sais l'abus de pouvoir, ça se fait dans toutes les sexes et on peut pas s'en permettre plus parce qu'on est des filles. »

-Camille

Et il reste encore du chemin à faire en ce qui a trait aux rapports homme-femme.

« Le respect homme-femme, on a un bout à faire encore. Mais je pense qu'avec des choses comme ça, ça va aller de l'avant, ça va faire pencher la balance pour que ça l'ait un chemin à faire. Les gens voient encore les hommes et les femmes différemment. »

-Enzo

Chez nos gestionnaires interrogés, en ce qui a trait au mouvement #metoo, trois hommes sur six se sentaient moins concernés par les enjeux de harcèlement sexuel dans leurs organisations tandis que presque toutes les répondantes femmes l'étaient. Cela signifie peut-être que le mouvement #metoo n'a pas réussi à intégrer suffisamment les hommes dans cette problématique sociale.

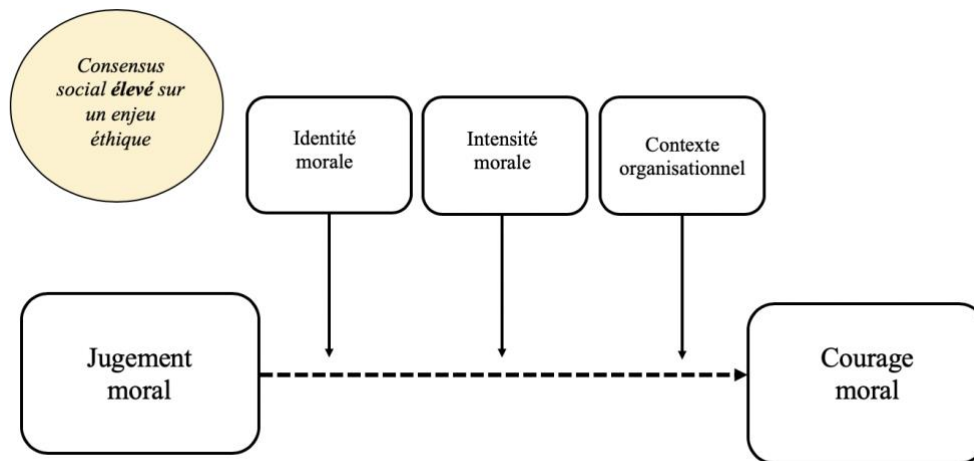
En somme, le mouvement #metoo fut perçu comme une revendication féministe nécessaire dénonçant les violences sexuelles faites aux femmes et l'abus de pouvoir en organisation. De par l'étendue et la rapidité de l'avènement du mouvement #metoo grâce aux médias sociaux, plusieurs sous-thèmes s'y sont glissés et sont venus embrouiller sa signification et représentation. Le mouvement #metoo est majoritairement perçu par les gestionnaires interrogés comme positif, mais avec quelques dérives à ne pas négliger, comme les fausses déclarations. Ce changement social a eu des effets sur les relations homme-femme, majoritairement en amenant les deux genres à être plus respectueux l'un envers l'autre.

Dans cette section, nous avons jumelé les composantes « jugement moral » et « identité morale », car nous croyons désormais, à la lecture de ces résultats, qu'elles sont fortement interreliées et indissociables. La capacité à reconnaître un enjeu éthique est à déterminer la « bonne chose à faire » est intimement liée aux prédispositions morales d'une personne. Nous y reviendrons au chapitre 5.

## 2. L'ère post #metoo

Cette section aborde l'étendue des changements émergents du mouvement #metoo et leurs effets sur les organisations québécoises. Cette section fait état du consensus social sur l'enjeu éthique qu'est le harcèlement sexuel au travail, les changements vécus, leurs répercussions ainsi que la pérennité de ces changements.

Figure 6: Notre modèle du courage moral (consensus social élevé)



### 2.1 Le consensus social

Selon les gestionnaires interrogés dans le cadre de cette recherche, il y a une distinction claire entre le « avant » et le « après » #metoo dans les organisations des milieux culturels et technologiques au Québec. L'emphase étant plus prononcée dans le milieu culturel toutefois.

« Je trouve vraiment que ça a changé. Parce qu'avant, inconsciemment, on était habitué à l'abus. Pis on tolérait comme l'abus. »

-Marilou

« Là, ça fait 1 an et demi pis j'entends dans le milieu des affaires que c'est clair qu'il y a un avant et un après. »

-Lucie

Cependant, les enjeux de harcèlement sexuel au travail ne datent pas du mois d'octobre 2017, ils existaient bien avant cela.

« Je dirais que ce sont des préoccupations que si elles étaient présentes, elles n'étaient pas urgentes. »

-Nadine

Et maintenant, elles le sont. Non seulement, les préoccupations existaient déjà, mais elles étaient aussi connues de plusieurs.

« Mais je dois dire que beaucoup de gens le savaient dans le milieu, on savait que ça avait lieu, mais ça avait jamais été étalé publiquement. »

-Martin

Le mouvement #metoo a priorisé et mis de l'avant des enjeux qui étaient connus des organisations depuis longtemps. La plupart des entreprises avaient déjà des politiques en matière de harcèlement sexuel avant, alors on peut se demander quels sont les véritables changements vécus et ressentis au sein des organisations québécoises depuis l'avènement du mouvement #metoo ?

## 2.2 Les changements post #metoo

Plusieurs choses ont émergé de ce mouvement social planétaire. Premièrement, la définition du consentement a été revue, les rapports homme-femme s'en sont vus changés et il y a eu des remises en question des deux côtés. Il y a désormais des comportements jugés inacceptables au travail, même si certaines zones grises persistent. Les organisations ont révisé ou créé leur politique de tolérance zéro envers les comportements de harcèlement sexuel au travail. Même la dotation s'est en vue changée.

« Je vois qu'il y a une incidence sur l'embauche en ce moment : on fait moins de l'embauche en fonction d'un intérêt autre que l'interprète qu'on a devant soit, donc ça, je pense que ça va avoir un grand impact sur qui va être embauché, pis pour quelles raisons c'est fait, pis finalement que ça soit fait pour les bonnes raisons. »

-Martin

Ce sont aussi les contacts physiques au bureau qui sont maintenant proscrits.

« Je pense les six mois qui ont suivi [le #metoo], je voyais moins des gens se faire des câlins après des répétitions, je te jure. J'ai vu un changement, nous on est super physiques dans nos rapprochements, entre comédiens ou chanteurs, puis je voyais clairement moins de ça, même des gens qui se serraient la main au lieu de se faire la bise. Vraiment, pendant six mois tout le monde se *checkait* et j'en parlais avec des collègues masculins à quel point les gens se sentaient mal d'approcher une autre femme, ils avaient peur que ça soit mal perçu. »

-Martin



Outre les comportements, il y a des pratiques de gestion, des mentalités et des mœurs qui ont évolué. D'ailleurs, une gestionnaire nous avouait ne pas se sentir soutenue par ses patrons avant le mouvement #metoo et aujourd'hui, elle voit la différence.

« J'en avais déjà glissé un mot qui y'avait un collègue qui était déplacé envers une de mes employés qui est venue se confier à moi, j'en ai parlé à mes patrons, ça c'était avant le mouvement #metoo puis ça comme passé dans du beurre. On me disait : 'moi je ne peux pas vraiment rien faire si elle ne vient pas me parler directement de son problème'. [...] Et je sais qu'à ce moment-là, y'a aucune action qui a été posée. Mais après le mouvement, il a été rencontré. Il y a eu une rencontre et il y eu un changement, un grand grand grand changement de comportement. »

-Jessica

Il y a eu des discussions collectives dans les milieux de travail sur les enjeux soulevés par le mouvement #metoo. Pour certains, ces discussions ont créé un malaise.

« Quand les femmes parlaient de ce sujet, les hommes se taisaient, reculaient, ne se mêlaient pas aux discussions, parce que ça a été des sujets qui ont été abordés maintes et maintes fois dans notre secteur, on en entendait beaucoup parler, puis tu sentais qu'il y avait un certain malaise de la part des hommes. Je pense que ça, c'est encore en train de s'apaiser, pis que les choses se calment. Les hommes se rendent compte « ok, on n'est pas tous dans le même bateau, on n'a pas à avoir peur de comment on est dans nos relations au quotidien tant que ça ».

-Martin

Ces discussions ont mené à des réflexions sur les enjeux dénoncés par le mouvement #metoo.

« je sais que les hommes... beaucoup d'hommes se sont questionnés : « est-ce que je suis allé trop loin dans le passé ? »

-Camille

Et ces réflexions ont mené à divers changements observables dans les milieux de travail.

« C'est les hommes autour de moi ont changé leur façon d'agir j'ai l'impression. Je vois que ça a eu un petit impact dans leurs relations au quotidien avec les femmes. Pis les hommes envers les hommes, parce que c'est un milieu où il y a beaucoup de gais aussi. »

-Martin

« Beaucoup de collègues homosexuels qui sont hyper extravertis pis qui sont hyper vulgaires, mais que ça me dérange pas, pis on trouve drôle parce qu'ils sont homosexuels, mais qui se sont vraiment tempérés. »

-Jessica

Les jeux de séduction au travail s'en sont vus fondamentalement changés à jamais.

« Et pour certaines filles, bin tu veux pas faire de vagues, tu te dit j'veux garder mon emploi, j'aime mon emploi, j'veux pas me retrouver dans une situation qui va faire après ça que je vais être pointé du doigt comme la *trouble-maker* pis les gars se sont dit : « oh

est-ce que ça c'était inadéquat ? Cette fille-là m'intéressait vraiment ». Donc y'a tout cette espèce de jeu de séduction qui est remis en question. Je pense que les partys de Noël ont fini beaucoup plus de bonne heure à l'après #metoo. Les dirigeants ont quitté plus vite les partys pour pas se retrouver dans des situations malaisantes. C'est que maintenant, y'a aucune place à interprétation. Tolérance zéro. »

-Camille

Le mouvement #metoo a amené des changements aux activités sociales des organisations. La nature des *partys* de Noël et la consommation d'alcool au bureau s'en ai vue affectée.

« On fait des *partys* de Noël de fou généralement à l'extérieur, des gros gros gros *partys* pis depuis le mouvement #metoo, on fait les *partys* de Noël au bureau en genre de 5 à 8, moins de monde. On est au bureau, donc tout le monde garde en tête qu'on est dans notre milieu parce que là aussi y'a eu des situations dans certains *partys* de Noël... »

-Jessica

Plusieurs gestionnaires ont associé l'alcool et les *partys* à des facteurs de risque en ce qui a trait au harcèlement sexuel. Ceci étant dit, un gestionnaire d'une entreprise du milieu technologique se trouve à une croisée des chemins, sa culture d'entreprise étant basée sur le *fun* et les *partys*.

« Moi le #metoo ce qui me fait peur, c'est plus l'aspect de la grosseur d'entreprise et de devenir un peu drabe et beige. »

-Jeannot

De plus, le mouvement #metoo a muselé les commentaires que l'on juge maintenant inappropriés, souvent à caractère sexuel.

« Ils vont s'échapper sur un truc banal pis après le retirer ou vraiment à voix haute, dire " Eh non, ça avait pas de bon sens, j'aurais pas dû dire ça ". Des fois, c'est banal, mais ils tiennent vraiment à le retirer. Maintenant, c'est dit, ces choses-là doivent plus passer. »

-Gaëlle

Les blagues de mauvais goût et même la place de l'humour dans le milieu du travail s'en ai vue changée.

« Bin, ça été long pis sur plusieurs années, mais certainement que le type d'humour a changé, que le type d'activités qui sont faites ont un peu changé. On se pose des questions qu'on se posait pas avant. Y'a vraiment des vrais rituels qui ont changé pour faire face à cette nouvelle réalité qu'on a plus envie de faire les mêmes choses qu'avant. »

-Vanessa

« C'est sûr que ça l'a influencé [...] mon genre de *jokes* envers les employés [...] parce que là je suis consciente que, en tant que patron, là ça devient plus *touchy*, t'sais on marche un peu plus sur des œufs. [...] Ça m'arrive souvent de me tourner la langue trois, quatre fois puis de prendre un grand respire avant d'avoir une discussion avec quelqu'un, avant de rencontrer quelqu'un »

-Amélie

Ensuite, le mouvement #metoo a aussi redéfini les relations de pouvoirs entre employeurs et employés.

« C'était tellement la loi de l'omerta, on pouvait comme pas en parler. »

-Marilou

« Avant, les gens se prosternaient devant ce monde-là parce qu'ils avaient peur de ne pas avoir d'emploi, de ne pas se faire embaucher, pis là je vois qu'il y a un changement à ce niveau-là, que les gens ont moins peur de dénoncer. »

-Martin

Le mouvement #metoo a mené un changement de culture et de pratiques dans certaines organisations.

« Par exemple la parité des femmes au niveau de la réalisation dans le monde de la télé. C'est quelque chose qu'on bâtissait depuis des années, maintenant y'a des quotas, y'a des obligations. »

-Camille

Et des changements de mentalité chez les individus.

« Pour moi, c'est vraiment le passage de l'attitude qu'on m'avait enseignée, c'est-à-dire, ne dérange pas, rit un peu, sors-toi de la situation parce que de toute façon t'es aussi responsable de ta propre sécurité à met ton pied à terre, pis dis là, ça suffit, pis c'est correct maintenant en société d'avoir la réaction : non ça se fait pas, ça suffit. »

-Léa

« Donc effectivement, je me positionne aussi dans le cas d'une génération où on voit bien que le curseur change, des choses que moi j'avais accepté de mon temps et qui étaient acceptables et qui ne sont plus acceptables, ça rassure. »

-Nadine

« Avec le temps pis l'expérience, y'a des choses qui deviennent très très claires pour moi pis ma capacité de m'exprimer pis de tracer des limites est devenue facile. Avec l'âge et la position que j'ai, je suis devenue habile avec les mots et à exprimer ma pensée. Et c'est mon rôle dans l'entreprise de tracer les limites et défendre chacun. Et les victimes sont souvent pas ceux qui dénoncent une situation inacceptable, tout ça est relatif. »

-Sandra

Depuis l'avènement du mouvement #metoo, les gestionnaires sont plus enclins à faire preuve de courage moral.

« Aujourd'hui, avec beaucoup d'accumulations de trucs souvent banals, mais quand même, accumulation, je pense qu'aujourd'hui, j'interviendrais, mais de savoir avec quelle intensité, ça je pourrais pas dire par exemple. »

-Gaëlle

« Dans ce cas-là, en particulier, c'est vraiment une espèce de courage qui m'est venu avec tout le mouvement, je me suis dit "faudrait qu'il le sache, faudrait que j'y dise". [...] mais oui, je trouvais que ça m'a vraiment donné, ça m'a mis des mots dans la bouche, ça m'a aidé à le faire. »

-Madeleine

Le mouvement #metoo a entamé des discussions importantes et a su montrer aux « victimes » qu'elles n'étaient pas seules.

« Je pense que c'est beaucoup d'en parler aux gens autour, que ce soient des femmes ou des hommes. Je pense qu'en en parlant, comme le mouvement a créé aussi, on se rend compte que tout le monde vit des situations un peu malaisantes ou pas bien comme ça, pis de pouvoir entendre comment les autres réagissent autour. De pouvoir se dire aussi entre femmes surtout que c'est pas acceptable pis qu'on devrait pas laisser les choses passer. Je pense que ça va nous aider après à réagir sur le coup aussi avec courage. »

-Gaëlle

« Faut pas que les hommes aient peur... je pense que s'asseoir et en parler, ça va faire avancer les choses. Si les femmes, vous êtes mal à l'aise, assoyez-vous et dites-le. Mais il va toujours y avoir quelqu'un qui va abuser de son pouvoir. »

-Mario

Dans le milieu culturel, l'avènement du mouvement #metoo a amené plusieurs organisations à revoir leurs procédures et politique en cas de scandales médiatiques.

« Ce qu'on aurait dû faire, les compagnies qui achetaient Éric Salvail auraient dû faire ça tout de suite : on le remplace, on met quelqu'un d'autre, un nouvel animateur, on vous garde tous comme équipe, pis c'est là qu'on fait vraiment une leçon à Éric Salvail, c'est « t'es remplaçable, mon gars, par contre ton équipe ne l'est pas, c'est toute une belle équipe que t'as bâtie, puis c'est un super concept de production, on va le garder dans notre plan, mais on amène quelqu'un d'autre pour te remplacer parce que t'es remplaçable. »

-Martin

Et cette peur des scandales amène désormais les organisations à vouloir embaucher des employés, des ambassadeurs « *brand safe* ».

« Les gens étaient surpris et moi ma surprise c'est qu'en 24 heures, ils étaient effacés de tous les contenus. Toutes les boîtes se sont mises à retirer les émissions dans lesquelles ils étaient impliqués même au générique on a changé des choses, les signatures des émissions de Salvail & Co ou de Juste pour Rire. Y a eu vraiment un remue-ménage, il fallait effacer pis là c'est ce qui se passe en ce moment avec Michael Jackson des radios on est en train d'effacer toute la musique de Michael Jackson. La façon de réagir, on prend plus de chance pis là on s'est à parler en télé énormément de *brand-safe*, i.e. on veut maintenant des animateurs *brand-safe*. Même V télé qui avait Salvail à tous les soirs : « bin là on recherche des animateurs *brand-safe* qu'on aura pas de scandales ». »

-Camille

Les scandales de harcèlement sexuel ont complètement bouleversé le milieu culturel. On se doit maintenant d'être « plus blanc que neige » si l'on aspire à un poste devant les caméras.

« Ça coûte cher aux télés de devoir retirer de son inventaire du matériel comme ça qui prend de la place, comme eux autres à tous les soirs... donc ç'a coûté cher. Ç'a été des

gros enjeux financiers. Pis aussi ces gens-là sont associés à des annonceurs, les commentaires se retirent facque ça fait mal. Pour nous autres, c'est notre pain, notre beurre, c'est sûr que ça fait mal. »

-Camille

Il est intéressant de noter que pour deux participants du milieu technologique, le mouvement #metoo n'a amené, à leur avis, aucun changement dans leur rôle de gestionnaire ou dans leur organisation.

« Je te dirais que j'ai vraiment pas l'impression que dans notre cas le déclencheur c'est le #metoo... le déclencheur c'est plus nos partys qui ont pris une autre tangente, c'est plus une amplification de ce qui se passait déjà chez nous qui est le déclencheur que le #metoo. »

-Jeannot

« Le « metoo » et ces enjeux ne sont pas *relevant* pour nous maintenant, et ne risquent pas, selon mon *assessment*, de le devenir. »

-François

Les répercussions de ces changements, pour la majorité, témoignent de l'ampleur qu'a eu le mouvement #metoo sur les organisations québécoises. Aujourd'hui, les relations au travail sont plus respectueuses.

« Ce que le #metoo a apporté de bon, pour les femmes, je pense ça été un soulagement. Je pense que les hommes ont pris un temps de repos pour dire : "sérieux, désolé si j'ai été maladroit". Je pense que ça a amené l'homme à se poser plus de questions. »

-Mario

« Je pense que ça a un impact qui va aussi au-delà de la relation homme-femme, et ça a même un impact [...] au niveau du respect d'autrui, carrément, que la chaîne de commandement n'est pas une personne omnipotente au-dessus qui peut lancer des ordres de manière vulgaire ou de manière très violente des fois dans le langage. Il y a beaucoup plus de respect. »

-Martin

Que les organisations et ses décideurs aient choisi de mettre en œuvre des changements pour le bien commun de tous ou par peur de ternir leur image publique s'ils ne le faisaient pas, ces changements ont bel et bien eu lieu. Avec l'avènement du mouvement #metoo, les organisations n'ont pas eu d'autres choix que de remettre en question leurs pratiques et procédures ainsi que leur culture organisationnelle respective. Et pourtant, il reste encore beaucoup de chemin à faire...

« Le avant et le après a pas tout réglé. Tsé je pourrais croire que même si ça l'a mis des mots et que ça l'a tracé la ligne de l'inacceptable, c'est souvent plus subtil qu'un geste déplacé. Le travail est pas fini de faire. »

-Sandra

Il est intéressant aussi de mentionner qu'un participant nous a fait part de la rapidité à laquelle nous exigeons maintenant ces changements. En un instant, les hommes doivent modifier leurs comportements et habitudes qu'ils entretenaient depuis des décennies à l'égard des femmes. Nous comprenons qu'une période d'ajustement a semblé nécessaire pour certains.

### **2.3 La pérennité des changements**

Maintenant que les changements sont présents, sont-ils là pour rester?

« J'espère que ça sera pas un autre feu de paille. J'espère qu'on va attiser le feu, que la flamme reste vivante. »

-Lucie

Les enjeux dénoncés dans la foulée du mouvement #metoo étaient présents depuis longtemps. Pour certaines participantes, c'est avec l'âge, l'expérience, la maturité et la progression dans la hiérarchie que les comportements ont diminué ou qu'elles ont appris à y faire face. Les changements structurels amènent aussi une certaine sécurité quant aux possibilités de harcèlement sexuel.

« Surtout, nous ici, le fait que ce soit que des femmes qui ont les postes importants, les postes de tête, je sais que ça a irrité beaucoup d'hommes. Il y a beaucoup d'hommes maintenant qui nous disent : "bin là, c'est gérer par des femmes." ça a dérangé, mais en même temps c'est hyper sécurisant. Moi, j'ai confiance en mes gestionnaires, mes patrons et je pense que oui c'est là pour durer. Absolument. »

-Jessica

La plupart des gestionnaires interrogés pensent que les changements post #metoo sont là pour rester, mais qu'il faut demeurer sur nos gardes.

« Bin t'sais... y'a des gens maintenant qui se mettent à croire que la terre est plate, alors c'est dur d'avoir foi en la durabilité des mouvements sociaux, parce que c'est toujours possible de retourner si on est à redébattre si on a été sur la lune, ça se peut très bien qu'un jour j'ai a redébattre que c'est inapproprié des commentaires de mononcle. Je pense pas que c'est éternel, faut toujours faire attention à ne pas laisser les acquis... c'est facile perdre des acquis. Là on redébat du droit de l'avortement, alors qu'on pensait tous que dans un monde civilisé, c'est une question réglée. »

-Léa

Pour un participant, ce sont les prochaines générations qui seront les gardiennes de la pérennité de ces changements.

« En tout cas de notre vivant à nous je pense que c'est un changement durable pour les années à venir. Je vois surtout dans la jeune génération qui pousse en ce moment, qui commence sa carrière, ce sont des valeurs hyper importantes qu'ils veulent mettre de l'avant, ce qui était pas le cas dans la génération qui m'a précédé du tout du tout. Je vois là qu'il y a vraiment un gros changement. Moi j'ai peut-être une génération de moutons un peu, j'ai quarante ans, des gens qui ont pas trop voulu ébranler les choses en place. »

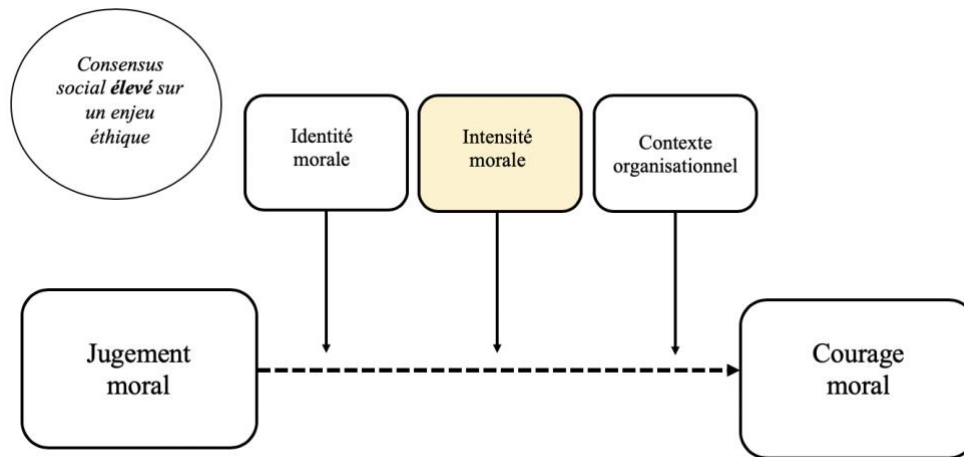
-Martin

Somme toute, les effets du mouvement #metoo sur les organisations sont indéniables. Les mœurs, les cultures, les pratiques, les relations de travail et les rapports homme-femme s'en sont vus fondamentalement changés. Ces changements bénéfiques vont potentiellement perdurer dans le temps à condition de ne pas oublier l'histoire qui nous y a menés et de garder un œil vigilant sur les possibles retours en arrière. Le consensus social sur les enjeux du mouvement #metoo et plus particulièrement sur le harcèlement sexuel au travail est désormais élevé. L'accord du plus grand nombre s'est entendu sur des règles de conduite à adopter en lien avec cet enjeu. Il est fort à parier qu'un consensus social élevé sur un enjeu éthique vient influencer le jugement moral d'une personne, son identité morale extrinsèque, sa perception de l'intensité morale d'une situation ainsi que le contexte organisationnel. Nous y reviendrons au chapitre 5.

### **3. Le harcèlement sexuel au travail**

Cette section fait état de l'intensité des différents comportements de harcèlement sexuel au travail vécus par les gestionnaires ou qui leur ont été relatés par des collègues, des employés ou autres. C'est par des exemples réels que nous voulons relater l'étendue de ces comportements et les conséquences qu'ils occasionnent. Nous aborderons aussi les différents modérateurs en organisation qui ont un effet sur le harcèlement sexuel en milieu de travail. Cette section fait référence à l'intensité morale de la situation vécue.

Figure 7: Notre modèle du courage moral (intensité morale)



### 3.1 L'intensité des différents comportements à risque

Les enjeux dénoncés dans la foulée du mouvement #metoo étaient présents depuis longtemps. Certains gestionnaires interrogés avouent avoir subi et/ou avoir été témoin de commentaires déplacés, d'attouchements non sollicités, de regards insistants, de blagues grivoises, de sexisme et de misogynie dès le début de leur carrière et encore aujourd'hui. Évidemment, tous ces comportements ne font pas partie de la catégorie du harcèlement sexuel, néanmoins ils demeurent pour certains, inacceptables sur les lieux de travail. La liste est longue et la gravité des comportements varie grandement. Certains comportements peuvent sembler davantage « inoffensifs ».

« On faisait une vidéo moi et un collègue masculin et mon collègue part aux toilettes et j'suis en train de monter ma caméra vidéo et j'lui dit : « ah pouvez-vous déboutonner votre veston pour qu'on mette le micro. » et là il me regarde et à ce jour je sais pas si c'est une blague de mauvais goût ou une avance et il me dit : « bin là j'me déboutonne si tu te déboutonnes aussi. »

-Léa



« J'étais jeune journaliste, c'était la première année que je travaillais pis je couvrais un évènement pis là j'suis avec mon nouveau patron et il me présente à un vieux monsieur de l'industrie assez âgé, un baby-boomer. Mon patron dit « Ahh je te présente Léa, je vais l'amener avec moi à l'évènement en mai prochain. Et là le monsieur me regarde de la tête aux pieds et me parle pas à moi et regarde mon patron et dit : "Voyons, tu resteras au bureau toi, laisse-la venir seule, elle vraiment plus *cute* à regarder que toi". »

-Léa

Alors que d'autres comportements nécessitent des mesures disciplinaires drastiques. En effet, Jeannot explique avoir renvoyé un employé qui donnait à répétition « des petits becs dans le cou » et qui prenait par la taille ses collègues féminines. Dans les comportements plus hostiles, des femmes ont relaté à Martin s'être fait refuser des rôles parce qu'elles avaient refusé de coucher avec un producteur.

Jessica, quant à elle, dénonce les propos vulgaires de ses collègues hommes qui lui auraient dit qu'elle était « pas mal *cute* » dans ses « *fuck-me boots* » et dans sa « belle petite robe courte. » Dans la catégorie des commentaires déplacés, on retrouve aussi des hommes qui parlent contre des femmes qui ont un surpoids et des commentaires désobligeants sur la façon dont les femmes sont habillées. Aussi, Léa témoigne du sexisme qu'elle vit quotidiennement par exemple lorsqu'elle se fait demander à cause de son jeune âge : « ahhh mais faites-vous ça depuis longtemps vous ? » alors que ses collègues masculins ne se font jamais demander cette question. Ou encore lorsque ses clients pensent que son employé est le patron simplement parce que c'est un homme. Les réactions à ces comportements sont multiples.

« Moi j'trouve que c'est déplacé, mais en même temps j'me fais pas pogner une fesse, il touche pas mon corps, c'est juste des propos grotesques. »

-Jessica

Il y a une certaine banalisation de ces comportements.

« Bin oui, mais on sait bin lui est de même, voyons donc ».

-Camille

Également, il y a des situations qui sans être à caractère sexuel mettent une personne mal à l'aise, par exemple lorsque Vanessa explique qu'une employée a reçu un cadeau d'un collègue.

« Une personne m'a donné un cadeau pour ma fête, pis on a pas cette relation-là, je sais pas c'est quoi ses intentions pis j'suis comme pas à l'aise en sa présence pis la personne est imposante physiquement. »

-Vanessa

Ou lorsque le patron de Marilou essayait de lui trouver un copain.

« Pis j'avais vraiment un employeur que ça marchait pas là. T'sais, il voulait me trouver un chum. Après ça, y'essayait de me matcher. »

-Marilou

Ou encore, simplement ne pas se sentir en sécurité parce qu'on est la seule femme qui reste au bureau tard le soir après un évènement corporatif. Ces comportements de « mineurs » à « graves » représentent assez fidèlement la majorité des milieux de travail des gestionnaires interrogés avec une prépondérance dans le milieu culturel. Les conséquences de subir des comportements de la sorte ou de travailler dans un environnement qui les tolère ont de graves répercussions sur les individus et l'organisation.

« J'finis par faire la belle, faire des beaux sourires, je trouve ça excessivement difficile pis l'impact que ça a sur moi c'est que ça me donne plus le goût [de travailler ] »

-Camille

Aussi, Marilou avoue avoir déjà quitté un emploi à cause des propos misogynes de son patron. Il semblerait qu'une intensité morale élevée dans le cas du harcèlement sexuel faciliterait l'action courageuse.

« J'pense que si c'est flagrant, j'pense que c'est plus facile. C'est dans les subtilités ou les choses que les gens sont pas trop certains. Quand c'est plus gris que noir ou blanc, c'est encore plus difficile. Et je pense qu'il y a aussi la pression d'appartenir, de pas vouloir déranger, ressortir du lot comme étant quelqu'un qui ne trouve pas drôle ce que tout le monde trouve drôle. »

-Vanessa

Il n'en demeure pas moins un risque majeur pour la culture d'entreprise et la crédibilité de cette dernière si le respect y est absent. Ce sont la magnitude des conséquences, le consensus social, la probabilité des effets, l'immédiateté temporelle, la proximité et la concentration des effets qui influenceront le passage de jugement moral au courage moral.

### **3.2 Les modérateurs**

*A priori*, le mouvement #metoo dénonçant l'abus de pouvoir des hommes dans les organisations, nous aurions pu croire que la majorité des comportements de harcèlement

sexuel auraient lieu au sein de l'organisation entre un patron et une employée. Force est de constater que ce n'était pas nécessairement le cas. Dans notre échantillon, il y avait des organisations virtuellement exemptes de harcèlement sexuel, mais qui étaient toutefois à risque avec leurs fournisseurs, leurs clients, leurs donateurs ou d'autres parties prenantes. Aussi, beaucoup de cas rapportés se sont passés entre collègues de même niveau hiérarchique. Ainsi, dans certains cas, l'organisation peut être exempte de comportements harcelants, mais les relations d'affaires qu'elle entretient peuvent en comporter.

« Nous, c'était pas dans l'entreprise, c'était plus l'extérieur, comme tu sortais pour faire des entrevues, dans des événements, surtout avec les sources pis les gens de l'industrie qui sont largement encore des hommes pis t'avais des trucs pas nécessairement gentils. »  
-Léa

Et lorsque c'est un client qui a un comportement déplacé, on peut voir le dilemme dans lequel le gestionnaire se trouve, soit à choisir entre son client ou son employée.

« C'était assez *touchy* comme situation. Très gros client... pis euh... c'était très *touchy* comme situation. Parce que veut veut pas t'as le choix entre avoir ce client-là demain et/ou je ne respecte plus les filles de mon bureau... t'sais c'est comme un dilemme. On a choisi les filles du bureau! »

-Jeannot

Certains collègues de travail refusent de prendre parole lorsqu'ils sont témoins d'actes répréhensibles.

« Eille non, moi j'ai peur. Moi je t'aide pas parce que je m'afficherai jamais. Je l'sais que c'est pas correct, je l'ai vu, mais je peux jamais te *backer* que cette personne-là est dangereuse. Pis moi m'a tout perdre »

-Marilou

Certains employeurs vont protéger leur employée, mais vont leur rappeler le prix à payer pour dénoncer une situation inconfortable.

« Mon patron va me dire c'est correct, mais on vient de perdre des centaines de milliers de dollars. »

-Jessica

Pour d'autres, les rapports de pouvoirs et plus particulièrement ceux entre hommes et femmes faisaient partie des défis quotidiens.

« Tsé quand tu travailles dans un milieu d'hommes dans les années 70-80-90 et même maintenant, y'a un rapport de force tacite. C'était toujours en position de pouvoir, parce que sinon tu peux te défendre. Bin c'était des propos déplacés. Dans les années 70 pour percer dans un milieu d'hommes, fallait que tu sois sexy. Intelligente et sexy. On s'en est sorti en affirmant notre féminité et notre différence et être à la hauteur même plus fort

que les autres et d'avoir une tolérance pour des commentaires, des offres, des avances. Et ça l'a arrêté quand tu vieillis. T'es moins sollicitée. »

-Sandra

C'est aussi une structure qui tomba petit à petit.

« Pour moi, ce que les gens ont reçu comme message c'est qu'indépendamment du rapport entre Rozon et la personne qui a dénoncé, y'avait toute la structure en arrière qui tolérait ça. C'est là qui a eu le vrai impact, c'est là que les habitudes se changent, que les gens prennent des précautions pour s'assurer de ne pas être dans l'ambiguïté de leurs intentions. Ça, ça a donné une leçon à tout le monde. »

-Sandra

Les gestionnaires interrogés étaient conscients pour la plupart de leur position d'autorité et des effets de leurs décisions sur leurs employés et même sur la culture organisationnelle. « With great power, comes great responsibility<sup>42</sup>. » Les hommes et femmes en situation de pouvoir ont une responsabilité de protéger chacun et tous, mais particulièrement les personnes vulnérables.

En résumé, les comportements de harcèlement sexuel relatés dans le cadre de cette étude sont multiples. Il est évident que la « gravité » de ces comportements et leurs conséquences aura sensiblement un effet sur la capacité d'un individu à faire preuve de courage moral. Il est intéressant de noter que la grande majorité des gestionnaires avaient vécu ou été témoins de comportements « inacceptables », ce qui témoigne de l'étendue du fléau. Il est aussi pertinent de mentionner que la majorité des cas partagés ne sont pas arrivés entre un patron et son employée, mais bien soit avec des clients ou entre collègues de même niveau hiérarchique. Ces rapports de pouvoir moins oppressant pourraient faciliter la dénonciation. L'intensité morale, c'est-à-dire la « gravité » de la situation et la magnitude des conséquences, aura sensiblement un effet sur la capacité d'une personne à faire preuve de courage moral.

Dans le contexte du mouvement #metoo, il semblerait qu'il est plus « facile » de dénoncer un cas de harcèlement sexuel avec une forte intensité morale versus un cas avec une faible intensité morale. On pourrait croire que le contraire serait plus commun, toutefois, il semblerait que les actes moins « graves » entraînent plus de risques à dénoncer qu'à se taire. Ces actes avec une faible intensité morale décourageraient donc la dénonciation. À

---

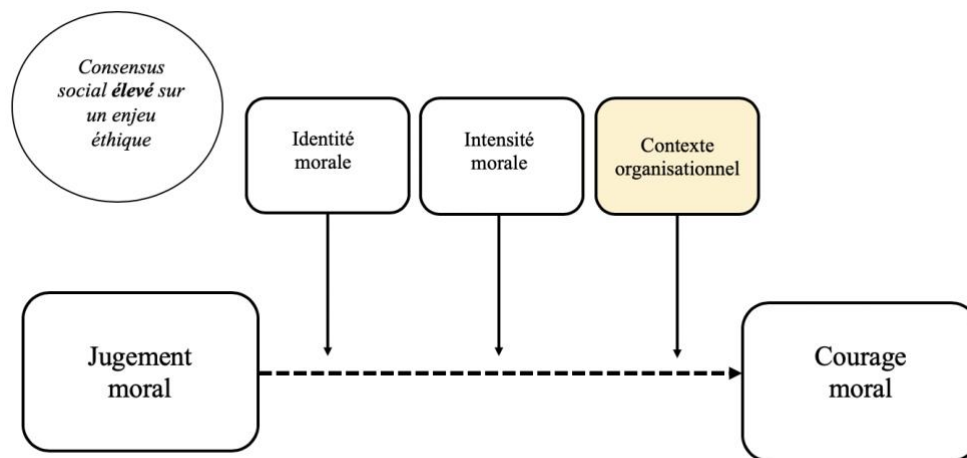
<sup>42</sup> Lee, Stan, Marvel Comics, Spider-Man.

l'inverse, un acte « grave » comprend généralement plus de risques (peut-être moins de risques à l'ère post #metoo), mais les risques de ne pas dénoncer aussi seraient plus grands. Nous y reviendrons au chapitre 5.

## 4. Le contexte organisationnel

Le contexte organisationnel, tel que nous l'aborderons, est façonné de plusieurs éléments, soit la culture organisationnelle, les bonnes pratiques de gestion pour une organisation exempte de harcèlement sexuel, la responsabilité de l'employeur dans de telles situations ainsi que les particularités des milieux dans lequel les entreprises œuvrent. Nous croyons que ces éléments auront un effet sur la capacité d'un individu à faire preuve de courage moral.

Figure 8: Notre modèle du courage moral (contexte organisationnel)



### 4.1. La culture organisationnelle

Les gestionnaires interrogés ont décrit leur culture organisationnelle respective en parlant principalement de leurs valeurs. En effet, ces dernières sont les « piliers de la culture » des entreprises. On y retrouve la « compétence », la « transparence », le « fun », « l'audace », « la collaboration », « l'autonomie », « l'apprentissage », la « rentabilité », « l'intégrité », « l'inclusion », « l'ouverture », la « créativité » et la « performance ». On y remarque une dualité entre le désir de pérennité financière et les valeurs plus « humaines » dans l'organisation.

La culture organisationnelle, c'est l'affaire de tous.

« La culture d'entreprise elle évolue à chaque semaine, on se remet en question. [...] Une culture ça l'évolue pis c'est les gens qui la font vivre. On met beaucoup d'efforts à

l'entour de maintenir la culture pis comprendre ce qui est important pour les gens, autant les anciens que les nouveaux pis s'ajuster. »

-Sandra

C'est aussi un élément d'attraction et de rétention pour les futurs employés de l'organisation et un élément de rétention pour ceux déjà à l'emploi.

« Pour moi la culture ici c'est un des éléments les plus importants sur le marché, comme arme de défense, t'sais arme stratégique, compétitive là. Cette culture-là est vraiment importante parce qu'elle nous permet de recruter des gens meilleurs, plus rapidement, plus facilement, de les garder plus longtemps, d'avoir des clients plus satisfaits parce qu'on a des gens qui sont hyper motivés. Facque c'est un peu le sang qui coule dans nos veines d'entreprise. C'est vraiment important. »

-Jeannot

« Facque on travaille avec des gens avec qui on partage des valeurs, donc on a pas de charte ou quoique ce soit, parce qu'on fait régulièrement des *updates* sur comment on se sent, comment ça se passe, donc je pense que c'est beaucoup là-dessus, une confiance mutuelle, une autonomie, on se laisse vraiment beaucoup, beaucoup de liberté. »

-Madeleine

« On est moins sur des objectifs financiers, mais plus valoriser la contribution que l'entreprise et son équipe fait au milieu. Ça l'a un impact que les gens s'approprient la culture et sont bien ici. J'nous ai sentis toujours en avant pour la marque employeur. »

-Sandra

Lors d'un enjeu éthique, le dilemme existe seulement si les valeurs d'un individu et celles de l'organisation sont irréconciliables. Par exemple, lorsque dénoncer Gilbert Rozon met à risque la pérennité de Juste pour rire. Dans la majorité des cas, les gestionnaires interrogés semblaient travailler pour des organisations où leurs valeurs personnelles coïncidaient avec celles de l'organisation, mais c'est dans le cas contraire que le courage moral existe.

#### **4.2. Les bonnes pratiques de gestion**

Quelles sont les bonnes pratiques de gestion que les gestionnaires d'une organisation peuvent mettre en place pour favoriser un climat sain et exempt de harcèlement sexuel? Premièrement, il y a des éléments structurels qui peuvent avoir une influence sur l'environnement de travail et la capacité des individus à dénoncer, tels une politique sur le harcèlement sexuel au travail, des formations données aux gestionnaires par des professionnels spécialisés ou des cours de communication consciente pour tous les employés. Il y a aussi les mécanismes et processus internes qui permettent une

dénonciation confidentielle, un département des ressources humaines proactif, l'implication des syndicats dans la prévention de cet enjeu, le fait d'avoir des femmes présentes dans des postes de haute responsabilité et une plus grande parité homme-femme dans l'entreprise. Toutefois, il faut faire attention de ne pas seulement remplir les exigences organisationnelles en matière de harcèlement sexuel, mais bien de faire vivre une culture qui en serait exempte.

« Je déplore qu'il y'a tellement d'organisations que c'est pris comme une obligation comme faire la formation sur la CSST, et c'est une politique de 25 pages qui est tablettée. Je pense que les gens surformalisent et que ça devient très détaché de la culture et qu'après on en vient à une intervention qui donne pas lieu à un rétablissement du climat de travail. »

-Vanessa

« Ce n'est pas parce qu'on a des politiques et des pratiques à certains moments qu'on ne doit pas les revoir, parce que c'est aussi la conscience de toujours actualiser ces politiques de harcèlement, parce que tout simplement, les mentalités changent et l'institution doit vivre en harmonie avec l'évolution des mentalités »

-Nadine

Ensuite, il y a l'intelligence émotionnelle des membres de l'organisation. Les gestionnaires doivent « comprendre leur responsabilité face aux enjeux de harcèlement sexuel », ils doivent « reconnaître la légitimité de réaction, la crédibilité des émotions des gens », cela nécessite de « se responsabiliser tous ensemble, se sensibiliser, communiquer », à être sensible à l'autre et à ce qui peut provoquer une réaction chez autrui et de ne pas attendre que ça devienne du harcèlement, de verbaliser ce qui dérange et d'écouter l'autre.

« Bin c'est surtout de permettre aux gens de dire que c'est pas correct, la pire chose c'est quand on te regarde pis on te dit : “tu capotes pour rien, voyons pourquoi tu es remontée de même à matin.” C'est vraiment de prendre au sérieux les préoccupations des gens, ça se peut que c'était juste des blagues, les gens voulaient pas mal faire, c'est pas l'intention qui compte, c'est l'impact. Au moins de reconnaître la préoccupation comme étant valide. »

-Léa

« Les ressources humaines, c'est notre ressource ultime planétaire, si on en prend pas soin, on pourra pas aller chercher le lithium pour les *chars*. C'est la ressource la plus importante à prendre soin. Je vais *dropper* tout ce que j'ai si j'ai un employé dans le besoin. »

-Enzo



Il est aussi important pour contrer les dynamiques de pouvoir qui ont mené à de grands abus d'arrêter de mettre des individus sur un piédestal, de croire qu'ils sont indispensables et de valoriser les « superstars » autour de qui tout finit par s'écrouler.

« Si t'arrives à ne plus être indispensable, t'arrives à déléguer, t'arrives à engager des gens, t'arrives à un point où les gens sont capables de faire des choses sans ton intervention. »

-Jeannot

« Moi je me suis un peu détaché de ça, et je me suis aussi détaché émotivement du fait que, il y a un chef, il y a un metteur en scène, pis que je leur voue tout le respect du monde. Je tiens pas assez à faire ça si je suis sur des jobs de mettre mon éthique professionnelle, ce qui fait en sorte que je dénonce ouvertement quand il se passe des choses. »

-Martin

« Moi je ne vénère pas les artisans. Ya tout un côté sombre à découvrir chez les gens que je trouve ça dangereux de commencer à vénérer des individus. [...] Et je trouve que dans le monde de la vedette, on met sur des piédestaux. »

-Camille

### **4.3.La responsabilité de l'employeur**

Dans ce contexte particulier, plusieurs gestionnaires se demandent où commencent et se terminent leurs responsabilités d'employeur en matière de harcèlement sexuel. La loi est claire : ils doivent créer un climat qui en est exempt. Comment? Là est la question! Et qu'en est-il d'un 5 à 7 qui se termine en dehors des lieux de travail? Où d'un cas de cyber-harcèlement entre deux employés sur *Facebook* en dehors des heures de travail? Et une fois face à une situation de harcèlement, quels sont les outils mis à la disposition des gestionnaires? Quelle est la procédure à suivre? Plusieurs gestionnaires interrogés ne se sentent pas outillés à répondre à ces questions.

« L'environnement culturel dans lequel on expose les gens avec de l'alcool. On est toujours à risque. Plus en parole qu'en geste. Les gens sont très respectueux, mais la ligne entre c'est une blague en état d'ébriété pis... Y'en a beaucoup dans l'équipe de direction qui reste pas, donc je reste pour faire la *watch*. Ça m'est arrivé de sortir les patrons si je trouve qu'ils boivent trop. C'est ma responsabilité morale de l'entreprise et personnelle. »

-Mathilde

« Aujourd’hui, il faut faire attention, on est pas des spécialistes, des psychologues, il faut juste savoir gérer des situations inadmissibles que ce soit être *fair* et d’occuper le rôle qui nous revient. On ne devient pas des psychologues ou des policiers, mais comment on accompagne nos employés dans des situations comme celle-là ? »

-Camille

Certains préconisent les enquêtes ou la médiation à l’interne, mais ces dernières ont malheureusement leurs limites.

« On a fait une mini enquête interne pour comprendre quels sont les faits. On a fait un rapport et dans cette situation-là il n’y a pas eu de mesures qui ont été prises pis ça c’est les limitations de ce genre de situation là, pas de témoin, ‘‘moi je trouve qu’il a mis sa main trop près de ma taille et l’autre dit non c’est elle qui m’a pris par la taille’’. [...] Pis la fille a été déçue qu’on arrive pas une conclusion. Dans le fond, elle s’est sentie délégitimée. Pis moi j’ai dit : ‘‘t’sais dans le fond, c’est pas qu’on te croit pas, mais dans la situation, si y’a des reproches, il faut qu’on aille quelque chose.’’ Chaque parti a des droits. On peut pas se retrouver dans une chasse aux sorcières que dès que quelqu’un invoque que quelqu’un a fait quelque chose, bin y’a des mesures disciplinaires. Pour moi, c’est une immense limite de notre système ce genre d’acte là. Ces actes sont jamais à la vue de tous et là comment on respecte les droits de chacun. »

-Gaëlle

Et qu’est-ce que ça prend à titre de gestionnaire pour faire face à de telles situations ?

« Ça prend du jugement premièrement, faut être capable d’avoir l’écoute pis l’intérêt de bien comprendre ce qui se passe pour pas être autant à risque et être capable de démystifier quand il se passe des choses qui sont pas appropriées, ça prend une entreprise dont les règles de gouvernance sont très très claires par rapport au respect pis à l’égalité homme-femme. Ici, on a toujours considéré comme étant ni homme ni femme, c’est des humains. »

-Sandra

Les limites doivent être claires.

« Facque on a eu à 1 ou 2 occasions des gens qui se croyaient abusés ou manqué de respect. Je pense à un cas où c’était la frénésie du #metoo et où tout le monde cherchait des coupables. Facque on a remis les pendules à l’heure. [...] Les gens s’en parlaient. Mais j’avais le sentiment que les gens étaient assez à l’abri ici. Par contre, y’a eu comme les gens devenaient plus alertes. Les gens cherchaient à se sentir concernés. En tant que gestionnaire, y’a fallu réagir. On a confirmé qu’ici, on a aucun respect pour ça. C’est tolérance zéro. Et si quelqu’un était témoin ou soupçonnait une situation de venir le dire tout de suite. »

-Sandra

Avec le mouvement #metoo, un travail d’enquête est maintenant nécessaire. Les gestionnaires deviennent aussi des détectives à temps partiel. Ce nouveau rôle, celui d’enquêteur et de justicier, amène son lot de complexité pour les gestionnaires. Parfois, l’aide externe est nécessaire.

« Dans la vague du mouvement #metoo, j’ai vécu ma première cause. C’est sûr qu’en tant que gestionnaire, tu te dis : ‘‘omg, je veux pas finir dans les médias.’’ Facque on a

rapidement pris ça, on a géré le cas sur le côté, mais on a aussi profité pour l'adresser publiquement avec tout le monde pis d'en faire une politique. On a rassuré les gens qu'on avait une politique d'escalation, donc si jamais c'est un membre du leadership qui arrivait quelque chose, bin l'organisation pouvait pas rester neutre, ça passerait au *board* avec des avocats. On a mis beaucoup l'emphase sur ça pour s'assurer que les gens se sentaient à l'aise de dénoncer. On a géré le cas encore de façon très neutre. J'ai mis une firme d'avocat pour qu'ils viennent faire une enquête. Je voulais que l'organisation se dégage de tout doute de manque de neutralité, comme on est une petite *gang* serrée, on l'a donné à l'externe et ils ont procédé à l'enquête complète. L'organisation a dépensé une grosse somme d'argent pour protéger les deux employés. »

-Mathilde

« Faut être capable de mettre les limites de l'accompagnement et de l'intervention qu'on peut faire, mais faut assurément se responsabiliser par rapport à la part d'aide externe. »

-Enzo

« On est pas un tribunal. Alors, on a fait des démarches vers des instances externes pour qu'ils soient accompagnés. »

-Lucie

Il est intéressant de noter que lors d'une enquête interne pour harcèlement sexuel, l'organisation doit répondre aux critères de la personne raisonnable, c'est-à-dire, à se demander si une personne dotée de bon « sens commun » aurait perçu ces agissements aux mêmes titres que la présumée victime. Parfois, sans être des actes illégaux tel le harcèlement, les gestionnaires se doivent tout de même d'intervenir et d'agir à titre de médiateur entre deux employés, ne serait-ce que pour la préservation du climat de travail.

En plus de tout cela, s'ajoute le rôle de protecteur à la longue liste des responsabilités d'un gestionnaire. En effet, Léa nous a avoué avoir prévenu sa jeune employée de rétorquer si elle était victime de commentaires déplacés dans un évènement corporatif au travail, ayant elle-même vécu une expérience similaire dans le passé. Dans cette même lignée, d'autres gestionnaires ont affirmé avoir créé des règles claires afin d'éviter les relations entre gestionnaires et employés dans leur organisation et ont, par le fait même, limiter leur consommation d'alcool dans les *partys* de Noël pour prévenir la possibilité de comportements (ou d'accusations) de harcèlement sexuel.

#### **4.4. Les particularités des milieux**

Le terrain de recherche et les milieux choisis ont chacun leurs particularités, comme tous les milieux d'ailleurs, qui peuvent faciliter ou non l'expression du courage moral.

« Bin y'a eu un élan dans certains milieux. Pas dans tous. Je pense que c'est un dialogue en continu d'essayer de débanaliser certains comportements qui sont problématiques, mais j'pense pas qu'on va régresser là-dessus, mais faut juste réaliser que c'est pas tous les milieux qui sont allés aussi loin dans la dénonciation. »

-Vanessa

### **Le milieu culturel**

Le milieu culturel, berceau des scandales, est connu comme un milieu « précaire » et « superficiel » où l'attrait d'y travailler est fort. Ce sont des vedettes, des célébrités avec de fortes personnalités et qui détiennent les micros les plus forts pour s'exprimer (radio, journaux, télé, etc.).

« Ensuite c'était un raz de marée, qui a évidemment été porté très fort par les gens de culture et notamment du cinéma, parce qu'ils sont très publics. C'est facile pour les gens de culture d'avoir accès à des micros. C'est très facile, c'est plus facile, on va dire, que pour d'autres d'emploi. »

-Nadine

« Moi j'pense que c'est en lien avec le domaine public. Si on parle du #metoo, ça part du cinéma, les gens c'est des personnalités publiques qui se sont exprimés, la même chose est arrivée à Montréal. Si on le sait, c'est parce que c'est communiquer dans les médias, mais ça veut pas dire que ça se passe pas ailleurs. J'nous sens pas plus à risque. J'vois pas de différence. Le #metoo est fondé sur la soumission dans un milieu de travail et de rapport de pouvoir, de force. »

-Sandra

C'est un milieu propice à la « proximité » entre les personnes notamment lors des premières et des tapis rouges où l'alcool coule à flots. Les travailleurs et travailleuses du milieu culturel doivent souvent, de par leur travail, jongler les rapprochements physiques avec leurs collègues, par exemple lors de mise en scènes théâtrales.

« En fait je pense qu'encore une fois on est généralement des gens qui ont beaucoup de personnalité, très très extravertis. On est tellement extraverti, *funky* qu'on peut se dire des trucs comme ça en prenant pas ça au sérieux comme c'était le cas avant le mouvement #metoo au bureau. J'pense que ça se fait moins dans d'autres milieux qui sont plus conservateurs. J'pense qu'on se plaît à se dire qu'on est donc *l'fun* et donc ouvert.

-Jessica

« Aussi, jsuis dans un métier où y'a tout le temps des party, des premières, des lancements, des événements. L'alcool est gratuit, la bouffe est gratuite, on s'habille beau, on sent bon. C'est les becs, les becs, les becs, ça arrête pas, les colle, les becs, les colles. Quel autre métier qu'on fait ça ? »

-Mario

C'est aussi un milieu où l'offre de travailleurs est plus élevée que la demande d'emploi.

« Le milieu culturel c'est vraiment un microcosme parfait. L'offre est beaucoup plus élevée que la demande, donc ça crée un déséquilibre, un rapport de pouvoir favorable à créer ce genre de chose là. Des jobs de journaliste permanent y'a en vraiment pas beaucoup et le nombre de gens qui sortent de l'école et qui veulent faire ça est énorme et je suppose qu'y'a des gens qui profite de ça. C'est vraiment le déséquilibre des pouvoirs. »

-Léa

Et où il y a profusion de commérages sur les vedettes et c'est payant. Dans un cas de harcèlement sexuel, il est plus intéressant pour les médias de divulguer une histoire sur une personne connue que l'inverse.

« Les gens qui se sont fait pognés, Harvey Weinstein, Rozon, Juste pour rire, ben c'est juteux, ça vend du journal, les gens s'intéressent aux vies privées de nos artistes énormément, aux États-Unis comme ici, c'est un fléau, moi je trouve que c'est un gros problème. Au lieu de s'intéresser aux œuvres d'art, on s'intéresse aux vies personnelles des gens. »

-Madeleine

« Pis l'autre théorie que je voulais amener sur le #metoo, c'est qu'on veut s'attaquer à ceux qui sont au top de la chaîne. Pis au Québec, c'est les humoristes, les producteurs, les comédiens, etc. »

-Mario

Et le milieu culturel au Québec demeure avant tout un petit milieu.

« C'est un tout petit milieu pis tout le monde se raconte tout pis qu'à moment donné, y'a eu des gens qui se sont dit : ça pas de sens pis on a agi. J'ai beaucoup de respect pour ces femmes-là qui ont mis leur culotte parce qu'on était toutes au courant de ça, j'trouve ça vraiment triste pis ce que ça a eu comme impact, on a eu plein de collègues qui ont travaillé avec les Salvail, les Rozon, pis qui étaient si près de ça, pis qu'y ont jamais dénoncé. Dans le milieu culturel, on s'en permet beaucoup. »

-Jessica

### **Le milieu technologique**

Le milieu technologique, quant à lui, est connu pour sa sous-représentation des femmes et une moyenne d'âge des travailleurs assez basse. Ceci étant dit, les gestionnaires interrogés du milieu technologique semblaient tous, à leur dire, travailler dans des organisations exemptes (ou presque) de harcèlement sexuel. Soit dû à la nature de leur

travail (plus solitaire) ou à l'absence de compétition au sein de l'organisation (chacun à son expertise), les gestionnaires interrogés n'avaient pas eu connaissance de « graves » cas de harcèlement sexuel.

« Je pense qu'on est plus moderne, on a une culture d'entreprise plus moderne que y'a dans des grandes organisations gérées par des baby-boomers. J pense qu'on est plus sensibilisé à ça. »

-Jeannot

« Je pense que probablement que [le milieu technologique] est moins [à risque] que d'autres milieux par le type de motivations qui poussent les gens à entrer dans ces compagnies-là, pis nécessairement les cultures qui en émanent. »

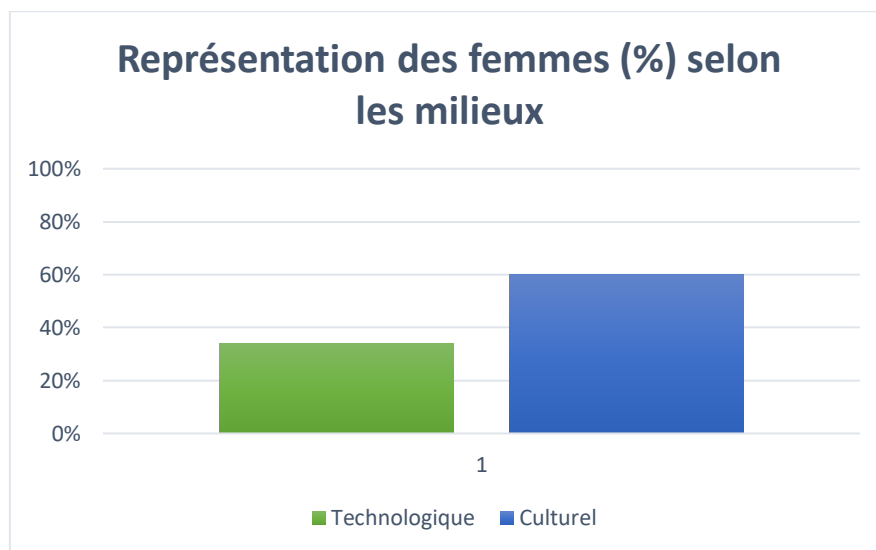
-François

Le milieu technologique au Québec a aussi été moins touché publiquement par les enjeux du mouvement #metoo.

### **La représentation des femmes dans ces milieux**

Ensuite, pour ce qui est de la parité homme-femme, voici un tableau comparatif de la représentation en pourcentage des femmes dans le milieu technologique (34%) et dans le milieu culturel (60%). Ces données proviennent de la moyenne des ratios paritaires de chacune des organisations des dix-sept gestionnaires interrogés.

Tableau 3: Représentation des femmes (%) selon les milieux



Selon ce graphique, la parité ne serait pas garante d'un milieu exempt de harcèlement sexuel et vice versa, toutefois, nos participants prônaient en grande majorité son importance dans les milieux de travail.

Tout d'abord, c'est par des modèles auxquels les jeunes filles peuvent s'identifier qu'il y aura un meilleur équilibre et une meilleure représentativité de la société.

« Ce sont des rôles modèles, oui, c'est ça, ce sont des modèles en tout. On a besoin de se reconnaître, on parle des femmes, on parle des minorités raciales. Avoir des modèles à des postes très visibles, évidemment, c'est inspirant pour les jeunes filles. »

-Nadine

Et en lien avec les comportements de harcèlement sexuel, la parité (et même la diversité) semble amener plusieurs bienfaits.

« Non seulement plus de femmes, mais plus de diversité. Ça amène plus de richesse dans la conversation et on peut pas demander aux hommes blancs de 45 ans de comprendre des choses qu'ils ont jamais vécu. Et les hommes qui ont des expériences malaisantes, y'en a presque pas et chaque fille à qui tu parles, va avoir une histoire à te raconter. Parce que c'est pas tant le fait qu'il y a plus de femmes dans les postes de gestion ou dans les CA, mais il y a plus de personnes à qui s'est potentiellement arrivé et ça arrive plus aux filles. »

-Léa

Ensuite, pour certains gestionnaires, la parité est un objectif fixe et pour d'autres, plutôt un constat; elle se fait organiquement.

« À compétence égale, on va pas nécessairement prioriser la femme juste pour atteindre un ratio, mais on aime bien ça quand on tombe sur des beaux profils en tech pi en gestion pis sont femmes pis y'on du leadership, mais je vais pas engager quelqu'un de moins compétent juste parce que c'est une femme. »

-Mathilde

À la lecture de ces résultats, il semblerait que le contexte organisationnel est déterminant dans l'expression du courage moral des membres de l'organisation. De par son ouverture ou sa fermeture à la dénonciation, qui prend forme dans la culture organisationnelle, dans les valeurs véhiculées et les pratiques de gestion exercées, dans l'exemple données par les personnes en situation d'autorité et dans le milieu dans lequel l'organisation œuvre, cette dernière semble influencer la manière dont les individus feront preuve de courage moral dans un cas de harcèlement sexuel (dénonciation, prise de décision, lancer l'alerte ou silence moral). L'organisation a une influence sur l'expression du courage moral de par

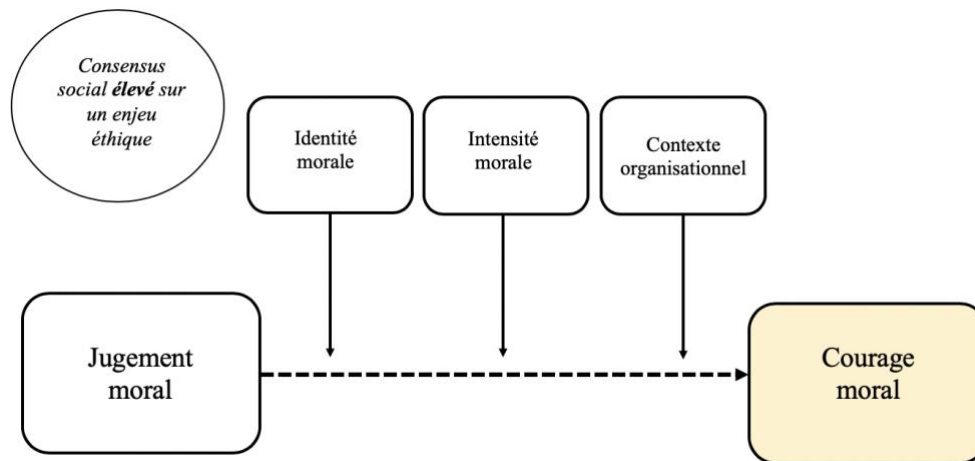
les conséquences et les risques qu'elles engendrent pour la personne qui en fait preuve.  
Nous y reviendrons au chapitre 5.



## 5. Le courage moral

Cette section du chapitre abordera le concept du courage moral, ses déterminants et son expression chez les gestionnaires interrogés. Rappelons sa définition : un comportement volontaire qui défend des principes moraux altruistes et qui comprend un risque de représailles pour la personne qui en fait preuve.

Figure 9: Notre modèle du courage moral (courage moral)



### 5.1 Le courage moral en organisation

Qu'est-ce que représente le concept de courage moral pour les gestionnaires interrogés? C'est « une des choses les plus difficiles », c'est « un défi quotidien », c'est quelque chose qui ne « va jamais devenir facile. »

« Le courage, c'est les gens qui vont à la guerre, les gens qui sauvent des vies. On peut sauver des vies avec le harcèlement, c'est clair, ce sont des vies qui sont détruites par ça, mais peut-être que je me garde une petite gêne par rapport au courage que je pourrais avoir, y'a des gens que j'admire tellement qui font des choses tellement plus incroyables. Mais c'est sûr qu'il faut être ferme sur ces convictions et ses valeurs tout simplement, et être à l'écoute, parce qu'on est toujours plus intelligent à plusieurs cerveaux que tout seul. Pour moi, c'est très important de pas censurer ce type de sujets, de l'apporter à la table des réunions, quelles qu'elles soient, et justement d'être très sensible. »

-Nadine

Il est l'incarnation des valeurs individuelles.

« Un individu qui est pas intègre, donc qui est continuellement en conflit avec ce qu'il veut et ce qu'il peut, il va être tourmenté. »

-François

Il est aussi imprégné des valeurs de l'organisation, tels l'audace, l'intégrité et la transparence.

« *Have the guts to take risks and the courage to assume failure* ».

-François

« Avoir les couilles de dire ce qui faut dire, même si c'est pas la chose facile à faire. C'est la chose qui est nécessaire de faire. »

-Jeannot

Le courage se cultive à tous les niveaux et il est contagieux.

« Tous nos gestionnaires doivent répondre au *feedback* qu'ils reçoivent de leur équipe. On va prendre le *feedback* le plus difficile qu'on a eu pis on va en parler le plus ouvertement devant toute l'équipe. Le courage, ça se vit à toutes les étapes, ça se vit de la haute direction au chef d'équipe avec leur équipe pis entre collègues aussi. »

-Jeannot

« Je pense que c'est beaucoup d'en parler aux gens autour, que ce soient des femmes ou des hommes. Je pense qu'en en parlant, comme le mouvement a créé aussi, on se rend compte que tout le monde vit des situations un peu malaisantes ou pas bien comme ça, pis de pouvoir entendre comment les autres réagissent autour. De pouvoir se dire aussi entre femmes surtout que c'est pas acceptable pis qu'on devrait pas laisser les choses passer. Je pense que ça va nous aider après à réagir sur le coup aussi, avec courage. »

-Gaëlle

Il est nécessaire en organisation.

« Bin moi je pense que oui, ça demande du courage managérial comme on appelle, des choix difficiles, faut vraiment que tu assumes tes décisions, si tu veux rester juste, ça implique de faire des choix difficiles et de les défendre. Et t'sais y'a toujours une asymétrie d'information... y'a des gestionnaires qui profitent de ça pour pas nécessairement faire les choix qui devraient être faits. »

-Léa

## 5.2 Son expression

Une fois qu'une personne décide qu'elle va faire preuve de courage moral, ce dernier peut s'exprimer de différentes manières. Chaque situation étant unique, l'expression du courage moral le sera aussi.

## La dénonciation

En premier lieu, il y a la dénonciation, la libération de la parole lorsque l'on est victime ou témoin d'un comportement de harcèlement sexuel. La dénonciation publique immédiate cultive le courage moral chez les autres.

« De manière personnelle, c'était justement de prendre conscience, de dénoncer des choses qui se passent, quand je vois qu'il y a des comportements qui ont pas de bon sens, de les dénoncer tout de suite, de pas les tolérer. Je pense que j'ai été de manière implicite complice de certaines situations à un moment donné en n'ayant rien dit lorsque des situations se produisaient devant moi. En étant confronté à ce qu'il s'est passé durant la dernière année et demie, tu fais une conscientisation qu'il faut dénoncer tout de suite, pis sur-le-champ, pas une heure plus tard, deux jours plus tard, mais sur le coup quand y a des choses qui se passent, parce que sinon il est trop tard : le mal a été fait au moment où c'est survenu. La personne qui est victime dans une situation X, elle va être de manière durable s'il y a pas quelque chose qui a été fait sur le coup, tandis que si c'est fait immédiatement, tu peux totalement désamorcer le processus, puis même le renverser. »

-Martin

« Moi j'le dit haut et fort, j'vais le dire devant tout le monde. Ça ça aide aussi pis ça aide mes collègues aussi à se lever pis à dire : ça va faire. »

-Jessica

« Mon erreur peut-être en ayant vu des situations dans le passé c'est de pas les dénoncer sur le coup, de juste avoir peut-être eu une conversation à un moment donné avec l'individu : « t'es allé peut-être un peu loin quand t'as fait telle ou telle affaire ». Ce qui a un impact, c'est de le dénoncer sur le coup. C'est la façon de le dénoncer, je trouve que les médias, la façon qu'ils le font, c'est du sensationnalisme, et ça va pas au cœur des problématiques. »

-Martin

Dans cette même lignée, il y a aussi l'action proactive, mais plus discrète, d'en parler à une personne en position d'autorité lorsqu'on est victime ou témoin d'un comportement inacceptable ou lorsque quelqu'un vient nous en parler et qu'on l'accompagne dans la dénonciation. Ce n'est pas donné à tous d'avoir le courage de dénoncer publiquement et c'est pourquoi la libération de la parole sous toutes ses formes est importante.

« C'est un autre directeur à qui j'ai glissé un mot de ça, qui a été témoin, qui a vu des événements qui étaient vraiment étranges qui est allé parler au président. C'est même pas moi qui est allée. Parce que lui il trouvait ça inacceptable comme traitement. »

-Amélie

« Pis le soir, d'avoir des échos de mes boss qui viennent me voir en disant "Écoute, le monteur qui était dans la salle avec toi est venu nous voir nous disant ce qui s'est passé, comment tu te sens là-dedans?" Pis là, moi de réaliser que peut-être que je devrais pas me sentir bien, peut-être que oui, c'était déplacé. Je le savais que c'était déplacé, mais je me disais y'est naïseux pis ça donne rien d'écouter ce qu'il me dit et de porter une

attention particulière à ça. Mais du fait que le gars avec moi, lui a senti le malaise, senti que c'était pas correct, qu'il aille en parler à mes boss et que mes boss viennent me demander comment je me sens, j'ai dit " Hey, ok, y'a peut-être quelque chose là". »

-Gaëlle

« Bin, ce qu'on dit toujours, c'est si tu es à l'aise, on t'encourage à aller parler à la personne directement, mais ce n'est pas du tout une obligation. Donc si tu es pas à l'aise, va voir quelqu'un qui peut agir sur la situation. Va pas voir ta collègue ou parles-en pas dans toute ton équipe si finalement ça va juste devenir une rumeur et qu'on puisse pas agir. Les gens peuvent aller voir leur coach d'équipe, leur gestionnaire ou une personne de l'équipe culture or organisation. »

-Vanessa

### **La prise de décision**

Il y a aussi la prise de décision qui peut être une action courageuse. À titre de gestionnaire, il y a des décisions difficiles à prendre comme celle de renvoyer un employé aux comportements déviants. Cette prise de décision vient majoritairement des valeurs prônées par les individus avec un pouvoir décisionnel.

« C'est souvent souvent souvent la colonne vertébrale de nos discussions la valeur. Ça va être là-dessus qu'on va trancher. C'est comme ça qu'on va réussir à trancher. On va dire : on a telle problématique, bin regarde, ça cette valeur-là, les valeurs nous disent qu'on devrait aller là. »

-Jeannot

Et cette prise de décision basée sur les valeurs viendra à son tour influencer la prise de décision des subordonnés.

« Bin [l'employé] prendra jamais la même décision que toi. Tant qu'y a des *guidelines* fortes... T'sais c'est comme n'importe quoi, c'est comme une réponse à un examen qualitatif, des fois y'a une réponse que t'avais pas pensé qui peut être très très bonne, appuyée sur des bonnes valeurs pis qui est pas celle que toi t'aurais pris, mais que si elle est appuyée de bonne façon, ça peut être très bien. T'sais des décisions bonnes et mauvaises y'en a à tous les jours qui se prennent ici. »

-Jeannot

Le courage moral peut aussi se vivre dans des prises de décisions tel que ne plus inviter un artiste, couper les liens d'affaires avec un client et bien d'autres.

« Tu me demandais ce que j'allais faire, bin ceux qui ont sorti dans le #metoo, je les inviterai pas à (émission). Le peu de pouvoir que j'ai, je ne donnerai pas de tribune à des agresseurs. »

-Mario

## Le devoir moral

Pour les gestionnaires, leur courage moral se vit principalement dans l'accompagnement des victimes.

« Ça demande du courage émotivement pour soi-même, dans l'accompagnement des courageuses et des courageux. »

-Lucie

Il s'exprime en incarnant leur rôle de leader intègre.

« Mon rôle à moi c'est de pas avoir aucune tolérance pour un leader qui est pas intègre, pis comme y'a pas aucun niveau de performance qui peut justifier ça, pis la beauté de la chose, j'ai même pas besoin de me mettre en conflit ou d'avoir une réflexion éthique ben ben poussée, *because trust is the only thing that can lead to success*, si quelqu'un s'attaque à ça, y'aura jamais de performance qui va compenser pour le dommage qui crée. »

-François

Est-ce vraiment du courage ou simplement leur devoir moral de gestionnaire?

« Courage... Je crois que c'est de la pertinence, c'est du professionnalisme, franchement, c'est un devoir en fait. C'est pas du courage, c'est une nécessité enfin, c'est normal. Le contraire n'est pas normal. [...] Il faut simplement appliquer la charte qui existe, c'est pas être courageux que d'appliquer les droits, on est dans une société de droits, et on doit tout simplement, en tant que gestionnaire, appliquer ces chartes pour les employés, point final. »

-Nadine

« Le courage ça vient plus de la personne qui décide de dire oui, vas-y... pour moi c'est pas une question de courage pour un employeur, c'est une question de principe et de valeurs. C'est ma tâche ça de m'assurer que ça arrive pas ou de pas mettre les gens dans une situation où ça pourrait arriver, mais que je ferme les yeux. C'est mon travail de gestionnaire de s'assurer que ça arrive pas avant au niveau de l'embauche et après. Je pense que le courage revient plus à la personne qui vient me voir. Moi je suis juste là pour les aider, les gestionnaires là, on est des entremetteurs, des facilitateurs. Le courage vient de l'employé, moi je le supporte là-dedans. »

-Enzo

« Je pense pas que ça prend du courage à l'état pur, je pense du courage d'affronter tout de façon neutre. Sans s'impliquer soit dans son opinion, être en mesure de pas donner ton opinion personnelle, des fois c'est difficile que ça soit : "ahh jte comprend" ou que ça soit : "bin *come on*, là t'exagères". Pis ça prend du jus, parce que tu supportes les émotions de 130 personnes constamment qui soient heureux, qui soient tristes qui soient vulnérables dans une situation, qui soient exposés à l'inverse, donc oui. »

-Mathilde

Évidemment, cela dépend des risques associés à l'action courageuse. Un gestionnaire qui doit protéger un employé, mais qui peut aussi subir les foudres de son patron fera preuve de courage. À l'inverse, un gestionnaire qui agit selon son devoir et qui ne subit aucun

risque de représailles ne fera pas preuve de courage. Ce devoir moral peut aussi s'incarner de différentes manières telles que soutenir la « victime » en lui demandant comment elle va, avoir une écoute proactive, offrir des options à la personne telles que travailler de la maison ou changer de bureau ou d'équipe. Un bon gestionnaire devrait observer son équipe, ses collègues, leur demander comment ils vont, être alerte aux tensions et garder sa porte ouverte pour faciliter la prise de parole de ses employés.

« En fait, de lui dire dans un premier temps que j'étais à l'écoute, pis que j'entendais le problème, je lui ai offert de travailler de la maison si elle était importunée par la proximité de cette personne-là. Ya même eu un moment où elle m'a dit qu'elle était excessivement malheureuse pis je lui ai dit que si elle préférait partir, que je comprenais, mais que je l'aimais beaucoup pis que c'était vraiment vraiment pas mon souhait. »

-Jessica

### **Le silence moral**

Et malgré tout, il y a et aura toujours des personnes pour qui il sera difficile de faire preuve de courage moral et qui préféreront s'abstenir. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce silence moral, dont principalement l'intensité morale de la situation.

« Je trouve donc que la ligne est mince entre qu'est-ce qui est acceptable ou pas. »

Gaëlle

« C'est pas évident de décider quand t'interviens ou pas, pis des fois tu le sais juste pas. »

-Jeannot

« À un certain moment, tu dois aussi avoir à te demander, est-ce que c'est assez grave ce qui a été dit, à quel moment on dénonce ? Y'a des mots qu'on est habitués d'entendre depuis qu'on est jeunes, des insultes, des trucs pas gentils, tu te dis, c'est une insulte comme une autre. » [...] Mais ce que je pense maintenant et de le faire, c'est autre chose. Surtout que c'est minime, mon affaire, t'sais quand c'est pas banal du tout et qu'il y a des contacts physiques ou peu importe, ça doit être exponentiel. Ça doit être tellement difficile à gérer. »

-Gaëlle

« Ce qui est bizarre de dénoncer, c'est qu'en tant que gars, tu sais pas la dynamique entre deux personnes. Facque s'interposer... j'la connais pas la dynamique entre deux personnes. Pis a moment, faudrait se mêler de ses affaires. Pis des fois, c'est peut-être juste un commentaire mal placé. C'est à qui à sortir la victime, à s'interposer ? »

-Mario

Ensuite, pour certains ce sera par peur des représailles qu'ils garderont le silence.

« Ça a des répercussions immenses, pis je peux très bien comprendre quelqu'un qui dénonce pas. J'ai beaucoup d'empathie pour ça, je vois très bien qu'il y en a qui ne peuvent pas dénoncer, car ils se sentent pas la force, pis ils se disent « mais qu'est-ce que qui va arriver après ça à tous mes contrats à moi ? J'ai pas assez de contrats pour survivre déjà, pis si je dénonce ça, je vais perdre le peu de contrats que j'ai, pis je vais me faire une publicité tellement négative autour de moi, que ça va complètement ruiner ma carrière. » C'est le cas que ça a ruiné des carrières. C'est pas vrai que la dénonciation est automatiquement gage d'embauche, les gens vont parler de toi pis tu vas te faire embaucher. Non, malheureusement, les gens vont peut-être avoir peur de t'embaucher après, donc ça a des répercussions négatives aussi. [...] Les gens vont me percevoir comme un dénonciateur donc ils voudront pas m'engager de peur que je dénonce des situations qui ont cours dans leur entreprise. »

-Martin

« Je vais te dire, quand tu vois ce qui se passe avec les Courageuses, ça t'encourage pas à dénoncer. Il faut que ce soit béton ton truc, il faut des témoins, quelqu'un qui ait entendu, sinon c'est innocent jusqu'à preuve du contraire. »

-Marilou

Après, il y a la structure hiérarchique, la chaîne de commandement à suivre, même pour un gestionnaire, qui peut être un obstacle au courage moral.

« Je me sentais un peu... en fait j'étais super frustrée que ça pas été pris en charge plus rapidement que ça. Pis c'était une employée extraordinaire que je ne voulais pas perdre. En fait, ça me touchait plus que quand ça m'arrive à moi, pis ça m'arrive encore sur les plateaux avec des gros messieurs cochons parce que je sais que c'est bin plate à dire, mais ça arrive encore. Mais ça ça me brisait le cœur, parce que c'est comme si j'avais pas le contrôle. Pis moi j'avais envie de le rencontrer, mais là tout d'un coup y'avait une hiérarchie devant moi. »

-Jessica

Il y a aussi les dynamiques de pouvoir et le fardeau de la preuve qui est mis sur la victime lorsqu'elle dénonce.

« C'est du monde qui ont beaucoup d'influence, pis t'sais c'est dur aussi là à se défendre contre ce monde-là, facque moi c'était plus je vais me retirer à la place. [...] Même aujourd'hui, je pense pas que si ça arrive à quelqu'un, c'est correct de le dire, mais je sais pas jusqu'à quel point t'es prêt à aller dire : « moi, ça fait pas, jvais me faire respecter », parce que tout le monde a pas une belle politique de harcèlement au travail. Pis ça là, c'est bin correct, mais c'est souvent sur le coin du bureau pis on peut pas l'utiliser. Parce que quand faut que tu l'utilises là, il faut que tu prouves des trucs. »

-Marilou

Parfois, c'est par manque d'outils.

« Je pense c'est par manque d'outils, c'est par peur, c'est par pouvoir, manque de fonds. C'est une grosse bataille. Les gens disaient ça va être quoi l'impact sur cette personne-là versus moi, je vais me couper des portes. Dans la vie de tous les jours, si j'le dit à ma mère, mon père me parle plus.... Je pense que c'est la peur, le manque d'outils, le manque de support, le manque de compréhension, le manque d'information. »

-Mathilde

Enfin, il y a la personnalité et l'éducation de la personne en question, la manière dont elle a été socialisée, c'est-à-dire, l'habitude de ne pas réagir, de ne pas déranger, le manque de confiance en soi ou le manque d'expérience peut venir influencer l'expression du courage moral.

« L'âge, l'expérience, c'est sûr que plus tu as vécu, tu vois plus de façon de réagir, y'a plusieurs façons d'exprimer que quelque chose est inacceptable, pas besoin de sa fâchée, tu peux être ferme et neutre. C'est l'expérience aussi. »

-Sandra

« Jpense que ça dépend de chaque individu, de la personnalité. J'ai une copine près de moi qui a vécu des choses épouvantables pis qui veut pas en parler et ça lui appartient. C'est une question de personnalité pis d'expérience, mais jpense que les gens par contre ne le feront plus nécessairement parce qu'ils ont peur de perdre leur job, de moins en moins. Le harcèlement ça reste tabou, ça va toujours le rester. »

-Jessica

« C'est vraiment une affaire de personnalité. J'ai vraiment de la misère avec la confrontation et je suis hypersensible, facque si y'avait quelque chose, si le gars devenait violent... Ça m'est arrivé de confronter des gens sur la rue, qui faisaient quelque chose, par un acte de courage de dire : « Hey, pourquoi tu l'écœure lui, lâche-le », pis là il rétorque 10x plus gros que moi, il m'attaque verbalement, pis ça me prend des semaines avant de m'en remettre. Facque, j'ai décidé de me protéger pis d'éviter ces situations-là, je me suis rendu compte que je suis pas assez solide émotionnellement pour confronter des gens de la sorte. Facque, je préfère avoir des discussions philosophiques avec mes enfants, aller profondément, aller vers la prévention plus que dans l'affrontement. »

-Madeleine

Enfin, le courage moral en organisation s'exprime de plusieurs manières et malgré son importance et l'influence du consensus social élevé, il demeure difficile pour certaines personnes d'en faire preuve. Plusieurs facteurs individuels, organisationnels, situationnels et sociaux peuvent expliquer la difficulté d'un individu à en faire preuve. Ces exemples et témoignages des gestionnaires sont la richesse de cette recherche qualitative. Nous discuterons plus en profondeur de l'interprétation de ces résultats selon notre cadre d'analyse au chapitre suivant.



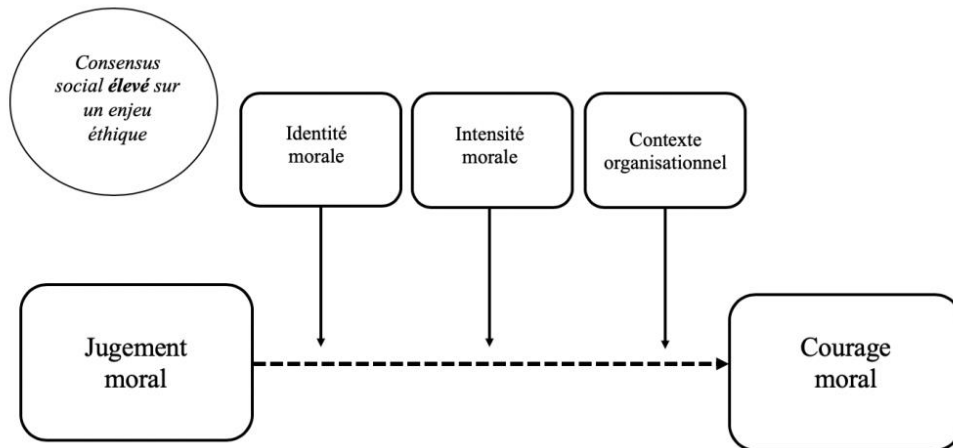
## Chapitre 5 Discussion

*« The world is a dangerous place,  
not because of those who do evil,  
but because of those who look on and do nothing. »*  
Albert Einstein

Ce dernier chapitre fait état de l'analyse et de l'interprétation des résultats de cette recherche, des implications théoriques et pratiques de cette dernière ainsi que des limites et des avenues futures de recherche. De plus, nous discuterons de nos suppositions de départ et bonifions notre modèle initial du courage moral.

### 1. Retour sur les résultats

Figure 10: Notre modèle du courage moral (lorsque le consensus social est élevé)



Pour l'analyse des résultats, nous avons mis en relation les six composantes de notre modèle du courage moral avec les données présentées au chapitre précédent. Nous répondrons aussi à la principale question de recherche et aux sous-questions qui ont émergé tout au long de cette étude.

## Le consensus social

En premier lieu, pour ce qui est du consensus social, nous voyons sans équivoque qu'il y a un avant et un après #metoo. Le mouvement #metoo a permis de sensibiliser et conscientiser les individus aux enjeux de violences à caractère sexuel et à celui de l'abus de pouvoir en organisation. Car même si ces enjeux étaient présents auparavant, le sentiment d'urgence était moindre.

Mentionnons cependant que notre recherche a débuté environ un an après l'avènement du mouvement #metoo, nous n'avons donc pas de données comparatives qui dataient d'avant octobre 2017. Toutefois, certaines statistiques présentées dans la partie *Introduction et problématique* confirment ce changement radical. En effet, rappelons que c'est maintenant 86% des Québécois qui ont entendu parler du mouvement #metoo et 91% qui s'entendent sur l'importance de dénoncer et de punir ces comportements. Sans oublier les statistiques de dénonciations policières sur les infractions sexuelles qui ont bondi de 64% au Québec suite au mouvement #metoo. Ceci étant dit, les témoignages recueillis pendant la collecte de données nous ont permis d'appuyer ce changement. Tous les gestionnaires interrogés connaissaient le phénomène et excepté un participant, tous se sentaient concernés, de près ou de loin, par cet enjeu.

Les effets du mouvement #metoo furent plus présents dans le milieu culturel que dans le milieu technologique. Le premier ayant eu des cas fortement médiatisés, les gestionnaires de ce milieu y voyaient tous un changement de paradigme considérable. Tandis que pour ce qui est des gestionnaires du milieu technologique, certains y avaient vu des changements importants, alors que pour d'autres, ce n'était pas significatif.

Ces changements au sein des organisations ont pris plusieurs formes : la notion de consentement fut rappelée à tous dans les rapports de séduction au bureau, les rapports hommes-femmes évoluèrent vers un plus grand respect mutuel, il y a maintenant une certaine retenue sur les commentaires, les blagues ou les comportements jugés déplacés au bureau, les processus de dotation sont faits de manière à viser une certaine parité et diversité, les contacts physiques sur les milieux de travail ont été restreints, les *partys* de Noël se terminent plus tôt et ont lieu au bureau. Ces changements de mentalité, de mœurs

et de pratiques organisationnelles ont été instaurés rapidement suite à l'avènement du mouvement #metoo, et possiblement, perdureront dans le temps.

Selon la théorie des stades de développement moral de Kohlberg (1971), la majorité des individus demeureraient au stade de la moralité conventionnelle, celui du respect des conventions sociales. Ceci impliquerait qu'avec un consensus social élevé sur les enjeux d'agressions sexuelles, la majorité des individus devraient maintenant avoir la capacité morale de reconnaître cet enjeu comme immoral et d'agir en conséquence. Un consensus social élevé dicte aux individus les règles de conduite à adopter. Comme le mentionnait une participante, ce fut une « permission collective » d'agir. Le mouvement #metoo fut un facilitateur et un accélérateur quant à la dénonciation des violences à caractère sexuel. Sans oublier, l'effet de groupe qui a fortement influencé les victimes à dénoncer. De cette façon, il s'est créé un consensus social sur l'importance de dénoncer lorsqu'on est témoin de violences à caractère sexuel ou de harcèlement sexuel. Il est maintenant permis, et même encouragé, de « se mêler des affaires des autres » dans un contexte d'agressions ou d'abus de pouvoir. C'est maintenant la responsabilité de chacun de dénoncer et tous sont imputables s'ils ne le font pas. Ce mouvement est allé au-delà du consensus social officieux, il a aussi engendré des changements gouvernementaux et organisationnels.

À la suite de nos résultats, nous concluons qu'un consensus social élevé vient faciliter le jugement moral chez un individu. Toutefois, il est de notre avis qu'il ne vient pas faciliter le passage du jugement moral au courage moral. Nous estimons, en fait, qu'un consensus social élevé vient appuyer l'identité morale d'une personne en confirmant ses valeurs et principes moraux intrinsèques et vient appuyer le désir d'un individu d'être perçue comme une personne morale. C'est l'identité morale qui vient, à son tour, appuyer le jugement moral.

De plus, nous estimons qu'un consensus social élevé influence la perception de l'intensité morale d'une situation ainsi que le contexte organisationnel. Rappelons que l'intensité morale est composée de six caractéristiques, dont une étant le consensus social. La perception de l'intensité morale d'un enjeu éthique est influencée en partie par l'opinion globale de la population sur ce dilemme moral. Le mouvement #metoo a influencé la

perception de la majorité des individus sur les enjeux d'agressions sexuelles et d'abus de pouvoir. Pour ce qui est du contexte organisationnel, les résultats témoignent de l'effet d'un consensus social élevé sur les organisations. Le harcèlement sexuel étant un fléau majoritairement présent sur les lieux de travail, ces derniers n'ont pas eu d'autres choix que de modifier certaines pratiques de gestion. Il n'est pas clair si la raison de ces changements on organisation découlent d'un désir de moralité supérieure ou simplement pour redorer leur image publique, néanmoins un consensus social élevé sur le harcèlement sexuel aura vraisemblablement une grande influence sur le contexte organisationnel.

### **Le jugement moral**

Ensuite, tel qu'expliqué ci-dessus, le jugement moral est, pour nos participants, fortement influencé par le consensus social élevé sur les enjeux de harcèlement sexuel. Nous avons constaté que la majorité des gestionnaires savaient où tracer la ligne de l'acceptable et de l'inacceptable lorsque les situations étaient assez « graves », notamment pour des agressions sexuelles comportant des attouchements physiques. Toutefois, des zones grises demeurent, surtout pour les « agressions mineures » tels les commentaires déplacés ou les blagues sexistes. Le mouvement #metoo a rassemblé plusieurs sous-thèmes des violences à caractère sexuel sous son étiquette. Ils sembleraient que pour les actes « graves » comme les agressions sexuelles de Gilbert Rozon ou de Harvey Weinstein, tout le monde s'entende à dire que c'est immoral. Cependant, pour des actes moins « graves », comme les actes d'Éric Salvail qui a adopté des comportements exhibitionnistes devant ses employés, plusieurs sont prêts à l'excuser<sup>43</sup>. Nous avons remarqué le même phénomène dans nos données. Certains gestionnaires avaient de la difficulté à condamner des commentaires déplacés, mais « inoffensifs », ou des blagues dégradantes, mais « habituelles », alors qu'ils semblaient évidents pour eux de dénoncer les agressions « graves ». Il est important de noter que nous n'avons pas recueilli de témoignage d'actes jugés « graves » lors des entretiens. Soit que ces actes ne sont pas arrivés aux participants

---

<sup>43</sup> TVA Nouvelles, 22 octobre 2017, Affaire Salvail: certains de ses « fans » de la première heure prêts à lui pardonner.

ou que ces derniers ont préféré ne pas les partager. Les gestionnaires semblaient toutefois d'accord pour qualifier de tels actes comme inacceptables.

Ensuite, en ce qui a trait au jugement moral, une participante a exprimé ne plus savoir comment elle devrait réagir en tant que femme. Elle était déchirée entre agir selon ce qu'elle pensait du mouvement #metoo (jugement moral) et ce qu'on attendait d'elle (normes sociales). En se fiant à la théorie du désengagement moral de Bandura (1999), le jugement moral peut être altéré par plusieurs mécanismes. Par exemple, celui du déplacement de la responsabilité où un participant nous a avoué ne pas intervenir dans un cas à risque de harcèlement sexuel, car il ne savait pas si c'était son rôle de le faire. Ou celui de la comparaison avantageuse lorsqu'une gestionnaire nous dit ne pas comprendre les retours en arrière d'une trentaine d'années versus les « nouveaux » cas d'agressions sexuelles. Ou encore la déshumanisation des victimes et le fait de mettre le blâme sur ces dernières lorsqu'une participante nous avoue s'inquiéter des fausses plaintes et des victimes mal intentionnés.

Il semble y avoir plusieurs mythes à briser en lien avec les agressions et le harcèlement sexuel qui peuvent influencer le jugement moral d'une personne. C'est aussi par un biais de confirmation que les individus auront tendance à croire les « faits » qui corroborent déjà leur pensée. La reconnaissance d'un enjeu éthique dépend aussi grandement de la compréhension globale des subtilités et des complexités qui l'entoure. Deux personnes n'ayant pas les mêmes connaissances (de l'histoire du Québec, des enjeux féministes, de la sociologie, du droit du travail, etc.) et les mêmes expériences en lien avec cet enjeu auront difficilement le même jugement moral. C'est pourquoi pour certains participants, le mouvement #metoo était vu comme une nécessité, alors que pour d'autres un débordement. Il est intéressant aussi de noter que, dans les questionnaires interrogés, les meilleures défenderesses du mouvement #metoo étaient des femmes. Sans vouloir dire que les hommes n'y voyaient pas d'importance, elle était toutefois soulignée de manière plus modeste. Certaines participantes avaient aussi été victimes de harcèlement sexuel et donc il y a fort à parier que ces expériences ont grandement influencé leur jugement moral. Il est difficile pour une personne n'ayant jamais vécu de harcèlement sexuel ou qui n'est

pas à risque d'en vivre de se mettre à la place de quelqu'un qui l'a vécu ou qui est à risque d'en vivre.

C'est pourquoi, nous pensons que le consensus social, aide à déterminer la reconnaissance d'un enjeu éthique, mais ne vient pas nécessairement faciliter le passage du jugement moral au courage moral. Notre hypothèse de base était qu'un consensus social élevé sur un enjeu éthique viendrait amoindrir l'importance du jugement moral, toutefois, nous croyons désormais que bien que le consensus social aide à la réflexion, il ne fait pas tout le travail. Ou peut-être, nous faut-il un nouveau consensus social sur les agressions sexuelles moins « graves » ? D'où toute l'importance de l'intensité morale. Nous y reviendrons plus tard.

Aussi, pour ce qui est de l'intention morale d'agir éthiquement, cette dernière vient de l'identité morale d'une personne. Nous croyons donc que c'est l'identité morale qui a une influence sur le jugement moral d'une personne. Après tout, une personne peut savoir ce qui est la norme sociale, elle demeure maître de choisir si elle y adhère ou pas ou s'il est important pour elle d'y adhérer. Il est de noter aussi que l'identification du « bien » et du « mal » passe par le compas moral de chacun, même si les normes sociales peuvent grandement influencer cette décision.

### **L'identité morale**

Sachant que le courage moral est l'habileté à utiliser ses principes intrinsèques pour faire ce qui est bien (Sekerka et Bagozzi, 2007), l'identité morale devient très importante dans ce passage du jugement moral au comportement moral. Le courage moral serait non existant sans l'identité morale. Il est l'extériorisation des valeurs morales d'une personne. Nous pourrions peut-être déduire que tous les gestionnaires ayant parlé d'exemples où ils ont agi courageusement avaient vraisemblablement une forte identité morale. À l'opposé, ceux étant plus réticents l'étaient peut-être pour d'autres raisons que leur simple caractère moral. Nous croyons que l'identité morale des gestionnaires interrogés peut être perçue dans les diverses émotions ressenties lors de l'avènement du mouvement #metoo et dans

les exemples témoignant d'une forte empathie et intelligence émotionnelle lorsque face à des cas de harcèlement sexuel. Selon les types de management de Carroll (1987), chaque gestionnaire aurait des considérations éthiques présentes, neutres ou non existantes. Pour ce qui est du harcèlement sexuel, chaque gestionnaire a sa propre endurance et sensibilité à cet enjeu, comme nous avons pu le constater dans le chapitre précédent.

Rappelons que l'identité morale est le degré auquel il est important pour une personne de s'identifier en tant que personne morale (Hardy et Carlo, 2011). Elle serait la motivation à adopter des comportements moraux pour agir conséquemment avec son identité (Erikson, 1964). Il existe aussi deux types d'identité morale : celle où l'on veut démontrer notre moralité à autrui et celle où l'on désire être conséquent avec nos valeurs (Krettenauer et Casey, 2015). L'identité morale prend naissance dans les valeurs morales intrinsèques de chacun. Certains gestionnaires ont affirmé que leur prise de décision était toujours basée sur leurs valeurs. C'est pourquoi nous estimons que l'identité morale a un effet sur le jugement moral d'un individu. Ce qui est jugé par un individu comme « bien » ou « mal » dépend intrinsèquement de son identité morale. On peut se demander si les témoignages de courage récoltés sont simplement un désir pour les gestionnaires d'être perçus comme des agents moraux ou s'ils témoignent réellement d'une forte identité morale chez ces derniers. Peu importe la nature de leur identité morale, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque, cette dernière a indéniablement un effet sur leurs pensées et conséquemment sur leurs actions. Également, il est important de noter que plusieurs participantes ont abordé la socialisation des filles comme frein à la dénonciation. Le désir de ne pas vouloir déranger, le manque de confiance en soi ou autres éléments influencent aussi le caractère d'une personne. Il faut donc une forte identité morale et/ou des modèles de conduites éthiques pour passer outre ces apprentissages genrés.

Contrairement à notre supposition de départ, nous pensons désormais que l'identité morale viendrait plutôt influencer le jugement moral et non le passage à l'action morale de par le fait que la reconnaissance d'un enjeu éthique passe par les valeurs et principes moraux d'une personne. Aussi, l'intention morale, selon nous, relève encore des valeurs et du caractère moral d'une personne et a une influence sur l'identification du « bien » et du « mal ».

## **L'intensité morale**

Après, on constate que faire preuve de courage moral dans un cas de harcèlement sexuel varie énormément selon le type d'agressions et l'évaluation, par la personne concernée, de la « gravité » de cette dernière. Pour plusieurs, il n'était pas évident de décider si la situation vécue nécessitait une intervention, même si cette dernière était jugée comme inacceptable. Les actes considérés « graves » seraient majoritairement des attouchements physiques non désirés, alors que les actes considérés « moins graves » seraient les commentaires, blagues ou propos déplacés. La perception d'une violence psychologique n'est pas encore perçue comme aussi grave qu'une violence physique. Ou peut-être en faut-il en vivre plus pour les considérer comme des violences?

À notre avis, une fois que la reconnaissance d'un enjeu est établie, c'est l'intensité morale de la situation qui viendrait influencer le passage du jugement moral au courage moral. Un individu peut savoir que l'acte posé est « mal », mais se questionnera tout de même si ça vaut vraiment la peine de dénoncer. C'est l'intensité morale de l'acte (la magnitude des conséquences, le consensus social, la probabilité des effets, l'immédiateté des conséquences, la proximité et la concentration des effets) qui influencera grandement ce passage à l'action. Il semblerait que dénoncer un comportement de harcèlement sexuel avec une forte intensité morale engendrerait plus de bénéfices et aujourd'hui moins de risques qu'un comportement avec une faible intensité morale. On aurait pu croire le contraire, mais en fait, le « trouble » et les représailles de dénoncer ne valent pas la peine pour des agressions jugées « mineures » alors que pour des agressions jugées « graves », les risques sont importants, mais le risque de ne pas dénoncer l'est tout autant.

Dans des cas de harcèlement sexuel, la magnitude des conséquences pour une personne qui dénonce varie grandement selon plusieurs facteurs. Dans une organisation ouverte à la dénonciation, les risques de représailles seront moindres, alors que dans une organisation fermée à la dénonciation, les conséquences peuvent résulter en la perte de l'emploi ou la détérioration du climat de travail. Les bénéfices de la dénonciation sont un climat de travail sain et exempt de harcèlement sexuel. Le consensus social est désormais élevé sur l'intolérance au harcèlement sexuel en milieux de travail. La probabilité des



effets, l'immédiateté temporelle, la proximité et la concentration des effets dépendent considérablement de la culture, des valeurs et de la structure hiérarchique de l'organisation en question.

Certains gestionnaires témoignaient du dur labeur qu'est la dénonciation pour le peu de résultats obtenus. Ils ne veulent pas que la perception des individus au bureau change à leur dépend, ils ne veulent pas ressasser le passé, revivre leur traumatisme ou ils se disent que c'est un client ou collègue avec qui ils n'auront plus à travailler, donc ils aiment mieux se taire. La structure hiérarchique et les procédures de dénonciation peuvent aussi décourager certaines personnes, tout comme l'ouverture de l'organisation à la dénonciation. Cependant, pour certains gestionnaires, l'action de dénoncer un comportement dérangeant apporte des bénéfices pour tous, car c'est une action altruiste. Tout comme les Courageuses dans le recours collectif contre Gilbert Rozon, certaines se sentaient coupables de ne pas avoir dénoncé plus tôt voyant qu'elles auraient (peut-être) pu empêcher de futures agressions. Alors qu'on peut se dire qu'un geste inoffensif n'affecte seulement que nous, c'est en réalité rarement le cas. Les effets du harcèlement sexuel au travail se reflètent sur la victime, mais aussi sur l'équipe de travail et peut-être même sur tous les membres de l'organisation si le climat de travail en est teinté.

### **Le contexte organisationnel**

Ensuite, pour ce qui est du contexte organisationnel, il est évident, à la suite de notre collecte de données, que ce dernier fut complètement altéré par le mouvement #metoo. Le consensus social, maintenant élevé, sur les enjeux d'agressions sexuelles a eu un effet considérable sur les organisations québécoises. Ces nouvelles normes sociales ont migré vers les organisations, car ces dernières étaient les principales touchées par les enjeux de harcèlement sexuel. Les changements organisationnels furent multiples : les mœurs, les pratiques, les cultures, les mentalités, les politiques internes, les structures hiérarchiques, l'importance de la parité, les rapports homme-femme et bien plus encore.

Le rôle des gestionnaires évolua aussi dans la foulée du mouvement #metoo. Ils sont les responsables du climat organisationnel, les enquêteurs, les justiciers, les observateurs, les supporteurs, les dénonciateurs, etc. Leurs responsabilités ne se limitent plus seulement aux pratiques de gestion quotidienne, mais aussi à l'exercice de leur devoir moral. Dans le milieu culturel plus particulièrement, il y a eu aussi un effondrement des « grands » patrons que l'on mettait sur un piédestal. Dans le milieu technologique, un effort supplémentaire a été fait pour atteindre un ratio paritaire dans les organisations.

Le contexte organisationnel est l'environnement prédominant dans lequel les personnes peuvent être à risque de harcèlement sexuel. Que ce soit avec des collègues, des patrons ou des clients, l'organisation et sa culture influenceront grandement la probabilité d'incidents et la réaction des gens face à ces derniers. De plus, la venue des femmes sur le marché du travail et dans des postes de responsabilités vient petit à petit changer la donne. Plusieurs gestionnaires du milieu technologique nous ont témoigné du changement de paradigme qu'apportaient les femmes dans leurs organisations majoritairement masculines.

Aussi, nous avons déterminé, suite à l'analyse des résultats, que la culture dans laquelle baigne une organisation, c'est-à-dire, ses valeurs organisationnelles, peuvent avoir un effet sur les comportements de harcèlement sexuel et les réactions face à ces derniers. Une culture basée sur l'écoute et l'ouverture où l'on valorise le courage et l'éthique serait bénéfique à la libération de la parole dans les cas de harcèlement sexuel. Aussi, les organisations peuvent être proactives et prendre des mesures visant l'amélioration de leur climat de travail et, par le fait même, mettre en place des systèmes facilitant la dénonciation. De plus, à titre de gestionnaires dans une organisation, il est important de connaître ses responsabilités face à ces enjeux et de s'outiller pour savoir y faire face. Il faut aussi être conscients des caractéristiques du milieu dans lequel on œuvre et d'essayer de limiter les barrières à la dénonciation.

Les décideurs des entreprises auront parfois un conflit de valeurs entre leurs intérêts personnels et les intérêts organisationnels, toutefois on constate que la plupart des gestionnaires interrogés travaillaient pour des organisations où cette dichotomie est non

existante. Par contre, faire preuve de courage moral signifie parfois aller à l'encontre des objectifs organisationnels.

Il est de notre avis que le rôle de l'organisation est de limiter les risques et les conséquences lorsqu'un membre fait preuve de courage moral au sein de cette dernière. Elles sont aussi responsables de cultiver le courage moral au quotidien par leur culture et leur structure hiérarchique. Les gestionnaires, quant à eux, se doivent de l'enseigner à leurs employés et de l'incarner auprès de toutes les parties prenantes.

Enfin, contrairement à notre supposition de départ, le contexte organisationnel ne viendrait pas influencer le passage du jugement moral au courage moral, mais bien déterminer l'expression du courage moral, c'est-à-dire, la manière dont une personne en fera preuve. Dans une organisation « ouverte » à la dénonciation, la libération de la parole ou la prise de décision courageuse sera privilégiée, tandis que dans une organisation « réticente » à la dénonciation, le lancement d'alerte ou le silence moral préconisera. En effet, les six composantes de l'intensité morale, soit la magnitude des conséquences, le consensus social, la probabilité des effets, l'immédiateté temporelle, la proximité et la concentration des effets dépendent intrinsèquement de l'organisation dans laquelle les comportements de harcèlement sexuel ont lieu. Plusieurs raisons peuvent expliquer pourquoi les comportements déviants de Gilbert Rozon ont été tolérés aussi longtemps. De par la structure hiérarchique de Juste pour rire, de par le pouvoir que détenait son patron, de par l'importance de ce festival dans la réussite de la carrière d'un artiste, de par son absolution inconditionnelle à des accusations d'agressions sexuelles en 1998, de par le climat de peur et la loi de l'omerta qui y régnait, tous ses éléments organisationnels rendaient encore plus difficile la prise de parole. D'où pourquoi le courage moral a fait place au silence moral durant toutes ses années dans le milieu culturel au Québec.

### **Le courage moral**

Enfin, le courage moral, ce comportement volontaire qui défend des principes moraux altruistes et qui comprend un risque de représailles pour la personne qui en fait preuve,

s'exprime de plusieurs manières. Le mouvement #metoo a permis une libération de la parole jamais vue auparavant. Les gens se sont levés, ont dénoncés, seuls ou en groupe, ils ont partagé leurs expériences et exigé des changements imminents. Pour plusieurs, la foulée de ce mouvement social leur a permis de divulguer des choses jamais dites et d'entamer un processus de guérison. Une vague d'empathie et de solidarité a aussi émané du mouvement #metoo. Par le fait même, les risques de dénoncer se sont amoindris pour certains, ce qui facilitait la prise de parole. Le mouvement #metoo a peut-être, dans certains cas, diminué les risques de représailles pour une personne qui dénoncerait, toutefois, il serait faux de croire que nous n'avons plus besoin de courage moral dans les organisations.

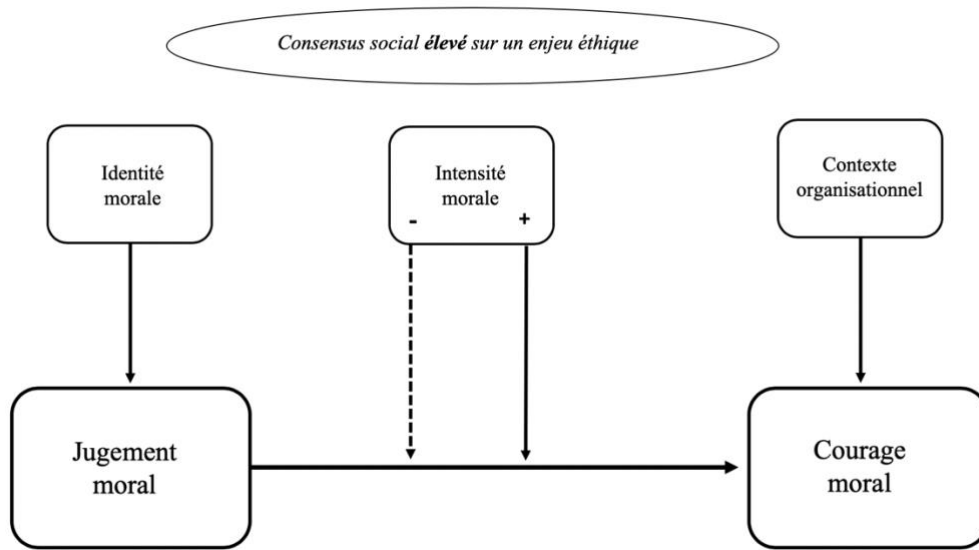
Chez les gestionnaires, le courage moral s'exprime principalement par la libération de la parole ainsi que par des prises de décisions courageuses. Ces actes peuvent prendre la forme d'une confrontation publique ou privée, de la décision de renvoyer quelqu'un, de conduire une enquête, de couper les liens d'affaires avec un client, etc. Ce courage existe si des risques sont présents, sinon les gestionnaires ne font que leur devoir moral. Le véritable courage moral dans des cas de harcèlement sexuel revient aux victimes, principalement des employés. Les gestionnaires ont un rôle à jouer par leur présence, leur écoute, leur soutien et bien d'autres.

Dans notre collecte des données, nous n'avons eu aucun témoignage de lancement d'alerte. Toutes les situations ont résulté par une divulgation ou un silence. Il demeure aujourd'hui des barrières pour certains individus à faire preuve de courage moral. Que ce soit dû à leur personnalité moins revendicatrice, au manque de motivation ou d'importance qu'il accorde à ces enjeux ou dû aux risques et conséquences que la dénonciation amène, certains gestionnaires avouaient encore à ce jour, malgré le consensus social élevé, ne pas se sentir à l'aise de dénoncer certaines situations. L'élément le plus présent à titre de frein au courage moral étant toutefois l'intensité morale de la situation. Le courage moral demeure donc, encore à ce jour, un acte difficile pour plusieurs, c'est pourquoi il garde son statut d'acte courageux. S'il était devenu facile d'en faire preuve, cela ne s'appellerait plus du courage moral.

### **Notre modèle du courage moral révisé**

À la suite de ces constats, nous avons jugé pertinent de réviser notre modèle du courage moral (voir figure 11) pour qu'il reflète plus adéquatement nos résultats de recherche. Le modèle révisé s'explique comme suit : le consensus social élevé sur un enjeu éthique aurait une influence globale sur les trois variables modératrices du courage moral. Il appuierait les valeurs et le caractère moral d'une personne (son identité morale), il viendrait influencer la perception de l'intensité morale d'une situation et il viendrait modifier le contexte organisationnel. Contrairement à l'ancien modèle, il ne diminuerait pas l'effet du jugement moral sur le courage moral, mais bien simplement appuyé la réflexion. Ensuite, pour ce qui est de l'identité morale, ce serait la variable modératrice qui viendrait influencer le jugement moral d'une personne. Nous estimons que le jugement moral est le processus cognitif qui permet de distinguer le « bien » du « mal » et qu'il est fortement influencé par leurs valeurs et principes moraux d'une personne. L'identité morale n'influencerait plus le passage à l'action, mais bien la reconnaissance de l'enjeu et la détermination de ce qui est « la bonne chose » à faire. L'intensité morale, pour sa part, serait la variable modératrice qui influencerait le passage du jugement moral au courage moral. Elle serait le frein restant qui pourrait empêcher une personne à faire preuve de courage moral une fois qu'elle a déterminé son intention morale. Dans le cas du harcèlement sexuel, il semblerait qu'une intensité morale élevée augmente le passage à l'action, alors qu'une intensité morale faible le diminue. Finalement, le contexte organisationnel serait la variable qui déterminerait l'expression du courage moral, mais n'influencerait pas directement le passage à l'action. Nous croyons que ce modèle reflète davantage la réalité du passage du jugement moral au courage moral dans un contexte de harcèlement sexuel.

Figure 11: Notre modèle du courage moral dans un contexte de harcèlement sexuel

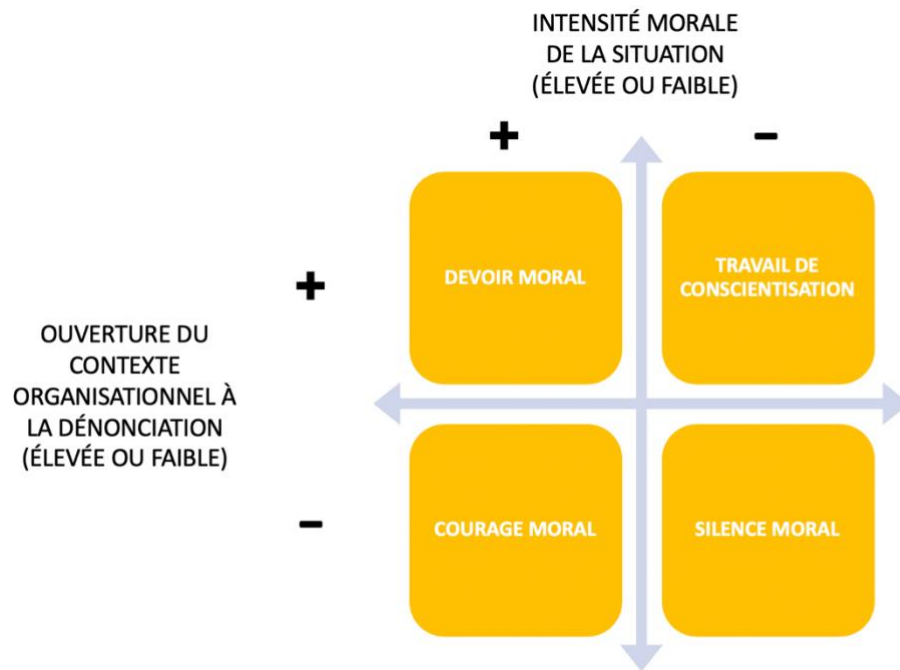


Toutefois, nous croyons que ce modèle s’applique davantage à une personne victime de harcèlement sexuel et pas nécessairement à un gestionnaire qui reçoit une plainte de la sorte. C’est pourquoi nous avons créé un autre modèle du courage et du devoir moral chez les gestionnaires (voir figure 12). Le modèle s’explique comme suit : lorsque l’ouverture du contexte organisationnel à la dénonciation est élevée et que l’intensité morale de la situation l’est aussi, les gestionnaires ne feraient que leur devoir moral d’agir dans un cas de harcèlement sexuel dont ils reçoivent la plainte. Le contexte favorable enlève la notion de risque à la dénonciation. À l’inverse, si l’ouverture du contexte organisationnel à la dénonciation est faible, c’est à ce moment que les gestionnaires auraient à faire preuve de courage moral pour agir en faveur de la victime. La faible ouverture du contexte organisationnel à la dénonciation leur occasionnerait donc des risques de représailles, d’où la nécessité du courage moral.

Ensuite, lorsque l’intensité morale de la situation est faible dans un cas de harcèlement sexuel et lorsque l’ouverture du contexte organisationnel à la dénonciation est élevée, le gestionnaire aurait donc un travail de conscientisation à faire envers la personne ayant commis les actes jugés « mineurs » pour la sensibiliser aux effets de ses actions sur autrui. Sans être parfois considéré comme du harcèlement sexuel, il y a un travail de conscientisation à faire pour s’assurer que tous les employés de l’organisation se sentent

respectés. Finalement, lorsque l'ouverture du contexte organisationnel à la dénonciation est faible et que l'intensité morale l'est tout autant, c'est à ce moment que les gestionnaires demeureront silencieux. Les représailles étant trop importantes pour la faible intensité de la situation.

Figure 12: Notre modèle du courage et du devoir moral chez les gestionnaires dans un contexte de harcèlement sexuel



### Réponses à la question de recherche

En réponse à la problématique de recherche : **comment le mouvement #metoo a influencé l'expression du courage moral chez les gestionnaires dans les organisations québécoises ?** Voici les réponses suite à l'interprétation de nos résultats de recherche.

D'abord, avant l'avènement du mouvement #metoo, les gestionnaires avaient déjà la responsabilité de créer un climat de travail sain, mais leur devoir moral leur a été brutalement rappelé depuis octobre 2017. Ils n'ont maintenant plus droit à l'erreur et sont plus sensibilisés aux enjeux de violences à caractère sexuel et à l'abus de pouvoir en organisation. Outre leurs devoirs professionnels, ils ont aussi la responsabilité d'être disponibles pour écouter et soutenir leurs employés. Le mouvement #metoo a sensibilisé et conscientisé les gestionnaires sur l'importance d'un environnement de travail exempt

de harcèlement sexuel et ils sont maintenant plus outillés à y faire face. Toutefois, nous avons déterminé, au fil des entretiens, que le vrai courage moral revient aux victimes, plus souvent des employés que des gestionnaires. Les gestionnaires ont le devoir d'agir s'ils sont témoins de harcèlement sexuel, mais ce n'est pas eux qui subissent les principales représailles, sauf s'ils sont eux aussi des victimes ou si l'organisation n'est pas ouverte à la dénonciation. Nous pouvons donc conclure que le mouvement #metoo a influencé l'expression du courage moral des gestionnaires en leur rappelant leur rôle ainsi que leurs responsabilités individuelles, organisationnelles et sociales à titre de décideurs en position d'autorité.

Ceci étant dit, il est maintenant indéniable que le mouvement #metoo a permis une libération de la parole et donc, par le fait même, a contribué à l'augmentation des dénonciations (courage moral) chez les victimes d'agressions sexuelles. Le consensus social autour de cet enjeu a mis de l'avant le phénomène déjà connu, mais en lui redonnant une place privilégiée dans les discussions privées et publiques. Il est difficile de déterminer si le courage moral palpable dans les cas de harcèlement sexuel se reflétera dans d'autres sphères éthiques. Il est de notre avis qu'un mouvement social facilite la capacité des individus à faire de preuve de courage moral, ne serait-ce que par la permission collective, la force du groupe et la solidarité qui en émane. Toutefois, un consensus social élevé sur un enjeu éthique n'est pas suffisant pour garantir l'expression du courage moral. L'identité morale, l'intensité morale et le contexte organisationnel demeurent des facteurs déterminants dans ce passage à l'action.

## **2. Les implications théoriques**

Depuis le commencement de cette recherche sur le courage moral, de nouveaux scandales éthiques font la une des manchettes à profusion. Que ce soit les fraudes à l'entrée aux grandes universités aux États-Unis, les cas de corruption de SNC-Lavalin ou l'ingérence des lobbyistes propesticides au ministère de l'Agriculture du Québec, il semblerait que le manque d'éthique organisationnelle demeure un problème. Notre choix d'étudier le courage moral venait justement de ces constats et ces scandales confirment encore une



fois sa pertinence. La réalité des scandales de harcèlement sexuel a beaucoup changé depuis l'avènement du mouvement #metoo, mais il reste encore beaucoup de chemin à faire pour cet enjeu. Nous espérons qu'en ayant démontré l'importance du courage moral dans la dénonciation des comportements malhonnêtes, ce phénomène continuera d'être le sujet de recherches scientifiques.

Dans notre étude, nous avons défini le courage moral, identifié ses déterminants individuels, organisationnels, situationnels et sociaux, énuméré les manières de développer cette compétence et expliqué comment favoriser son émergence au sein des organisations. Nous avons aussi créé deux modèles du courage moral, un pour les victimes et un pour les gestionnaires, qui pourra, nous l'espérons, servir de lunette d'analyse à des enjeux éthiques autres que le harcèlement sexuel au travail.

Ensuite, pour ce qui est du mouvement #metoo et des enjeux qu'il dénonçait, nous avons établi un constat sommaire des changements et de leurs effets *a posteriori* sur les individus et les organisations. En nous attaquant à ce phénomène contemporain, nous souhaitons faire avancer la recherche sur une problématique sociale ayant des effets sur la gestion. L'enjeu du harcèlement sexuel au travail vient considérablement influencer la place des femmes dans ce dernier et nous espérons, par les résultats de cette recherche, avoir fait un pas de plus vers l'égalité des genres.

### **3. Les implications pratiques pour la gestion**

Les implications pratiques pour la gestion sont multiples et nous espérons qu'elles permettront de véritables améliorations dans les organisations québécoises actuelles.

#### **Pour les gestionnaires**

Ce mémoire offre aux femmes et hommes d'affaires du Québec un constat *a postériori* des effets du mouvement #metoo sur les organisations. À la lecture de ces constats, nous ne pouvons qu'espérer que tous, mais particulièrement les personnes en position d'autorité prennent un moment de pause, de réflexion et d'introspection sur les moments

où ils ont failli à la tâche, où ils ont manqué de courage moral et les raisons de ce manquement. C'est par une introspection individuelle et des discussions collectives que nous pouvons ensemble améliorer nos milieux de travail, ceux où nous passons la grande majorité de notre temps. Suite aux entretiens, plusieurs gestionnaires nous ont témoigné leur appréciation de ces moments d'échange et un participant, en particulier, nous a même remercié de l'avoir rendu une meilleure personne.

Ensuite, nous croyons avoir démontré l'importance et la pertinence pour les gestionnaires d'aujourd'hui et de demain de faire preuve de courage moral au quotidien. Cette aptitude est primordiale pour une gestion éthique des organisations. Il est aussi important de noter que le courage moral est une compétence qui peut être développée individuellement et collectivement et que le contexte organisationnel peut aussi en favoriser l'expression. C'est aux gestionnaires de miser sur des personnes intègres et courageuses lors de l'embauche, de valoriser ces qualités lors de l'évaluation de la performance et de les développer en formation.

Enfin, cette recherche témoigne aussi toute la pertinence du développement d'une compétence « *soft* » dans un monde où les « *hard skills* » sont si valorisés. Les compétences techniques sont observables, mesurables et tangibles. C'est pourquoi elles semblent être davantage mises de l'avant, alors que ce sont les compétences non techniques, telle l'intelligence émotionnelle, qui semblent davantage pertinentes dans un rôle de gestion. Comme l'exprime si bien Gerald Chertavian : « *You hire for skills and you fire for behavior.* » En ce qui a trait à l'éthique des affaires, le courage moral est une compétence vitale permettant de mettre en lumière des pratiques de gestion non éthiques et ainsi d'assurer la pérennité des organisations.

### **Pour les organisations**

Sans être exhaustive, cette recherche permet de baliser les avancements et le travail restant quant aux enjeux de harcèlement sexuel au travail. Nous y résumons d'ailleurs plusieurs « bonnes pratiques de gestion » pour créer un climat et une culture de travail sain. Les

services de ressources humaines des organisations peuvent s'en inspirer pour développer une culture organisationnelle favorisant le courage moral. Les répercussions d'un milieu de travail hostile, où règne un climat de peur empêchant les individus de s'affirmer moralement sur ce qu'il croit être « la bonne chose » à faire, sont incommensurables. C'est pourquoi il peut être intéressant pour les organisations d'ouvrir la discussion avec leurs employés quant aux comportements que ces derniers jugent acceptables et inacceptables dans leurs milieux de travail. Dans cette ère post #metoo, le respect et le professionnalisme doivent être mis de l'avant pour permettre à tous et chacun de se sentir bien dans son environnement de travail.

Ensuite, si un problème survient malgré la prévention faite, il existe plusieurs manières de favoriser la dénonciation au sein de son entreprise ou à l'externe. Il est de notre avis que les organisations ont un devoir moral de favoriser les dénonciations de pratiques non éthiques et une responsabilité de protéger ceux qui le font.

Aussi, en remettant en question les rapports de pouvoir au sein des organisations et en souhaitant favoriser des relations homme-femme saines dans les milieux de travail, nous faisons avancer l'égalité. En ayant des milieux de travail plus représentatifs (par un ratio paritaire, par une diversité) de la société dans laquelle ils œuvrent, les gestionnaires auront de meilleures chances de contrer les enjeux éthiques auxquels ils feront face.

#### **4. Les limites et les avenues futures de recherche**

Notre recherche comporte certaines limites. En premier lieu, j'énonçais en avant-propos mes biais personnels en lien avec le sujet de recherche. En m'assurant de faire preuve de la plus grande rigueur, je tiens à mentionner que la lutte pour l'égalité des genres est une cause qui m'est chère et que mes opinions et expériences personnelles ont certainement teinté quelque peu mon regard sur la problématique.

Ensuite, du côté plus technique, il fut très difficile de faire parler les gestionnaires de courage, de morale et d'éthique, sans trop orienter leurs réponses. Ce sont des concepts abstraits qui lorsque nous avons essayé de les aborder en entretien ne nous ont pas permis

de répondre directement à notre question de recherche. Faire parler les participants est un art dont je suis encore à mes débuts à maîtriser. C'est pourquoi la variable « identité morale » fut moins présente dans les résultats de recherche. Faire parler les gestionnaires interrogés sur leur caractère moral s'avéra une tâche ambitieuse.

Ensuite, il ne faut pas nier l'effet de désirabilité des participants, chose fréquente dans les recherches en éthique. Lorsque l'on parle de courage ou de moralité, les gens veulent bien paraître. Les gestionnaires ont pu répondre selon ce qu'il pensait que nous voulions entendre. Et sans oublier que tout ce qui englobe le mouvement #metoo demeure un sujet sensible pour certaines personnes. Des gestionnaires interrogés avaient déjà vécu des situations de harcèlement sexuel et il fallait créer un fort lien de confiance pour les amener à se confier. Aussi, les gestionnaires ayant accepté de participer à cette recherche l'ont principalement fait par intérêt pour le sujet d'étude, ce qui comporte, en soi, un biais considérable.

Aussi, dans ce mémoire, la division des hommes et des femmes est omniprésente. Cette recherche ne prenait pas en compte les personnes s'identifiant comme non binaires ou autres que les deux genres prédominants. Les gestionnaires interrogés résidaient et travaillaient tous dans la province du Québec au Canada. Il faut donc considérer que les résultats de cette recherche sont hétéronormatifs et teintés d'un ethnocentrisme nord-américain.

Après, nous aurions aimé étudier tous les milieux de travail, mais nous avons dû arrêter notre choix sur le milieu culturel et le milieu technologique. Les résultats de cette recherche sont donc essentiellement liés à ces deux milieux de travail et il se peut que d'autres milieux nous aient fourni des données différentes. Il serait intéressant dans de futures recherches de mesurer l'influence du mouvement #metoo sur l'expression du courage moral dans d'autres environnements de travail par exemple, le milieu politique, le milieu universitaire, l'armée, le milieu du sport, etc. Tous les milieux sont sujets à des rapports de pouvoir pouvant mener à des cas de harcèlement sexuel.

Aussi, lors des entretiens, le thème du harcèlement psychologique faisait souvent surface. Il semblerait que le manque de respect et l'abus de pouvoir sans être à caractère sexuel

sont des fléaux tout aussi présents dans les organisations. Il serait intéressant de se pencher dans le cadre de recherches futures sur le courage moral dans des cas de harcèlement psychologique.

De plus, en lien avec le mouvement #metoo, la dénonciation d'abus par les réseaux sociaux, le système de justice non adapté qui donne lieu à une forme de justice sociale, la censure des artistes accusés d'agressions sexuelles et le désir d'avoir des ambassadeurs « *brand safe* » ont été des thèmes émergents des discussions avec les gestionnaires. Il serait pertinent pour d'autres chercheur.e.s de s'y intéresser plus en profondeur.

Enfin, en lien avec le courage moral, il serait intéressant, à notre avis, d'étudier les effets de facteurs sociaux telle la culture québécoise, de facteurs démographiques tels les différences générationnelles et d'approfondir les différences des genres sur l'expression du courage moral. Est-ce que les Québécois sont un peuple qui évite davantage la confrontation que leurs cousins français par exemple? Est-ce que les milléniaux ont été socialisés à être plus courageux, plus revendicateur? Le courage moral demeure un concept à privilégier dans de futures recherches en éthique organisationnelle.

## Conclusion

*« Nearly all men can stand adversity,  
but if you want to test a man's character,  
give him power. »*  
Abraham Lincoln

Tout d’abord, l’objectif principal de cette recherche était d’explorer le concept relativement récent du courage moral et plus précisément, l’écart entre la reconnaissance d’un enjeu éthique et l’action conséquente. Bref, pourquoi existe-t-il cette dichotomie entre nos paroles et nos actions lorsque face à un dilemme moral? Les éthiciens et éthiciennes se sont longuement penchés sur cet enjeu, en y trouvant des pistes de solutions ici et là.

Le courage moral, qui représente l’incarnation même des principes et des valeurs morales d’un individu, nous semblait être la réponse à cette question. Grâce à une revue de la littérature sur le sujet, nous avons collaboré à la définition du courage moral ainsi que répertorié ses déterminants individuels, organisationnels, situationnels et sociaux. Notre cadre d’analyse nous a permis de contextualiser le phénomène du courage moral et ses variables modératrices dans la foulée d’un mouvement social récent, le mouvement #metoo. Nous nous sommes donc penchés sur l’expression du courage moral dans des cas de harcèlement sexuel dans les milieux de travail. La méthodologie utilisée fut une recherche exploratoire qualitative conduite par des entretiens semi-dirigés avec des gestionnaires du milieu culturel et technologique au Québec.

Les résultats de cette recherche sont parlants. La pertinence et l’importance du courage moral en organisation furent démontrées, tout comme les conséquences de son opposé, le silence moral. Nous avons aussi déterminé l’influence positive d’un consensus social élevé sur la capacité et la profondeur de la reconnaissance d’un enjeu éthique, sur la perception de l’intensité morale d’une situation ainsi que sur les milieux de travail. Nous avons conclu que la reconnaissance d’un enjeu éthique et l’intention d’agir éthiquement étaient fortement influencées par l’identité morale d’une personne, c’est-à-dire, sa prédisposition à être un agent moral en s’appuyant sur ses valeurs et principes moraux.

Toutefois, l'identité morale influence seulement le jugement moral, mais ce serait l'intensité morale de la situation qui déterminerait le passage à l'action dans des cas de harcèlement sexuel. En effet, une situation ayant une forte intensité morale faciliterait le passage du jugement moral au courage moral, alors qu'une situation ayant une faible intensité morale aurait l'effet contraire. Ensuite, nous avons établi que le contexte organisationnel influencerait, non bien le passage à l'action, mais l'expression du courage moral en organisation de par les risques de représailles qu'il entretient. Les organisations ont donc un rôle vital à jouer quant à la promotion de comportements courageux par leurs employés. Enfin, le courage moral des gestionnaires s'exprime de différentes manières, soit par la dénonciation publique ou privée et par la prise de décision courageuse. Entre le courage et le silence se trouve aussi leur devoir moral de gestionnaires, celui de créer un climat de travail sain et de protéger tous et chacun, mais surtout les plus vulnérables. Le véritable courage moral dans des cas de harcèlement sexuel revient plutôt à la victime, majoritairement des employés.

Suite aux résultats de cette recherche, ce qui en émane principalement, est une critique par les participants du manque de respect généralisé et du manque de professionnalisme au sein des organisations. Les individus veulent être respectés par leurs pairs et travailler dans un milieu de travail empreint de civilité et de considération. Chacun a sa propre sensibilité face à des comportements de harcèlement sexuel et ce n'est que grâce à un dialogue ouvert que chacun peut établir les limites qui lui conviennent.

Il reste beaucoup de chemin à faire pour atteindre l'équilibre post #metoo, c'est-à-dire, des environnements de travail exempt de harcèlement sexuel ouvert à la communication. Cette homéostasie passe par le respect, l'écoute, l'empathie et la bienveillance. Elle passe aussi par des changements des mœurs, des mentalités, du système de justice, des organisations, mais avant tout des individus. Parler de cet enjeu éthique est la première étape vers une guérison collective des abus de pouvoir.

Le courage moral est contagieux, il se cultive dans l'imaginaire, il devient réalité par les modèles qui en font preuve et se développe dans la pratique quotidienne. Le courage moral est un amalgame de plusieurs facteurs et demeure propre à chacun et aux différentes

situations. Certains trouveront utopique de demander aux individus de faire preuve de courage moral, toutefois, dans un monde imparfait, il demeure une solution considérable contre les pratiques de gestion non éthiques.

Cette recherche aura, nous l'espérons, le mérite d'avoir engendré des réflexions et des discussions individuelles et collectives que nous jugeons essentielles dans la société actuelle. Elle aura permis d'établir certains constats post #metoo et d'identifier les changements en cours et ceux qui demeurent à venir. Elle se veut aussi un guide pour les gestionnaires d'aujourd'hui et de demain qui ont le mandat et l'imputabilité des décisions prise au sein des organisations québécoises. L'éthique en affaires devrait être une considération constante chez les gestionnaires et son manquement un affront irrémissible.



## Bibliographie

- Affaire Guy Cloutier : Nathalie Simard se dévoile.* (24 mai 2005). <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/249749/cloutier-nathalie>
- Affaire Jian Ghomeshi.* (10 mars 2016). <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/affaire-jian-ghomeshi>
- Apodaca, Edward et Brian H Kleiner (2001). « Sexual harassment in the business environment », *International journal of sociology and social policy*, vol. 21, no 8/9/10, p. 3-13.
- Appelbaum, Steven H, Lynda Audet et Joanne C Miller (2003). « Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 24, no 1, p. 43-51.
- Armenakis, Achilles A (2002). « Boisjoly on ethics: An interview with Roger M. Boisjoly », *Journal of Management Inquiry*, vol. 11, no 3, p. 274-281.
- Aubé, Caroline et François Courcy (2018). « Équipes de travail: les suites du mouvement#MoiAussi », *Gestion*, vol. 43, no 3, p. 100-103.
- Ayadi, Salma Damak (2004). « Comment justifier la responsabilité sociale des entreprises? », *Entreprise Ethique*, no 20, p. 108-113.
- Aytug, Zeynep G, Hannah R Rothstein, Mary C Kern et Zhu Zhu (2019). « Is There Social Consensus Regarding Researcher Conflicts of Interest? », *Ethics & Behavior*, vol. 29, no 2, p. 101-140.
- Bandura, Albert (1999). « Moral disengagement in the perpetration of inhumanities », *Personality and social psychology review*, vol. 3, no 3, p. 193-209.
- Baronian, Renaud (13 octobre 2017). *Scandale à Hollywood: la chute sans fin de Harvey Weinstein*, Le Parisien. <http://www.leparisien.fr/culture-loisirs/scandale-a-hollywood-la-chute-sans-fin-de-harvey-weinstein-13-10-2017-7328064.php>
- Baumhart Jr, RC (1961). « How Ethical are Businessmen? », *Harvard Business Review*, vol. 6, p. 31.
- Berdahl, Jennifer L (2007). « Harassment based on sex: Protecting social status in the context of gender hierarchy », *Academy of Management Review*, vol. 32, no 2, p. 641-658.
- Bergman, R, DK Lapsley et D Narvaez (2004). *Moral development, self, and identity*.
- Betz, Michael, Lenahan O'Connell et Jon M Shepard (2013). « Gender differences in proclivity for unethical behavior », dans *Citation Classics from the Journal of Business Ethics*, Springer, p. 427-432.
- Bird, Frederick Bruce (1996). *The muted conscience: Moral silence and the practice of ethics in business*, Greenwood Publishing Group.
- Blanchet, Alain et Anne Gotman (2015). *L'entretien*, Armand Colin.
- Boutros, Magdaline (9 novembre 2018). « #MoiAussi: le taux d'agressions sexuelles déclarées a bondi au Québec », *Le Devoir*.
- Boylan, Michael, Felicia Nimue Ackerman, Gabriel Palmer-Fernandez, Sybol Cook Anderson et Edward Spence (2011). « Using fictive narrative to teach ethics/philosophy », *Teaching Ethics*, vol. 12, no 1, p. 61-94.

- Brenner, Steven N et Earl A Molander (1977). « Is ethics of business changing », *Harvard Business Review*, vol. 55, no 1, p. 57-71.
- Bronstein, Phyllis, Barbara J Fox, Jody L Kamon et Michelle L Knolls (2007). « Parenting and gender as predictors of moral courage in late adolescence: A longitudinal study », *Sex Roles*, vol. 56, no 9-10, p. 661-674.
- Brooks T, Bronstein P, editors. (1996) « A cross-cultural comparison of mothers' and fathers' behavior to girls and boys. » Biennial meeting of the Society for Research on Adolescence, Boston.
- Brown et Gilligan (1993). « Meeting at the crossroads: Women's psychology and girls' development », *Feminism & Psychology*, vol. 3, no 1, p. 11-35.
- Brown et Treviño (2014). « Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership », *Journal of Business Ethics*, vol. 122, no 4, p. 587-598.
- Burt, Martha R (1980). « Cultural myths and supports for rape », *Journal of personality and social psychology*, vol. 38, no 2, p. 217.
- Butterfield, Kenneth D, Linda Klebe Trevin et Gary R Weaver (2000). « Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors », *Human relations*, vol. 53, no 7, p. 981-1018.
- Carroll, Archie B (1987). « In search of the moral manager », *Business Horizons*, vol. 30, no 2, p. 7-15.
- Casal, Jose C et Sheldon S Zalkind (1995). « Consequences of whistle-blowing: A study of the experiences of management accountants », *Psychological reports*, vol. 77, no 3, p. 795-802.
- Celles qui ont brisé le silence désignées personnalité de l'année par le Time* (6 décembre 2017). [https://www.lepoint.fr/monde/time-designe-les-briseurs-de-silence-comme-personnalite-de-l-annee-06-12-2017-2177705\\_24.php#](https://www.lepoint.fr/monde/time-designe-les-briseurs-de-silence-comme-personnalite-de-l-annee-06-12-2017-2177705_24.php#)
- Chamberlain, Prudence (2017). *The feminist fourth wave: Affective temporality*, Springer.
- Chen, Chung-wen, Kristine Velasquez Tuliao, John B Cullen et Yi-Ying Chang (2016). « Does gender influence managers' ethics? A cross-cultural analysis », *Business Ethics: A European Review*, vol. 25, no 4, p. 345-362.
- Chronologie des moments-clés du dossier des femmes autochtones à Val-d'Or* ( 21 novembre 2016). <https://lactualite.com/actualites/chronologie-des-moments-cles-du-dossier-des-femmes-autochtones-a-val-dor/>
- Clinard, Marshall Barron (1983). *Corporate ethics and crime: The role of middle management*, Sage Beverly Hills, CA.
- Collectif de femmes: Nous défendons une liberté d'importuner, indispensable à la liberté sexuelle* (9 janvier 2018). [https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/01/09/nous-defendons-une-liberte-d-importuner-indispensable-a-la-liberte-sexuelle\\_5239134\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/01/09/nous-defendons-une-liberte-d-importuner-indispensable-a-la-liberte-sexuelle_5239134_3232.html)
- Coupal, Michel (12 septembre 2017). « Devenez un as du courage managérial », *Revue Gestion - HEC Montréal*.
- Croiset, Maurice, Alfred Croiset, Louis Marie Jean Bodin, Léon Robin, Louis Méridier, Émile Chambry, et al. (1923). *Platon. Oeuvres complètes*, vol. 3, Société d'édition « Les belles lettres ».

- Darley, John M et Bibb Latané (1968). « Bystander intervention in emergencies: diffusion of responsibility », *Journal of personality and social psychology*, vol. 8, no 4p1, p. 377.
- Davis, Mark A, Nancy Brown Johnson et Douglas G Ohmer (1998). « Issue-contingent effects on ethical decision making: A cross-cultural comparison », *Journal of Business Ethics*, vol. 17, no 4, p. 373-389.
- Dickson, Marcus W, D Brent Smith, Michael W Grojean et Mark Ehrhart (2001). « An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them », *The Leadership Quarterly*, vol. 12, no 2, p. 197-217.
- Dozier, Janelle Brinker et Marcia P Miceli (1985). « Potential predictors of whistleblowing: A prosocial behavior perspective », *Academy of Management Review*, vol. 10, no 4, p. 823-836.
- Erikson E. (1964) « Human strength and the cycle of generations. », *Insight and responsibility: lectures on the ethical implications of psychoanalytic insight* (s. 111-157).
- Fernandes, Maria F et Donna M Randall (1992). « The nature of social desirability response effects in ethics research », *Business Ethics Quarterly*, p. 183-205.
- Ferrell, Odies C et Larry G Gresham (1985). « A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing », *The Journal of Marketing*, p. 87-96.
- French, GR et P Morgan (1999). « The financial risks of workplace violence », *Retrieved November*, vol. 16, p. 2010.
- Gagnon, Katia (15 janvier 2019). « Éric Salvail arrêté pour agression sexuelle », *La Presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/actualites/justice-et-faits-divers/actualites-judiciaires/201901/15/01-5211111-eric-salvail-arrete-pour-agression-sexuelle.php>
- Gilligan, Carol (1991). « Women's psychological development: Implications for psychotherapy », *Women & Therapy*, vol. 11, no 3-4, p. 5-31.
- Gilligan, Carol (1993). *In a different voice*, Harvard University Press.
- Girard, Diane (2007). « Culture organisationnelle, contexte d'affaires et prise de décision éthique », *Gestion*, vol. 32, no 1, p. 101-111.
- Giribet, Andrea Garcia (21 août 2018). « Tarana Burke: La femme derrière Me Too », *Amnesty International*. Récupéré de <https://www.amnesty.org/fr/latest/education/2018/08/tarana-burke-me-too/>
- Glenn, Andrea L, Spassena Koleva, Ravi Iyer, Jesse Graham et Peter H Ditto (2010). « Moral identity in psychopathy ».
- Grant, Colin (2002). « Whistle blowers: Saints of secular culture », *Journal of Business Ethics*, vol. 39, no 4, p. 391-399.
- Grébot, Elisabeth (2011). *Harcèlement au travail: Identifier, prévenir, désamorcer*, Editions Eyrolles.
- Guy Cloutier libéré. (20 juillet 2006). <https://www.tvanouvelles.ca/2006/07/20/guy-cloutier-libere>
- Hancock, Emily (1990). *The girl within*, Fawcett.
- Hannah, Sean T, Bruce J Avolio et Fred O Walumbwa (2011). « Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors », *Business Ethics Quarterly*, vol. 21, no 4, p. 555-578.

- Harbour, Michelle (2007). *Le courage managérial dans un processus de fusion d'entreprises*, ProQuest.
- Harbour, Michelle et Veronika Kisfalvi (2012). « Looking desperately for courage or how to study a polysemic concept », *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, vol. 7, no 2, p. 166-188.
- Harbour, Michelle et Veronika Kisfalvi (2014). « In the eye of the beholder: An exploration of managerial courage », *Journal of Business Ethics*, vol. 119, no 4, p. 493-515.
- Harcèlement sexuel : quel est le profil des hommes qui harcèlent*, (17 octobre 2017). <https://www.20minutes.fr/societe/2152807-20171017-harcelement-sexuel-profil-hommes-harcelent>
- Hardy, Sam A et Gustavo Carlo (2011). « Moral identity: What is it, how does it develop, and is it linked to moral action? », *Child Development Perspectives*, vol. 5, no 3, p. 212-218.
- Hegarty, W Harvey et Henry P Sims (1978). « Some determinants of unethical decision behavior: An experiment », *Journal of applied Psychology*, vol. 63, no 4, p. 451.
- Henley, Nancy (1977). *Body politics: Power, sex, and nonverbal communication*, Prentice Hall.
- Hertz, Steven G et Tobias Krettenauer (2016). « Does moral identity effectively predict moral behavior?: A meta-analysis », *Review of General Psychology*, vol. 20, no 2, p. 129-140.
- Hill, Alexander et Ian Stewart (1999). « Character education in business schools: Pedagogical strategies », *Teaching Business Ethics*, vol. 3, no 2, p. 179-193.
- Hirschman, Albert O (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, vol. 25, Harvard university press.
- Jablin, Fredric M (2006). « Courage and courageous communication among leaders and followers in groups, organizations, and communities », *Management Communication Quarterly*, vol. 20, no 1, p. 94-110.
- Johnson, Kevin J, Joé T Martineau, Saouré Kouamé, Gokhan Turgut et Serge Poisson-de-Haro (2018). « On the unethical use of privileged information in strategic decision-making: The effects of peers' ethicality, perceived cohesion, and team performance », *Journal of Business Ethics*, p. 1-13.
- Jones (1991). « Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model », *Academy of management review*, vol. 16, no 2, p. 366-395.
- Jones et Huber, (1992) « Issue Contingency in Ethical Decision Making. » Proceedings of the International Association for Business and Society.
- Kaptein, Muel, Leo Huberts, Scott Avelino et Karin Lasthuizen (2005). « Demonstrating ethical leadership by measuring ethics: A survey of US public servants », *Public Integrity*, vol. 7, no 4, p. 299-311.
- Katsarov, Christopher (1er novembre 2017). « 'We absolutely have a problem': Canada's tech sector gender gap », *The Globe and Mail*. Récupéré de <https://www.theglobeandmail.com/technology/we-absolutely-have-a-problem-canadas-tech-sector-gender-gap/article36789423/>
- Kidder, Rushworth M (2005). *Moral courage*, W. Morrow New York.

- Kilham, Wesley et Leon Mann (1974). « Level of destructive obedience as a function of transmitter and executant roles in the Milgram obedience paradigm », *Journal of personality and social psychology*, vol. 29, no 5, p. 696.
- Kohlberg, Lawrence (1971). « Stages of moral development », *Moral education*, vol. 1, no 51, p. 23-92.
- Krettenauer, Tobias et Victoria Casey (2015). « Moral identity development and positive moral emotions: Differences involving authentic and hubristic pride », *Identity*, vol. 15, no 3, p. 173-187.
- Lachman (2007). « Moral courage: a virtue in need of development? », *Medsurg Nursing*, vol. 16, no 2, p. 131-133.
- Lachman (2010). « Strategies Necessary for Moral Courage », *Online Journal of Issues in Nursing*, vol. 15, no 3.
- Lacznia, Gene R et Edward J Inderrieden (1987). « The influence of stated organizational concern upon ethical decision making », *Journal of Business Ethics*, vol. 6, no 4, p. 297-307.
- Lessard, Michaël (2017). « Les dénonciations publiques d'agressions sexuelles: du mauvais usage de la présomption d'innocence », *Canadian Journal of Women and the Law*, vol. 29, no 2, p. 401-430.
- Lopez, Jessica (10 janvier 2018). « Une tribune défendant la liberté «d'importuner» les femmes suscite un tollé », *La Presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/cinema/201801/10/01-5149484-une-tribune-defendant-la-liberte-dimportuner-les-femmes-suscite-un-tolle.php>
- Lott B, (1995) « Editor Distancing from women: Interpersonal sexist discrimination. », Guilford Press.
- MacGregor, Jason et Martin Stuebs (2014). « The silent Samaritan syndrome: Why the whistle remains unblown », *Journal of Business Ethics*, vol. 120, no 2, p. 149-164.
- May (1994). *The courage to create*, WW Norton & Company.
- May, Douglas R, Adrian YL Chan, Timothy D Hodges et Bruce J Avolio (2003). « Developing the moral component of authentic leadership », *Organizational dynamics*.
- McCabe, A Catherine, Rhea Ingram et Mary Conway Dato-On (2006). « The business of ethics and gender », *Journal of Business Ethics*, vol. 64, no 2, p. 101-116.
- Messier-Bellemare, Caroline (9 septembre 2011). « Agressions sexuelles: la crainte de ne pas être crue ». Récupéré de <https://www.lapresse.ca/debats/201109/09/01-4433071-agressions-sexuelles-la-crainte-de-ne-pas-etre-crue-.php>
- Miceli, Marcia P et Janet P Near (1988). « Individual and situational correlates of whistle-blowing », *Personnel Psychology*, vol. 41, no 2, p. 267-281.
- Miceli, Marcia P et Janet P Near (1992). *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees*, Lexington Books.
- Miceli, Marcia P et Janet P Near (2002). « What makes whistle-blowers effective? Three field studies », *Human Relations*, vol. 55, no 4, p. 455-479.
- Miceli, Marcia P, Janet P Near, Michael T Rehg et James R Van Scotter (2012). « Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: Demoralization, justice, proactive personality, and whistle-blowing », *Human relations*, vol. 65, no 8, p. 923-954.

- Miceli, Marcia P, Michael Rehg, Janet P Near et Katherine C Ryan (1999). « Can laws protect whistle-blowers? Results of a naturally occurring field experiment », *Work and occupations*, vol. 26, no 1, p. 129-151.
- Michaud, Héroïse (2019). « Grammaire non sexiste de la langue française. Le masculin ne l'emporte plus!, de Michaël Lessard et Suzanne Zaccour, Paris, Syllepse, 2017, 190 p », *Politique et Sociétés*, vol. 38, no 1, p. 185-187.
- Miller, William Ian (2002). *The mystery of courage*, Harvard University Press.
- Morris, Sara A et Robert A McDonald (1995). « The role of moral intensity in moral judgments: An empirical investigation », *Journal of Business Ethics*, vol. 14, no 9, p. 715-726.
- Moynihan, Daniel Patrick (1993). « Defining deviancy down », *The American Scholar*, vol. 62, no 1, p. 17-30.
- Murray, Warren (11 octobre 2017). *The sins of Harvey Weinstein*, The Guardian <https://www.theguardian.com/world/2017/oct/11/wednesday-briefing-the-sins-of-harvey-weinstein>
- Myers, David G et Helmut Lamm (1976). « The group polarization phenomenon », *Psychological bulletin*, vol. 83, no 4, p. 602.
- Near, Janet P et Marcia P Miceli (1985). « Organizational dissidence: The case of whistle-blowing », *Journal of Business Ethics*, vol. 4, no 1, p. 1-16.
- Near, Janet P et Marcia P Miceli (1986). « Retaliation against whistle blowers: Predictors and effects », *Journal of applied psychology*, vol. 71, no 1, p. 137.
- Paine, Lynn Sharp (1994). « Managing for organizational integrity », *Harvard business review*, vol. 72, no 2, p. 106-117.
- Papineau, Philippe (15 janvier 2018). « #EtMaintenant: les Québécoises solidaires avec les victimes de violence sexuelle. ». Récupéré de <https://www.ledevoir.com/societe/517594/etmaintenant-solidaires-derriere-moiaussi>
- Pas d'accusation contre Gerry Sklavounos : Alice Paquet réagit dans une lettre* (3 février 2017). <https://www.journaldequebec.com/2017/02/03/pas-daccusation-contre-gerry-sklavounos-alice-paquet-reagit>
- Pauchant, Thierry C., Fabienne Elliott, Elisabeth A. Franco, Virginie Lecourt, Yoséline Leunens et Joé T. Martineau (2014). « Corruption, collusion et éthique : Comment contrer une culture de désengagement moral ? ».
- Pendry, Patricia S (2007). « Moral distress: recognizing it to retain nurses », *Nursing economics*, vol. 25, no 4, p. 217.
- Perlow, Leslie et Stephanie Williams (2003). « Is silence killing your company? », *Ieee Engineering Management Review*, vol. 31, no 4, p. 18-23.
- Pianalto, Matthew (2012). « Moral courage and facing others », *International Journal of Philosophical Studies*, vol. 20, no 2, p. 165-184.
- Pineda, Amélie (17 octobre 2017). « #moiaussi:des centaines de québécoises dénoncent le harcèlement sexuel », *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/societe/510510/moiaussi-des-centaines-de-quebecoises-denoncent-le-harcelement-sexuel>
- Pipher, Mary (1998). « Reviving Ophelia: Saving the selves of adolescent girls », *Journal of Leisure Research*, vol. 30, no 2, p. 291.

- Porter, Isabelle (15 décembre 2017). *25 millions pour lutter contre les violences sexuelles*. <https://www.ledevoir.com/politique/quebec/515484/quebec-investit-25-millions-sur-trois-ans-dans-la-lutte-aux-violences-sexuelles>
- Pratto, Felicia, Jim Sidanius et Shana Levin (2006). « Social dominance theory and the dynamics of intergroup relations: Taking stock and looking forward », *European review of social psychology*, vol. 17, no 1, p. 271-320.
- Pury, Cynthia LS et Shane J Lopez (2010). *The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue*, American Psychological Association.
- Putman, Daniel (1997). « Psychological courage », *Philosophy, Psychiatry, & Psychology*, vol. 4, no 1, p. 1-11.
- Putman, Daniel (2010a). « Philosophical roots of the concept of courage ».
- Putman, Daniel (2010b). « Philosophical roots of the concept of courage », *psycnet.apa.org*.
- Rest, James R (1984). « The major components of morality », *Morality, moral behavior, and moral development*, p. 24-38.
- Rest, James R (1986). « Moral development: Advances in research and theory ».
- Rest, James R (1994). *Moral development in the professions: Psychology and applied ethics*, Psychology Press.
- Reynolds, Scott J et Tara L Ceranic (2007). « The effects of moral judgment and moral identity on moral behavior: an empirical examination of the moral individual », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 6, p. 1610.
- Schein, Edgar H (2010). *Organizational culture and leadership*, vol. 2, John Wiley & Sons.
- Sekerka, Leslie E et Richard P Bagozzi (2007). « Moral courage in the workplace: Moving to and from the desire and decision to act », *Business Ethics: A European Review*, vol. 16, no 2, p. 132-149.
- Sekerka, Leslie E, Richard P Bagozzi et Richard Charnigo (2009). « Facing ethical challenges in the workplace: Conceptualizing and measuring professional moral courage », *Journal of Business Ethics*, vol. 89, no 4, p. 565.
- Sidanius, Jim et Felicia Pratto (2004). « Social dominance theory: A new synthesis ».
- Simola, Sheldene (2015). « Understanding moral courage through a feminist and developmental ethic of care », *Journal of Business Ethics*, vol. 130, no 1, p. 29-44.
- Site Internet d'éducaloi (page consultée le 12 décembre 2018). <https://www.educaloi.qc.ca/>
- Site Internet de l'assemblée Nationale du Québec (page consultée le 28 novembre 2018). <http://www.assnat.qc.ca/fr/index.html>
- Site Internet de la CNESSST (page consulté en décembre 2018). <https://www.cnt.gouv.qc.ca/en-cas-de/harcelement-psychologique-ou-sexuel/index.html>
- Site Internet de la fondation canadienne des femmes (page consultée le 6 février 2019). <https://www.canadianwomen.org/the-facts/the-metoo-movement-in-canada>
- Site Internet de Sécurité publique Québec: Publications et Statistiques : infractions sexuelles (2014) (page consultée en janvier 2019).

- <https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/police/publications-et-statistiques.html#c17933>
- Site Internet du dictionnaire Larousse (page consulté en septembre 2018). <https://www.larousse.fr/dictionnaires>
- Site Internet du Ministère de la culture et des communications du Québec (page consultée le 2 juillet 2019). [https://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=2328&no\\_cache=1&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=7203&tx\\_ttnews\[backPid\]=2&cHash=229afe3f34429f22e79a6de8ebdc8e26](https://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=2328&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=7203&tx_ttnews[backPid]=2&cHash=229afe3f34429f22e79a6de8ebdc8e26)
- Site Internet du RQCALACS (page consultée en décembre 2018). 2018 de <http://www.rqcalacs.qc.ca/>
- Site Internet du Time magazine (page consultée le 17 mai 2018). <https://time.com/time-person-of-the-year-2017-silence-breakers-choice/>
- Smith, Rodney et Arthur J Brown (2008). « The good, the bad and the ugly: Whistleblowing outcomes », *Whistleblowing in the Australian public sector*, p. 109.
- Sondage: un an plus tard, #Moiaussi a généré une évolution des mentalités (10 octobre 2018). <https://www.985fm.ca/nouvelles/opinions/155121/sondage-un-an-plus-tard-moiaussi-a-genere-une-evolution-des-mentalites>
- Sood, Sanjay et Mark Forehand (2005). « On self-referencing differences in judgment and choice », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 98, no 2, p. 144-154.
- Stanko, BB et CA Werner (1995). « Sexual harassment. What is it? How to prevent it », *National Public Accountant*, vol. 40, no 6, p. 14-18.
- Statistique Canada: La victimisation criminelle au Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/>
- Statistiques sur les agressions sexuelles (page consultée le 4 juin 2019). <https://justice.gc.ca/fra/pr-rp/jr/pf-jf/2019/apr01.html>
- Tan, Gillian et Katia Porzecanski (3 décembre 2018). « Wall Street Rule for the #MeToo Era: Avoid Women at All Cost », *Bloomberg*.
- Teasdale, Chantal (29 septembre 2007). « Le courage managérial : une compétence ou une valeur? », *La Presse*.
- Thompson, Lindsay J (2004). « Moral leadership in a postmodern world », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 11, no 1, p. 27-37.
- Treviño, Sutton et Woodman, (1985). « Effects of cognitive moral development and reinforcement contingencies on ethical decision-making: An experiment. » 45th Annual Meeting of the Academy of Management.
- Treviño (1986). « Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model », *Academy of management Review*, vol. 11, no 3, p. 601-617.
- Treviño, Butterfield et McCabe (1998). « The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors », *Business Ethics Quarterly*, vol. 8, no 3, p. 447-476.
- Treviño, Weaver et Brown (2008). « It's lovely at the top: Hierarchical levels, identities, and perceptions of organizational ethics », *Business Ethics Quarterly*, vol. 18, no 2, p. 233-252.
- Treviño et Youngblood (1990). « Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior », *Journal of Applied psychology*, vol. 75, no 4, p. 378.



- Tricot, Jules (1959). *Éthique à Nicomaque*, Vrin.
- Trousse Média sur les agressions sexuelles (Page consultée le 4 juin 2019). <https://www.inspq.qc.ca/agression-sexuelle/medias-et-agressions-sexuelles>
- Twohey, Megan (8 octobre 2017). *Harvey Weinstein is fired after sexual harassment reports*. <https://www.nytimes.com/2017/10/08/business/harvey-weinstein-fired.html>
- Van Prooijen, Anne-Marie et Naomi Ellemers (2015). « Does it pay to be moral? How indicators of morality and competence enhance organizational and work team attractiveness », *British journal of management*, vol. 26, no 2, p. 225-236.
- Verhezen, Peter (2010). « Giving voice in a culture of silence. From a culture of compliance to a culture of integrity », *Journal of Business Ethics*, vol. 96, no 2, p. 187-206.
- Vidaver-Cohen, Deborah (1998). « Moral climate in business firms: A conceptual framework for analysis and change », *Journal of Business Ethics*, vol. 17, no 11, p. 1211-1226.
- Villemure, René (21 octobre 2018). « Le courage, une qualité du coeur », *La Presse*. Récupéré de [http://plus.lapresse.ca/screens/a0d7120a-e58e-45e1-8b2b-8919c0a7afe4\\_7C\\_0.html](http://plus.lapresse.ca/screens/a0d7120a-e58e-45e1-8b2b-8919c0a7afe4_7C_0.html)
- Walravens, Samantha ( 8 mars 2018). « Silicon Valley Women Harness #MeToo for Positive Change ». Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/geekgirlrising/2018/03/08/women-in-silicon-valley-harness-power-of-metoo-for-positive-change/#7f8f93bc29ea>
- Whyte, William Hollingsworth et Joseph Nocera (1956). *The organization man*, vol. 342, Simon and Schuster New York.
- Windsor, Duane (2014). « A typology of moral exemplars in business », dans *Moral saints and moral exemplars*, Emerald Group Publishing Limited, p. 63-95.
- Worline, MC (2010). « Understanding the role of courage in social life », *The psychology of courage*, p. 209-226.
- Yang, Julia, Alan Milliren et Mark Blagen (2009). *The psychology of courage: An Adlerian handbook for healthy social living*, Routledge.
- Zhang, Julia, Randy Chiu et Liqun Wei (2009). « Decision-making process of internal whistleblowing behavior in China: Empirical evidence and implications », *Journal of Business Ethics*, vol. 88, no 1, p. 25-41.

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

**projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.**

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue ont signé un engagement de confidentialité.

**4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats**

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication.

- **Niveau de confidentialité**

- J'accepte de participer à ce projet de recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Vous pourrez compter sur la protection de votre anonymat.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

- J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue**
- Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

**Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.**

**SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :**

Prénom et nom :

\_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) :

\_\_\_\_\_

**SIGNATURE DU CHERCHEUR :**

Prénom et nom : Valérie Jacovella-Fortier

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

## **Guide d'entretien**

### **Comment le mouvement *#metoo* a influencé l'expression du courage moral chez les gestionnaires dans les entreprises québécoises?**

#### Phrase d'entame :

1. Qu'est-ce qui a fait en sorte que vous avez accepté de me rencontrer?

#### Section 1 : Le contexte organisationnel

2. Quel poste occupez-vous au sein de votre organisation et quel est votre rôle? Combien d'années d'expérience détenez-vous en gestion? Quel est le ratio d'employés hommes/femmes dans votre entreprise?
3. Comment décririez-vous la culture organisationnelle de l'entreprise pour laquelle vous travaillez?

#### Section 2 : Le mouvement *#metoo*

4. Que pensez-vous du mouvement *#metoo* et de ses répercussions ? Positives? Négatives?
5. Quels sont les changements vécus depuis l'avènement du mouvement *#metoo* au sein de votre organisation? Et ceux à venir?
6. Croyez-vous que ces changements vont perdurer dans le temps?
7. Comment le mouvement *#metoo* vous a-t-il affecté dans votre rôle de gestionnaire? Et vos collègues? Et vos employés?
8. Avez-vous déjà été témoin, dans le cadre de votre travail, de comportements de harcèlement sexuel?

- a. Comment avez-vous agi, réagi? Pourquoi?
  - b. Comment vous sentiez-vous?
  - c. Quelles ont été les conséquences de votre action? Avez-vous regretté votre action?
  - d. Si ça avait à arriver de nouveau, feriez-vous les choses différemment? Pourquoi?
  - e. (si applicable) Est-ce que votre réaction vous a demandé du courage?
9. Selon vous, comment les organisations et les gestionnaires peuvent contrer ces types de comportements? Les pratiques de gestion, outils, codes, structures à adopter?
10. Quelles sont les particularités de votre secteur (culturel ou technologique) en lien avec le mouvement *#metoo*? Pourquoi pensez-vous que votre secteur est visé/pas visé par le mouvement *#metoo*?

### Section 3 : Le courage moral

11. À votre avis, est-ce que ça prend du courage pour être gestionnaire? Pourquoi? Quel genre de courage?
12. Comment peut-on favoriser des comportements courageux dans les organisations?
13. Croyez-vous qu'il soit plus facile de dénoncer des comportements non éthiques dans les organisations, depuis le mouvement *#metoo*? Pourquoi?
14. Auriez-vous des conseils à donner aux futurs gestionnaires de demain à ce sujet?

### Phrase de clôture :

15. Suite à notre discussion, y aurait-il autre chose que vous aimeriez ajouter?

Annexe 3 : Grille de codage

<b>Thèmes</b>	<b>Sous-thèmes</b>	<b>Mémos</b>	<b>Lien avec le cadre</b>
Le mouvement #metoo	Sa signification	La signification et représentation du mouvement #metoo.	Jugement moral et identité morale
	Les émotions qu'il a suscitées	Les réactions émotives face au mouvement #metoo.	
	Les zones grises	Les incertitudes, les craintes et les zones grises face au mouvement #metoo.	
	Les rapports homme-femme	Les relations homme-femme post #metoo.	
L'ère post #metoo	Le consensus social	L'opinion publique sur les comportements de harcèlement sexuel.	Consensus social
	Les changements post #metoo	Les exemples de changements suite au mouvement #metoo.	
	La pérennité des changements	La continuité de ces changements dans l'avenir.	
Le harcèlement sexuel au travail	L'intensité des différents comportements à risque	Différents exemples concrets de comportements à risque de devenir du harcèlement sexuel.	Intensité morale
	Les modérateurs	Les variables ayant des effets sur le harcèlement sexuel au travail.	
Le contexte organisationnel	La culture organisationnelle	La description de la culture organisationnelle par les gestionnaires.	Contexte organisationnel
	Les bonnes pratiques de gestion	Les méthodes mises en place pour contrer le harcèlement sexuel.	
	La responsabilité de l'employeur	Les obligations des gestionnaires en matière de harcèlement sexuel.	
	Les particularités des milieux	Les caractéristiques du milieu culturel et technologique ayant une influence sur le harcèlement sexuel.	
Le courage moral	Le courage en organisation	La description et la représentation du courage en organisation.	Courage moral
	Son expression	Les exemples et formes de courage moral.	

