

Initiatives de gestion de la diversité sexuelle et micro-agressions homonégatives : une étude qualitative des vécus et perceptions des employé.e.s lesbiennes, gais et bisexuel.le.s au Québec

Synthèse de mémoire

Marie Geoffroy, M.A. Sexologie, concentration recherche-intervention
Sous la direction de Line Chamberland, Ph. D., UQAM

Contexte

Malgré les avancées sur les plans juridique et social à l'échelle canadienne, plusieurs études rapportent que les personnes lesbiennes, gaies et bisexuelles (LGB) continuent à vivre de la victimisation homophobe en milieu de travail. Selon certains auteur.e.s, la combinaison d'un contexte législatif favorable aux minorités sexuelles et d'un contexte social d'acceptation de la diversité sexuelle (DS) fait en sorte que les attitudes et comportements discriminatoires se manifestent de manière de plus en plus subtile en milieu de travail, sous forme de **micro-agressions homonégatives (MAH)** (Sue, 2010, Nadal, 2013).

Selon une étude pancanadienne, 29% des employé.e.s de minorités sexuelles au Canada auraient vécu de la discrimination en milieu de travail (Sasso et Ellard-Gray, 2015).

La gestion de la diversité sexuelle en milieu de travail apparaît donc comme une bonne solution pour diminuer les comportements homonégatifs subtils dans les milieux de travail contemporains : les **initiatives de gestion de la diversité sexuelle (IGDS)** proposent des solutions concrètes pour diminuer la victimisation et améliorer l'inclusion des employé.e.s LGB sans utiliser les recours légaux. En fait, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à adopter des IGDS au Canada comme aux États-Unis. Nous en savons toutefois très peu sur les IGDS adoptées au Canada et sur leur efficacité pour améliorer les expériences en milieu de travail des employé.e.s LGB.

Alors que de plus en plus d'entreprises cherchent à devenir « LGBT-friendly », nos connaissances sur les pratiques réelles de ces entreprises sont limitées. Dans le contexte d'une économie capitaliste basée sur la compétition dans laquelle l'adoption d'IGDS serait motivée par les avantages concurrentiels économiques qui pourraient s'ensuivre (Kulik et Roberson, 2008), il devient important de savoir si de telles initiatives ont de réelles retombées positives sur les employé.e.s LGB.

Objectifs de recherche

1. Explorer l'éventail des IGDS adoptées par de grandes entreprises au Québec.
2. Recueillir les perceptions des employé.e.s LGB quant à l'efficacité des IGDS, surtout des politiques antidiscriminatoires et des formations à la DS.
3. Examiner les perceptions des MAH vécues en milieu de travail par les employé.e.s LGB.
4. Recueillir les recommandations de pistes d'intervention des employé.e.s LGB en lien avec les IGDS, pour améliorer leurs expériences au travail.

Les MAH diffèrent de l'homophobie ouverte et de la discrimination : Sue (2013) les définit comme des affronts, rebuffades ou insultes verbales, non verbales et quotidiennes — intentionnelles ou non intentionnelles — qui communiquent des messages hostiles, dérogatoires ou négatifs ciblant des personnes précises, sur la base de leur appartenance au groupe. Elles auraient des impacts négatifs notamment sur la santé psychologique. Aucune étude n'a exploré les MAH en contexte de travail.

Méthode

Participants *

- 13 employé.e.s LGB travaillant pour des entreprises dans la région de Montréal et comptant au moins 50 employé.e.s.
- Auto-identification : 7 gais, 4 lesbiennes et 2 bisexuel.le.s (1 femme et 1 homme)
- Âge variant de 22 à 55 ans (moyenne=34 ans)
- 7 secteurs d'emploi (voir figure 1)

Collecte et analyse

- Entrevues semi-dirigées
- Analyse thématique avec QSR N'Vivo
- Catégorisation des MAH rapportées avec la typologie de Nadal (2013).
- Création d'une typologie des IGDS.

Figure 1 : Secteurs d'emploi des participant.e.s



Résultats et discussion

Typologie des IGDS

- 10 des 13 participant.e.s ont rapporté que leur employeur avait mis en place une ou plusieurs IGDS.

Tableau 1 : Employeurs ayant adopté des IGDS selon le nombre d'employé.e.s dans le monde

Nombre d'employé.e.s dans le monde	Ratio des employeurs ayant IGDS
Moins de 500	0/3
Plus de 500	2/2
Plus de 1000	5/5
Plus de 10 000	3/3

- Le tableau 1 montre que les entreprises de plus de 500 employé.e.s à travers le monde ont toutes adopté des IGDS, mais aucune des 3 entreprises de taille plus restreinte.
- Le tableau 2 présente quelques IGDS recensées parmi nos participant.e.s, en les distinguant selon une **typologie** comportant **deux dimensions** : le **type de mesure** et le **niveau de formalité**.

Tableau 2 : Exemples d'IGDS recensées selon le niveau de formalité et le type de mesure

	Niveau de formalité			
	Formelle		Informelle (toujours non obligatoire)	
	Obligatoire	Non obligatoire		
Type de mesure	Dissuasive	Politique antidiscriminatoire à signer à l'embauche	Affichage du code éthique dans les espaces de travail	(Aucun exemple dans notre échantillon)
	Positive	Inclusion des couples gais dans des scénarios lors des formations d'embauche	Sondage sur le sentiment d'appartenance des employé.e.s de diverses minorités	Participation à la parade de fierté; invitation des conjoint.e.s aux congrès annuels; publicité dans les médias LGBT
	Éducative	Formations offertes sur la façon de mener une entrevue d'embauche sans discriminer (employé.e.s du secteur RH)	Web-conférences sur l'inclusion des personnes LGBT	Envoi d'une infolettre par le comité d'employé.e.s LGBT sur leurs activités, la cause LGBT dans le monde et autres informations

* Vu le cadre limité d'un mémoire et les contextes légaux et sociaux différents au moment de la rédaction du devis de recherche, il s'avérait impossible d'étendre la présente étude aux personnes trans sans escamoter l'analyse de leur situation spécifique (Fassinger et Arseneau, 2007; Worthen, 2013), quoique nous reconnaissons que celles-ci vivent beaucoup de discrimination et de transphobie en milieu de travail (Bauer *et al.*, 2011; Grant, 2011). En 2013, l'identité ou l'expression de genre ne faisaient pas encore l'objet d'une protection légale étendue et explicite à tous les niveaux législatifs au Québec ou au Canada. De plus, les personnes trans font encore l'objet de nombreux préjugés en lien notamment avec l'inclusion de la dysphorie de genre dans le DSM-V (Drescher, 2014).

- Les **IGDS formelles** sont initiées par l'employeur et sont souvent obligatoires, tandis que les **IGDS informelles** ne sont pas initiées par l'employeur (elles sont souvent initiées par le regroupement d'employé.e.s LGB de l'entreprise) et ne sont pas obligatoires.
- Chaque **type de mesure** est unique et complémentaire, en apportant quelque chose de différent et d'essentiel à l'effort d'inclusion des employé.e.s LGB en milieu de travail.

L'effet symbolique des IGDS : la normalisation de la diversité sexuelle

- Les résultats montrent que les trois types de mesures recensées sont perçus comme **contribuant à normaliser (banaliser, rendre habituel) la diversité sexuelle en milieu de travail**, car elles véhiculent comme message que la DS est normale et qu'il faut la reconnaître, sinon la valoriser.
- Les **IGDS énoncent les valeurs de l'entreprise/employeur** qui doivent non seulement être respectées et suivies, mais qui **deviennent la norme acceptée** à l'intérieur de l'entreprise.
- En d'autres mots, les IGDS adoptées par les employeurs établissent **par l'effet symbolique** que l'acceptation et la non-discrimination des personnes LGB sont la norme dans ce milieu de travail.

[Les IGDS font] en sorte que la personne peut-être qui est gaie puis qui se sent toute seule, différente, va dire : « Ah bien non, ici ils ont l'air à trouver ça hot ». Sûrement que ça doit aider là, pour n'importe quelle chose quand est différent. Mais on le SENT! On le sent vraiment là! - Yvan, gai

Autres facteurs liés à l'efficacité des IGDS

- Au-delà de l'effet symbolique, l'efficacité des IGDS serait aussi fonction du **type de mesure**, de leur **niveau de formalité** et de la **visibilité** qu'elles donnent à la DS.

Plus spécifiquement, les **IGDS dissuasives** sont perçues comme exprimant un message fondamental par rapport à l'acceptation de la DS, voire une injonction quant aux comportements à adopter (ou à éviter), alors que les **mesures éducatives** visent un changement plus en profondeur dans la compréhension de la DS, et donc dans les attitudes et comportements envers les personnes LGB. De plus, l'efficacité des IGDS, selon nos résultats, dépend de leur **visibilité**, laquelle découle de certaines caractéristiques comme leur **niveau de formalité et leur caractère obligatoire ou non**, et de la visibilité qu'elles donnent à la diversité sexuelle.

- En fait, la **visibilité** des IGDS formelles ferait en sorte qu'elles seraient possiblement **plus efficaces dans le transfert du message de normalité que les IGDS informelles**, qui sont souvent moins visibles. De même, la **clarté du message véhiculé**, son **caractère explicite et non ambigu**, ainsi que sa **provenance (personne en autorité)** sont aussi des éléments qui **renforcent la visibilité et l'impact symbolique d'une IGDS**.

À moment donné, si on veut que ça devienne normal, il faut que les gens en voient [de la diversité sexuelle]! - Alice, lesbienne

MAH

- Tous les participant.e.s, sauf une, ont vécu au moins une forme de **MAH en milieu de travail** (selon la typologie de Nadal, 2013).
- Aucun participant.e n'a rapporté avoir vécu de la discrimination ou de l'homophobie en milieu de travail.

L'autre fois, j'ai une collègue qui m'a demandé si j'avais des enfants. Là j'ai dit: « Ah non, je n'ai pas d'enfants. — As-tu une blonde? — Non, je n'ai pas de blonde ». Elle a dit: « Bien ce n'est pas grave, tu vas avoir une blonde bientôt » Puis là je lui ai répondu: « Bien non, ça me surprendrait, j'ai un copain, ça fait 7 ans ». (rires) - Alfred, gai

- Nos résultats convergent avec d'autres études selon lesquelles **la discrimination des minorités sexuelles persiste sous des formes plus subtiles**, dans plusieurs milieux de vie, dont le milieu de travail, et ce, même dans les organisations ayant adopté des initiatives visant l'égalité et la diversité.
- **L'effet symbolique** que partagent toutes les IGDS **ne serait donc pas suffisant** en lui-même et d'autres éléments entreraient en jeu dans leur efficacité pour contrer les MAH.

J'entends souvent, tu sais: « Ah, on le sait, [les gais] vous êtes toujours les plus beaux, les mieux habillés, puis les plus in, puis les plus à la mode ». Fait que « c'est où qu'il faut sortir, c'est comment qu'il faut s'habiller? » - Erich, gai

- En fait, nos résultats convergent avec Day et Greene (2008), qui concluent que la présence d'IGDS ne veut pas dire que le climat organisationnel est sécuritaire. La création d'une **culture d'ouverture à la DS** va au-delà des IGDS et dépend de **plusieurs facteurs**, par exemple, du soutien des collègues (Hebl et al., 2002).
- Par ailleurs, le fait d'avoir vécu des MAH en milieu de travail n'empêche pas les employé.e.s d'avoir un **réel sentiment que leur entreprise les accepte**. En fait, presque tous les participant.e.s percevaient leur milieu de travail comme ouvert et accueillant eu égard à leur orientation sexuelle. Donc, il semble que les **MAH en milieu de travail n'entraînent pas toujours une perception de l'environnement comme hostile**.
- Les participant.e.s étaient souvent d'avis que les **MAH n'étaient pas intentionnelles ou que leurs auteur.e.s n'étaient pas mal intentionnés**.

Efficacité supérieure des mesures éducatives

- Un **résultat saillant** de cette étude est que le **manque d'éducation et de sensibilisation** aux enjeux liés à la DS est perçu comme un **facteur important dans les MAH vécues** par les employé.e.s LGB en milieu de travail, et comme une **piste d'action de premier plan**.

L'efficacité supérieure attribuée aux mesures éducatives pourrait être liée au fait qu'**elles vont au-delà du symbolique**, c'est-à-dire de la transmission d'un message, pour **favoriser une compréhension plus approfondie de la DS**, de ses enjeux et des **stéréotypes derrière les MAH**. Elles **entraîneraient un changement intérieur** chez les individus, et pas seulement l'adoption d'un comportement extérieurement conforme à la norme de l'entreprise.

La politique est là sur papier, mais est-ce que ça se traduit dans les faits? [...] Plus on va en faire [de formations], plus ça va devenir naturel pour tous les employé.e.s de l'entreprise, de créer un environnement de travail inclusif. - Obery, bisexuel

Conclusion

- Par une méthodologie originale, notre étude offre de nouvelles informations sur les IGDS et les expériences des employé.e.s LGB, ainsi que des pistes intéressantes pour les organisations et les employeurs soucieux de changer des attitudes et de créer des cultures organisationnelles d'ouverture et d'inclusion de la DS.
- Nos résultats démontrent que l'inclusion des employé.e.s LGB est plus complexe que la simple promotion des IGDS : elle requiert un réel effort multiniveaux de la part de l'entreprise, surtout pour contrer les MAH.

Limites principales de l'étude

- Validité externe des données : comme toute étude qualitative, les résultats ne peuvent pas être généralisés à toute la population.
- Nous n'avons pas réussi à rejoindre des employé.e.s LGB qui travaillent dans certains secteurs, tels que l'industrie de la construction.

Y'a beaucoup de personnes de minorités sexuelles qui n'en parlent pas. Moi, je déteste le mot « s'afficher ». Hein, c'est pas s'afficher, c'est juste vivre comme tout le monde, devant la même tasse de café que tout le monde, parler de ce qu'on a fait avec notre conjoint, conjointe, naturellement... je pense que c'est quelque chose qui n'est pas encore acquis du tout. - Diane, lesbienne

Recommandations pour créer des cultures organisationnelles d'ouverture et d'inclusion de la diversité sexuelle

Les recommandations formulées dans cette section reprennent à la fois des recommandations brutes des participant.e.s, ainsi que les résultats de nos analyses.

La première chose, c'est de savoir que [l'orientation sexuelle] n'est absolument pas un enjeu. Que [les employé.e.s] sont reconnus pour leur talent et leur performance, peu importe leur orientation sexuelle.
- Érich, gai

Une **politique antidiscriminatoire** (ou code déontologique) qui explicite que l'entreprise ne tolère pas la discrimination sur la base l'orientation sexuelle est une **nécessité de base**.

Importance de la visibilité

- L'entreprise doit **promouvoir ses IGDS** : p.ex. inclure les informations dans les trousseaux d'accueil des nouveaux employé.e.s, rendre obligatoire certaines formations, mettre sa politique antidiscriminatoire en page d'accueil de son site web.

- **Augmenter la visibilité de la DS** dans les milieux de travail en général : p.ex. diffuser des affiches dans le cadre du 17 mai, inclure des exemples avec des couples de même sexe dans les invitations à des galas corporatifs, mentionner explicitement l'orientation sexuelle dans les politiques antidiscriminatoires.

Adopter plusieurs approches; favoriser l'éducation

- Les formations « donnent un visage » à l'enjeu et peuvent permettre aux gens de **prendre conscience de leurs biais et leur fournir des outils concrets**.

- Les formations à la diversité ne devraient **pas être des événements singuliers**.

- Les employeurs devraient développer un **curriculum de formation à la DS** directement à l'intérieur des autres activités de formation et de communications de l'entreprise.

Pour contrer les MAH, selon Sue (2010), les initiatives doivent atteindre deux buts : **permettre aux minorités de faire entendre leurs voix et inquiétudes** et **éduquer la main-d'œuvre hégémonique** (blanche, mâle et hétérosexuelle) pour qu'elle devienne sensibilisée et consciente des micro-agressions et de leurs impacts. Les suggestions pour parvenir à ces buts incluent : **A) la création de regroupements d'employé.e.s de minorités; B) proposer des modèles positifs; C) la formation en cours d'emploi.**

Encore là, toute est dans la promotion, l'éducation, et d'attaquer la base, parce que c'est carrément la base, tu sais de [dire]: « ah ça, c'est tapette... whatever. » Les gens l'utilisent de façon.... non réfléchie. - Émile, gai

Encourager ou décourager?

Les IGDS qui **encouragent ou posent des actions positives vont au-delà de la simple interdiction d'un comportement** (comme le feraient les IGDS qui interdisent la discrimination) en rendant visible la diversité sexuelle tout en envoyant de manière dynamique le message qu'elle est normale et acceptée. Ce type d'action démontrerait la volonté de l'entreprise de **passer d'un état passif** (« nous sommes contre les stéréotypes ») à **un état actif** (« nous cherchons activement à les déconstruire »), ce qui envoie un message très puissant aux employé.e.s et augmente l'efficacité des initiatives de diversité.

Adopter des initiatives aux différents niveaux hiérarchiques

• Les efforts d'inclusion pour les employé.e.s LGB doivent **provenir des différents niveaux hiérarchiques**, c'est-à-dire à la fois du haut de la hiérarchie organisationnelle (top-down) et du bas (bottom-up).

L'importance d'impliquer les dirigeant.e.s

L'implication des cadres supérieurs dans la création et la promotion des IGDS est une manière d'augmenter leur visibilité et la portée de leur message. En fait, si les cadres supérieurs ne sont pas sensibilisés et actifs par rapport aux enjeux LGB, une culture organisationnelle d'ouverture et d'inclusion de la diversité sexuelle ne peut jamais être pleinement atteinte et les employé.e.s peuvent même développer un certain scepticisme quant à la réelle volonté de l'entreprise d'inclure les employé.e.s LGB. Sans un engagement crédible des superviseur.e.s dans les activités et valeurs véhiculées par les IGDS, même les IGDS les plus visibles peuvent demeurer inefficaces et pourraient avoir des effets pervers.

- Les **formations** doivent préférablement être offertes aux cadres supérieurs (superviseur.e.s, gestionnaires, etc.) et, dans la mesure du possible, à tous les employé.e.s.
- Impliquer les **supérieur.e.s** activement dans le **développement et la promotion des IGDS** (conception et plan de mise en application) pour s'assurer qu'ils soient familiers avec ces initiatives.
- S'assurer que les **employé.e.s** soient **au courant de l'objectif** de rendre le milieu de travail inclusif pour les personnes LGB.
- Favoriser l'ouverture des employé.e.s en leur offrant du **mentorat**, en facilitant la formation de **groupes de ressources d'employé.e.s LGB et d'allié.e.s**, et en **célébrant la diversité globalement**.
- Il est suggéré que les efforts auprès des employé.e.s **ne présentent pas les personnes LGB comme des victimes**, et évitent que les employé.e.s hétérosexuel.le.s se sentent punis.

Il faut que ça parte d'en haut puis faut que ça puisse descendre jusqu'en bas. Parce que si le message vient d'en haut, mais qu'il ne se passe rien en bas, bien c'est un peu hypocrite! Puis s'il y a du monde en bas qui sont super motivés puis qui veulent, mais qu'en haut non... Faut qu'il y ait les deux! - Obery, bisexuel

La combinaison des formes d'IGDS est souhaitable et mène à une plus grande efficacité. L'idée principale que les décideur.e.s doivent retenir est qu'il ne suffit pas de se concentrer sur la réduction de la discrimination, mais qu'il faut faire en sorte que le message d'acceptation soit clair et s'inscrive dans la culture organisationnelle.

UQÀM | **Chaire de recherche sur l'homophobie** | **UQÀM** | **Faculté des sciences humaines**
Université du Québec à Montréal