

Diriger avec fierté :
pratiques exemplaires
pour l'avancement
du leadership
2SLGBTQIA+



Présenté par Fierté au travail Canada

Remerciements

Ce rapport de recherche a été rendu possible grâce au travail collectif de nombreuses personnes et organisations. Il s'agit notamment, mais non exclusivement, de :

Plusieurs personnes leaders bispirituelles, queers et trans qui ont partagé avec nous leurs expériences personnelles et professionnelles

Plusieurs organisations des secteurs privé, public et à but non lucratif qui ont partagé avec nous des informations sur leurs politiques et pratiques

The Ontario Digital Literacy and Access Network

JusticeTrans

Workforce Warriors

Inclusion Factor

Mentor Canada

CivicAction

Conseil canadien pour l'entreprise autochtone

Reconnaissance territoriale

Pride at Work Canada/Fierté au travail Canada est basée dans le nord de l'île de la Tortue, sur les territoires traditionnels des Premières nations, des Métis et des Inuits. Parmi ces groupes comptent des personnes autochtones bispirituelles et LGBTQIA+. Nous reconnaissons que de nombreux obstacles empêchent les personnes autochtones bispirituelles et LGBTQIA+ d'accéder à des emplois intéressants, valorisants et inclusifs. Dans le cadre de nos activités, nous cherchons à réduire ces obstacles et nous invitons une rétroaction de la part des membres du personnel, des organismes employeurs et des personnes en recherche d'emploi d'origine autochtone pour faire de cet objectif une réalité.

Cette recherche a été menée principalement à Tsi Tkarón:to/Toronto et ses environs. Ces terres et ces eaux sont les foyers et les territoires traditionnels des Anichinabés, des Hurons-Wendats, des Ojibwés, des Haudenosaunee et des Mississaugas de la Première Nation de Credit, qui en prennent soin. Aujourd'hui, Toronto accueille des personnes autochtones des quatre coins de l'île de la Tortue et d'ailleurs, y compris de nombreux individus afro-autochtones ainsi que des personnes autochtones urbaines, bispirituelles, homosexuelles et trans. Toronto est située sur les terres protégées par le wampum du plat à une cuillère, conclu entre les Haudenosaunee et les Anichinabés. Tous les Torontois sont visés par un traité et ont des responsabilités liées au Traité 13, signé avec les Mississaugas de la Première Nation de Credit, aux Traités Williams (clause 2), signés avec plusieurs bandes de Mississaugas et d'Ojibwés, ainsi qu'à la ceinture wampum Covenant Chain de 1764, un accord de longue date entre les peuples autochtones et la Couronne britannique.

RÉDACTION — Misha Goforth, AV Verhaeghe et Sahar Yaghoubpour

SOUTIEN AUX ENTREVUES — Élyanne Coursol-Dion, Geneviève François et Seth LeBlanc

ÉDITION — Connor Pion, Luis Augusto Nobre et Misha Goforth

CONCEPTION GRAPHIQUE — Billyclub - billyclub.co

TRADUCTION — proScenium Services - prosceniumservices.com

The "Skills for Safe and Inclusive Workplaces and the Advancement of Members of 2SLGBTQIA+ Communities" project is funded by the Government of Canada under the Future Skills program. "Compétences pour l'établissement de milieux de travail sûrs et inclusifs et l'avancement des membres des communautés 2SLGBTQIA+" est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures.

Un mot de Fierté au travail Canada

Nous n'avons pas toujours été visibles, mais nous avons toujours été là.

Des générations de personnes 2SLGBTQIA+ ont survécu et même prospéré en dissimulant leur identité. Bon nombre des leaders queers et trans d'aujourd'hui ont intégré le marché du travail avant que les protections en matière d'emploi sur la base de l'identité de genre, de l'expression de genre et de l'orientation sexuelle n'existent au Canada.

Au cours des dernières décennies, il y a eu une augmentation continue de la visibilité des personnes 2SLGBTQIA+ qui s'affichent sur le marché du travail canadien. Par contre, cette visibilité ne se traduit généralement pas par des salaires plus élevés, des emplois plus stables ou un sentiment de dignité auquel les personnes queers et trans ont droit dans leur milieu de travail.

Les personnes rencontrées dans le cadre de cette étude ont décrit des parcours ardues pour accéder à des postes supérieurs. Elles sont encore plus nombreuses à nous dire qu'elles ont commencé sans modèle de réussite et qu'elles n'avaient jamais vu de personnes dirigeantes à leur image auparavant. Elles ont tracé leur propre voie et ont souvent fait face à d'importants obstacles.

Depuis quinze ans, Fierté au travail Canada aide les organismes employeurs à créer des milieux de travail plus sécuritaires et valorisants pour nos communautés. Depuis 2020, nous avons élargi la portée de notre action pour inclure un soutien direct aux personnes queers et trans qui cherchent à avancer sur le marché du travail. Nous sommes convaincus qu'un investissement dans les leaders 2SLGBTQIA+ sera bénéfique pour nos communautés et pour le Canada.

Nous sommes désormais visibles, et nous sommes là pour de bon.

Colin Druhan
Direction générale
Fierté au travail Canada

Table des matières

2	Remerciements
3	Un mot de Fierté au travail Canada
5	Glossaire
6	Sommaire
8	Introduction
11	Méthodologie
14	Résultats de l'étude
16	La mobilité de carrière
19	La divulgation, la dissimulation et la minimisation
23	La fidélisation des talents 2SLGBTQIA+
28	Le mentorat, le parrainage, la mise en réseau et les systèmes de soutien
33	Le développement et la promotion des talents
36	Le recrutement aux échelons supérieurs
39	L'inclusion au sommet hiérarchique
44	Le leadership 2SLGBTQIA+
46	Recommandations aux organismes employeurs
62	Références

Glossaire

Le présent rapport emploie l'acronyme **2SLGBTQIA+** (personne bispirituelle, lesbienne, gaie, bisexuelle, trans, queer ou en questionnement, intersexuée, asexuelle, et le signe + qui reconnaît la pluralité des identités). Cet acronyme a été choisi pour mettre en valeur le vécu et l'héritage des populations autochtones et pour renforcer la visibilité des identités sous-représentées. Des variantes de cet acronyme sont employées pour citer les personnes ayant participé à la recherche et d'autres études, afin de conserver les termes d'origine.

Ce rapport de recherche évite l'utilisation du terme **BIPOC/PANDC** et fait plutôt référence aux communautés spécifiques et aux identités individuelles dont il est question dans la recherche, sur la base de l'auto-identification des personnes participantes noires, autochtones et racialisées. Le terme **racialisé** est employé pour faire référence aux expériences communes des personnes participantes qui se sont identifiées comme étant latino-américaines, sud-américaines, est-asiatiques, sud-asiatiques, sud-est-asiatiques et moyen-orientales.

Alternance de codes

Adaptation des modes d'expression et des comportements afin de s'intégrer et de se sécuriser dans un environnement, conformément à ce que la culture dominante considère comme des comportements et des normes dits appropriés - souvent fondés sur des stéréotypes négatifs à l'égard des personnes noires et d'autres groupes marginalisés.

Expression de genre

Manière dont une personne exprime ou présente publiquement son genre. Il peut s'agir du comportement ou de l'apparence externe, dont la tenue vestimentaire, la coiffure, le maquillage, le langage corporel et la voix. Le nom choisi et les pronoms d'une personne sont également des moyens courants d'exprimer le genre. Toutes les personnes, quelle que soit leur identité de genre, ont une expression de genre et peuvent l'exprimer de différentes manières.

Identité de genre

L'expérience interne et individuelle du genre d'une personne. Il s'agit du sentiment d'être femme, homme, les deux, ni l'un ni l'autre, ou de se situer n'importe où dans l'éventail des genres. L'identité de genre d'une personne peut correspondre ou différer de son sexe assigné à la naissance.

Normes de genre

Les normes de genre influencent ce que la société considère comme un comportement, une apparence et des rôles dits normaux ou acceptables pour les femmes et les hommes. Les normes de genre contribuent aux déséquilibres de pouvoir et à l'inégalité entre les genres à la maison, au travail et dans la communauté. Le présent rapport utilise également le terme **normes cis-hétéro** (hétéronormativité cisgenre), qui fait référence à la présomption de la société selon laquelle le fait d'être cisgenre et hétérosexuel est la norme.

Groupes visés par l'équité

Les personnes confrontées à des obstacles en matière d'équité d'accès, d'opportunités et de ressources en raison de discriminations et de violences historiques et structurelles - notamment le racisme, l'homophobie, la transphobie, le capacitisme, le sexisme et la xénophobie - qui limitent leur participation équitable à la société et à l'économie.

Intersectionnalité

Terme inventé par la juriste féministe noire Kimberlé Crenshaw pour décrire la façon dont nos identités (telles que les origines, le genre, la condition sociale, le handicap, etc.) s'entrecroisent pour créer des systèmes superposés et interdépendants de discrimination ou de désavantage. Le présent rapport utilise également l'expression **identités marginalisées multiples** pour décrire l'expérience des personnes confrontées à des formes de discrimination multiples et croisées.

Microagression

Expression subtile et souvent involontaire de préjugés qui marginalisent et insultent les personnes appartenant à des groupes visés par l'équité. Elles peuvent prendre la forme d'un compliment (« Vous êtes belle pour une femme trans! »), d'un commentaire anodin (« D'où venez-vous vraiment? ») ou d'une action inconsciente (traverser la rue pour éviter une personne racialisée).

¹ [The 519 Glossary of Terms.](https://www.the519.org/education-training/glossary/#E)

Le 519 Community Centre, situé à Toronto (Ontario), offre des services à la communauté LGBTQ+. Le centre est qualifié pour proposer des définitions de la terminologie 2SLGBTQIA+ car il fournit des services à la communauté LGBTQ+ depuis plus de 40 ans. Glossaire disponible en anglais : <https://www.the519.org/education-training/glossary/#E> ; The Micropedia of Microaggressions. (n.d.). <https://www.themicropedia.org/#/>

Sommaire

En collaboration avec notre communauté et nos partenaires, Fierté au travail Canada a entrepris une étude portant sur les cadres supérieurs et les membres de la direction 2SLGBTQIA+ dans plusieurs industries et secteurs, ce qui constitue la première étude de ce genre au Canada. **Diriger avec fierté : pratiques exemplaires pour l'avancement du leadership 2SLGBTQIA+** présente une analyse des parcours professionnels et des expériences de 23 leaders queers et trans, ainsi que des pratiques en milieu de travail de 13 organismes employeurs des secteurs privé, public et à but non lucratif, afin de comprendre les obstacles, les soutiens et les possibilités qui s'offrent à la communauté professionnelle queer et trans pour accéder à des postes de direction au Canada. Cette étude a été menée selon une analyse intersectionnelle et met intentionnellement en valeur les voix des personnes leaders trans et queers noires, autochtones, racialisées, en situation de handicap et issues de l'immigration.

Des discussions avec des leaders 2SLGBTQIA+ et des organismes employeurs des secteurs privé, public et à but non lucratif ont permis de constater que les personnes queers et trans sont confrontées à de nombreux obstacles qui ralentissent leur progression de carrière, limitent les possibilités qui s'offrent à elles et obstruent les voies d'accès potentielles aux postes de direction. Cette étude a également démontré que, bien qu'il existe des moyens d'améliorer la rétention des talents, les voies d'accès aux postes de direction et le recrutement aux échelons supérieurs, ces moyens sont souvent délaissés dans les initiatives de diversité, d'équité et d'inclusion.

Principaux constats :

L'ensemble des leaders 2SLGBTQIA+ ayant participé à cette étude ont déclaré avoir été victimes de discrimination et de marginalisation tout au long de leur carrière en raison de l'homophobie et de la transphobie prévalentes. Pour certains, ceci se cumulait avec le racisme, le sexisme ou le capacitisme.

La discrimination s'est atténuée pour certain.e.s leaders lorsqu'ils accédaient aux échelons supérieurs, mais pour certaines personnes trans, non binaires, noires et autochtones, la discrimination a persisté aux échelons supérieurs.

La discrimination a ralenti la progression professionnelle et entraîné des défis en matière de planification de carrière, puisque la plupart des leaders ayant participé à cette étude ont indiqué qu'ils ont dû effectuer des mouvements professionnels latéraux pour des raisons de sécurité plutôt que de suivre la trajectoire ascendante prévue.

La discrimination, le manque d'investissement de la part de l'organisme employeur et le manque d'opportunités d'avancement sont des défis pour la rétention des talents 2SLGBTQIA+.

Les personnes 2SLGBTQIA+ ont un accès limité au mentorat professionnel, au parrainage et aux opportunités de réseautage, et celles qui sont noires, autochtones, racialisées et/ou en situation de handicap ont moins de chances d'avoir accès à ces soutiens.

Malgré un accès limité au mentorat professionnel, les leaders ayant participé à cette étude ont indiqué effectuer aujourd'hui du mentorat ou du parrainage pour la relève aspirante.

Les expériences vécues des leaders 2SLGBTQIA+, y compris les personnes noires, autochtones, racialisées, en situation de handicap ou neurodivergentes, ont renforcé leurs styles et capacités de leadership afin d'être plus efficaces.

Sur la base de ces résultats, le présent rapport formule huit recommandations à l'intention des organismes employeurs afin d'accroître la fidélisation, l'avancement et le recrutement des talents 2SLGBTQIA+ et de bénéficier d'une diversité et d'une inclusion fortes au niveau de la direction. Ces recommandations comprennent des stratégies pour la fidélisation et la promotion des talents 2SLGBTQIA+, le développement d'une culture de mentorat et de parrainage, le développement d'une culture d'adaptation, le renforcement des groupes de ressources pour employés en tant qu'environnements de solidarité, la valorisation du travail de DEI et le transfert de la responsabilisation, la cartographie des parcours professionnels, la collaboration avec des fournisseurs inclusifs pour le développement du leadership, l'amélioration du recrutement des échelons supérieurs et le développement des voies d'accès au leadership.

Des outils supplémentaires pour les aspirant.e.s leaders 2SLGBTQIA+ afin de guider les relations de mentorat et les processus de nomination au conseil d'administration, ainsi qu'une compilation des forces et atouts identitaires dans le leadership 2SLGBTQIA+ seront disponibles sur le site Web de Fierté au travail Canada.

FIERTEAUTRAVAIL.CA

Introduction

Après des décennies de travail sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) en milieu de travail, les communautés 2SLGBTQIA+ sont encore largement sous-représentées aux échelons de direction des entreprises canadiennes (MacDougall et al., 2022 ; The Prosperity Project, 2023) - en particulier les personnes trans, non binaires, noires, autochtones, racialisées et/ou en situation de handicap. Habituellement, le travail de DEI est principalement axé sur des campagnes de sensibilisation et d'éducation, des pratiques d'embauche antidiscriminatoires et des programmes d'alliance inclusive. Cependant, alors que la diversité dans les postes de premier échelon et de niveau intermédiaire s'améliore grâce à ces efforts, la représentation diminue considérablement pour de nombreux groupes visés par l'équité aux échelons supérieurs, et ce, dans plusieurs industries et secteurs (Institut de la diversité, 2020).

Les voies d'accès au niveau de la direction pour les membres de la communauté professionnelle 2SLGBTQIA+ sont souvent nébuleuses, entravées ou inexistantes. L'homophobie et la transphobie, parfois conjuguées au racisme et au capacitisme, créent des difficultés supplémentaires pour les aspirant.e.s leaders queers et trans qui tentent d'accéder à des opportunités de développement, à des soutiens professionnels et à des postes de niveau supérieur (Silva & Warren, 2019 ; Medina & Mahowald, 2023 ; Sears et al., 2021). Cette discrimination cumulée est liée à l'intersectionnalité de l'identité, car une personne peut avoir plusieurs identités qui entraînent une marginalisation et une discrimination. Par exemple, les personnes queers et racialisées ou en situation de handicap sont confrontées à une discrimination associée à chacun de ces aspects. Les membres de la communauté professionnelle queer et trans, en particulier les personnes ayant des identités marginalisées multiples, ont donc moins de chances de se voir représentés au niveau de la direction et leurs perspectives de carrière en sont affectées. Malgré cela, les personnes 2SLGBTQIA+ sont tout aussi susceptibles d'aspirer à des postes de direction que leurs homologues hétérosexuels et cisgenres.

Les organismes employeurs canadiens ont un rôle direct à jouer pour combler ces écarts et créer des lieux de travail où chaque personne peut travailler en confiance et réaliser son plein potentiel professionnel, indépendamment de son expression de genre, de son identité de genre et de son orientation sexuelle. L'investissement dans l'inclusion et la visibilité des personnes 2SLGBTQIA+ au niveau de la direction et des échelons supérieurs améliore la rétention, renforce les voies d'accès au niveau de la direction et permet aux organismes employeurs de mobiliser le potentiel d'un bassin de talents plus large et plus diversifié (Brand, 2022 ; Ceron, 2022). Pour y parvenir, les organismes employeurs doivent être conscients des obstacles auxquels les personnes queers et trans sont confrontées au cours de leur carrière et les éliminer. Les organismes employeurs doivent également reconnaître et prendre en compte la nature intersectionnelle de la discrimination et des obstacles systémiques auxquels font face les personnes 2SLGBTQIA+ qui sont également racialisées, en situation de handicap ou qui ont d'autres identités marginalisées, afin de créer des milieux de travail véritablement inclusifs et équitables.

Les personnes queers et trans sont confrontés à la discrimination à leur entrée sur le marché du travail et au cours de l'établissement et de l'avancement de leur carrière. Par exemple, 30 % des personnes 2SLGBTQIA+ au Canada quittent leur lieu de travail parce qu'elles ne se sentent pas acceptées ou soutenues par la direction (Egale, 2022). De plus, dans l'enquête Ontario Trans PULSE, 28 % des personnes interrogées ont déclaré avoir été congédiées parce qu'elles étaient trans ou pensaient avoir été congédiées en raison de leur identité trans, et 50 % ont été refusées pour un emploi ou pensaient avoir été refusées en raison de leur identité trans (Bauer & Scheim, 2015). Aux États-Unis, le personnel 2SLGBTQIA+ racialisé est également confronté à une discrimination composée, comme l'a démontré une étude du Williams Institute selon laquelle 29 % du personnel LGBTQ racialisé a déclaré ne pas avoir été embauché en raison de son

identité, contre 18 % du personnel LGBTQ blanc (Sears et al., 2021). En outre, des études menées aux États-Unis ont révélé que le personnel queer et noir est moins susceptible de bénéficier d'un soutien professionnel et d'opportunités de mentorat en milieu de travail (Fosbrook et al., 2020 ; Imoagene, 2018).

Des formes subtiles et flagrantes d'homophobie et de transphobie sont fréquentes dans les entreprises et les environnements de direction et limitent les choix de carrière des membres de la communauté professionnelle 2SLGBTQIA+ au Canada, entraînant des inégalités salariales, une insécurité de l'emploi et une mobilité professionnelle réduite (Brennan et al., 2022). Dans ces environnements, la rétention des talents 2SLGBTQIA+ est complexe, et les personnes queers et trans ont peu d'opportunités d'accéder à des postes de direction et de cadre, car la plupart des voies d'accès existantes requièrent une assimilation dans la culture dominante du milieu de travail et de la direction.

Les normes de leadership au Canada sont influencées par les normes de la société qui associent le professionnalisme aux caractéristiques des hommes blancs, cisgenres et hétérosexuels (Mungaray & Curtin, 2019). Ainsi, les leaders 2SLGBTQIA+ sont considéré.e.s. comme inapt.e.s. ou moins adapté.e.s. aux rôles de direction et sont contraints de dissimuler et de minimiser certaines facettes de leur identité dans le cadre de leur travail. Dans une étude mondiale réalisée aux États-Unis par Out Leadership, sur les 58 % du personnel LGBTQ+ qui dissimulent leur identité au travail, 70 % déclarent que leur principale raison de le faire est la crainte de ne pas obtenir de promotion. Dans cette étude, les professionnels trans et ceux qui sont noirs, autochtones et racialisés étaient plus susceptibles de dissimuler leur identité que leurs homologues cisgenres et blancs (Sears et al., 2021 ; Sears & Barry-Moran, 2020). Cette gestion de l'identité représente une lourde charge mentale et empêche les personnes queers et trans d'être authentiques au travail, un compromis que la plupart des leaders cisgenres et hétérosexuels n'ont pas à faire.

Bien qu'il existe des lois visant à protéger les personnes 2SLGBTQIA+ au travail, il y a peu d'instruments législatifs qui contribuent à une réelle inclusion en milieu de travail et à des voies d'accès à la direction. La Loi canadienne sur les droits de la personne (LCDP) interdit la discrimination fondée sur

l'orientation sexuelle et l'identité de genre en milieu de travail et s'applique aux industries réglementées par le gouvernement fédéral, et de nombreuses provinces ont leurs propres lois sur les droits de la personne qui interdisent la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle et l'identité de genre dans l'emploi. Ces législations offrent une protection juridique importante aux personnes 2SLGBTQIA+ au travail et dans d'autres sphères de la vie, mais n'obligent pas les organisations à s'engager de manière significative dans le travail d'inclusion ou à augmenter la représentation aux échelons supérieurs. Une grande partie de ce travail doit être réalisée en milieu de travail, par des efforts internes et des engagements en faveur d'initiatives telles que le **Défi 50-30**, une initiative lancée par le gouvernement du Canada en 2020 qui vise à accroître la diversité et l'inclusion au sein des conseils d'administration et des échelons supérieurs des organisations canadiennes. Ce défi volontaire encourage les organisations à atteindre la parité entre les genres (50 %) et une représentation significative (30 %) d'autres groupes sous-représentés tels que les personnes racialisées, les personnes en situation de handicap et les membres de la communauté LGBTQ2+.

La divulgation de la représentation des groupes visés par l'équité au sein des conseils d'administration et des échelons supérieurs est devenue obligatoire pour les sociétés cotées à la Bourse de Toronto et celles couvertes par la Loi canadienne sur les sociétés par actions (LCSA). Toutefois, la divulgation de la représentation des personnes LGBTQIA+ est facultative et ne fait pas l'objet de rapports publics (Corporations Canada, 2019 ; Groupe TMX, 2022). Les entreprises cotées au NASDAQ sont désormais tenues de divulguer la représentation des femmes, des hommes, des personnes non binaires, des personnes LGBTQ+, des personnes autochtones et des minorités visibles au sein de leurs conseils d'administration. Bien que cette obligation soit utile pour créer des données quantitatives permettant de mesurer et d'évaluer la diversité aux échelons supérieurs, une étude réalisée en 2021 par le Conference Board du Canada a révélé que la divulgation elle-même n'a pas grandement contribué à l'accélération de la représentation (MacDougall, 2021).

Au moment de la publication du présent rapport, il n'existe pas de statistiques consolidées sur la représentation des personnes 2SLGBTQIA+ aux postes de direction au Canada. Toutefois, un examen

de la représentation des directions des entreprises publiques et des conseils d'administration au Canada a révélé que l'inclusion à ces niveaux est extrêmement faible (MacDougall et al., 2022). Selon le rapport annuel de The Prosperity Project sur la diversité des genres et le leadership, les femmes 2SLGBTQIA+ occupent moins de 2 % des postes de direction et des postes en voie d'accès aux échelons supérieurs dans les entreprises canadiennes. Parmi les entreprises canadiennes interrogées, seules 34 % déclarent compter au moins une femme 2SLGBTQIA+ et seulement 9,2 % déclarent compter au moins une personne non binaire en voie d'accès aux échelons supérieurs, et la réelle représentation au niveau de la direction est beaucoup plus faible (The Prosperity Project, 2023).

Au moyen de statistiques limitées et une richesse de connaissances communautaires sur la sous-représentation et l'exclusion économique, cette étude vise à combler une lacune dans les preuves documentées par une évaluation des récits qualitatifs de leaders queers et trans, ainsi que par un examen des politiques et pratiques actuelles des organismes employeurs au Canada.

Méthodologie

En collaboration avec notre communauté et nos partenaires, Fierté au travail Canada a entrepris une étude sur les voies d'accès à la direction pour les membres des communautés 2SLGBTQIA+ au Canada. Cette étude a été menée selon une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives pour analyser les expériences des leaders 2SLGBTQIA+ et les pratiques actuelles des organismes employeurs dans différents secteurs d'activité afin de mieux définir les voies d'accès à la direction pour le personnel 2SLGBTQIA+, les obstacles et les soutiens qui existent dans ces voies d'accès, et les moyens déployés pour accroître la représentation et l'inclusion dans les postes de direction.

L'équipe de recherche principale était composée de personnes blanches et racialisées, trans, non binaires et queers cisgenres, dont certaines sont en situation de handicap. L'équipe de soutien à la recherche était composée de personnes blanches et racialisées, cisgenres, trans et non binaires, anglophones et francophones, dont certaines sont en situation de handicap ou neurodivergentes.

Plusieurs étapes de cette recherche, dont la conception des protocoles d'entrevue et des questions directrices, l'élaboration des recommandations et la finalisation du rapport de recherche, ont été réalisées en partenariat avec des spécialistes de la communauté, à savoir JusticeTrans, Workforce Warriors et l'Ontario Digital Literacy and Access Network.

Entrevues

Des entrevues ont été menées avec deux groupes de répondants, les leaders et les organismes employeurs. Au total, 23 cadres et membres de la direction 2SLGBTQIA+ et 13 organismes employeurs des secteurs privé, public et à but non lucratif ont participé à l'étude. Les leaders ont été identifiés par échantillonnage raisonné en fonction de leur profil professionnel

public et de leurs réseaux professionnels, tandis que les organismes employeurs ont été identifiés par échantillonnage raisonné dans les réseaux des Fières partenaires et Partenaires communautaires de Fierté au travail Canada. Les entrevues avec les leaders ont porté sur leurs expériences personnelles et leur parcours professionnel, tandis que les entrevues avec les organismes employeurs ont porté sur les politiques et les pratiques du milieu de travail.

Les entrevues étaient d'une durée de 75 minutes et suivaient une série de questions directrices, mais elles étaient de nature semi-structurée, ce qui signifie que les questions posées au cours des entrevues étaient souvent déterminées par le flux de la conversation. Ainsi, si certaines questions ont été posées lors de chaque entrevue, d'autres n'ont été posées que lors de certaines entrevues et toutes les personnes participantes n'ont donc pas répondu à toutes les questions. Par conséquent, dans le présent rapport, des données statistiques ont été préparées pour rendre compte des questions auxquelles toutes les personnes participantes ont explicitement répondu (ex. : 48 % des leaders s'engagent [dans le travail de DEI] à la fois dans le cadre de leur description de poste et dans le cadre d'un travail bénévole supplémentaire) et des données sommaires ont été préparées pour rendre compte des questions auxquelles toutes les personnes participantes n'ont pas répondu (ex. : La plupart des leaders ont déclaré n'avoir jamais eu de mentor qui partageaient leurs mêmes caractéristiques identitaires).

Enquête

Les leaders ont également participé à une enquête pour fournir des données démographiques. L'analyse statistique des données démographiques peut être supérieure à 100 % car les personnes répondantes étaient invitées à se décrire elles-mêmes et à sélectionner toutes les réponses applicables afin de permettre

l'identification de multiples identités croisées (par exemple, une personne multiraciale pouvait indiquer qu'elle est noire, autochtone et racialisée). Les données démographiques n'ont pas été recueillies pour les organismes employeurs participants, car ces entrevues portaient sur les politiques et les pratiques de leur milieu de travail plutôt que sur leurs expériences personnelles.

Participation

Les organismes employeurs participants représentaient les secteurs public, privé et à but non lucratif, ainsi qu'un éventail d'industries, y compris les secteurs gouvernemental, manufacturier, immobilier, de la santé, de l'assurance, de la vente au détail, de la construction et à but non lucratif. Les leaders 2SLGBTQIA+ ayant participé à l'étude représentaient un éventail d'identités de genre, d'orientations sexuelles, d'âges, d'identités ethniques, de situations de handicap et de régions du Canada. (voir p. 13 pour la ventilation complète des données démographiques des personnes leaders ayant participé à l'étude).

Dans ce rapport, les caractéristiques identitaires sont mentionnées afin de contextualiser les expériences vécues partagées par les personnes participantes lors des entrevues. Comme le précise le glossaire, ce rapport évite l'utilisation du terme BIPOC/PANDC et fait plutôt référence aux identités individuelles des personnes ayant participé à la recherche, sur la base de l'auto-identification. Ce choix a été fait pour démontrer la diversité de la communauté 2SLGBTQIA+ et pour éviter d'effacer des communautés qui sont souvent marginalisées ou exclues.

Surreprésentation et sous-représentation

Cette étude visait à surreprésenter les groupes des communautés 2SLGBTQIA+ qui sont généralement sous-représentés aux échelons supérieurs des entreprises, en particulier les personnes trans, non binaires, noires, autochtones, racialisées et/ou en situation de handicap, ainsi que les personnes issues de l'immigration (Ng & Rumens, 2017). L'intersectionnalité est présente dans l'échantillon de l'étude, comme le démontre le rapport lorsqu'il fait mention des identités intersectionnelles des personnes participantes; toutefois, certains groupes étaient sous-représentés ou non représentés dans cette étude.

Dans l'ensemble, les femmes noires, les personnes asexuelles et les personnes noires et autochtones étaient sous-représentées dans l'échantillon de l'étude, ce qui limite la capacité de cette analyse à rendre compte de l'expérience des personnes ayant ces identités. En outre, les femmes autochtones, les personnes trans et non binaires noires et les personnes intersexuées n'étaient pas représentées dans l'échantillon de l'étude, ce qui signifie que leurs expériences ne sont peut-être pas reflétées dans cette étude.

L'équipe de recherche explique la sous-représentation des groupes mentionnés ci-dessus par le court délai de recrutement, la disponibilité limitée des personnes en poste de direction pour participer à l'étude et la recherche excessive sur les communautés 2SLGBTQIA+ (les leaders queers et trans reçoivent de nombreuses demandes d'entrevues pour des recherches, pour les médias, etc.). De plus, l'équipe de recherche reconnaît que plusieurs leaders queers et trans accèdent à des postes de direction en dissimulant leur identité et peuvent donc ne pas être intéressés à participer à une étude comme celle-ci dans laquelle on leur demande de partager des informations privées et sensibles sur leurs expériences professionnelles.

REMARQUE : Une personne ayant participé à cette étude s'est identifiée comme autochtone du nord de l'île de la Tortue ou du Canada, et une autre comme faisant partie du groupe autochtone mixtèque/mestizo du Mexique. L'analyse démographique de cette étude est basée sur l'auto-identification individuelle et l'équipe de recherche a donc préservé les identités des personnes participantes telles qu'elles ont été déclarées. Nous reconnaissons toutefois qu'il peut y avoir des différences dans les expériences vécues et les cultures des communautés autochtones dans les différentes régions du monde.

Participant.e.s

30% des personnes participantes se sont identifiées comme bispirituelles, trans ou non binaires, et **70%** se sont identifiées comme cisgenres.

55% des personnes participantes se sont identifiées comme noires, autochtones ou racialisées.

14% des personnes participantes se sont identifiées comme noires, **9%** comme autochtones, **32%** comme racialisées, et **45%** comme blanches

48% des personnes participantes sont nées à l'extérieur du Canada.

Les personnes qui ont divulgué leur lieu de naissance représentaient quatre provinces (Alberta, Manitoba, Ontario et Québec), dont **65%** de l'Ontario et **22%** du Québec.

Les personnes participantes représentaient plusieurs secteurs d'activité différents, notamment le droit, la finance et les banques, le conseil et les services aux entreprises, l'éducation, la vente au détail, la technologie, le secteur à but non lucratif et la santé.

Les personnes participantes ont employé plusieurs termes pour décrire leur orientation sexuelle, et plusieurs leaders ont employé deux ou trois termes, notamment bispirituel (**4%**), lesbienne (**26%**), gai (**26%**), bisexuel (**13%**), queer (**30%**), asexuel (**4%**) et pansexuel (**9%**). **9%** des personnes participantes se sont identifiées comme trans et hétérosexuelles, et **4%** se sont identifiées comme étant « attirées par les femmes ».

26% des personnes participantes ont indiqué qu'elles sont en situation de handicap. Parmi les personnes qui ont divulgué leur handicap, 4 ont indiqué un handicap invisible ou non évident et 1 a indiqué un handicap invisible et un handicap visible.

22% des personnes participantes ont indiqué que le français était la langue principale parlée au travail ou à la maison, et **13%** des personnes participantes ont été interrogées en français.

Résultats de l'étude

Les voies d'accès aux échelons de leadership

Les voies d'accès aux échelons de leadership

01

La mobilité
de carrière

02

La divulgation,
la dissimulation
et la minimisation

03
La fidélisation des
talents 2SLGBTQIA+

03

04
Le mentorat,
le parrainage,
la mise en réseau
et les systèmes
de soutien

04

Le recrutement
aux échelons
supérieurs

06

05

Le développement et
la promotion des talents

Le leadership
2SLGBTQIA+

08

07
L'inclusion
au sommet
hiérarchique

07

La mobilité de carrière

01

Les personnes 2SLGBTQIA+ interrogées dans le cadre de cette étude ont déclaré connaître une progression de carrière plus lente que leurs homologues hétérosexuels et cisgenres. Cette lenteur est souvent due au fait que les personnes 2SLGBTQIA+ ont moins accès à un soutien en matière de planification de carrière, qu'elles doivent faire des mouvements professionnels latéraux ou rétrogrades pour quitter des environnements de travail dangereux, qu'elles manquent de soutien de la part de leur organisme employeur ou qu'elles ont moins d'opportunités d'avancement.

Planification de carrière

Bien que la planification de carrière puisse représenter une composante importante d'une carrière réussie et satisfaisante, près de 60 % des leaders ayant participé à cette étude ont déclaré qu'ils ne s'étaient pas engagés dans une planification de carrière en début de carrière et que leur progression de carrière n'avait pas suivi de plan défini. Pour les leaders de cette étude qui se sont engagés dans une planification de carrière, c'était souvent le résultat d'un accès à un système de soutien en début de carrière. Par exemple, une lesbienne sud-asiatique a déclaré que le fait d'avoir participé à un programme de recrutement de talents après avoir obtenu son diplôme universitaire avait façonné son parcours professionnel et l'avait aidée à accéder à un réseau de soutien professionnel. Une femme

trans d'Amérique latine et d'Asie du Sud-Est issue de l'immigration, quant à elle, a déclaré que son premier organisme employeur l'avait soutenue par le biais d'un programme de formation structuré qui lui avait permis de planifier et d'accéder à une voie vers la direction. Elle a également déclaré se sentir très chanceuse de recevoir cet investissement en tant que femme ouvertement trans. Pour certains, la planification de carrière a été utilisée comme un mécanisme de survie pour lutter contre la discrimination qu'ils s'attendaient à rencontrer comme obstacle à leur carrière. Par exemple, un homme noir bisexuel a déclaré :

« Je savais qu'il était déjà assez difficile d'être noir dans [mon secteur], alors il fallait tout planifier. Et au lieu de me qualifier d'ambitieux comme ce serait pour d'autres, c'est drôle, car en raison des microagressions, ils [disent plutôt] que je suis très agressif dans ma carrière. »

Pour les leaders de cette étude qui ne se sont pas engagés dans une planification de carrière, la

progression de carrière a souvent été basée sur des décisions concernant la sécurité plutôt que sur un plan de carrière. Pour de nombreuses personnes qui avaient révélé ou ne pouvaient pas cacher leur identité queer et/ou trans, le parcours vers le leadership avait été décousu et ponctué de discriminations. Par exemple, une femme noire queer issue de l'immigration a déclaré qu'elle avait dû déménager là où elle était en sécurité et trouver des espaces susceptibles de l'accueillir. Cela représentait une plus grosse charge, l'a mise dans une situation qu'elle sentait précaire et a ralenti sa progression de carrière. Pour sa part, un.e leader autochtone bispirituel.l.e et non binaire en situation de handicap a décrit son parcours professionnel comme étant doté de précarité, car iel a dû faire des mouvements de carrière pour éviter la violence et chercher des milieux de travail qui l'accommoderaient.

Progression de carrière

Non seulement les conditions de travail dangereuses créent des difficultés émotionnelles pour les membres queers et trans de la communauté professionnelle, mais de nombreux.euses leaders de cette étude ont indiqué que les mouvements professionnels latéraux que nécessitent ces conditions et les obstacles à la planification possible dans ces circonstances entraînent un ralentissement de la progression de carrière. Presque tous les leaders interrogé.e.s dans le cadre de cette étude ont fait état d'un ralentissement de la progression de leur carrière en raison de la discrimination et la marginalisation en milieu de travail. Par exemple, une femme trans asexuelle/bisexuelle blanche en situation de handicap a décrit son départ de son organisme employeur précédent en raison d'une expérience de transphobie constante. Elle jugeait qu'elle occuperait sans doute un poste plus élevé si elle n'avait pas eu à se déplacer latéralement dans une nouvelle entreprise. Un.e leader blanc.h.e non binaire neurodivergente a partagé l'expérience suivante :

« Parce que je n'arrivais pas à garder un emploi, n'est-ce pas? Quand on regarde mon profil LinkedIn, on a l'impression que je n'arrive pas à garder mon emploi, [tandis que] c'était eux qui ne

pouvaient pas me garder. »

La discrimination et la marginalisation en milieu de travail font ralentir la progression de carrière, même lorsque les leaders queers et trans ne démissionnent pas. Par exemple, de nombreux.euses leaders noir.e.s, autochtones et racialisé.e.s ayant participé à cette étude ont décrit comment la combinaison du racisme et de l'homophobie fait qu'il est plus difficile pour les leaders débutant.e.s et aspirant.e.s de gagner en crédibilité. Un homme homosexuel autochtone d'ascendance mixtèque/mestizo originaire de l'extérieur du Canada a déclaré que les gens le sous-estimaient et le décourageaient de briguer des postes de direction parce qu'il avait un accent et qu'il devait souvent dissimuler ou minimiser son orientation sexuelle pour être perçu comme un leader, ce qui a fait ralentir sa progression de carrière. En outre, un homme homosexuel originaire du Moyen-Orient et d'ascendance immigrante a expliqué qu'au début de sa carrière, il avait subi de nombreuses microagressions d'une nature discriminatoire dont il ne s'était pas rendu compte; par exemple, des collègues lui ont suggéré de changer de nom parce qu'ils avaient du mal à le prononcer. Ce leader a expliqué qu'il avait intériorisé cette discrimination et qu'il pensait de ce fait qu'il n'était pas apte à exercer des fonctions de direction. Cela démontre le rôle de l'intersectionnalité dans la création d'obstacles et de défis tout au long du parcours professionnel d'individus aux identités marginalisées multiples, la discrimination en raison de l'identité ethnique, du handicap, du statut d'immigration, de l'orientation sexuelle et de l'identité de genre ayant un impact négatif sur la progression de la carrière vers le leadership.

La plupart des leaders blanc.hes et cisgenres interrogés dans le cadre de cette étude ont déclaré avoir eu accès plus tôt à un soutien pour la planification de leur carrière et avoir rencontré moins d'obstacles à leur progression de carrière, ce qui était particulièrement vrai pour les personnes qui travaillaient dans plusieurs secteurs d'activité différents. Par exemple, une lesbienne blanche francophone a déclaré que le fait de partager son identité lui avait permis d'accéder à des opportunités d'avancement :

« Je n'ai jamais eu l'impression de devoir le cacher ou que cela

constituait une menace pour l'avancement de ma carrière. Mais cela aurait pu être différent si j'avais travaillé dans un autre secteur. »

En outre, un homme blanc gai francophone a déclaré être conscient de son privilège en tant qu'homme cisgenre, blanc et gai, et que ce privilège l'avait aidé à accélérer sa progression de carrière. Il a également expliqué comment il utilise ce privilège pour sensibiliser les gens aux enjeux des personnes 2SLGBTQIA+ dans les environnements de travail hostiles.

Possibilités d'avancement

La plupart des leaders trans, non binaires et queers noir.e.s et autochtones ayant participé à cette étude ont indiqué qu'ils devaient faire plus d'efforts pour faire avancer leur carrière et qu'ils ne se faisaient pas offrir les mêmes opportunités que leurs pairs cisgenres, hétérosexuels et blancs. Par exemple, deux leaders queers noir.e.s ont déclaré que malgré leur engagement stratégique dans des opportunités d'éducation et de développement, iels devaient toujours initier les conversations sur l'avancement et monter un dossier pour expliquer pourquoi iels méritaient une promotion. L'un de ces leaders, un homme noir bisexuel, a fait part de son expérience :

« Ils n'ont jamais été formés à la manière de développer quelqu'un comme moi pour qu'il accède [au leadership]. Je leur demande quel est mon plan de carrière, ou alors comment je peux évoluer, et ils me renvoient la balle. Mais ce n'est pas à moi de le faire, s'ils ont une bonne planification de la relève, ils devraient savoir comment me faire progresser. »

Une femme blanche trans asexuelle/bisexuelle en situation de handicap, quant à elle, a expliqué qu'elle n'avait pas été retenue pour des promotions :

« Je pense que [le fait d'être trans] a nui à mes chances. Il y a eu une fois en particulier où j'aurais clairement dû faire l'objet d'une promotion. Je sortais d'un projet incroyablement réussi, il y avait quatre leaders de projet dont moi. Tous les autres ont obtenu des promotions. Mais à moi, ils m'ont dit "Non, nous ne pouvons pas t'accorder une promotion". »

Les femmes lesbiennes et bisexuelles blanches interrogées dans le cadre de cette étude ont indiqué qu'elles percevaient davantage d'obstacles liés à leur genre qu'à leur orientation sexuelle :

« J'ai été confrontée à plus d'obstacles en tant que femme dans ce secteur qu'en raison de ma bisexualité ... [bien que] je subisse moins de microagressions à mesure que je progresse dans ma carrière.... j'ai adopté un style plus masculin pour me faire entendre. »

— Femme blanche bisexuelle

Une femme lesbienne blanche francophone issue de l'immigration a déclaré qu'elle avait dû travailler deux fois plus fort pour être considérée comme crédible, certaines personnes pensant qu'elle n'avait été embauchée que parce qu'elle était une femme. Une autre femme lesbienne blanche a déclaré :

« J'ai certainement bénéficié du privilège issu de la présomption de l'hétérosexualité et du fait de travailler dans un secteur dominé par les femmes. J'ai fini par avoir plus de facilité que certains de mes pairs. »

La divulgation, la dissimulation et la minimisation

02

Une étude menée par Telus a révélé que 57 % des employés LGBTQ au Canada n'ont pas révélé leur identité au travail par crainte des répercussions et de l'impact négatif sur leur carrière (Lee, 2016). Ceci s'illustre par les expériences des leaders de cette étude qui ont partagé de nombreuses motivations et préoccupations différentes qui ont joué un rôle dans leur décision de divulguer ou non leur identité au travail, ainsi qu'une variété de répercussions positives et négatives qui ont suivi la divulgation de leur identité. La divulgation n'est pas un événement ponctuel. Il s'agit d'une relation continue entre l'identité et le milieu, influencée par des facteurs internes et externes. Tout comme le « milieu » d'une personne change tout au long de la journée - de la maison au bureau en passant par le 5 à 7, il en va de même pour sa relation avec la divulgation de son identité. Par conséquent, les décisions relatives à la divulgation dans les différents espaces professionnels sont différentes pour chaque individu et peuvent évoluer au fil du temps.

Décision de divulguer son identité en milieu de travail

À une exception près, tous les leaders ayant participé à cette étude ont révélé la totalité ou certaines parties de leur identité personnelle au travail, y compris des

caractéristiques telles que leur orientation sexuelle et leur identité de genre ainsi que leur origine ethnique et leur situation de handicap. Bien que la décision de divulguer ces informations soit influencée par de multiples facteurs, les leaders ayant participé à cette étude ont indiqué que, tout au long de leur carrière, la décision de divulguer, de dissimuler ou de minimiser leur identité au travail était souvent fondée sur des préoccupations de sécurité liées à la violence et à la discrimination. La plupart des leaders ayant participé à cette étude ont indiqué qu'ils évaluaient constamment la sécurité de leurs équipes internes, de leurs équipes de direction et des compagnies partenaires externes lorsqu'ils décidaient du moment, du contenu et de l'ampleur de la divulgation de leur identité personnelle.

Pour les leaders qui ont choisi de divulguer ou d'être ouverts sur leur orientation sexuelle ou leur identité de genre au travail, la décision a été prise à tous les stades de la carrière. En prenant cette décision, 44 % des leaders ont été motivés par le désir ou le besoin d'être authentiques au travail (voir figure, p. 21). Les leaders ont indiqué qu'ils souhaitaient un allègement de la charge mentale nécessaire à la dissimulation, la liberté de parler ouvertement de leur famille et de leur partenaire, et la possibilité d'accéder à des soutiens et à des avantages

sociaux en milieu de travail (par exemple, participer à des événements de groupes de ressources pour employés et communautaires, accéder à des soins de santé qui tiennent compte de l'identité sexuelle, etc.). 26 % ont déclaré avoir révélé leur situation en raison d'un sentiment de sécurité dans leur milieu de travail, notamment de sécurité contre la discrimination, la perte d'emploi et d'autres répercussions possibles. Ce sentiment de sécurité était fondé sur le fait de bénéficier d'un soutien de la part de la direction, de constater la présence d'une personne ouvertement et visiblement alliée parmi les leaders, de noter une représentation visible des personnes 2SLGBTQIA+ au sein de la direction, et d'atteindre des niveaux de responsabilité plus élevés. La plupart des leaders interrogé.e.s dans le cadre de cette étude ont déclaré qu'ils continuaient à divulguer et à partager leur réalité au travail afin d'agir comme des modèles et de permettre aux autres d'être authentiques.

Ayant atteint des échelons plus élevés dans leur carrière au moment de cette étude, la plupart des leaders ont déclaré avoir révélé tous les aspects de leur identité en milieu de travail (y compris leur orientation sexuelle, leur identité de genre, leur origine ethnique, leur situation de handicap, etc.). Leurs motivations à divulguer tous ces facteurs d'identité plutôt que seulement certains d'entre eux allaient de la construction d'une marque personnelle en tant que leader authentique, à la divulgation en tant que mécanisme de sécurité et de survie afin d'obtenir les soutiens et les accommodements nécessaires. 12 % des leaders jugeaient que la divulgation faisait essentiellement partie de leur rôle de leader en DEI ou de chef.f.e de GRE et que le fait de divulguer leur identité renforçait leur crédibilité en tant que leaders et spécialistes dans leur domaine, bien que ce n'était pas tous les leaders en poste de DEI ou de GRE qui partageaient ce sentiment.

Certain.e.s leaders ont déclaré n'avoir divulgué qu'une partie de leur identité et beaucoup ont dit avoir attendu d'avoir atteint des postes de direction pour divulguer certaines parties de leur identité - par exemple, en choisissant de divulguer leur identité de genre mais pas leur orientation sexuelle. Des leaders de cette étude ayant des identités marginalisées multiples, dont des leaders trans, non binaires, noir.e.s, autochtones, racialisé.e.s et en situation de handicap,

ont déclaré que puisqu'ils ne peuvent pas dissimuler les aspects visibles de leur identité, ils choisissent souvent de ne pas en divulguer les aspects invisibles. Par exemple, un homme noir bisexuel a expliqué qu'il avait évité de révéler son orientation sexuelle pendant de nombreuses années en raison des obstacles auxquels il était déjà confronté en tant qu'homme noir dans le monde des affaires. Ce leader a également indiqué que le fait d'être confronté au racisme dans les espaces communautaires queers et à l'homophobie dans les espaces communautaires noirs l'incite à dissimuler différentes parties de son identité en fonction de l'environnement dans lequel il se retrouve. De même, une femme blanche trans asexuelle/bisexuelle en situation de handicap a indiqué que, ne pouvant dissimuler son identité de genre, elle choisissait souvent de cacher ou de minimiser son orientation sexuelle et son handicap afin d'éviter d'aggraver la discrimination.

Expériences de divulgation en milieu de travail

Les leaders interrogé.e.s dans le cadre de cette étude ont également décrit des expériences négatives liées à la divulgation, notamment la diversité de façade, le harcèlement sexuel, la discrimination et la violence, les limitations de carrière, la discréditation et les mises à pied en raison de l'identité. Par exemple, une femme trans asexuelle/bisexuelle blanche en situation de handicap a déclaré que sa direction lui avait dit qu'elle ne pourrait pas progresser dans son entreprise si elle procédait à une transition de genre. En outre, une femme lesbienne sud-asiatique a fait part de la marginalisation et des préjugés dont elle fait l'objet en raison de son origine ethnique et de son orientation sexuelle :

« Mon expertise est peut-être un peu plus remise en question, il me faut parfois beaucoup plus de temps et d'antécédents pour m'établir. »

Dissimulation et minimisation en milieu de travail

Qu'ils aient révélé la totalité ou une partie de leur identité au travail, les leaders ayant participé à cette étude ont expliqué comment l'homophobie, la transphobie, le racisme et le capacitisme les ont amenés à minimiser certains aspects d'eux-mêmes au travail à différents moments - tels que leurs besoins en matière d'accommodements, leur apparence et leur gestuelle, ainsi que leur capacité à parler de leur famille, de leur partenaire, de leurs intérêts et de leurs passe-temps. Par exemple, un homme noir bisexuel a indiqué qu'il devait alterner de codes au travail pour se donner un air familier aux yeux d'une équipe de direction hétérosexuelle cisgenre et blanche. Il a également déclaré que c'est grâce à l'alternance de codes et à la dissimulation de son orientation sexuelle qu'il a pu progresser dans sa carrière. En outre, une femme noire queer issue de l'immigration a expliqué qu'elle avait été contrainte de recourir à l'alternance de codes dans des contextes professionnels dangereux et que cette pratique pouvait être très préjudiciable :

« L'alternance de codes, ça minimise la personne que vous êtes. C'est presque comme si vous preniez certains morceaux de la personne que vous êtes et que vous les jetiez aux vidanges »

PERSPECTIVE DE LA COMMUNAUTÉ: ÉVITER LA DIVERSITÉ DE FAÇADE

Les leaders interrogé.e.s. dans le cadre de cette étude avaient des sentiments différents quant à la pertinence de leur identité personnelle par rapport à leur identité professionnelle. Alors que certains estimaient que leur orientation sexuelle, leur identité de genre ou leur appartenance ethnique étaient inextricablement liées à leur identité professionnelle et de leaders, d'autres ne souhaitaient pas que leur identité personnelle soit constamment mise en avant dans le cadre de leur travail professionnel.

Qu'une personne choisisse ou non de divulguer son identité sur son lieu de travail, il est important qu'elle puisse continuer à se l'approprier. Les personnes 2SLGBTQIA+ peuvent ou non vouloir se définir par leurs caractéristiques identitaires personnelles. Par conséquent, les organismes employeurs et les collègues ne doivent pas sortir ces caractéristiques de leur contexte pour définir l'identité professionnelle d'une autre personne; au contraire, ils doivent permettre à cette personne de se définir de la manière qui lui semble la plus vraie et la plus authentique.

Qu'est-ce qui a motivé votre décision de divulguer votre identité en milieu de travail au moment où vous l'avez fait?

44%

Désir/besoin d'être authentique

*Fait partie de la décision de chaque personne d'une manière ou d'une autre

26%

Sentiment de sécurité

12%

Nature du rôle de DEI/du GRE

9%

Ne peut pas être dissimulée

9%

Révélee par autrui

La fidélisation des talents 2SLGBTQIA+

03

Des stratégies efficaces de rétention des talents peuvent réduire le taux de roulement du personnel, améliorer l'engagement et renforcer les chemins vers le leadership, ce qui en fait un impératif commercial pour les organismes employeurs de tous les secteurs d'activité et de toutes les industries (Breitling et al., 2021). La plupart des organismes employeurs des secteurs privé et public ayant participé à cette étude ont déclaré que la fidélisation des talents constituait également un élément majeur de l'analyse de rentabilité du travail sur la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de leur organisation. Malgré cela, aucun employeur du secteur privé ou public n'a déclaré avoir une stratégie de rétention des talents 2SLGBTQIA+, alors que bien des organismes employeurs à but non lucratif en avaient une.

Lorsqu'ils discutent de l'évolution de leur carrière, de leurs aspirations et de leur satisfaction, les leaders queers et trans de cette étude ont décrit ce qui les a poussés à quitter ou à éviter des emplois et des organismes employeurs particuliers. Les leaders ont identifié quatre éléments qui contribuent au roulement du personnel 2SLGBTQIA+ et sur lesquels les employeurs pourraient concentrer leurs interventions de rétention pour garder les talents 2SLGBTQIA+ dans leurs organismes, à savoir : la discrimination de la part de la direction et dans les espaces dits inclusifs, le manque d'avantages

sociaux et d'accommodements pertinents, le manque d'investissement de la part de l'organisme employeur et les voies d'accès limitées ou inexistantes.

Discrimination de la part de la direction et dans les espaces dits inclusifs

De nombreux.euses leaders interrogé.e.s dans le cadre de cette étude ont déclaré avoir quitté leur emploi après avoir été victimes de discrimination de la part de la direction, y compris des superviseur.euse.s direct.e.s et des cadres. En revanche, les leaders étaient plus susceptibles de rester dans une organisation qui faisait la promotion de l'alliance inclusive ou qui offrait un soutien direct (par exemple, le parrainage par la direction, la promotion d'une politique organisationnelle inclusive, etc.).

La discrimination de la part de la direction est une expérience courante en début et en milieu de carrière, mais moins fréquente aux échelons supérieurs. Et si de nombreux.euses leaders ont déclaré avoir été victimes de discrimination de la part de leur direction, cette expérience était plus fréquente parmi les leaders trans, non binaires, racialisé.e.s et noir.e.s, qui ont été victimes de transphobie, d'homophobie et de racisme, tant sous des formes flagrantes que sous forme de

microagressions. Par exemple, un homme homosexuel sud-asiatique, en situation de handicap et issu de l'immigration, a fait part de son expérience :

« L'adjointe administrative du PDG m'a dit, "il ne t'aime pas parce que tu es gai" et [un autre collègue] m'a sérieusement dit "tu sais, il faut que tu te calmes un peu. C'est bien beau d'être enthousiaste, mais parfois la direction ne peut pas te prendre au sérieux". »

Bien que la discrimination de la part de la direction soit moins fréquente auprès des leaders blancs et cisgenres de l'étude, une femme lesbienne blanche francophone issue de l'immigration a déclaré que même dans une organisation où elle se sentait soutenue, elle était néanmoins confrontée à une telle discrimination :

« Lorsque j'ai annoncé que j'étais enceinte, [le fondateur] m'a dit "oh non, pas toi! J'ai une lesbienne dans l'entreprise, fallait-il vraiment qu'elle tombe enceinte?" »

Les leaders interrogé.e.s dans le cadre de cette étude ont également indiqué que le fait d'être victimes de discrimination dans des espaces censés être inclusifs (par exemple, les groupes de ressources pour employés (GRE) et les groupes d'affinité) peut entraîner un désengagement et les empêcher d'accéder à des avantages qui sont importants pour la fidélisation du personnel. La plupart des leaders interrogé.e.s dans le cadre de cette étude sont impliqués dans les GRE de leur lieu de travail et ont expliqué comment les GRE peuvent renforcer un sentiment d'inclusion, en particulier en début de carrière, en cultivant une communauté et en donnant accès à des opportunités de réseautage, de mentorat et de développement. Cependant, les leaders ayant participé à cette étude ont également indiqué que ces espaces peuvent devenir nuisibles lorsqu'il y a racisme, homophobie, transphobie ou capacitisme, et ce, en particulier pour les leaders trans, non binaires et ayant de multiples identités marginalisées. Par exemple,

un homme trans blanc a raconté qu'il avait été victime de transphobie au sein du GRE de la Fierté de son entreprise, lorsque des membres cisgenres lui avaient posé des questions déplacées sur son genre et son orientation sexuelle. Par ailleurs, un homme homosexuel autochtone d'ascendance mixtèque/mestizo originaire de l'extérieur du Canada a fait part de son expérience :

« Bien sûr, de nombreuses nations [autochtones] sont très ouvertes, très accueillantes, mais ce n'est pas le cas de toutes les communautés... Tout le monde n'est pas ouvert aux identités LGBTQ, n'est-ce pas? Il faut donc parfois être prudent. J'ai le privilège d'être un homme cis[genre] et je peux donc dissimuler mon [identité] lorsque je ne me sens pas en sécurité dans un environnement. »

Les leaders noir.e.s queer interrogé.e.s dans le cadre de cette étude ont également déclaré avoir été victimes ou témoins d'homophobie dans des groupes professionnels noirs et de racisme dans des groupes professionnels queers. Les employés victimes de discrimination dans des espaces censés être inclusifs ne se sentent pas en sécurité et peuvent être contraints de minimiser leur identité ou carrément d'éviter ces espaces. Cela limite leur accès aux avantages sociaux, au sentiment d'appartenance à la communauté et au soutien qui leur sont attirés, et diminue ainsi le potentiel des GRE, des groupes d'affinité et des autres groupes professionnels à contribuer à la rétention du personnel.

Manque d'avantages sociaux et d'accommodements pertinents

Les leaders queers et trans qui ont participé à cette étude ont déclaré que l'absence de politiques et de pratiques pertinentes en matière d'avantages

et d'accommodements (c'est-à-dire qui incluent les familles et les partenaires, les besoins en matière de soins de santé, les besoins culturels et les besoins liés aux handicaps) les a incités à quitter ou à éviter certains organismes employeurs. En revanche, les leaders étaient plus susceptibles de rester avec des organismes employeurs qui offraient des avantages et des accommodements pertinents, et de les rechercher.

Dans les cas où les prestations de santé pertinentes n'étaient pas offertes - par exemple, parce que l'ensemble des prestations reposait sur des définitions étroites de « famille », « parent » ou « partenaire » ou parce que des besoins de santé spécifiques n'étaient pas adéquatement ou pas du tout couverts (par exemple, les soins de transition et d'affirmation de genre, les médicaments liés au VIH) - les leaders de cette étude ont déclaré avoir le sentiment de ne pas avoir d'avenir dans leur entreprise et ont donc cherché un emploi ailleurs. Par exemple, une lesbienne originaire d'Asie de l'Est et issue de l'immigration a déclaré :

« Il m'était difficile de m'imaginer travailler dans cette entreprise à long terme [parce que] tous les avantages étaient conçus pour les couples hétérosexuels ... En tant que lesbienne, ces politiques ne me convenaient pas. Je ne pensais donc pas que c'était un endroit idéal pour travailler, même si j'aimais le travail et les équipes. »

De même, un homme trans blanc a déclaré qu'il commençait seulement à entrevoir un avenir dans son entreprise lorsque celle-ci a accepté et mis en œuvre sa proposition de prestations de santé pour les personnes trans :

« Il est vraiment difficile de se présenter au travail quand on ne se sent pas bien dans son milieu de travail. C'est un membre de

la direction qui m'a aidé à faire passer les avantages pour les personnes trans et qui a vraiment fait un effort supplémentaire pour me comprendre et me soutenir. »

De nombreux.euses leaders ayant participé à cette étude ont également expliqué comment le manque d'accessibilité et d'accommodements en milieu de travail a mené à une mauvaise expérience d'emploi et à un roulement du personnel, en particulier pour les leaders queers et trans ayant de multiples identités marginalisées. Par exemple, une personne autochtone bispirituelle non binaire en situation de handicap a indiqué que dans son milieu de travail, elle doit soumettre une nouvelle demande d'accommodement pour chaque réunion, ce qui lui fait perdre du temps et rend les réunions inaccessibles. Cette personne a également fait part de son expérience :

« Lorsque nous sommes revenus aux réunions en présentiel, j'ai dû passer par les [ressources humaines] pour obtenir des accommodements et on m'a refusé de continuer de participer aux réunions virtuellement. C'était finalement [la direction générale] qui a accepté que je continue de participer virtuellement [parce que] notre foyer est immunodéprimé. »

Cette personne participante a déclaré avoir quitté son ancien milieu de travail en raison d'un manque d'accommodements pour les personnes en situation de handicap, de toilettes non genrées et d'un espace réservé pour rencontrer un aîné autochtone.

Le manque de flexibilité, d'accommodements et de reconnaissance a également affecté les leaders queers et trans dont le lieu de travail ne comprenait pas leurs obligations de proche aidant lorsqu'elles ne

s'inscrivaient pas dans les normes familiales cis-hétéro. Par exemple, une femme noire queer issue de l'immigration ne s'est pas sentie soutenue par son milieu de travail lorsqu'elle a adopté son enfant :

« Normalement, il y a une certaine reconnaissance [lorsque quelqu'un a un bébé], mais les gens ne savaient pas vraiment quoi faire dans ce cas. C'est comme si on disait "une adoption... oh non, il va falloir mentionner l'autre partenaire". C'est très malaisant. Je me disais : « Débrouillez-vous, vous devez bien faire quelque chose pour moi, vous l'avez fait pour toutes les autres personnes [qui ont eu un bébé]! »

Manque d'investissement de la part de l'organisme employeur

Les leaders interrogé.e.s dans le cadre de cette étude ont déclaré se sentir désengagés et quitter les organismes employeurs qui n'investissaient pas dans leur développement professionnel, ce qui incluait en grande partie le développement des compétences et du leadership ainsi que les conseils, le mentorat et le parrainage. Les leaders noir.e.s, autochtones, trans et non binaires de cette étude étaient moins susceptibles de recevoir ce type d'investissement de la part de leur organisme employeur. Par exemple, un homme noir bisexuel a déclaré que bien qu'il ait eu accès à un fonds de développement professionnel, il n'a jamais reçu de conseils de la part de ses superviseurs, de sa direction ou de ses mentors potentiels sur les opportunités qu'il devrait saisir pour atteindre ses objectifs de carrière. En outre, un.e leader autochtone bispirituel.l.e et non binaire en situation de handicap a déclaré :

« J'ai souvent vu d'autres personnes bénéficier de soutien

et de mentorat, [mais] ce sont des appuis dont je n'ai jamais bénéficié au long de mon propre parcours. »

Dans d'autres cas, les leaders ont indiqué que lorsque leurs superviseurs leur proposaient des opportunités de développement qui n'étaient pas inclusives ou qui ne correspondaient pas à leur identité, l'expérience négative l'emportait sur tout bénéfice potentiel. Par exemple, un.e leader blanc.h.e non binaire neurodivergent.e a indiqué que son entreprise l'avait inscrit à un programme destiné aux femmes performantes, ce qui ne correspondait pas à son identité de genre :

« J'ai donc dit : "Eh bien, je ne m'identifie pas ainsi, je pense donc que nous devrions ouvrir cet espace à quelqu'un qui s'identifie comme femme." Et on m'a dit, respectueusement vous savez, de montrer mon enthousiasme et de participer à ce programme... Et l'animatrice externe n'arrivait pas à comprendre ce que j'étais, [elle] appelait constamment le groupe "mesdames" et [elle m'a demandé] "comment suis-je censée vous appeler, 'ça'?" »

Un.e leader autochtone bispirituel.l.e non binaire en situation de handicap a raconté qu'elle avait été sélectionnée pour une formation au leadership organisée par une organisation qui lui avait fait du tort par le passé :

« Je suis allée chercher le certificat, mais le formateur n'était pas équipé pour me former. Ils n'ont pas parlé de leadership d'une manière qui soit pertinente pour moi. »

Ce.tte leader a indiqué s'être plutôt tourné.e vers sa communauté pour acquérir des

compétences liées au leadership autochtone. Ces expériences entravent les efforts de fidélisation et de développement des leaders, et contribuent en fin de compte aux mauvaises expériences du personnel et au roulement des talents 2SLGBTQIA+.

Voies d'accès limitées ou inexistantes

Les leaders interrogé.e.s dans le cadre de cette étude ont fait part de leur frustration et de leur désengagement dans le cadre de milieux de travail où ils ne voyaient pas de voie d'accès, en raison de l'absence de parrainage, de conversations de carrière à l'initiative de l'employeur et de représentation visible aux niveaux de direction. Par exemple, une femme lesbienne originaire d'Asie de l'Est et issue de l'immigration a déclaré que le manque de diversité visible aux niveaux intermédiaire et supérieur lui indiquait qu'elle aurait moins d'opportunités de monter en grade :

« J'ai eu l'impression qu'il y avait moins d'opportunités pour moi dans [cette] équipe [...] il n'y avait pas beaucoup de chances que je progresse. »

Cette leader a déclaré s'être sentie plus confiante dans ses perspectives d'avenir après avoir délibérément changé d'équipe pour une équipe où la diversité était plus visible. De même, un homme homosexuel noir issu de l'immigration a déclaré que, bien que son employeur ait investi dans son développement et qu'il se soit senti valorisé, il n'a pas eu la même progression ou le même cheminement que ses pairs blancs et hétérosexuels :

« À chaque jonction, depuis que j'ai commencé à gravir les échelons, j'ai dû avoir des conversations difficiles avec l'organisation sur le rythme de la progression. J'ai dû prendre l'initiative. Je suis donc arrivé au bon endroit, mais j'ai dû faire plus d'efforts pour y parvenir. »

Les leaders interrogé.e.s dans le cadre de cette étude ont également expliqué que le manque de diversité au niveau du leadership se traduisait par davantage d'obstacles et obstruait davantage les voies d'accès aux échelons de leadership, ce qui entraînait un désengagement et un roulement du personnel. Par exemple, un homme noir bisexuel a déclaré :

« Certaines personnes [au sein de la direction] craignent de ne pas savoir comment me parler parce que je ne corresponds pas [à la norme] - je n'ai pas de chalet, je ne vais pas au ski, je n'écoute pas la même musique qu'eux. Il leur est parfois difficile de s'identifier à moi et il m'est donc plus difficile d'obtenir une promotion et de gravir les échelons. »

Ce leader a expliqué que l'incapacité d'une équipe de direction entièrement blanche et hétérosexuelle à s'identifier à lui en tant qu'individu faisait qu'elle était moins susceptible de le considérer comme apte à exercer des fonctions de direction ou de s'intéresser à son avancement. En outre, un homme homosexuel sud-asiatique a expliqué que s'il a pu trouver une voie d'accès au leadership, c'est grâce aux personnes parraines et aux mentors sur lesquels il a pu s'appuyer, et que cette voie n'existe pas pour tous les membres de la communauté 2SLGBTQIA+ :

« Je dirais que parmi la communauté LGBT [de ce secteur], je suis l'un des rares à avoir atteint [le niveau le plus élevé], et vous voyez en quelque sorte vos pairs LGBT tomber comme des mouches. C'est en grande partie parce qu'ils n'ont pas de personnes parraines, de mentors ou d'autres personnes qui les aident à s'orienter. »

Le mentorat, le parrainage, la mise en réseau et les systèmes de soutien

04

Le mentorat, le parrainage et les réseaux sont extrêmement importants pour le développement professionnel et personnel (Ang, 2018 ; Randel et al., 2021). Les leaders ayant participé à cette étude ont tous discuté de l'importance du mentorat, du parrainage, des réseaux et d'autres systèmes de soutien relatifs au développement professionnel et personnel qui ont un impact important sur la progression de carrière. Cependant, bien que de nombreux.euses leaders aient déclaré avoir bénéficié directement d'un ou de plusieurs de ces soutiens, les leaders trans, non binaires, noirs, autochtones, racialisés et en situation de handicap ont déclaré avoir moins accès aux mentorat et au parrainage que les leaders blancs, les leaders cisgenres et les leaders qui ne sont pas en situation de handicap.

Mentorat

La plupart des leaders ont déclaré n'avoir jamais eu de mentor qui partageaient leurs mêmes caractéristiques identitaires. Si certain.e.s leaders ont estimé qu'il n'était pas important d'avoir des identités communes et qu'ils avaient été suffisamment soutenus par des mentor.e.s qui s'identifiaient comme des alliés de la communauté queer et trans, nombreux sont ceux qui ont exprimé un vif désir de bénéficier de ce type de mentorat. Les leaders qui ont bénéficié du soutien d'un mentor ayant des identités partagées

ont déclaré avoir reçu des conseils sur des défis spécifiques et uniques dans leur carrière que d'autres personnes sans cette expérience vécue n'auraient pas été en mesure d'offrir. Par exemple, un homme homosexuel noir issu de l'immigration a expliqué qu'il avait beaucoup bénéficié de la présence d'un mentor homosexuel dans son entreprise :

« C'était important de savoir que j'avais un guide personnel, un ami et un mentor et que nous pouvions partager certaines choses que personne d'autre ne pouvait partager. »

Les leaders trans et non binaires ainsi que les leaders qui sont à la fois queers et noir.e.s, autochtones, racialisé.e.s ou en situation de handicap ont eu plus de difficultés à trouver des mentors qui partageaient leurs mêmes caractéristiques identitaires, même s'ils recherchaient intentionnellement ce type de soutien. Les leaders ont déclaré avoir rencontré des obstacles lorsqu'ils ont essayé d'accéder à ce type de mentorat, notamment la transphobie et le racisme au sein de la communauté 2SLGBTQIA+ et le manque de haut placés et de membres de la direction ayant ces identités et pouvant assumer la fonction de mentor. Par exemple, une femme

trans latino-américaine en situation de handicap et issue de l'immigration, a décrit sa difficulté à trouver un mentor aux multiples identités marginalisées :

« Je recherche encore des mentor.e.s qui ont des identités intersectionnelles comme moi. Et iels sont difficiles à trouver parce que ces leaders sont à bout de souffle, car iels sont eux-mêmes racialisé.e.s et iels ont une vie et iels n'ont pas eux-mêmes accès au soutien dont iels ont besoin. »

Une femme noire homosexuelle issue de l'immigration a déclaré que ses mentors lui avaient conseillé de dissimuler son identité homosexuelle :

« Des personnes plus âgées que moi dans mon domaine m'ont dit : “Ce n'est pas sécuritaire, ne dis rien, tu ne pourras pas gravir les échelons. Il vaut mieux garder cela pour soi”. »

Le parrainage

Alors qu'un.e mentor.e est une personne qui fournit des conseils et une orientation professionnelle, une personne parraine utilise activement sa réputation professionnelle pour faire progresser la carrière de son protégé en augmentant sa visibilité, en le recommandant pour des promotions et des augmentations salariales, et en lui offrant d'autres possibilités d'avancement. Les personnes parraines ont aidé certain.e.s leaders de cette étude à accéder à des postes de direction, de cadres et autres. En outre, le parrainage de cadres a aidé certain.e.s leaders à se sentir plus à l'aise de divulguer leur orientation sexuelle ou leur identité de genre au travail et à réduire le sentiment de contribuer à une diversité de façade.

De nombreux.euses leaders ayant participé à cette étude ont déclaré ne pas avoir de personne parraine et certains n'étaient pas sûrs de la manière dont le parrainage devrait s'intégrer dans leur parcours de carrière, ni du bon moment pour l'intégrer. La plupart des leaders qui n'avaient pas de parrainage ou ne prévoaient

pas d'en avoir ont également indiqué ne pas avoir accès au mentorat et à un soutien à leur planification de leur carrière. Une femme lesbienne d'Asie de l'Est issue de l'immigration a déclaré que sa carrière aurait été très différente si elle avait eu une personne parraine :

« Je n'ai aucun regret aujourd'hui, mais je pense que le savoir est le pouvoir et que le fait d'avoir quelqu'un pour me pousser un peu plus, cela m'aurait aidé dans ma vie professionnelle, je me serais rendue ici plus tôt. [Mais] je n'ai jamais eu accès à ces conseils. »

En outre, certaines des personnes leaders interrogées ont indiqué qu'on leur avait attribué un parrainage en milieu de travail dans le but qu'elles aident la personne parraine à en apprendre davantage sur la communauté 2SLGBTQIA+. Par exemple, une personne blanche non binaire neurodivergente a déclaré :

« On m'a attribué un parrain qu'on voulait que j'encadre parce qu'il n'arrivait pas à se faire à l'idée de la question LGBTQ. »

Pour sa part, un homme homosexuel noir issu de l'immigration a fait part de son expérience :

« Beaucoup de cadres me contactaient parce qu'ils voulaient apprendre quelque chose sur la question 2SLGBTQ+ et en échange, du fait de leur statut, ils savaient que j'en bénéficierais également. »

Alors qu'un leader a noté que cela avait profité à sa carrière et qu'il l'avait accepté comme un échange mutuellement bénéfique, un.e autre a déclaré avoir été victime de comportements et d'attitudes préjudiciables de la part des personnes parraines qui lui avaient été attribuées.

Presque tous les leaders ayant participé à cette étude, qu'ils aient ou non bénéficié d'un mentorat ou d'un parrainage au cours de leur carrière,

ont déclaré être aujourd'hui des mentors ou des personnes parraines. Certain.e.s leaders ont indiqué vouloir offrir le soutien qui leur aurait été utile plus tôt dans leur carrière et s'assurer que leur mentorat et leur parrainage bénéficie aux futur.e.s leaders issus de communautés marginalisées. En tant que personnes mentores et parraines, les leaders de cette étude ont décrit avoir mis les futur.e.s leaders en contact avec des ressources, les avoir aidés à faire face à la discrimination et aux microagressions, et les avoir soutenus dans leur développement en tant que leaders.

La mise en réseau

Cette étude a montré que les membres de la communauté professionnelle 2SLGBTQIA+ sont souvent victimes de préjudices et de microagressions dans les environnements de réseautage professionnel, ce qui peut limiter leurs possibilités de nouer des liens, les amener à dissimuler certaines parties de leur identité et à alterner de code pour se sentir en sécurité, ou à éviter complètement les espaces de réseautage professionnel. Les leaders interrogé.e.s dans le cadre de cette étude ont déclaré avoir moins accès à des espaces de réseautage inclusifs leur permettant de se sentir à l'aise et de ne pas se sentir marginalisés par les autres. Les personnes leaders trans, non binaires et queers noires interrogées dans le cadre de cette étude étaient moins susceptibles d'avoir accès à des espaces de réseautage, et nombre d'entre elles ont indiqué qu'il n'existait pas d'espaces de réseautage sûrs pour elles et qu'elles se sentaient souvent seules et mises à part dans ces espaces. Par exemple, un homme trans blanc estimait qu'il n'existait pas d'espaces de réseautage inclusifs pour les personnes trans :

« Je ne pense pas qu'il existe un cadre de travail professionnel où je me sente vraiment à l'aise en tant que personne trans. »

En outre, les leaders queers noir.e.s ayant participé à cette étude ont déclaré avoir dû dissimuler ou minimiser leur orientation sexuelle dans les espaces de réseautage professionnel noirs en raison de l'homophobie. Par exemple, un homme homosexuel noir issu de l'immigration a expliqué que lorsqu'il a commencé à travailler sur les questions 2SLGBTQIA+ dans son milieu de travail, cela a eu une incidence sur la façon dont il était

traité dans les espaces de la communauté noire :

« Je les entendais ricaner. Ils ne voulaient pas s'associer à moi parce qu'ils pensaient que les gens allaient penser qu'ils étaient eux aussi gais. »

Systèmes de soutien

Avec ou sans mentorat, parrainage ou réseau professionnel, les leaders queers et trans de cette étude ont déclaré avoir mis en place leurs propres systèmes de soutien pour les aider à progresser dans leur carrière. De nombreux.euses leaders ont souligné le soutien auquel ils ont eu accès en étant en communauté avec d'autres personnes 2SLGBTQIA+. Par exemple, un homme homosexuel autochtone d'ascendance mixtèque/mestizo originaire de l'extérieur du Canada a indiqué faire partie d'un réseau de chefs de file de l'industrie au sein duquel il peut partager ses expériences et tisser des liens, et une personne leader autochtone bispirituelle non binaire en situation de handicap a indiqué qu'elle s'était tournée vers sa communauté autochtone et les communautés queers racialisées pour obtenir du soutien dans le cadre de son développement professionnel et de son évolution de carrière. Cependant, certaines personnes leaders ayant participé à cette étude ont fait remarquer que dans leurs réseaux personnels et communautaires, il était difficile de trouver un soutien et des conseils spécifiques à une carrière dans le monde des affaires.

PERSPECTIVE DE LA COMMUNAUTÉ :

Presque tous les leaders ayant participé à cette étude, qu'ils aient ou non bénéficié d'un mentorat ou d'un parrainage au cours de leur carrière, ont déclaré être aujourd'hui des mentors ou des personnes parraines. Certain.e.s leaders ont indiqué vouloir offrir le soutien qui leur aurait été utile plus tôt dans leur carrière et s'assurer que leur mentorat et leur parrainage bénéficie aux futur.e.s leaders issus de communautés marginalisées. En tant que personnes mentores et parraines, les leaders de cette étude ont décrit avoir mis les futur.e.s leaders en contact avec des ressources, les avoir aidés à faire face à la discrimination et aux microagressions, et les avoir soutenus dans leur développement en tant que leaders.

Qu'est-ce que cela aurait signifié d'avoir un mentor avec qui vous partagiez des caractéristiques identitaires ?

« J'aurais senti que l'on s'intéresse à moi, que l'on m'écoute et que l'on croit en moi. J'aurais développé ma confiance en moi plus tôt, j'aurais eu un niveau de confiance plus élevé. »

— Leader blanc.h.e non binaire neurodivergent.e

« J'aurais aimé ça avoir un.e mentor.e qui me montre comment être un.e leader trans en situation de handicap. [Cela] aurait pu m'aider dans mon développement de carrière, d'avoir quelqu'un de haut placé, quelqu'un de queer, quelqu'un en situation de handicap pour m'aider à naviguer dans ces espaces et à relever ces défis. »

— Femme trans latino-américaine, en situation de handicap et issue de l'immigration

« Cela aurait signifié beaucoup. J'aurais été capable de me défendre beaucoup plus si quelqu'un m'avait encouragé à le faire. J'avais peur d'être un problème, [alors] je me faisais tout petit... Je pense que cela m'aurait aidé à utiliser davantage ma voix. »

— Homme trans blanc

Selon une analyse des pratiques des organismes employeurs et des expériences professionnelles des leaders queers et trans, la représentation de la communauté 2SLGBTQIA+ dans les postes de direction peut être limitée par une discordance au niveau des pratiques visant à faire accroître cette représentation. Cette étude a révélé une divergence entre les pratiques jugées efficaces par les leaders 2SLGBTQIA+ et celles utilisées par les organismes employeurs pour faire progresser le leadership des personnes 2SLGBTQIA+ :

Principales réponses des leaders 2SLGBTQIA+ dans cette étude :

Quelles pratiques inclusives ont contribué à votre carrière et que peuvent faire les organismes employeurs pour augmenter la représentation des personnes 2SLGBTQIA+ aux échelons de leadership ?

01

Mentorat et parrainage par les cadres pour les membres du personnel 2SLGBTQIA+

02

Stratégie de développement des talents et recrutement/ promotion ciblés

03

Une direction plus active dans son alliance inclusive - des « complices » qui partagent la charge

Principales réponses des organismes employeurs des secteurs public et privé dans le cadre de cette étude :

Quelles politiques et pratiques votre entreprise utilise-t-elle pour augmenter la représentation des personnes 2SLGBTQIA+ aux échelons de leadership ?

01

Formations et campagnes d'éducation (événements ponctuels et programmés)

02

Recensement de la diversité et formulaires d'auto-identification pour établir des statistiques sur la représentation

03

Pratiques d'embauche antidiscriminatoires (formation, diversité au niveau des comités d'embauche, etc.)

Le développement et la promotion des talents

05

Interrogées sur les pratiques inclusives qui ont contribué à leur carrière et sur ce que les organismes employeurs peuvent faire pour accroître la représentation des personnes 2SLGBTQIA+ dans les postes de direction, les personnes leaders ayant participé à cette étude ont couramment identifié trois stratégies : offrir un parrainage et un mentorat des cadres, avoir des stratégies ciblées de développement des talents, d'embauche et de promotion, et promouvoir l'alliance inclusive au sein de la direction. À l'inverse, lorsqu'on leur a demandé quelles politiques et pratiques sont employées pour accroître la représentation des personnes 2SLGBTQIA+ au niveau de la direction, les organismes employeurs ont couramment identifié les trois stratégies suivantes : les campagnes de formation et d'éducation, la collecte de données démographiques (recensement de la diversité et formulaires d'auto-identification), et les pratiques d'embauche antidiscriminatoires (voir figure, p. 32). Bien que ces dernières mesures soient reconnues comme des pratiques prometteuses dans le domaine de la diversité, de l'équité et de l'inclusion en général, elles sont en discordance évidente avec les pratiques qui ont réellement aidé les membres de la communauté professionnelle 2SLGBTQIA+ à obtenir leurs postes de direction.

Malgré qu'il s'agisse de la pratique la plus couramment identifiée par les leaders de cette

étude comme étant efficace pour augmenter la représentation des personnes 2SLGBTQIA+ dans les postes de direction, aucun organisme employeur du secteur privé ou public n'a déclaré avoir mis en place une pratique de mentorat ou de parrainage des cadres ciblant les talents 2SLGBTQIA+, bien que certains aient déclaré offrir des programmes de mentorat ou de parrainage pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi de manière plus générale. En outre, aucun organisme employeur, que ce soit du secteur privé ou public, n'a déclaré utiliser un plan de relève ou une stratégie de développement des talents ciblée pour développer et faire progresser les talents 2SLGBTQIA+, bien que certains organismes employeurs à but non lucratif aient mis en place une telle pratique et que certains organismes employeurs du secteur tant privé que public aient affirmé utiliser un plan de relève pour faire progresser les groupes visés par l'équité de manière plus générale. Alors que la plupart des organismes employeurs des secteurs tant privé que public ayant participé à cette étude ont déclaré que les leaders de l'entreprise soutenaient l'alliance inclusive, généralement en parrainant des groupes de ressources pour employés et des événements dans le cadre de la Fierté, seuls deux organismes employeurs ont affirmé inclure des politiques d'alliance inclusive et de DEI dans les plans de rendement des cadres

supérieurs ou de la haute direction.

Si la collecte systématique de données démographiques est courante au sein des organismes employeurs ayant participé à cette étude, souvent par le biais d'un recensement volontaire portant sur la diversité ou d'une enquête d'auto-identification, ces données ne sont pas exploitées à leur plein potentiel pour faire progresser le leadership des personnes queers et trans. Selon les organismes employeurs et les leaders 2SLGBTQIA+ ayant des fonctions qui se rapportent aux ressources humaines, à la DEI et aux groupes de ressources pour employés, les données démographiques ne sont généralement utilisées que pour créer des statistiques de représentation à différents niveaux de l'organisation. Si cette pratique permet d'identifier les lacunes et les progrès en matière de représentation à différents niveaux, aucun organisme employeur de cette étude n'a affirmé utiliser les données démographiques pour évaluer l'évolution de carrière ou les résultats du personnel 2SLGBTQIA+, bien que deux organismes employeurs aient déclaré avoir un plan pour développer une telle pratique à l'avenir.

Bien que les formations à l'inclusion et les campagnes éducatives soient importantes pour promouvoir la compréhension et la visibilité, les leaders de cette étude ont indiqué qu'elles ne contribuaient pas beaucoup à augmenter la représentation des personnes 2SLGBTQIA+ dans les postes de direction. Deux des leaders ont indiqué qu'il était nécessaire que les efforts de formation aillent au-delà des principes de base et se concentrent sur un contenu plus approfondi, par exemple, les conversations difficiles, le travail avec des équipes diverses et l'intégration de l'inclusion dans les compétences de leadership. Comme nous l'avons vu ci-dessus, les leaders estiment que l'impact le plus important provient des efforts stratégiques de développement des talents et d'avancement pour créer des filières de leadership plus diversifiées.

Le travail de DEI comme occasion de développement professionnel

Les personnes leaders interrogées dans le cadre de cette étude ont expliqué que le fait de s'engager dans un travail bénévole en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI) contribuait au développement

professionnel en créant des occasions d'accroître les compétences de leadership et l'expérience dans des environnements inclusifs, ainsi qu'en donnant accès à des possibilités de mise en réseau et d'établissement de liens.

Toutes les personnes leaders ayant participé à cette étude ont déclaré être impliquées bénévolement dans la DEI dans leur milieu de travail ou dans la communauté au sens large, et 48 % d'entre elles s'engageant à la fois dans le cadre de leur description de poste et dans le cadre d'un travail bénévole supplémentaire. Les leaders ont indiqué avoir acquis des compétences essentielles en matière de leadership grâce à ce travail bénévole, notamment la capacité à travailler avec des équipes diverses et à cultiver l'inclusion, la gestion de projets, l'établissement de relations, la confiance en soi et la communication. Ces compétences contribuent à un leadership efficace, à une prise de décision judicieuse, à la capacité d'instaurer la confiance et à la capacité de motiver et d'inspirer les membres de l'équipe en vue d'une vision commune.

Ce bénévolat a également contribué de manière significative à la satisfaction professionnelle et à l'engagement des leaders de cette étude, tant au début que plus tard dans leur carrière, en particulier lorsque ce travail bénévole était reconnu de manière positive par leurs collègues et les personnes qui les supervisaient. 50 % des leaders ayant participé à cette étude ont déclaré que leur travail bénévole de DEI avait été reconnu par leur organisme employeur comme une activité de développement professionnel et, dans certains cas, qu'il avait contribué à des possibilités d'avancement.

Cependant, malgré cette tendance positive, certain.e.s leaders ont indiqué que leur travail bénévole de DEI n'était pas considéré comme une activité de développement professionnel et qu'il avait parfois une incidence négative sur leur carrière, et ce en particulier pour les personnes trans, non binaires, noires, autochtones et racialisées, dont certaines ont déclaré avoir été mises à pied en raison de leur défense de leurs besoins en milieu de travail. Certain.e.s leaders ont fait état de conséquences sur la progression de carrière :

« C'est presque comme si c'était une épine empoisonnée... Les jeunes membres de la communauté 2SLGBTQIA+ se joignent à des groupes de diversité et consacrent des centaines d'heures à ces efforts plutôt qu'à des activités lucratives ou à des rencontres avec des clients pour développer leur portfolio, puis en fin de compte ce sont leurs pairs blancs cisgenres qui sont reconnus pour leurs portfolios avancés. »

— Homme homosexuel sud-asiatique

Pour sa part, une femme lesbienne d'Asie du Sud a expliqué que ses mentors lui avaient conseillé de retirer de son CV le travail bénévole qu'elle avait fait pour la communauté 2SLGBTQIA+ :

« Les mentors me disaient très clairement que c'était la raison pour laquelle je ne me faisais pas embaucher. »

En outre, bien que ce travail contribue à la satisfaction professionnelle, de nombreux.euses leaders interrogé.e.s. dans le cadre de cette étude ont indiqué qu'il était également source d'épuisement mental et professionnel, en particulier lorsque ce travail n'était pas reconnu de manière positive, ne contribuait pas à la progression de carrière ou n'était pas rémunéré. Les organismes employeurs l'ont également reconnu :

« Les personnes qui sont à la fois performantes au travail et issues de la diversité ont une charge qui va bien au-delà de leurs tâches de travail. Elles doivent travailler et représenter leur groupe visé par l'équité. Dans une optique intersectionnelle, je parle au nom du groupe 2SLGBT, je parle au nom des personnes queers, mais je parle aussi au nom des personnes queers racialisées, des personnes queers en situation de handicap et des personnes autochtones. »

— Personne représentant un organisme employeur du secteur public

Le recrutement aux échelons supérieurs

06

Tout comme la discordance des stratégies de développement et d'avancement des talents 2SLGBTQIA+, cette étude a mis en évidence un écart entre les réalités du recrutement des cadres supérieurs et les stratégies employées pour atteindre et recruter les talents 2SLGBTQIA+.

Très peu de leaders interrogé.e.s dans le cadre de cette étude ont déclaré avoir accédé à leur poste de direction actuel par le biais d'une compétition ouverte ou d'une offre d'emploi externe, bien que ces pratiques soient plus courantes pour les premiers niveaux de carrière. La plupart des leaders ont déclaré avoir accédé à leur poste de direction actuel par le biais d'une promotion interne ou grâce au soutien d'un membre de leur réseau. Tous les leaders ont souligné l'importance de leurs réseaux professionnels pour atteindre ce niveau de leadership, ainsi que le soutien et l'investissement de l'institution pour le développement des leaders. Cela correspond à ce que les organismes employeurs ont dit lorsqu'on leur a demandé comment se fait généralement le recrutement aux niveaux supérieurs et de la direction.

Les organismes employeurs des secteurs privé, public et à but non lucratif qui ont participé à cette étude ont tous indiqué que le recrutement des cadres supérieurs se fait généralement différemment

de celui des postes de premier échelon et de niveau intermédiaire. Les organismes employeurs ont indiqué que si les postes de cadres sont parfois affichés pour un concours ouvert et externe, ils sont généralement pourvus par d'autres moyens, tels que la planification de la relève, les relations et les recommandations, les agences de recrutement de cadres, les postes intérimaires et les nominations. Cependant, lorsqu'on leur demande quelles pratiques sont utilisées pour augmenter la représentation des personnes 2SLGBTQIA+ aux niveaux supérieurs et de la direction, les organismes employeurs de cette étude ont affirmé utiliser des tableaux d'affichage inclusifs, des objectifs d'embauche, des comités d'embauche issus de la diversité et des formations contre les préjugés. Ces stratégies ne tiennent pas compte des obstacles et des soutiens nécessaires tels qu'identifiés par les leaders queers et trans dans cette étude et ne reflètent pas les réalités du recrutement au niveau supérieur telles qu'elles sont rapportées par les organismes employeurs.

Planification de la relève

Les organismes employeurs ont indiqué que la planification de la relève est un outil courant pour développer les talents et pourvoir les postes de haut niveau, et plusieurs leaders de cette étude ont affirmé considérer la planification de la relève

comme un outil viable pour faire progresser stratégiquement les talents 2SLGBTQIA+ les plus prometteurs. Cependant, aucun organisme employeur du secteur privé ou public de cette étude n'a déclaré utiliser la planification de la relève de cette manière, bien qu'un des organismes employeurs de ce groupe ait déclaré utiliser cet outil pour faire progresser les groupes visés par l'équité de manière plus générale et que d'autres aient déclaré avoir un plan pour développer une pratique de ce type à l'avenir. En outre, certains organismes employeurs du secteur à but non lucratif ont déclaré utiliser la planification de la relève pour faire progresser les talents 2SLGBTQIA+.

Réseaux et recommandations

Les organismes employeurs de cette étude ont indiqué que le recrutement de cadres supérieurs se fait souvent par le biais de réseaux et de recommandations; cependant, aucun organisme employeur de cette étude n'a déclaré offrir d'opportunités de mentorat ou de parrainage pour le personnel 2SLGBTQIA+, ni un mécanisme permettant aux leaders actuels d'élargir leurs réseaux dans les communautés 2SLGBTQIA+. En effet, les membres de la communauté professionnelle 2SLGBTQIA+, en particulier les personnes trans, non binaires, noires, autochtones, racialisées ou issues de l'immigration, ont moins accès aux soutiens professionnels qui leur permettent d'établir ces réseaux, comme il a déjà été mentionné dans le présent rapport.

Agences de recrutement de cadres

La plupart des organismes employeurs de cette étude ont déclaré avoir recours à des agences de recrutement de cadres pour pourvoir les postes vacants aux niveaux supérieurs; cependant, seuls un organisme employeur du secteur privé et quatre organismes employeurs à but non lucratif ont déclaré travailler avec des agences spécialisées dans le recrutement de talents 2SLGBTQIA+. En outre, certains organismes employeurs des secteurs privé et public ont déclaré n'avoir soit aucun contrôle ou aucune connaissance des pratiques de DEI de ces agences externes.

Postes intérimaires et nominations

Certains organismes employeurs ont indiqué utiliser les postes intérimaires et les nominations pour faire progresser stratégiquement des talents très performants à des postes de direction, parfois dans le but de permettre à la personne sélectionnée de se développer dans le rôle avant de se faire offrir le poste, et parfois dans le but d'accélérer son accession à la direction. Cependant, seuls des organismes employeurs à but non lucratif de cette étude ont déclaré utiliser cet outil pour faire progresser les talents 2SLGBTQIA+ vers des postes de direction. En outre, les leaders queers et trans de cette étude qui travaillent dans le secteur privé ou public ont déclaré avoir moins accès à ces opportunités :

« On m'a dit qu'il faut faire le travail avant d'obtenir le poste, ou attendre que quelque chose soit disponible. »

— Homme noir bisexuel

Ces résultats suggèrent qu'il existe un écart entre les efforts déployés pour diversifier la direction et la réalité des moyens mis en œuvre pour recruter aux échelons supérieurs. Ce décalage explique probablement pourquoi les organismes employeurs de toutes les industries et de tous les secteurs luttent encore pour augmenter la représentation des personnes 2SLGBTQIA+ aux niveaux supérieurs et pourquoi les leaders 2SLGBTQIA+ se heurtent encore à des obstacles pour atteindre ces niveaux, comme l'ont indiqué les organismes employeurs et les leaders 2SLGBTQIA+ dans cette étude. Par exemple, de nombreux organismes employeurs ont indiqué que la diversité est beaucoup plus prononcée dans les postes de premier échelon et de niveau intermédiaire de l'organisation, que la plupart des efforts de DEI se concentrent sur les postes de premier échelon et de niveau intermédiaire et que les voies d'accès aux postes de direction sont plus restreintes pour le personnel issu des groupes visés par l'équité :

« Il y a des lacunes [au] niveau des cadres supérieurs et de la

direction. C'est là que toute notre diversité, faute d'un meilleur mot, disparaît. »

- Personne représentant un organisme employeur du secteur privé

Un autre organisme employeur du secteur privé a indiqué que la représentation des personnes 2SLGBTQIA+ était extrêmement faible au niveau de la direction et s'est inquiété de la situation d'autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi :

« Si 70 % de notre personnel est racialisé... et que la majorité de nos promotions sont faites à l'interne, cela signifie-t-il que nous ne promouvons que des personnes blanches? Pourquoi n'est-ce pas reflété au niveau du leadership ? »

- Personne représentant un organisme employeur du secteur privé

Un manque d'acceptation de la part de la direction actuelle peut également entraver les efforts visant à intégrer la diversité, l'équité et l'inclusion de manière pratique dans le recrutement des cadres supérieurs. Par exemple, lorsqu'on leur a demandé de décrire le niveau de diversité de la direction de leur organisation, tous les organismes employeurs des secteurs privé et public ayant participé à cette étude l'ont qualifié de « médiocre » ou de « peu diversifié », et beaucoup d'entre eux ont indiqué que les efforts de DEI au niveau de la direction sont axés principalement sur les femmes et les personnes racialisées et que la direction est moins à l'aise pour discuter de la représentation des personnes 2SLGBTQIA+ :

« Lorsque l'on commence à s'éloigner de [la représentation des femmes] et à fixer des objectifs spécifiques pour [la

représentation des personnes 2SLGBTQIA+], les gens se sentent vraiment mal à l'aise. Très, très mal à l'aise par rapport à cela. »

- Personne représentant un organisme employeur du secteur privé

Certains organismes employeurs ont indiqué que la représentation des personnes 2SLGBTQIA+ s'améliorait et, dans chacun de ces cas, que ce travail était mis de l'avant activement par le biais d'un parrainage de projet.

L'inclusion au sommet hiérarchique

07

Conformément aux conclusions d'Osler (MacDougall et al 2022) et de The Prosperity Project (2023), cette étude a révélé que les communautés 2SLGBTQIA+ sont sous-représentées dans les postes de direction et d'encadrement dans les secteurs privé et public au Canada. Les organismes employeurs ayant participé à cette étude ont tous indiqué que le niveau de diversité est faible aux échelons supérieurs de leur organisation et certains organismes employeurs ont indiqué que l'inclusion des personnes 2SLGBTQIA+ n'est pas priorisée dans leurs conversations sur la diversité.

Le fait que la communauté professionnelle 2SLGBTQIA+ n'ait pas ou très peu de possibilités d'accéder au leadership signifie que les personnes queers et trans ont peu d'opportunités d'accéder à des postes de direction, mais aussi qu'elles sont souvent seules lorsqu'elles y parviennent. Presque tous les leaders ayant participé à cette étude ont déclaré être la seule personne ouvertement queer ou trans à occuper un poste de direction dans leur milieu de travail. En outre, les leaders queers et trans de cette étude qui sont noir.e.s, autochtones, racialisé.e.s ou en situation de handicap étaient plus susceptibles de déclarer être l'unique leader dans leur milieu de travail avec ces identités multiples.

Aisance dans les postes de direction

Par rapport à leur aisance dans leur rôle de leader, 87 % des personnes interrogées dans le cadre de

cette étude ont répondu qu'elles se sentent à l'aise, 9 % seulement ont répondu qu'elle ne se sentent pas à l'aise et 4 % ont répondu qu'elles se sentent parfois à l'aise. Les personnes qui ne se sentent pas à l'aise ou qui ne se sentent que parfois à l'aise dans leur rôle de leader ont déclaré que, bien qu'elles aient confiance en leurs capacités de leader et en leur rendement professionnel, leur lieu de travail ne leur permet pas de se sentir les bienvenues ou incluses au niveau de la direction. Ce sentiment résulte de discriminations et de microagressions, d'un manque d'investissement de la part de l'organisme employeur et d'une remise en question des décisions et de l'autorité.

Pour celles qui ont déclaré se sentir à l'aise dans leur rôle de leader, les facteurs contributifs les plus courants étaient le soutien actif des autres leaders et de l'ensemble du milieu de travail, la reconnaissance officielle de leur leadership ou de leur expertise et les conversations ouvertes sur l'identité ethnique, le genre et l'orientation sexuelle en milieu de travail. La plupart des leaders ont déclaré que leur aisance et leur confiance s'étaient accrues avec le temps et étayées par des années d'expérience; toutefois, au cours de cette période, les leaders ont également déclaré avoir surmonté de nombreux défis dans leurs rôles. Les leaders trans, non binaires, noir.e.s, autochtones, racialisé.e.s et en situation de handicap étaient plus susceptibles de faire état de ces difficultés, de même que les hommes homosexuels/ bisexuels qui ne correspondaient pas aux normes de genre typiquement masculines.

Les défis de l'inclusion des personnes queers et trans au sommet hiérarchique

La transphobie, la misogynie et la dévalorisation de normes de genre féminines

Les leaders trans, les leaders non binaires et les hommes gais/bisexuels de cette étude ont indiqué que leur identité ou expression de genre étaient utilisées pour dévaloriser leur leadership et créaient des obstacles supplémentaires à leur crédibilité en tant que leaders, parfois en intersection avec une dimension raciale qui venait dévaloriser encore plus leur leadership.

« Les gens sont parfois surpris, ce qui n'est pas nécessairement une mauvaise réaction, mais ce n'est pas un sentiment agréable... Même si c'est positif, ce n'est pas équitable. Parfois, quand on est trans... les gens hésitent un peu à accepter qu'on est leader. »

— Femme blanche asexuelle/bisexuelle trans en situation de handicap

« C'est un mélange de racisme et d'idées misogynes sur la féminité, selon lesquelles je suis trop efféminé et, par conséquent, je ne mérite pas l'autorité ou mon opinion ne mérite pas l'autorité. Il s'agit davantage de cette dimension misogyne que de ma sexualité. »

— Homme homosexuel sud-asiatique en situation de handicap et issu de l'immigration

Le racisme et le colonialisme

Les leaders queers et trans de cette étude qui sont noir.e.s, autochtones ou racialisé.e.s ont indiqué que le racisme, le colonialisme, l'homophobie et la transphobie font que leur leadership est ignoré ou n'est valorisé qu'en dépit de leur identité.

« Mon style de leadership, “tout le monde ensemble ou rien”, est fondé sur le consensus et reconnaît la façon dont les gens sont capables de s'intégrer dans cet espace, ce qui est contre-intuitif pour l'institution dans laquelle je travaille. Ce n'est pas considéré comme étant une utilisation efficace du temps ni valorisé par l'institution que tout le monde soit inclus... Donc non, je ne me sens pas à l'aise dans mon poste parce qu'on veut que je joue l'autochtone sans réellement suivre mes principes autochtones. »

— Leader autochtone non binaire bispirituel.l.e en situation de handicap

« Nous disposons d'un réseau qui permet à toutes les organisations sectorielles de la province de travailler ensemble et aux leaders de ces espaces de se rencontrer régulièrement. J'étais noire, jeune et queer. Il n'y avait donc pas de personnes alliées pour ces identités dans cet environnement... Même aujourd'hui, mon identité est ignorée. Ce que l'on fait, c'est plutôt de dire “malgré cette partie de son identité, c'est une bonne leader”. »

— Femme noire queer issue de l'immigration

2 Jimmy et al. 2019

Le colonialisme a conduit de nombreux.euses autochtones à avoir une vision négative des personnes homosexuelles et de la diversité des genres au sein de leurs communautés. Les colonisateurs européens chrétiens ont condamné les relations entre personnes de même sexe et les différences de genre comme étant des péchés et ont utilisé ces croyances pour déshumaniser davantage les populations autochtones. Il en a résulté une marginalisation en raison de l'identité ethnique, mais aussi du genre et de la sexualité.

La capacité

Les effets combinés du capacitisme, de l'homophobie et de la transphobie pour les leaders queers et trans en situation de handicap peuvent être particulièrement difficiles lorsque leurs handicaps sont visibles et font l'objet de stéréotypes et de préjugés, ce qui peut entraîner des obstacles supplémentaires pour être considéré comme des leaders compétent.e.s et habiles. En outre, les personnes vivant avec des handicaps invisibles ont indiqué qu'elles évitaient de révéler leur handicap à leurs collègues et à leurs organismes employeurs par crainte de stigmatisation, de discrimination ou d'être considérées comme incompetentes, parfois en relation avec une discrimination aggravée en raison de leurs multiples identités croisées.

« Je préfère normalement être ouverte par rapport à mes expériences vécues et à mon expérience du handicap. Mais pas dans le cadre de mes études. Révéler mon handicap à l'université pourrait me discréditer auprès des autres étudiants. »

— Femme trans latino-américaine en situation de handicap et issue de l'immigration

« En tant que personne trans, et plus précisément non binaire et ... qui utilise des pronoms neutres ... Il n'y a aucun moyen de le cacher. La dissimulation est davantage liée à mon handicap, souvent en ne le révélant pas à moins que ce ne soit nécessaire parce que je pense que cela sera perçu, à bien des égards, comme quelque chose qui m'empêcherait de faire certaines choses ou comme une faiblesse... Je crains que si je parlais du fait que je vis avec un handicap, il y aurait tellement de préjugés. »

— Leader blanc.h.e non binaire en situation de handicap

Le leadership 2SLGBTQIA+

08

Malgré leurs expériences de marginalisation, l'ensemble des leaders de cette étude ont décrit comment leur expérience vécue en tant que personne 2SLGBTQIA+, noire, autochtone, racialisée ou en situation de handicap leur a permis d'acquérir des compétences, des connaissances et une compréhension qui ont contribué de manière positive à leurs styles et capacités de leadership. Les leaders ayant participé à cette étude ont déclaré avoir développé de l'empathie et de l'intelligence émotionnelle, une conscience de soi, de l'adaptabilité, de l'inclusivité, de l'ingéniosité, etc. Ces compétences ont contribué à des styles de leadership axés sur l'établissement de relations, la confiance, la collaboration, la communauté et l'autonomisation. Presque toutes les personnes ayant participé à cette étude ont déclaré que leurs identités et leurs expériences leur permettaient d'être de meilleurs leaders.

Par exemple, un homme homosexuel sud-asiatique en situation de handicap et issu de l'immigration a déclaré que ses identités l'avaient rendu plus compatissant et mieux en mesure de soutenir son équipe. Une personne autochtone bispirituelle et non binaire en situation de handicap a déclaré que le fait d'être autochtone et en poste de direction l'avait rendue audacieuse, confiante et capable de faire avancer les choses et d'établir des relations fondées sur l'humanité et le bien-être.

En outre, un homme homosexuel autochtone d'ascendance mixtèque/mestizo originaire de l'extérieur du Canada a expliqué comment ses identités ont fait de lui un leader plus inclusif et plus solidaire.

Outre ces points forts, les leaders ont également fait part de la manière dont leurs identités contribuaient à l'épuisement professionnel et à des attentes irréalistes à l'égard d'elles-mêmes et de leurs équipes. Plusieurs leaders ont déclaré devoir travailler deux fois plus fort que les autres pour qu'on les considère comme crédibles et devoir fournir un travail de qualité supérieure. Bien qu'il s'agisse d'une expérience commune à toutes les identités étudiées, les leaders trans, non binaires, noir.e.s, autochtones et racialisé.e.s ont expliqué que leurs multiples identités marginalisées intensifiaient cette expérience, le besoin de surpasser les attentes étant profondément intériorisé.

« Il y a une certaine pression, je ne veux pas que les autres pensent que je ne suis pas performante parce que je fais partie de la communauté LGBTQ. C'est pourquoi j'essaie toujours

d'en faire plus, d'aller plus loin. Aujourd'hui, vous savez, viser la qualité et les standards élevés fait en quelque sorte partie de moi, de la version professionnelle de moi. »

— Femme lesbienne d'Asie de l'Est issue de l'immigration

« Depuis le début, on m'a inculqué qu'en tant qu'homme noir, je devais travailler deux fois plus fort. J'ai donc toujours travaillé deux fois plus fort. Ce qui fait que, quand je travaille en équipe, je m'attends à ce que les gens travaillent deux fois plus fort et parfois ce n'est pas réalisable... Je dois donc me contrôler, c'est quelque chose dont je suis très conscient. »

— Homme homosexuel noir issu de l'immigration

« Je devais tout surpasser. Qu'il s'agisse de la plus petite erreur, rien ne pouvait être en retard, tout devait dépasser les attentes. La barre que je m'étais placée et que j'avais placée pour toutes les équipes que j'ai dirigées était très haute... C'est tellement ancré, cette peur de se faire mettre à pied, de ne pas être à la hauteur, d'avoir échoué. »

— Personne blanche non binaire neurodivergente

Les personnes 2SLGBTQIA+, noires, autochtones, racialisées ou en situation de handicap apportent des perspectives uniques au leadership en raison de leurs expériences intersectionnelles. En dépit de leur marginalisation, ces leaders ont acquis des compétences, des connaissances et une compréhension qui contribuent positivement à leurs styles et capacités de leadership. Nombre de ces personnes ont été amenées à cultiver de l'empathie, de l'intelligence émotionnelle, une conscience de soi, de l'adaptabilité, de l'inclusivité et de la débrouillardise, ce qui leur a permis d'adopter des styles de leadership axés sur l'établissement de relations, la confiance, la collaboration, la communauté et l'autonomisation. Ces compétences ont été affinées par les défis que représente la navigation dans de multiples identités marginalisées à travers des expériences de discrimination, de racisme systémique et d'oppression, ce qui façonne des leaders plus résilients et mieux équipés pour gérer des équipes diversifiées. Bien que ces leaders soient soumis à des pressions supplémentaires pour obtenir des résultats supérieurs et travailler deux fois plus fort pour être considérés comme crédibles, leurs expériences de marginalisation intersectionnelle contribuent en fin de compte à leurs forces et à leurs capacités uniques en tant que leaders.



Conscience

de soi

Audace

Authenticité

Empathie

Charisme

Leadership

inclusif

Adaptation

Précision

Passion

Recommandations aux organismes employeurs

Recommandation ①

Fidéliser et promouvoir les talents 2SLGBTQIA+

La fidélisation du personnel est un élément important du développement des cadres et directions et de la progression de carrière. Ces deux domaines se renforcent mutuellement, car les individus ne restent pas dans un milieu de travail où ils ne se sentent pas valorisés ou ne voient pas d'avenir, et une organisation ne peut pas promouvoir un membre de son personnel qui quitte pour poursuivre un autre emploi. Cependant, cette étude a révélé que les efforts de fidélisation du personnel ne tiennent souvent pas compte des besoins et des intérêts spécifiques du personnel 2SLGBTQIA+ et que certains éléments importants de la fidélisation, tels que l'investissement de la part des organismes employeurs et les opportunités d'avancement, ne sont pas accessibles ni stratégiquement adaptés au personnel 2SLGBTQIA+.

Les efforts stratégiques de fidélisation du personnel qui répondent aux besoins uniques d'une main-d'œuvre diversifiée contribuent à l'engagement et à la productivité du personnel, à des cultures d'entreprise plus positives, à une réduction des coûts liés au roulement du personnel, à un recrutement plus efficace et au développement d'une réserve solide de talents. Il s'agit de reconnaître et de répondre, par des politiques et des pratiques éprouvées et bien communiquées, à ce qui est nécessaire pour la fidélisation du personnel 2SLGBTQIA+, y compris le personnel noir, autochtone, racialisé ou en situation de handicap (voir également la recommandation no. 3). Les stratégies décrites ci-dessous ont été conçues sur la base des résultats de cette étude, des recommandations des leaders et des organismes employeurs interrogés dans le cadre de cette étude, en consultation avec des experts de la communauté, ainsi que d'un examen des meilleures pratiques tirées de Fosbrook et al, 2020 ; Santoro, S. & Walsh, M. 2022 ; Gruberg et al, 2018 ; et d'autres études mentionnées dans la section des références.



Voici quelques stratégies possibles pour assurer la fidélisation et la promotion des talents 2SLGBTQIA+ :

Veiller à ce que les avantages sociaux et les prestations de soins de santé soient inclusifs et comportent une définition élargie de « famille » et de « partenaire », ainsi que des avantages relatifs à l'adoption, aux grossesses de substitution, aux traitements de fertilité et à la retraite.

Veiller à ce que la couverture des soins de santé soit inclusive des personnes trans et intersexuées, notamment en assurant une couverture des personnes à charge et en l'associant à un plan d'entreprise relatif à la transition et à l'affirmation de genre, y compris une explication de la couverture, un soutien ou un parrainage de la part de la direction, une formation à l'échelle de l'entreprise et des protocoles relatifs au changement de nom.

Créer des politiques et des procédures qui facilitent la mise à jour des documents professionnels des membres du personnel trans et non binaires à la suite d'un changement de nom.

Créer des politiques et des procédures qui garantissent que les noms choisis sont utilisés partout où c'est possible (par exemple, les cartes nominatives, les courriels, les systèmes en ligne, etc.), même si un changement légal n'a pas été effectué.

Veiller à ce que les membres du personnel aient accès à des toilettes non genrées dans les lieux (bureaux de l'entreprise, sites de travail, magasins et succursales, etc.) que les membres du personnel devront fréquenter dans le cadre de leur travail.

Créer un code vestimentaire non genré ou ne pas avoir de code vestimentaire afin d'éviter de créer des obstacles arbitraires liés aux normes de professionnalisme blanches ou cis-hétéro qui sont exclusives et nuisibles aux membres du personnel trans, non binaires, noirs, autochtones, racialisés ou en situation de handicap.

Investir dans le développement professionnel et la planification de carrière du personnel 2SLGBTQIA+ par le biais de conversations guidées et soutenues avec la direction ou dans le cadre d'un mentorat ou d'un parrainage.

Pour les programmes existants qui ne ciblent pas spécifiquement ce groupe, annoncer que la participation du personnel 2SLGBTQIA+ est encouragée et expliquer les politiques et pratiques mises en place pour soutenir ce groupe.

Veiller à ce que les voies d'avancement soient transparentes au sein de l'organisation, notamment en décrivant clairement les aptitudes et les compétences nécessaires pour les différentes équipes et les différents niveaux, ainsi que les procédures permettant d'initier les promotions.

Veiller à ce que les talents 2SLGBTQIA+, y compris les personnes noires, autochtones, racialisées et en situation de handicap, soient représentés à tous les échelons de l'organisation et que les objectifs en matière de DEI ne se traduisent pas par une représentation isolée, ce qui peut mener à une diversité de façade et une surcharge de travail pour les personnes qui sont appelées à représenter en permanence l'ensemble de leur communauté.

Créer des opportunités pour le personnel 2SLGBTQIA+, y compris les personnes noires, autochtones, racialisées, en situation de handicap ou issues de l'immigration, afin qu'il puisse participer aux équipes de sous-direction, aux groupes de travail des cadres supérieurs et à d'autres conseils et comités de haut niveau.

Veiller à ce que les gestionnaires et les superviseurs se chargent de l'orientation professionnelle et de l'initiation des conversations avec leur personnel subordonné immédiat sur le développement et la progression de carrière.

Créer des espaces consacrés au personnel 2SLGBTQIA+, ainsi qu'au personnel noir, autochtone, racialisé ou en situation de handicap, pour qu'ils puissent réseauter, établir une communauté et nouer des liens (par exemple, au moyen de groupes de ressources pour employés; voir également la recommandation no. 4).

Voici quelques stratégies possibles pour assurer la fidélisation et la promotion des talents noirs et autochtones 2SLGBTQIA+ :

Créer des programmes de mentorat, d'encadrement et de parrainage pour faire progresser les membres noirs et autochtones du personnel en milieu de travail. Cela peut impliquer des aînés, des gardiens du savoir et des programmes visant à soutenir les pratiques culturelles et traditionnelles.

Créer des opportunités de développement professionnel et de leadership pour soutenir la progression de carrière chez les membres noirs et autochtones du personnel et veiller à ce que ces opportunités soient inclusives et pertinentes.

Assurer la représentation des membres noirs et autochtones du personnel dans les stratégies de planification de la relève et de développement d'une réserve de talents, en identifiant les talents émergents et en communiquant les possibilités d'avancement.

Allouer des fonds ou mettre à disposition des locaux pour les membres du personnel et les personnes en recherche d'emploi pour leur permettre de rencontrer des aînés de leur communauté ou des personnes conseillères autochtones. Cela peut bénéficier aux personnes qui se présentent pour des entrevues, aux membres du personnel qui prennent des décisions en matière d'évolution de carrière, etc.

Créer des politiques de congés culturels, de travail flexible et de télétravail qui reconnaissent et soutiennent les besoins et les pratiques culturelles des membres autochtones du personnel, ainsi que les besoins des membres du personnel en situation de handicap ou qui s'occupent d'un proche.

Intégrer les perspectives autochtones dans les pratiques, les programmes et les politiques de l'organisation par le biais d'un engagement et d'une collaboration continus avec des partenaires externes afin de s'assurer que les défis uniques sont relevés. Cette tâche peut être entamée au moyen d'un plan d'action organisationnel sur mesure créé en collaboration rémunérée avec une expertise autochtone.

Voici quelques stratégies possibles pour assurer la fidélisation et la promotion des talents des personnes 2SLGBTQIA+ issues de l'immigration :

Indiquer dans les offres d'emploi que l'organisation accepte les candidatures des personnes 2SLGBTQIA+ et des personnes issues de l'immigration pour des postes à tous les niveaux de l'organisation.

Développer une politique d'acceptation des numéros d'assurance sociale temporaires lors de l'embauche.

Veiller à ce que les comités d'embauche soient formés pour travailler avec les personnes 2SLGBTQIA+ issues de l'immigration afin que les personnes candidates dont le nom n'est pas familier ne fassent pas l'objet d'une discrimination en raison de leur nom.

Veiller à ce que les comités d'embauche soient formés pour travailler avec les personnes 2SLGBTQIA+ issues de l'immigration trans et non binaires qui peuvent présenter des documents avec des noms qui ne reflètent pas leur identité de genre et veiller à ce que le nom correct de la personne en recherche d'emploi ou du membre du personnel (pas nécessairement son nom légal) soit utilisé tout au long du processus.

Explorer la mise en place de politiques permettant au personnel de travailler temporairement à distance à partir d'une autre province ou d'un autre pays pendant une durée limitée par année (par exemple, pendant 30 jours, 3 mois ou 6 mois). Consulter un avocat spécialisé en droit du travail pour élaborer la politique, identifier les risques et les responsabilités et déterminer si votre organisation est à l'aise avec la durée que vous choisissiez d'offrir.

Développer une pratique visant à valoriser l'expérience professionnelle et bénévole acquise à l'extérieur du Canada et à aider les personnes issues de l'immigration à acquérir de l'expérience dans le contexte de l'industrie canadienne au cours de leurs premiers mois de travail, puis en faire part dans les offres d'emploi.

Créer des mesures de soutien et des possibilités d'avancement, telles que la planification de carrière, le mentorat, le parrainage et les possibilités de mise en réseau, qui sont adaptées aux personnes qui ne disposent pas de réseaux professionnels étendus au Canada.

Créer des espaces dans lesquels les personnes 2SLGBTQIA+ issues de l'immigration peuvent entrer en contact avec d'autres personnes issues de l'immigration afin de partager leurs expériences, par exemple par le biais de groupes ou de collectifs de ressources pour employés.

REMARQUE: Ce travail doit prendre en compte le fait que la divulgation est une décision personnelle et que ce ne sont pas toutes les personnes 2SLGBTQIA+ qui sont ouvertes sur leur identité. Certaines personnes peuvent choisir de ne pas s'afficher au travail ou dans leur vie privée pour différentes raisons. Par conséquent, il convient de ne pas trop insister sur la nécessité pour ces membres du personnel de partager leur histoire publiquement et de s'efforcer plutôt de créer un soutien structurel et de prioriser l'inclusion.

Recommandation ②

Créer une culture de mentorat et de parrainage

La rentabilité bien établie du mentorat et du parrainage en milieu de travail démontre que ces relations favorisent la fidélisation du personnel, augmentent la productivité et l'engagement, améliorent la communication et aident à développer des réserves de talents (Silva, 2010). Les programmes formels de mentorat et de parrainage peuvent contribuer à créer des relations responsables et à démontrer l'investissement d'un organisme employeur ou d'un gestionnaire envers son personnel; toutefois, cette étude a révélé que les relations informelles de mentorat ont tendance à durer plus longtemps et à avoir plus d'influence. En outre, les relations de parrainage qui assurent une alliance inclusive et permettent aux membres de la communauté professionnelle 2SLGBTQIA+ d'accéder à des opportunités et à un soutien peuvent être transformatrices pour la personne et bénéfiques pour l'organisation.

Outre la mise en place de programmes bien structurés en milieu de travail, les organisations peuvent exploiter le pouvoir du mentorat et du parrainage en développant une culture de mentorat et en adoptant un état d'esprit de mentorat. Par exemple, cette étude a montré que les membres de la communauté professionnelle 2SLGBTQIA+ ont tout à gagner à avoir des personnes mentores ou parraines qui partagent leurs mêmes caractéristiques identitaires et qui sont en mesure de comprendre et de fournir des conseils sur les défis et les besoins professionnels uniques auxquels font face les membres de la communauté 2SLGBTQIA+. Cependant, l'utilisation des caractéristiques identitaires comme critère de jumelage dans les programmes formels peut donner à la personne mentore/parraine et la personne mentorée/protégée l'impression d'être une diversité de façade. Par conséquent, il y a à la fois un besoin et une possibilité pour les organisations de mieux cultiver des environnements où les individus peuvent nouer ces relations de manière organique. Les stratégies décrites ci-dessous ont été conçues en fonction des résultats de cette étude, des recommandations des leaders et des organismes employeurs qui ont participé à cette étude, et en partenariat avec **Mentor Canada**.

La mise en place d'une culture de mentorat et de parrainage peut comprendre les éléments suivants :

Doter les membres de la direction des compétences nécessaires pour être de bonnes personnes mentores, parraines et alliées dans leurs relations avec le personnel 2SLGBTQIA+, noir, autochtone, racialisé ou en situation de handicap (par exemple, via des formations et ressources pour développer les compétences en matière de mentorat et de parrainage dans ces communautés, par la reconnaissance de l'alliance inclusive, etc.).

Créer des opportunités de jumelage potentiel entre personnes mentores et personnes mentorées et entre personnes parraines et personnes protégées (par exemple, en organisant des événements internes de mise en réseau et de renforcement de l'esprit d'équipe, en encourageant le personnel à faire du bénévolat externe, en finançant la participation à des événements externes, etc.).

Créer des opportunités pour les personnes mentorées et protégées potentielles pour leur permettre de développer des compétences pour préparer le terrain et pour initier et bâtir des relations avec les personnes mentores et parraines (par exemple, des formations et ressources pour développer des compétences pour : identifier les objectifs et les besoins en matière de mentorat/parrainage, identifier les personnes mentores/parraines potentielles, se présenter à une personne mentore/parraine, communiquer les besoins de carrière, avoir des conversations difficiles, recevoir des critiques constructives, etc.).

Encourager activement le mentorat et le parrainage en en communiquant les avantages pour les personnes mentorés et protégées, les personnes mentores et parraines, les équipes et les départements, ainsi que pour l'ensemble de l'organisation, et en reconnaissant publiquement ou en récompensant les personnes mentores et parraines efficaces au sein de l'organisation.

Recommandation ③

Créer une culture d'accommodement

Il y a nécessité de développer des cultures d'accommodement en milieu de travail, car bien des leaders 2SLGBTQIA+ ayant participé à cette étude ont hésité à révéler leur handicap de peur de faire l'objet d'un traitement différent par leurs collègues, de faire l'objet de préjugés par les membres de la direction par rapport à leurs capacités et, ultimement, de limiter leur capacité à se faire embaucher et à progresser dans leur carrière. Pour bien des leaders, cela signifiait de ne pas avoir accès aux accommodements dont ils avaient besoin pour travailler efficacement, et pour certains, cela signifiait de devoir se surpasser et justifier l'utilisation d'accommodements. Les stratégies décrites ci-dessous ont été conçues sur la base des résultats de cette étude, des recommandations des personnes ayant participé à cette étude, d'un examen des meilleures pratiques et en consultation avec des experts de la communauté.

Créer une culture d'accommodement signifie d'établir des systèmes en milieu de travail et de normaliser l'intégration et l'accommodement du personnel en situation de handicap, tout en reconnaissant que les compétences et les perspectives uniques de ces membres du personnel sont importantes et que leur intégration est en fin de compte bénéfique pour l'organisation.

REMARQUE : Veillez à reconnaître les besoins uniques et les défis croisés auxquels sont confrontés les membres du personnel en situation de handicap qui sont également trans, queers, noirs, autochtones ou racialisés, par exemple le fait que ces communautés sont moins susceptibles de demander ou d'obtenir les accommodements nécessaires.

La création d'une culture d'accommodement peut comprendre les éléments suivants :

Veiller à ce que les offres d'emploi précisent que l'organisation accepte les candidatures de personnes en situation de handicap et donnent des exemples d'accommodements qui peuvent être proposés ou demandés lors du processus d'embauche et de la formation.

Offrir la possibilité aux équipes de tenir des réunions virtuelles ou permettre aux individus d'assister virtuellement aux rencontres en présentiel à titre de mesure d'accessibilité et de flexibilité. En outre, veiller à ce que la décision de tenir des réunions en présentiel soit prise de manière équitable et qu'elle n'empiète pas sur les besoins en matière d'accessibilité.

Gérer les conflits entre les besoins d'accommodements avec compassion pour s'assurer que tout le monde puisse participer. Par exemple, si une personne est immunodéprimée et a besoin que les autres portent le masque pour les réunions en présentiel, mais qu'une autre personne est malentendante et a besoin de lire sur les lèvres pour participer, la réunion pourrait être organisée virtuellement pour rendre la participation accessible à l'ensemble de l'équipe.

Augmenter le nombre de journées de congé de maladie ou offrir un nombre illimité de journées de congé de maladie au personnel.

Créer un GRE pour les membres du personnel en situation de handicap afin qu'ils puissent partager leurs expériences et leurs ressources et éventuellement identifier des mentors en situation de handicap.

Mettre en place une procédure pour mettre des interprètes de langue des signes à la disposition du personnel.

Veiller à ce que les accommodements appropriés mis en place pour un membre du personnel soient ensuite disponibles dans tous les contextes de travail et que les autres membres du personnel n'aient pas à demander et à justifier continuellement leurs besoins en matière d'accommodements.

Recommandation ④

Les groupes de ressources pour employés en tant que milieux solidaires

Si les membres des groupes de ressources pour employés (GRE) sont déjà conscients de l'importance de l'adhésion et du parrainage d'alliés pour renforcer l'inclusion et éliminer la stigmatisation en milieu de travail, cette étude a révélé que l'alliance inclusive et la solidarité entre les différents GRE représentant différents groupes d'identité peuvent contribuer à rendre les milieux de travail plus inclusifs mais font souvent défaut dans la pratique. Lorsque les GRE travaillent ensemble, ils sont mieux outillés pour répondre aux besoins de leurs membres qui ont de multiples identités marginalisées et ils peuvent traiter plus efficacement des problèmes tels que l'homophobie, la transphobie, le racisme, la xénophobie et le capacitisme.

Il est prouvé que les GRE sont essentiels au maintien en poste, au recrutement et à l'avancement des talents sous-représentés (McNamara, 2022). Toutefois, cette étude a révélé que les personnes qui s'identifient à de multiples groupes visés par l'équité ont tendance à adhérer et à se sentir bienvenues dans un seul GRE, citant généralement le racisme et l'homophobie ou la transphobie comme des raisons de ne pas adhérer à d'autres GRE ou de ne pas y divulguer leur identité authentique. Cette tendance a des retombées importantes sur le maintien en poste, l'avancement et le bien-être du personnel aux identités marginalisées multiples.

Les GRE doivent travailler en collaboration pour atteindre des objectifs communs et renforcer leur solidarité mutuelle. En plus de collaborer pour atteindre des objectifs intersectionnels, par exemple une collaboration entre un GRE noir et un GRE en santé mentale sur une initiative pour le bien-être mental du personnel noir, les GRE peuvent remettre en question les préjugés au sein de leur propre groupe qui peuvent empêcher les individus de rejoindre ou d'être authentiques dans ces espaces. Par exemple, le GRE de la Fierté devrait s'attaquer activement au racisme anti-noir parmi ses membres, collaborer avec les GRE noirs pour atteindre des objectifs communs et promouvoir l'alliance inclusive au sein des GRE noirs. De la même manière, les GRE noirs devraient s'attaquer activement à l'homophobie et à la transphobie parmi leurs membres, collaborer avec les GRE de la Fierté sur des projets qui sont à la fois antiracistes et inclusifs pour les personnes 2SLGBTQIA+, et promouvoir l'adhésion de membres alliés du GRE de la Fierté. Cette approche permet aux GRE de mieux défendre les réalités et les expériences des membres du personnel aux identités marginalisées multiples.

Recommandation ⑤

Valorise la charge de travail de la DEI et en transférer la responsabilité

Cette étude a révélé que lorsque le personnel aux échelons supérieurs s'engage dans des activités de DEI, cela est reconnu et salué comme un bon leadership et est parfois pris en compte lors de l'évaluation du rendement; à l'inverse, lorsque les membres du personnel en début de carrière s'engagent dans des activités de DEI en dehors de leur description de poste, ce travail peut être une source de stress et compromettre la conciliation travail-vie personnelle, et n'est souvent pas valorisé de la même manière que les heures de travail/facturables lors des entretiens sur le rendement et l'avancement, en particulier dans les secteurs où les heures facturables sont liées aux possibilités de promotion.

Le travail de DEI effectué par les bénévoles et les GRE est essentiel à la culture et au rendement des organismes, améliore la satisfaction au travail et contribue au développement professionnel et à celui des leaders (Cordivano, 2019). Par conséquent, ce travail devrait être officiellement reconnu et valorisé dans les conversations de développement de carrière et d'avancement en milieu de travail. Il peut s'agir, par exemple, de tenir un registre des heures consacrées au travail de DEI, d'examiner les heures consacrées au travail de DEI lors des évaluations de rendement et de formaliser un mécanisme d'amélioration du rendement. Il peut également s'agir d'une compensation pour les heures consacrées au travail de DEI, y compris pour les leaders du GRE. **Culture Amp**, basé en Australie, en est un exemple avec des pratiques qui peuvent être mises en œuvre dans les milieux de travail canadiens.

En outre, les leaders interrogés dans le cadre de cette étude ont expliqué que le travail de DEI est souvent effectué en dilettante (c'est-à-dire qu'il ne fait pas partie de la description de poste ou du mandat de la personne qui s'en charge) ou qu'il est réalisé par un service de DEI composé d'une seule personne ou d'une toute petite équipe. Dans ces cas, la responsabilité de ce travail extrêmement important et laborieux repose sur les épaules de quelques personnes seulement, et ce sont souvent celles qui sont censées en bénéficier. Une pratique prometteuse qui est ressortie des conversations avec des organismes employeurs leaders en matière de diversité, d'équité et d'inclusion est l'intégration du travail de DEI dans les descriptions de poste et les mesures d'évaluation du rendement de l'ensemble des gestionnaires, des cadres supérieurs et des directions, ainsi que des équipes de sous-direction. Le travail de DEI nécessite le parrainage des directions et des cadres supérieurs, c'est pourquoi l'intégration de son succès dans le succès de la direction de l'organisation est un moyen efficace d'institutionnaliser la responsabilité de ce travail. Il peut s'agir de tenir compte, par exemple, d'indicateurs clés de performance (ICP) tels que l'évaluation de l'expérience de leur équipe et de leur personnel subordonné immédiat, la participation et l'engagement des directions dans les efforts de DEI, la participation et le parrainage des GRE, les tendances en matière d'embauche et de promotion d'une personne au fil du temps dans l'équipe et le développement de compétences en matière de sécurité psychologique, de mentorat et de parrainage inclusifs, ainsi que dans d'autres domaines de la DEI.

Recommandation ⑥

Cartographier et évaluer les parcours professionnels

La sous-représentation des personnes 2SLGBTQIA+, noires, autochtones, racialisées et en situation de handicap au niveau de la direction est souvent liée à une progression ralentie et restreinte et des obstacles tout au long du parcours professionnel, comme l'ont indiqué les leaders interrogé.e.s dans le cadre de cette étude. Bien que ces expériences soient courantes et bien connues au sein de ces communautés, plusieurs des organismes employeurs de cette étude ont indiqué qu'ils ne suivaient pas ou ne documentaient pas ces expériences et qu'ils ne reconnaissaient donc pas les différences dans les parcours professionnels ou la progression des membres de ces communautés.

Les organismes employeurs peuvent utiliser comme outils la cartographie et l'évaluation du parcours du personnel 2SLGBTQIA+, ainsi que du personnel noir, autochtone, racialisé et en situation de handicap, pour évaluer le rythme de la progression de leurs parcours professionnels par rapport à la norme ou aux attentes de l'organisation ou du secteur, afin d'identifier les éventuelles disparités et iniquités nécessitant une intervention. L'analyse des parcours du personnel est souvent effectuée pour des segments du personnel selon leur rôle ou leur poste (Wowk, A. 2020); cependant, cette pratique pourrait être étendue, avec une conception minutieuse, pour cartographier et évaluer les expériences du personnel selon différents groupes d'identité, afin de contribuer au travail sur la diversité, l'équité et l'inclusion, à la gestion stratégique des talents et au développement d'une réserve de talents.

Cet exercice comprend des enquêtes démographiques, des profils des membres du personnel, des évaluations de rendement, des enquêtes sur les expériences du personnel, etc., ou possiblement un service tiers de collecte des données sur les expériences et la progression de carrière de différents segments du personnel, notamment en ce qui concerne le recrutement, l'intégration, la fidélisation, le développement et le départ de l'entreprise. Des données peuvent être collectées sur un certain nombre de facteurs, tels que le nombre d'entrevues proposées, le nombre d'entrevues aboutissant à une offre d'emploi, les délais d'embauche, le nombre d'entretiens au sujet de la carrière, les plans de développement professionnel, les délais de promotion, la satisfaction professionnelle, la conciliation travail-vie personnelle, l'implication dans la culture du milieu de travail, la durée de l'emploi, la raison du départ, etc. Ces informations ne doivent être utilisées qu'à des fins d'analyse démographique, d'évaluation de la mobilité de carrière et d'information sur les politiques, pratiques, programmes et initiatives stratégiques de gestion des talents.

Recommandation ⑦

Identifier des prestataires de services inclusifs pour le développement des cadres et directions

Il est essentiel d'offrir des possibilités de développement professionnel et d'investir dans les membres du personnel pour les fidéliser, les mobiliser et développer une réserve de talents; cependant, dans cette étude, les leaders ont déclaré avoir été victimes de transphobie, de mégenrage, de racisme et de capacitisme de la part des administrateurs et des animateurs lorsqu'ils participaient à des programmes de développement des cadres et directions, en particulier à des programmes externes. Les avantages potentiels de ces programmes sont perdus lorsque les prestataires de services n'ont pas la capacité de travailler efficacement avec les membres du personnel qui sont 2SLGBTQIA+, noirs, autochtones, racialisés ou en situation de handicap, car ils risquent de causer du tort et de créer un environnement qui empêche ces individus d'apprendre. Le développement professionnel du personnel est un investissement important et coûteux; par conséquent, ces fonds ne doivent pas être gaspillés sur des prestataires de services qui ne sont pas équipés pour travailler avec le personnel de façon efficace.

Les organisations doivent s'assurer que les prestataires de services choisis pour mettre en œuvre les programmes de développement des directions et cadres, que ce soit en interne ou en externe, soient équipés pour travailler de façon efficace et pour offrir un environnement sûr et inclusif à l'ensemble du personnel. Par exemple, offrir à un membre non binaire du personnel une place dans un programme pour « femmes performantes » animé par quelqu'un qui ne connaît pas ou peu les identités non binaires et trans n'est pas approprié et peut être extrêmement nuisible et démotivant pour la personne.

Les organisations doivent s'engager à offrir des opportunités appropriées à leur personnel en trouvant des prestataires de services qui font preuve d'équité et d'inclusion dans leurs pratiques ou qui sont spécialisés dans le travail avec différents groupes visés par l'équité, par exemple en créant un ensemble de pratiques requises que les prestataires de services doivent respecter ou un ensemble de lignes directrices que les prestataires de services doivent suivre (respect des pronoms, utilisation d'un langage non genré, etc.).

Recommandation ⑧

Se pencher sur le recrutement aux échelons supérieurs et développer la réserve de talents

Les organismes employeurs et les leaders interrogé.e.s dans le cadre de cette étude ont expliqué que le recrutement de cadres supérieurs, de directions et de membres de conseils d'administration suit souvent des règles et des processus différents de ceux utilisés pour le recrutement de postes de premier échelon et de niveau intermédiaire et peut inclure, par exemple, des pratiques telles que la planification de la relève, les nominations, les postes intérimaires, le recrutement par réseau ou par recommandation et le recours à des agences de recrutement de cadres. Cependant, cette étude a mis en évidence un décalage important entre les stratégies employées pour atteindre et recruter les talents 2SLGBTQIA+ et les stratégies de recrutement aux échelons supérieurs.

Par exemple, de nombreux organismes employeurs ont déclaré utiliser des offres d'emploi inclusives pour augmenter le recrutement de talents 2SLGBTQIA+; pourtant, tous les organismes employeurs ayant participé à cette étude ont déclaré que les postes aux échelons supérieurs sont rarement pourvus par le biais d'offres d'emploi ouvertes.

Si les offres d'emploi inclusives constituent un élément important d'une stratégie de recrutement, cette pratique ne tient pas compte des réalités du recrutement des cadres supérieurs et des directions. Par conséquent, une stratégie visant à accroître la représentation aux échelons supérieurs doit inclure des approches plus réalistes et plus pertinentes. Les stratégies décrites ci-dessous ont été conçues sur la base des résultats de cette étude, des recommandations des leaders et des organismes employeurs participants, et d'un examen des meilleures pratiques de Davis, R. 2022 ; Randel, A. E. et al. 2021 ; et d'autres sources citées dans la section des références.

Veiller à ce que les offres d'emploi aux échelons supérieurs utilisent un langage inclusif et non genré, indiquent que des avantages sociaux inclusifs sont disponibles pour le personnel et que les personnes candidates 2SLGBTQIA+ sont les bienvenues.

Optimiser les efforts d'acquisition de talents par la recherche, la sélection, l'embauche et l'intégration dans le cadre du recrutement aux échelons supérieurs, par exemple, en assurant une diversité au niveau des comités d'embauche, en créant des questions d'entretien standardisées et en documentant les critères pour éviter les déterminations subjectives d'une « bonne adéquation » de la personne candidate avec le milieu de travail.

Développer une pratique et s'assurer que les comités d'embauche ou les personnes responsables du recrutement comprennent comment valoriser le vécu, les parcours professionnels non traditionnels, l'expérience professionnelle non canadienne et les expériences de bénévolat dans les conversations de recrutement, en particulier en ce qui concerne les connaissances d'une personne candidate en matière des diverses parties prenantes et de différents publics.

Travailler avec des agences de recrutement qui se spécialisent dans le travail avec les communautés 2SLGBTQIA+ et qui ont des pratiques inclusives et des listes diversifiées.

Utiliser la planification de la relève comme une opportunité de développer un bassin diversifié de personnes candidates, et s'assurer que les personnes actuellement en poste aux échelons supérieurs sont formées et responsables de la nomination de personnes candidates issues de la diversité ou que la sélection est basée sur des évaluations de l'inclusion validées/standardisées.

Utiliser des processus de nomination non annoncés et des postes intérimaires pour faire progresser stratégiquement les talents 2SLGBTQIA+ et créer des voies d'accès vers des postes de direction, avec le soutien d'une stratégie de gestion des talents ou de développement d'une réserve de talents. Veiller également à ce que les personnes actuellement en poste soient chargées d'assurer la diversité des personnes candidates qu'ils considèrent, nomment ou sélectionnent pour ces postes.

Veiller à ce que les processus et les programmes de recommandation comprennent des possibilités ou des mesures d'incitation pour encourager la recommandation de personnes candidates issues de la diversité. Veiller également à ce que les personnes actuellement en poste qui sont chargées des décisions soient conscientes de la possibilité que des préjugés affectent la recommandation et la sélection de personnes candidates issues de la diversité.

Créer des opportunités pour le personnel et les personnes actuellement en poste aux échelons supérieurs d'élargir leurs réseaux dans les communautés 2SLGBTQIA+ afin de se tenir au courant de la disponibilité de personnes candidates issues de la diversité.

REMARQUE : Les organismes employeurs doivent également concentrer leurs efforts et leurs ressources en interne sur le développement des voies d'accès aux échelons supérieurs afin de développer la réserve de talents 2SLGBTQIA+ et d'assurer une représentation diversifiée au sein de ces voies. Cela permet de contourner le problème du manque de diversité dans les candidatures aux postes de direction en créant des parcours clairs pour les aspirantes directions et de solides réserves de talents pour les organisations. En outre, cela contribue fortement à la fidélisation en renforçant l'engagement du personnel et en démontrant qu'il existe des opportunités aux échelons supérieurs de l'organisation.

Références

- Ang, J. (2018). Why career sponsorship matters for advancing women. *Women and Business*, 2018(1–4), 36-43. https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/KGS/publikacje/Documents/Why_career_sponsorship_matters_for_advancing_women.pdf
- Bauer, G. R. et Scheim, A. I. (2015). Transgender people in Ontario, Canada: Statistics from the Trans PULSE Project to inform human rights policy. *TransPULSE*. <https://transpulseproject.ca/wp-content/uploads/2015/06/Trans-PULSE-Statistics-Relevant-for-Human-Rights-Policy-June-2015.pdf>
- Blanche, A., & Luc, K. (n.d.). "How to pay your ERG leaders." *Culture Amp*. <https://www.cultureamp.com/blog/pay-employee-resource-group-leaders>
- Brand, A. (2022, 2 juin). A lack of LGBTQ+ inclusion impacts employee retention rates and recruitment success. *HR Review*. <https://www.hrreview.co.uk/hr-news/a-lack-of-lgbtq-inclusion-impacts-employee-retention-rates-and-recruitment-success/143370>
- Breitling, F., Dhar, J., Ebeling, R. et Lovich, D. (2021, 15 novembre). 6 strategies to boost retention through the great resignation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/11/6-strategies-to-boost-retention-through-the-great-resignation>
- Brennan, K., Halpenny, C. et Pakula, B. (2022, août). Summary of evidence about economic, health, and social inequities faced by LGBTQ2S+ individuals in Canada. *Social Research and Demonstration Corporation*. <https://www.srdc.org/publications/Summary-of-evidence-about-economic-health-and-social-inequities-faced-by-LGBTQ2S-Plus-individuals-in-Canada-details.aspx>
- Ceron, E. (2022, 9 juin). For majority of LGBTQ workers, an inclusive environment is make or break. *Bloomberg*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-06-09/lgbtq-workers-say-inclusive-environment-key-to-retention-linkedin-study>
- Cordivano, S. (2019, 31 octobre). Understanding employee resource groups: A guide for organizations. *Medium*. <https://medium.com/sarah-cordivano/employee-resource-groups-part-1-b684aa249420>
- Corporations Canada. (2019, 17 juillet). Diversity disclosure for boards of directors and senior management comes into force. *Innovation, Science and Economic Development Canada*. <https://ised-isde.canada.ca/site/corporations-canada/en/business-corporations/diversity-boards-directors-and-senior-management>
- Davis, R. (2022). How to cultivate diverse leadership in succession planning. *HR Zone*. <https://www.hrzone.com/lead/strategy/how-to-cultivate-diverse-leadership-in-succession-planning>
- Diversity Institute. (2020). Diversity leads: Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/diversity-leads-diverse-representation-in-leadership-a-review-of-eight-canadian-cities/>
- Dobson, S. (2016, 25 avril). Skilled immigrants overlooked for leadership roles. *Toronto Region Immigrant Employment Council*. <https://triec.ca/skilled-immigrants-overlooked-for-leadership-roles/>
- Egale. (2022). Raise a flag. <https://egale.ca/egale-in-action/raise-a-flag/>
- Fosbrook, B., Kaplan, S. et Pichette, J. (2020). La transition des organismes employeurs : une étude sur les politiques et les pratiques favorisant l'intégration des personnes trans en milieu de travail. *Fierté au travail Canada*. <https://prideatwork.ca/wp-content/uploads/2020/06/La-transition-des-organismes-employeurs-comp.pdf>
- Gruberg, S., Rooney, C., McGovern, A., Mirza, S. A. et Durso, L. E. (2018). Serving LGBTQ immigrants and building welcoming communities. *Center for American Progress*. <https://www.americanprogress.org/article/serving-lgbtq-immigrants-building-welcoming-communities/>
- Hixson-Vulpe, J. (2018). Hiring Across All Spectrums: A Report on Broadening Opportunities for LGBTQ2+ Jobseekers. *Fierté au travail Canada*. <https://prideatwork.ca/hiring-across-spectrums/>
- Imoagene, O. (2018). Stepping up your game: Workplace experiences of second-generation Nigerians in the USA. *Journal of International Migration and Integration*, 19, 497-512.
- Jimmy, E., Andreotti, V. et Stein, S. (2019, juin). Towards Braiding. <https://decolonialfutures.net/towardsbraiding> (ISBN: 978-0-9877238-9-5)
- Joseph, B. et Joseph, C. F. (2017). Working effectively with Indigenous peoples. (4e éd.). *Indigenous Relations Press*.
- Lee, E. O. J. et Brotman, S. (2013). SPEAK OUT! Structural intersectionality and anti-oppressive practice with LGBTQ refugees in Canada. *Canadian Social Work Review/Revue canadienne de service social*, 30(2), 157-183.
- Lee, J. (2016, 27 juillet). One-third of Canadians don't see their work as LGBTQ inclusive: Study. *Benefits Canada*. <https://www.benefitscanada.com/news/bencan/one-third-of-canadians-dont-see-their-workplace-as-lgbtq-inclusive-study/>
- MacDougall, A. (2021, 14 avril). All on board, does disclosure help create more inclusive boardrooms? – Conference Board of Canada [Communiqué de presse]. *Osler*. <https://www.osler.com/en/resources/governance/2022/report-2022-diversity-disclosure-practices-diversity-and-leadership-at-canadian-public-companies>
- MacDougall, A., Valley, J. et Jeffrey, J. (2022). Diversity disclosure practices: Diversity leadership at Canadian public companies. *Osler*. <https://www.osler.com/osler/media/Osler/reports/corporate-governance/Osler-Diversity-Disclosure-Practices-report-2022.pdf>
- McNamara, S. (2022). Why ERGs are your organization's secret weapon. *Seramount*. <https://seramount.com/articles/why-ergs-are-your-organizations-secret-weapon/>
- Medina, C. et Mahowald, L. (2023, 12 janvier). Discrimination and barriers to well-being: The state of the LGBTQI+ community in 2022. *Center for American Progress*. <https://www.americanprogress.org/article/discrimination-and-barriers-to-well-being-the-state-of-the-lgbtqi-community-in-2022/>

- Mungaray, K. R. et Curtin, N. J. (2019). “Going to lunch”: The role of catch phrases and language in constructing a heteronormative leadership culture. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 196-220.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Gibson, C. B. et Batts, S. I. (2021). Increasing career advancement opportunities through sponsorship: An identity-based model with illustrative application to cross-race mentorship of African Americans. *Group & Organization Management*, 46(1), 105-142.
- Santoro, S. et Walsh, M. (2022). Readiness and Resilience: Mapping the Contours of the Indigenous Skills and Employment Ecosystem in Canada. Canadian Council for Aboriginal Business. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/preparation-et-resilience-cartographie-des-grandes-lignes-de-lecosysteme-des-competences-et-de-lemploi-des-autochtones-au-canada/>
- Sears, B., Mallory, C., Flores, A. R. et Conron, K. J. (2021, septembre). LGBT people’s experiences of workplace discrimination and harassment. Williams Institute, UCLA School of Law. <https://williamsinstitute.law.ucla.edu/publications/lgbt-workplace-discrimination/>
- Sears, T. et Barry-Moran, J. (2020). Ally up: Ally is a verb. Out Leadership. https://outleadership.com/wp-content/uploads/2022/10/AllyUp_US_Update_Sept12.pdf
- Silva, C. (2010). Mentoring: Necessary but insufficient for advancement. Catalyst. https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Mentoring_Necessary_But_Insufficient_for_Advancement_Final_120610.pdf
- Silva, C. et Warren, A.K. (2019). Building LGBT-Inclusive Workplaces: Engaging Organizations and Individuals in Change. Catalyst. https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Building_LGBT_Inclusive_Workplaces_Engaging_Organizations_and_Individuals_in_Change.pdf
- The Micropedia of Microaggressions. (n.d.). <https://www.themicropedia.org/>
- The Prosperity Project. (2023). The zero report: The Prosperity Project 2023 annual report card on gender diversity and leadership. https://blog.canadianprosperityproject.ca/wp-content/uploads/2023/02/TPP_ARC_2023_EN.pdf
- TMX Group. (2022, 19 août). Sector analysis of board diversity on Toronto Stock Exchange listed companies. Toronto Stock Exchange. <https://www.tsx.com/company-services/learning-academy/esg-101?id=608>
- Wowk, A. (2020). 6 steps to mapping the employee journey at your organization. Qualtrics. <https://www.sap.com/documents/2021/03/000b332c-d67d-0010-87a3-c30de2ff8ff.html>

**PRIDE AT
WORK**
CANADA



**FIERTÉ AU
TRAVAIL**
CANADA

