

L'accompagnement de la transition de genre en milieu de travail : une analyse des pratiques organisationnelles et des défis sous la lentille des gestionnaires

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© FARAH GEORGES

NOVEMBRE 2024

Composition du jury :

Catherine Beaudry, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Andrée-Anne Deschênes, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

**François Boucher, évaluateur externe, Commission des normes, de l'équité, de la santé
et de la sécurité au travail (CNESST)**

Dépôt initial le 15 octobre 2024

Dépôt final le 20 novembre 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

À l'issue de ce travail de mémoire, il m'est particulièrement important d'exprimer ma profonde gratitude à toutes celles et ceux qui ont contribué à sa réalisation et à son aboutissement.

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de mémoire, madame Andrée-Anne Deschênes. Votre bienveillance inestimable, votre rigueur et votre expertise ont été pour moi des guides précieux tout au long de ce parcours. Merci de m'avoir encouragée à repousser mes limites, de croire en mes capacités et de m'avoir offert un cadre intellectuel stimulant. Votre patience et vos conseils éclairés ont été essentiels à l'élaboration de cette mémoire, et je me considère extrêmement chanceuse d'avoir pu bénéficier de votre accompagnement.

Je souhaite exprimer ma grande gratitude à l'Université du Québec à Rimouski, qui m'a fourni les ressources et le soutien nécessaires pour mener à bien cette recherche. Je suis aussi très reconnaissante envers les participantes à cette étude. Sans leur précieuse contribution, cette recherche n'aurait pas été possible. Un grand merci à vous toutes.

Je voudrais également exprimer toute ma reconnaissance à ma famille, qui a été un pilier de soutien inébranlable tout au long de mon cheminement académique. À mon père et à mes frères et sœurs, qui m'ont toujours encouragée à poursuivre mes rêves et à persévérer dans les moments de doute : merci pour votre amour inconditionnel et votre confiance en moi. Un grand merci de plus à mes trois collègues et amis, dont les mots d'encouragement m'ont aidé à surmonter les défis et à continuer d'avancer.

Ensuite, je tiens à remercier du fond du cœur mon conjoint, John Peter Sylvestre, pour sa présence aimante et son soutien indéfectible. Merci d'avoir été à mes côtés jour après jour, de m'avoir écoutée dans les moments de frustration et d'avoir partagé mes joies et mes succès. Ta patience, ton réconfort et ton soutien sans faille ont été pour moi des sources de force inestimables. Sans toi, ce travail n'aurait pas été le même.

Enfin, un grand merci à ma petite fille, Hannah Chloé, qui m'a accompagnée parfois lors de mes séances de cours. Ton amour et ta compréhension m'ont permis de trouver l'énergie et la détermination nécessaires pour réussir ce projet.

À vous tous, je vous exprime ma reconnaissance la plus sincère pour votre soutien et vos encouragements.

RÉSUMÉ

La diversité est un concept de plus en plus présent dans les organisations, englobant des dimensions comme la race, l'origine ethnique, le genre et l'orientation sexuelle entre autres. Sa mise en œuvre, bien que bénéfique, demeure complexe et pose des défis pour les gestionnaires. Dans cette optique, l'intégration d'un personnel au profil diversifié est devenue une valeur clé pour les organisations qui cherchent à évoluer et à rester attractives. Donc, le rôle des gestionnaires est crucial dans une gestion proactive de la diversité. Ce mémoire se concentre sur la perception des gestionnaires du secteur éducatif quant à l'accompagnement des employé·es en transition de genre. L'objectif est de décrire et de comprendre les perceptions des gestionnaires travaillant dans l'éducation concernant cette transition. Pour cela, une recherche qualitative a été menée auprès de sept gestionnaires : six directrices de centres de la petite enfance et une directrice adjointe d'une école primaire au Québec. L'étude met en lumière que, malgré une attitude globalement positive envers les employé·es en transition de genre, les gestionnaires ont des connaissances limitées sur le processus de transition. Cette méconnaissance souligne l'importance d'une formation continue et d'une sensibilisation accrue pour mieux comprendre les besoins médicaux, psychologiques et sociaux des personnes en transition, et ainsi favoriser un environnement de travail inclusif. Le rôle des gestionnaires est essentiel pour procurer un soutien émotionnel, régir la confidentialité et adapter les politiques organisationnelles pour mieux accompagner les employé·es en transition. Les pratiques recommandées incluent une communication ouverte, une sensibilisation continue et une personnalisation de l'accompagnement. L'étude identifie également des compétences clés pour les gestionnaires, telles que l'empathie, l'écoute active et la gestion des conflits. Enfin, l'étude met en lumière que malgré la volonté affirmée des gestionnaires rencontrées, le soutien s'avère principalement émotif. Les pratiques d'accompagnement et d'inclusion ne sont pas, à ce jour, formalisées. Ce mémoire propose des pistes de pratiques inclusives et met en avant les compétences nécessaires pour une gestion efficace des transitions de genre en milieu éducatif.

Mots clés : diversité en milieu de travail, transition de genre, milieu éducatif, inclusion, soutien organisationnel, compétences en gestion, soutien émotionnel.

ABSTRACT

Diversity is a concept increasingly present in organizations, encompassing dimensions such as race, ethnic origin, gender and sexual orientation among others. Its implementation, while beneficial, remains complex and poses challenges for managers. With this in mind, integrating a diverse workforce has become a key value for organizations seeking to evolve and remain attractive. Managers therefore play a crucial role in proactively managing diversity. This dissertation focuses on how managers in the education sector perceive the need to support employees in gender transition. The aim is to describe and understand the perceptions of managers working in education regarding this transition. To this end, qualitative research was carried out with seven managers: six directors of early childhood centers and one assistant director of an elementary school in Quebec. The study revealed that, despite a generally positive attitude towards employees in gender transition, managers have limited knowledge of the transition process. This lack of knowledge underlines the importance of ongoing training and increased awareness to better understand the medical, psychological and social needs of people in transition, and thus foster an inclusive work environment. The role of managers is essential in providing emotional support, governing confidentiality and adapting organizational policies to better accompany employees in transition. Recommended practices include open communication, ongoing awareness and personalized support. The study also identifies key competencies for managers, such as empathy, active listening and conflict management. Finally, the study highlights that, despite the stated willingness of the managers we met, support is mainly emotional. To date, support and inclusion practices have not been formalized. This dissertation puts forward suggestions for inclusive practices and highlights the skills required for effective management of gender transitions in the educational environment.

Keywords: workplace diversity, gender transition, educational environment, inclusion, organizational support, management skills, emotional support.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	viii
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES.....	xv
LISTE DES TABLEAUX	xviii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xx
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 RECENSION DES ÉCRITS	5
1.1 MISE EN CONTEXTE.....	5
1.2 LA DIVERSITÉ SEXUELLE ET DE GENRE.....	9
1.2.1 Définitions	9
1.2.2 Les enjeux psychosociaux de la transition de genre.....	13
1.3 LA GESTION DE L'ÉQUITÉ, DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION EN MILIEU DE TRAVAIL.....	19
1.3.1 Définition des concepts : équité, diversité et inclusion	19
1.3.2 L'inclusion en milieu de travail : pratiques organisationnelles et leadership inclusif.....	31
CHAPITRE 2 DÉMARCHE DE RECHERCHE	36
2.1 FORMULATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE	36
2.2 OBJECTIFS DE RECHERCHE	37
2.3 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE.....	38
2.3.1 Pertinence scientifique.....	38
2.3.2 Pertinence sociale	40
2.4 L'ÉPISTÉMOLOGIE DE LA RECHERCHE	42

2.5	DÉFINITION DES CONCEPTS CLÉS DE L'ÉTUDE.....	44
2.6	LA STRATÉGIE DE RECHERCHE.....	45
2.6.1	L'approche de recherche.....	45
2.6.2	La méthode de collecte des données.....	48
2.6.3	La population à l'étude	50
2.6.4	Le traitement et l'analyse des données	52
2.7	CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES.....	52
CHAPITRE 3 RÉSULTATS.....		55
3.1	PRÉSENTATION DU PROFIL DES PARTICIPANTS	55
3.2	LA PERCEPTION DES GESTIONNAIRES QUANT À LA TRANSITION DE GENRE.....	57
3.3	LE RÔLE DES GESTIONNAIRES QUANT À L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES EN TRANSITION DE GENRE.....	60
3.3.1	Un rôle de soutien et de respect de la confidentialité et des besoins individuels.....	60
3.4	LES PRATIQUES DÉPLOYÉES.....	62
3.5	LES COMPÉTENCES DES GESTIONNAIRES.....	65
3.6	LES DÉFIS ANTICIPÉS	67
3.6.1	Défis individuels	67
3.6.2	Des défis interpersonnels	68
3.6.3	Des défis organisationnels	71
3.7	AUTRES CONSTATS	72
3.7.1	L'inclusion des enfants	72
3.7.2	L'impact du style de leadership des participantes	74
CHAPITRE 4 DISCUSSION.....		78
4.1	LA PERCEPTION ET LES CONNAISSANCES DES GESTIONNAIRES ŒUVRANT DANS LE DOMAINE DE L'ÉDUCATION QUANT À LA TRANSITION DE GENRE	78
4.2	LE RÔLE PERÇU DES GESTIONNAIRES DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES EN TRANSITION	79
4.3	LES PRATIQUES À DÉPLOYER	81

4.4	LES COMPÉTENCES REQUISES PAR LES GESTIONNAIRES DANS L'ACCOMPAGNEMENT D'UNE PERSONNE EN TRANSITION DE GENRE.....	83
4.5	LES DÉFIS ANTICIPÉS.....	85
4.6	LE MILIEU DE L'ÉDUCATION COMME LIEU DE TRAVAIL INCLUSIF	86
4.7	APPORTS DE L'ÉTUDE.....	89
	4.7.1 Apports théoriques.....	89
	4.7.2 Apports managériaux.....	89
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	92
	ANNEXE I : GUIDE D'ENTRETIEN	96
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	100

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Profil des participantes	56
---	----

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CPE	Centre de la petite enfance
EDI	Équité, diversité et inclusion
ISQ	Institut de la statistique du Québec
INSPQ	Institut national de santé publique du Québec
LGBTQ+	Lesbiennes, gays, bisexuels, trans, queer et autres

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans le cadre de la gestion des personnes en milieu de travail et de l'amélioration des conditions de travail, l'accompagnement des employé·es en transition de genre est un sujet de plus en plus pertinent. La transition de genre est une réalité dont la reconnaissance et l'acceptation sont en croissance dans de nombreux secteurs, y compris dans le secteur éducatif. Les établissements scolaires, en tant que lieux d'apprentissage et de développement des enfants et des adolescents, ont une responsabilité particulière pour créer des environnements inclusifs et soutenant pour tous leurs employé·es, y compris ceux qui traversent une transition de genre.

Cette étape représente non seulement un défi personnel significatif pour l'employé·e concerné (Schilt et Connell, 2007), mais également une occasion pour l'employeur de montrer son engagement envers la diversité et l'inclusion. Une transition de genre peut être une période de vulnérabilité et de stress accrus et le soutien organisationnel joue un rôle déterminant dans la réussite de cette transition (Ozturk et Tatli, 2016). À cet égard, la littérature met en lumière les défis sociaux et de santé particuliers auxquels sont confrontées les personnes trans. Par exemple, plusieurs études ont révélé que les personnes trans présentent un risque accru de souffrir de troubles mentaux comme la dépression, l'anxiété, l'abus d'alcool, le tabagisme, l'automutilation, ainsi que d'avoir des intentions suicidaires, en comparaison avec les personnes cisgenres (Bockting et al., 2013 ; Budge et al., 2016 ; Davey et al., 2016 ; Harrison et al., 2012 ; Miller et Grollman, 2015, cités dans Beauregard et al., 2021).

De plus, d'autres études ont démontré que les personnes trans rencontrent souvent des obstacles importants dans leur vie professionnelle, notamment la discrimination, le harcèlement et le manque de soutien adéquat (Bertereau et al., 2019 ; Beauregard et al., 2021 ; Budge et al., 2010 ; Blais et al., 2018 ; Jones, 2013). Pour les employé·es du milieu scolaire, ces défis peuvent être exacerbés par la nature publique et sociale de leur travail. Brooks et Wright (2024) soulignent que les enseignant·es LGBTQ+ subissent des discriminations qui les empêchent de vivre ouvertement selon leur orientation sexuelle ou leur identité de genre. Bien que des progrès aient été réalisés en matière de droits civiques pour les personnes LGBTQ+, le climat social actuel révèle une acceptation de plus en plus polarisée (Moreau, 2018). Un récent sondage a montré, une diminution du confort des Américains non LGBTQ+ dans certaines situations personnelles liées aux enjeux LGBTQ+ (Schneider et al., 2018). Des enquêtes ont également révélé que de nombreux éducateurs LGBTQ+ se sentent encore en insécurité dans leur environnement de travail en milieu scolaire (Wright, 2010 ; Wright et Smith, 2015, 2019). En outre, l'accompagnement des employé·es du milieu éducatif en transition de genre est crucial non seulement pour le bien-être de ces employé·es, mais aussi pour la promotion d'un environnement d'apprentissage inclusif et respectueux.

Ce mémoire a pour objectif de décrire et de mieux comprendre la perception des gestionnaires travaillant dans le domaine de l'éducation concernant l'accompagnement d'un·e employé·e en transition de genre. Pour ce faire, cette recherche qualitative s'est basée sur des entretiens semi-structurés approfondis menés auprès de sept gestionnaires d'établissements éducatifs au Québec, incluant des responsables de centre de la petite enfance (CPE) et une directrice adjointe d'école primaire, tous ayant au moins un an d'expérience dans leur poste respectif. L'analyse de ces entretiens permet non seulement de mieux comprendre la perception des dirigeant·es d'établissements scolaires à l'égard d'un·e employé·e en transition de genre, mais aussi d'explorer comment ces dirigeant·es pourraient agir pour créer des milieux de travail inclusifs et sûrs pour un·e employé·e en transition de genre. Ainsi, cette étude vise à mieux comprendre la perception des gestionnaires envers un·e

employé·e en transition de genre, en décrivant leurs rôles, les pratiques qu'ils mettent en œuvre, les compétences mobilisées, ainsi que les défis anticipés en matière d'accompagnement d'une personne en transition.

Ce mémoire est structuré en quatre chapitres. Le premier chapitre présente une recension des écrits, offrant un état des connaissances actuelles sur la diversité de genre, l'accompagnement des employé·es en transition de genre en milieu de travail et la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI). Le deuxième chapitre décrit la démarche méthodologique utilisée dans cette étude, qui repose sur des entretiens semi-structurés avec des gestionnaires d'établissements éducatifs. Le troisième chapitre expose les résultats de l'analyse des données recueillies à partir de ces entretiens. Enfin, le quatrième chapitre propose une discussion des résultats en les confrontant aux recherches antérieures, tout en présentant les contributions théoriques et pratiques de ce mémoire dans le domaine de l'inclusion et de la gestion de la diversité de genre en milieu scolaire.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ÉCRITS

Ce premier chapitre vise à présenter l'état actuel des connaissances quant à l'accompagnement de la transition de genre en milieu de travail. Il met en lumière l'importance croissante de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) au sein des organisations contemporaines, en mettant particulièrement l'accent sur la nécessité d'adapter les politiques et les pratiques pour soutenir le personnel en transition de genre. Il vise à établir les bases théoriques et conceptuelles nécessaires pour comprendre les enjeux et les opportunités liés à l'accompagnement de la transition de genre en milieu de travail, notamment en ce qui concerne la diversité sexuelle et de genre, ainsi que la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion.

1.1 MISE EN CONTEXTE

La gestion de la diversité en milieu de travail est devenue une préoccupation majeure pour de nombreux employeurs. Actuellement, les organisations prennent de plus en plus conscience des bénéfices liés à la diversité et s'efforcent de mettre en place des milieux professionnels inclusifs qui célèbrent et valorisent les distinctions individuelles. Cette gestion de la diversité ne se limite pas seulement aux minorités visibles sur le plan de la race, du handicap, du sexe ou de l'origine ethnique par exemple, mais s'étend également aux minorités sexuelles et de genre (ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2023). Ainsi, la diversité au sein des organisations englobe désormais un éventail plus large de facteurs

identitaires que ceux désignés par la loi¹, ce qui rend l'enjeu de la gestion de la diversité de plus en plus complexe. L'expression *minorités sexuelles et de genre* « réfère aux personnes minorisées en raison de corps ou d'apparences corporelles, d'orientations sexuelles, d'identités ou d'expressions de genre non conformes aux normes culturelles sur la sexualité et le genre, et donc exposées à la stigmatisation et aux discriminations » (Chamberland et Saewyc, 2011 ; Fassinger et Arseneau, 2007, cités dans Geffroy et Chamberland, 2015, p. 146). En effet, comme l'illustre Charlebois (2011), les personnes lesbiennes, gays, bissexuelles, trans*, bispirituelles et queer (LGBTQ+)² ont souvent été marginalisées et opprimées par les institutions. En milieu de travail, les personnes LGBTQ+ sont fréquemment confrontées à des attitudes ou commentaires négatifs, à des moqueries, à l'exclusion, au harcèlement ou même à des actes de violence (Mauclair, 2019). Cette marginalisation peut découler de préjugés, d'un manque de connaissance, ou de discriminations envers les personnes LGBTQ+. Dans l'optique de favoriser l'inclusion de ces personnes, cette situation requiert une réévaluation des connaissances, des pratiques et des politiques, et ce, autant au niveau organisationnel que sociétal.

¹ Sans prétendre à l'exhaustivité, citons par exemple la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* qui a pour objet l'égalité dans les milieux de travail de juridiction fédérale de sorte que nul ne soit discriminé et ne subisse un préjudice pour des motifs étrangers à sa compétence. Cette loi vise quatre groupes désignés : les femmes, les personnes autochtones, les minorités visibles et les personnes handicapées. Au niveau provincial, la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* a pour objectif d'accroître la représentativité de la main-d'œuvre disponible dans les organismes publics et de corriger les pratiques s'inscrivant dans le système d'emploi qui ont des effets d'exclusion. Cette loi vise, elle aussi, les femmes, les personnes autochtones, les minorités visibles et ethniques ainsi que les personnes handicapées.

² Le sigle *LGBTQ+* correspond à *lesbiennes, gais, bissexuels, trans*, queer et autres*. Le mot « trans* » réfère à l'ensemble des réalités qui touchent les personnes transsexuelles et transgenres. L'emploi de l'astérisque est une convention dans le domaine des études LGBTQ ou queer, se veut un rappel de leur distinction et de leur ressemblance (Charlebois, 2011). D'autres caractères peuvent s'ajouter à ce sigle pour inclure différentes réalités de la diversité sexuelle et de la diversité de genre, comme *2S* pour *personne bispirituelle*, *I* pour *personne intersexuée*, ou *P* pour *personne pansexuelle*. Les caractères *2* et *Q* peuvent également être ajoutés après le *Q* pour *en questionnement* : *LGBTQ2+*, *LGBTQQ+*. Dans ce travail, le terme *LGBTQ+* est privilégié.

Parmi les personnes issues de la diversité sexuelle et de genre, les personnes trans sont particulièrement à risque de subir de la discrimination et de l'exclusion (Beauregard et al., 2021). Selon Statistique Canada (2022), environ 100 815 personnes au Canada sont transgenres (59 460) ou non binaires (41 355), ce qui représente 0,33 % de la population âgée de 15 ans et plus. Au Québec, selon le dernier recensement, ce serait 10 155 jeunes de 15 à 34 ans qui étaient trans ou non-binaires en 2021, soit environ 1 jeune sur 200 (Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2022). Par ailleurs, Perreault (2017, p. 29), mentionne que « de plus en plus de personnes ont recours à une réattribution de sexe. Il est temps de mieux les comprendre [...] ». Ces personnes sont d'ailleurs plus souvent victimes d'intimidation, d'agressions physiques ou d'agressions sexuelles (Institut national de santé publique du Québec [INSPQ], 2019 ; Statistique Canada, 2020). Selon Geoffroy et Chamberland (2015) diverses études ont examiné l'existence de discriminations envers les personnes trans dans le milieu professionnel, se penchant particulièrement sur les conséquences de ces discriminations sur leur santé mentale. En dépit des progrès législatifs et sociaux en ce qui a trait à l'égalité au travail pour les minorités sexuelles et de genre au Canada et aux États-Unis, et malgré les mécanismes de protection en place pour les personnes trans, leur inclusion demeure un sujet tabou, voire parfois controversé, en milieu professionnel. Une récente recension de la littérature fait d'ailleurs état de plusieurs obstacles rencontrés dans la trajectoire professionnelle des personnes trans, comme le refus d'être rencontrées en entrevue d'embauche, être évaluées trop sévèrement, un refus de promotion ou un congédiement considéré injuste (Blais et al., 2022). À titre illustratif, un rapport de McKinsey & Company (2021) montre que les employé·es cisgenres gagnent un salaire annuel supérieur de 32 % que les employé·es trans, et ce, même lorsque les niveaux d'éducation sont similaires ou supérieurs.

Une grande étude a été réalisée au Canada en 2013 par Trans pulse montre que 98 % des Ontariennes et Ontariens trans ont déclaré avoir été victimes d'au moins une expérience de transphobie (Scheim et al., 2013). Par conséquent, il devient complexe pour une personne

trans de révéler ou d'affirmer son identité de genre, notamment en milieu de travail. Comme l'explique Mauclair (2019), il est compliqué pour une personne d'assumer sa transidentité, notamment en raison de la notion de vie privée, de l'hétéronormativité ou du manque de politique de diversité. Dans cette situation, il est primordial pour chaque membre de l'organisation de cultiver la tolérance envers ces personnes, soulignant que les émotions jouent un rôle crucial dans la dynamique de la cohésion sociale et dans le développement du sentiment d'intégration des individus dans ce contexte. Ainsi, le concept de la gestion diversité « met l'accent non plus sur l'égalité des capacités entre groupes, mais sur la reconnaissance et la valorisation des différences » (Bender et Pigeyrer, 2003, cités dans Cornet et Warland 2008a, p. 6).

En 2009, une enquête menée en France par le Mouvement d'affirmation gay (MAG) a révélé que 69 % des personnes trans interrogées avaient déjà éprouvé des pensées suicidaires (Denis et al., 2022). Afin de faire face à cette problématique, le ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports (2021) a publié une circulaire énonçant des directives à l'intention de l'ensemble du personnel de l'éducation nationale dont l'objectif est d'améliorer la prise en compte des questions liées à l'identité de genre au sein de l'environnement scolaire. La transition de genre implique des transformations sociales, légales et physiques, et ce, afin de favoriser le bien-être psychique des personnes trans. Des pratiques et des politiques respectueuses de la diversité sont dès lors nécessaires, de façon encore plus marquée dans le milieu de l'éducation, car la transphobie y serait encore répandue (Chamberland et al., 2011). À cet égard, l'attitude des directions d'établissement serait particulièrement importante. C'est pourquoi il est crucial d'examiner attentivement la manière dont les gestionnaires dans le secteur éducatif soutiennent leurs employé·es en transition de genre dans leur milieu professionnel. D'ailleurs, pour entreprendre une transition et l'assumer, il semble que l'annonce de la transition dans le cadre du milieu professionnel soit particulièrement importante et ardue (Ozturk et Tatli, 2016).

En plus de la stigmatisation et de l'exclusion, certaines études montrent également comment les personnes trans sont parfois exploitées comme source de valeur ajoutée, qu'une organisation peut utiliser leur transidentité comme un argument de marketing, de visibilité et de prestige, sans pour autant leur garantir des conditions de travail dignes et stables (Pignedoli et Faddoul, 2019). Il s'agit ainsi d'une diversité de façade, instrumentalisant les personnes trans. Par la suite, les données fournies par les enquêtes européennes sur la discrimination envers les employé·es LGB (lesbiennes, gays, bisexuels) confirment l'existence de discriminations et d'autres formes de stigmatisation sur le lieu de travail (Geoffroy et Chamberland, 2015). De plus, on peut comprendre que les discriminations auxquelles sont confrontées les personnes trans sont étroitement liées aux normes de genre (Parini et Lloren, 2017). Par ailleurs, l'évolution des normes sociales et des attitudes envers les questions de genre ajoute une couche de complexité nécessitant une compréhension approfondie des dynamiques sociales, des politiques organisationnelles et des facteurs culturels pour aborder efficacement les défis liés à l'accompagnement des personnes en transition de genre. Afin d'approfondir cette problématique, ce projet de recherche vise à mieux comprendre comment accompagner de manière adéquate un·e employé·e en transition de genre dans le secteur éducatif, dans le but de créer un environnement de travail plus inclusif et propice à son épanouissement.

1.2 LA DIVERSITÉ SEXUELLE ET DE GENRE

1.2.1 Définitions

La diversité sexuelle et de genre englobe de nombreux concepts, parfois complexes et interreliés, qui sont évolutifs en fonction des normes sociétales. Ainsi, quelques concepts liés à la transition de genre, qui est au cœur de cette recherche, méritent d'être définis. D'abord, il convient de préciser ce qu'est l'identité de genre. *L'identité de genre* « est le sentiment profond et personnel d'être de genre masculin ou féminin, ou ni de l'un ni de l'autre, ou

encore des deux » (gouvernement du Québec, 2023a, par. 4). Elle peut ou non correspondre au sexe assigné à la naissance. *L'expression de genre*, quant à elle, réfère à la « manière dont une personne exprime ouvertement son genre. Elle peut inclure ses comportements et son apparence, comme ses choix vestimentaires, sa coiffure, le port de maquillage, son langage corporel et sa voix. L'expression de genre est indépendante du sexe assigné à la naissance et n'est pas nécessairement liée à l'identité de genre telle que vécue personnellement et intimement » (gouvernement du Québec, 2023b, p. 6). Une personne *cisgenre* « est une personne dont le sexe assigné à la naissance est conforme avec son identité de genre » (Blais et al., 2022, p. 10). Une personne *non binaire* est une « personne dont l'identité de genre se situe en dehors de la binarité homme/femme. Elle peut s'identifier à la fois comme homme et femme ni comme homme ni comme femme ou partiellement à un seul genre » (gouvernement du Québec, 2023b, p. 8).

Ensuite, il convient de définir le concept de *cisnormativité*, qui réfère au « système de normes et de croyances souvent implicites et inconscientes qui renforce l'imposition de l'identité cisgenre comme seul mode de vie ou seule identité de genre légitime. La cisnormativité repose soit sur l'effacement des personnes trans, soit sur un préjugé favorable envers les personnes cisgenres, ou encore sur ces deux prémisses » (gouvernement du Québec, 2023b, p. 5).

Un autre concept fréquemment sollicité lorsqu'il est question de diversité sexuelle et de genre est celui de *queer*. Le terme *queer* est un mot « d'origine anglo-saxonne qui a été réapproprié par les personnes des communautés lesbiennes, gaies, bisexuelles et trans de manière à en faire un symbole d'autodétermination et de libération plutôt qu'une insulte. Il désigne les personnes qui ne s'identifient pas à l'organisation binaire et rigide des sexes (homme/femme) et des genres (masculin/féminin) et dont l'orientation sexuelle, l'identité de

genre ou l'expression de genre est fluide (changeante ou inclassable)» (gouvernement du Québec, 2023b, p. 9).

Concept au cœur de cette étude, il convient maintenant de présenter la définition de personne trans. Selon Malo (2018), il n'existerait pas encore, à ce jour, de définition qui ait fait consensus et qui soit communément admise de ce qu'est une personne trans. Pour Rabain et al. (2021), ce terme fait référence à l'acte de s'identifier à une identité de genre différente de celle qui a été assignée à la naissance. Cette identité de genre peut être féminine, masculine ou non binaire. Il s'agit donc aussi de toute personne dont l'identité de genre est différente de celle qui lui a été attribuée à la naissance en mentionnant le sexe apposé sur son acte de naissance (Dubuc et al., 2020). Selon le gouvernement du Canada (2020), le terme personne trans est :

un concept générique qui désigne une personne dont l'expression de genre ne correspond pas au sexe qui lui a été assigné à la naissance. Ce concept s'applique entre autres, aux personnes qui ont apporté des modifications à leur corps, que ce soit par la chirurgie, par une intervention médicale ou par un autre moyen, ou qui prévoient d'apporter des modifications à leur corps afin que leurs caractéristiques sexuelles correspondent à leur identité de genre ; aux personnes dont l'identité de genre ne correspond pas au genre qui leur a été attribué à la naissance, mais qui ne souhaitent pas modifier leur corps ; aux personnes qui s'identifient comme ayant plusieurs genres ou aucun genre ; aux personnes dont l'identité de genre change de temps à autre ; ou aux personnes ayant une tout autre identité de genre qui ne correspond pas aux normes socialement acceptées en ce qui a trait aux comportements attendus en fonction du genre. Le concept de l'identité de genre est distinct de celui de l'orientation sexuelle, et une personne trans peut être hétérosexuelle, gaie, lesbienne, bisexuelle ou asexuée.

Ainsi, ce concept, plutôt large et inclusif — parfois qualifié de terme parapluie —, regrouperait, sans s'y limiter, les personnes se disant intersexuelles, transsexuelles, transgenres et travesties (Malo, 2018). Une *personne intersexuelle* (ou intersexe) naît avec des caractéristiques sexuelles qui ne correspondent pas aux définitions classiques de la

masculinité ou de la féminité. Certaines estimations avancent que 1,7 % de la population naît avec des caractéristiques intersexuelles (Nations unies, 2024). Les personnes intersexes peuvent avoir n'importe quelle identité de genre ou orientation sexuelle. Le terme *personne transsexuelle* est généralement employé pour désigner une personne qui modifie son corps pour que son expression de genre concorde avec son identité de genre. Dès lors, une personne transsexuelle est quelqu'un qui commence, a commencé ou souhaite commencer des démarches légales ou médicales pour changer de sexe (gouvernement du Québec, 2023a). Une *personne transgenre* est une personne dont l'identité sexuelle ne correspond pas à son sexe biologique, sans que cette personne n'ait nécessairement entamé de procédures médicales pour un changement de sexe physique. Une *personne travestie* utilise en partie ou en totalité, de manière ponctuelle ou durable, des codes sociaux (vêtements, attitudes, etc.) qui ne correspondent pas au genre qui lui a été assigné à la naissance (SOS Homophobie, s. d.). Les personnes travesties ne remettent toutefois pas en cause le genre qui leur a été assigné à la naissance.

En raison des différentes manières dont les individus expriment leur identité de genre des besoins variés qui en résultent, le terme « transidentité » est parfois utilisé pour englober cette richesse et cette complexité. Selon Dorais (cité dans Perreault, 2017, p. 29), la transidentité « peut englober des personnes transsexuelles, transgenres, bispirituelles appelées “aux-deux esprits” par les nations autochtones, intersexuées, au genre fluide ou variant désigné par le terme anglais queer ». De ce fait, Marchand et al. (2015) soulignent que la transidentité, c'est le désir de se conformer à une autre personne, le rejet de son propre corps anatomiquement sexué et le souhait de modifier ce corps par le recours à la transformation hormonale et chirurgicale pour le rendre conforme à l'identité sexuelle revendiquée.

Le terme « transition » ou « transitionner », pour sa part, fait référence au fait d'entreprendre une transition sociale et/ou des modifications légales (comme le changement de prénom et éventuellement la modification de la mention de sexe à l'état civil) et/ou des altérations physiques (par le biais d'une hormonothérapie et/ou des interventions chirurgicales) afin d'atteindre un bien-être psychique accru. Les formes de cette transition peuvent considérablement varier en fonction des besoins individuels (Rabain et al., 2021). La transition est un processus qui peut durer de nombreuses années. De ce fait, elle implique une certaine complexité, mettant en évidence la nécessité de promouvoir des politiques et des pratiques respectueuses de la diversité, ainsi que de défendre les droits des personnes LGBTQ+ dans le domaine de la santé et des services sociaux. Selon Dorais (cité dans Perrault, 2007 p. 30), la transition de genre a été définie comme un « processus complexe en plusieurs phases qui consistent à harmoniser l'anatomie et l'identité sociale d'une personne à son identité de sexe et de genre ».

Maintenant que les principales définitions associées à la diversité sexuelle et de genre ont été présentées, il convient de se pencher sur les enjeux psychosociaux entourant la transition de genre, et plus spécifiquement en milieu de travail. La prochaine section s'y attarde.

1.2.2 Les enjeux psychosociaux de la transition de genre

Les médias populaires ont augmenté la visibilité des revendications des mouvements trans, ce qui permet de prendre conscience des difficultés que peuvent surmonter les individus concernés pendant le processus de transition (Nussbaum, 2010). Aussi, les organisations LGBTQ+ ont abandonné les revendications révolutionnaires contre le système sociosexuel, pour adopter un discours plus modéré, fondé sur les droits civils et sur

l'acceptation sociale. Par ailleurs, la plupart des états ont adopté des lois spécifiques³ qui protègent les droits des personnes trans et qui luttent contre la trans phobie (Mas Grau et Jubany, 2019). Néanmoins, la transidentité reste un phénomène marginalisé et parfois controversé dans certaines sociétés. Au Québec, selon certains, la transidentité est surmédiatisée, car les chercheurs trans ont besoin de reconnaissance et émergence de pratiques potentiellement exploiteuses sous le couvert de la « promotion de l'inclusion » pour les personnes trans (Pignedoli et Faddoul, 2019). Par conséquent, les études sur la transidentité devraient porter sur les facteurs politiques et économiques liés à l'emploi, au travail et aux incertitudes économiques plutôt que de simplement applaudir le passage de l'exclusion à l'inclusion ou de la dévalorisation à la valorisation (David, 2017).

La transition de genre s'amorce généralement plusieurs années avant que la personne n'ait recours à une intervention, si tel est le cas. D'où l'importance de ne pas sous-estimer les divers facteurs qui peuvent influencer la santé des personnes trans, que ce soit sur le plan physique ou mental, en particulier dans le contexte des défis auxquels sont confrontées les minorités sexuelles et de genre. À cet égard, la littérature se penche de plus en plus sur les enjeux sociaux et de santé spécifiques aux personnes trans. À titre d'exemple, des études montrent que les personnes trans sont plus susceptibles de souffrir de dépression, d'anxiété, d'abus d'alcool, de tabagisme, d'automutilation et d'intentions suicidaires que les personnes cisgenres (Bockting et al., 2013 ; Budge et al., 2016 ; Davey et al., 2016 ; Harrison et al., 2012 ; Miller et Grollman, 2015, cités dans Beauregard et al., 2021).

Elles ont également un accès plus limité aux soins de santé au sein des réseaux canadiens et québécois, ce qui n'est pas sans conséquence sur le bien-être physique et mental.

³ Entre autres, en 2016, le Québec a légiféré pour protéger les droits des personnes trans et non binaires. Depuis, un mineur de 14 ans et plus peut notamment faire une demande de changement de nom auprès du directeur de l'état civil.

Comme l'indiquent Wdowiak et Ceugnart (2020), le risque de cancer du sein chez les individus trans reste insuffisamment exploré, malgré leur nombre croissant et une amélioration de l'acceptation sociale. Cette lacune souligne l'importance d'accorder une attention plus soutenue à la santé des personnes LGBTQ+, en prenant en considération les particularités liées à leur identité de genre. Un tel enjeu implique également un besoin de soutien en matière d'information et d'accompagnement émotionnel (Stassin, 2023). Elles sont par ailleurs susceptibles d'être victimes de transphobie, qui réfère à de l'hostilité et à de l'aversion, à un sentiment de malaise ou de révolition ou à des attitudes négatives comme la haine, le dégoût, la rage ou l'indignation morale à l'égard des personnes trans (Enriquez, 2013). Par conséquent, l'expression des sentiments révèle en profondeur la qualité des liens au sein d'un groupe, jouant possiblement un rôle clé dans la régulation harmonieuse des interactions sociales.

Ainsi, ces constats mettent en évidence la façon dont des aspects comme « la sexualité » et « la vie privée » deviennent des enjeux centraux dans l'espace public. Ce phénomène peut être interprété de diverse manière selon chaque société et environnement. Si l'on se réfère aux propos de Azadi (2020), chaque culture aborde la question de la transgression du genre de manière distincte, en la percevant soit comme une déviance, une pathologie ou un choix identitaire. Certains pays reconnaissent légalement l'identité trans, mais dans la plupart des cas, la transgression de genre est ignorée, voire sanctionnée. Dans un travail mené par Chbat et al. (2023), certaines personnes participantes, surtout parmi les plus âgées, ont évoqué avoir vécu dans un contexte social au Québec où la reconnaissance et l'inclusion de la diversité sexuelle et de genre n'étaient pas aussi explicitement définies. Par conséquent, le silence entourant cette question est significatif en raison des preuves sociales qui démontrent son effet sur le parcours des individus et sur la performance des entreprises. Ce manque d'ouverture contribue notamment à la discrimination, aux problèmes de carrière, à l'exclusion, à un taux élevé de roulement des employé·es et à une diminution dans le sentiment d'appartenance et d'engagement (Mauclair, 2019). Ainsi, cette disproportion en

emploi revêt une importance particulière en ce qui a trait à la compréhension des enjeux liés à la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail. Il est également essentiel de mieux comprendre comment accompagner efficacement les personnes qui sont concernées par ces questions.

1.2.2.1 Les enjeux liés au milieu de travail

Le milieu de travail est un lieu de socialisation important, permettant à la majorité des personnes de se réaliser personnellement et professionnellement. Pour les personnes trans, le lieu de travail peut toutefois devenir un lieu de discrimination, d'exclusion, voire de violence (Blais et al., 2022). Le lieu de travail est considéré comme un espace traditionnellement hétéronormatif et hétérogène (Pringle, 2008), où les femmes et les hommes sont traditionnellement censés exprimer et maintenir des catégories de genre binaires (Thanem et Wallenberg, 2016).

Ainsi, la transition de genre en milieu professionnel est devenue un sujet crucial, soulevant des questions liées au bien-être individuel et à la dynamique organisationnelle. Bien que des avancées législatives en matière d'égalité au travail pour les minorités sexuelles et de genre aient été réalisées⁴, les données actuelles montrent que les discriminations persistent en milieu professionnel, en particulier envers les personnes lesbiennes, gays, bisexuelles et surtout envers les personnes trans (Geoffroy et Chamberland, 2015). À ce sujet, une étude menée par Beauregard et al. (2021) révèle une série de barrières auxquelles sont confrontées les personnes trans en milieu de travail. Celles-ci vont des lacunes

⁴ Selon la Charte des droits et libertés de la personne, « nul ne peut discriminer une personne en raison de son identité ou de son expression de genre » (art. 10). En 1998, le Tribunal des droits de la personne a reconnu que les motifs de sexe prévus dans la Charte des droits et libertés de la personne du Québec peuvent être invoqués pour rendre la discrimination illégale à l'égard des personnes trans. Toute personne a le droit d'être protégée contre la discrimination dans les différentes sphères de sa vie, notamment dans la sphère du travail.

organisationnelles sur le plan de l'accessibilité, comme le manque d'accès à des installations sanitaires appropriées, à des défis sociaux, notamment le harcèlement verbal par des collègues et même des agressions physiques de la part de la clientèle. Ces auteurs expliquent que ce mauvais traitement est à l'origine d'une tension psychologique et d'une anxiété, ce qui a un effet négatif sur les aspirations professionnelles et sur les comportements liés à la carrière des personnes trans. Certaines études font état de niveaux plus élevés d'anxiété chez le personnel trans, à une satisfaction plus faible à l'égard de leur travail et de leur vie en général, ainsi qu'à des changements d'emploi plus fréquents (Davidson, 2016). À titre d'illustration, aux États-Unis, les taux de chômage des personnes trans sont environ deux fois plus élevés que ceux des personnes cisgenres soit à peu près la même différence qu'entre les Blancs et les Noirs (Davidson, 2016). Leur voix serait par ailleurs moins entendue que celle des personnes cisgenres (Beauregard et al., 2018).

De ce fait, la question de l'inclusion des personnes trans sur le lieu de travail suscite un intérêt croissant, soulignant l'importance de comprendre leurs expériences professionnelles uniques. Les résultats de l'étude de Ozturk et Tatli (2016) indiquent que la période de transition émerge comme un moment critique, marqué par la souffrance due au manque de soutien organisationnel approprié et à des lacunes d'expertise dans le soutien et la réponse aux besoins spécifiques des employé·es trans. Comme suggèrent Ruggs et al. (2015), dans le milieu de travail, la sensibilisation et l'éducation visant à favoriser des réactions positives des collègues peuvent jouer un rôle central dans la réduction de la discrimination perçue par le personnel trans. L'acceptation de soi, bien qu'essentielle pour le bien-être personnel des individus en transition de genre, ne semble toutefois pas exercer une influence aussi déterminante sur l'atténuation de la perception de la discrimination au niveau organisationnel. Cette constatation souligne la nécessité d'examiner de plus près les défis spécifiques et les meilleures pratiques associés à l'accompagnement des personnes en transition de genre, particulièrement dans des secteurs sensibles comme celui de l'éducation. Cette approche, proactive, permettra d'identifier des pratiques et des stratégies plus efficaces

pour promouvoir un environnement professionnel inclusif et réduire la discrimination des personnes trans. Martin et al. (2022) suggèrent d'ailleurs d'agir sur trois plans : les organisations, les membres du personnel et l'aménagement physique du lieu de travail.

Certaines personnes font leur entrée dans l'organisation sous une identité de genre connue et s'affichent comme personne trans. Toutefois, certaines effectueront une transition en cours d'emploi, qui implique de passer du genre qui leur a été assigné à la naissance à une identité de genre différente. Cette transition soulève des enjeux particuliers sur le plan de la santé physique et mentale (Jones, 2013). Les recherches ont montré que le fait de parler ouvertement de la transition sur le lieu de travail peut entraîner à la fois des défis et l'acceptation par les collègues (Schilt et Connell, 2007). Pour les personnes trans en transition, les études indiquent que l'un des problèmes est le manque de procédures sur le lieu de travail pour s'assurer que les membres de l'organisation savent comment interagir avec une personne en transition (Whittle et al., 2007). Ces constatations soulignent la nécessité d'approches individualisées et inclusives dans la gestion des ressources humaines, avec des implications importantes pour les pratiques organisationnelles sur la diversité et l'inclusion au travail.

L'accompagnement des personnes en transition de genre en milieu de travail relève à la fois de pratiques individuelles, c'est-à-dire des comportements et des attitudes des gestionnaires et des collègues, et de pratiques organisationnelles, c'est-à-dire des pratiques, politiques et stratégies qui guident la gestion des personnes au sein des organisations. La gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail est un champ d'études en émergence, qui suscite de plus en plus l'intérêt de la communauté scientifique. Elle fait d'ailleurs l'objet de la prochaine section.

1.3 LA GESTION DE L'ÉQUITÉ, DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION EN MILIEU DE TRAVAIL

1.3.1 Définition des concepts : équité, diversité et inclusion

Pour aborder la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI), il est d'abord pertinent de définir les principaux concepts qui y sont liés. Dans cette section, il sera donc question des concepts d'équité, de diversité et d'inclusion.

1.3.1.1 L'équité

L'équité réfère au traitement juste des personnes, par l'abolition des obstacles systémiques qui désavantagent les membres de certains groupes, en tenant compte des différentes réalités (Fonds de recherche du Québec, 2022). L'équité s'apparente à la notion de justice, et elle diffère de l'égalité : il ne s'agit pas d'offrir le même traitement à chaque personne, mais plutôt d'adapter les pratiques et les stratégies en fonction de besoins spécifiques, pour atteindre l'égalité (Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada [CRSNG], 2017).

À ce jour, plusieurs pays et provinces, notamment le Canada et le Québec, ont mené des études sur l'équité en emploi au fil des ans, dans le but de promouvoir l'accès à l'emploi et à des opportunités professionnelles pour toutes les personnes, notamment celles des groupes minorisés. Ces études examinent souvent les disparités en matière d'emploi, notamment l'accès à l'emploi, les taux de chômage, les écarts salariaux et les possibilités de progression de carrière pour différents groupes de population, comme les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones (Legault 2005 ; Pelletier 2006).

Bien que le Québec mette de l'avant l'équité en emploi, notamment à travers les *Programmes d'accès à l'égalité en emploi*, qui visent à favoriser la représentativité et l'inclusion des minorités visibles, des minorités ethniques, des personnes handicapées, des Autochtones et des femmes⁵, des iniquités persistent sur le marché de l'emploi. De même, le gouvernement fédéral du Canada promeut l'équité en milieu de travail en éliminant les obstacles, en corrigeant les désavantages et en mettant en place des mesures spéciales pour répondre aux besoins des groupes désignés à travers la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*⁶. Pourtant, les problématiques d'iniquité persistent dans la plupart des institutions, même lorsqu'elles ont à leur disposition une politique d'équité en matière d'emploi. Cette situation est due à de multiples facteurs, notamment aux biais inconscients ou à des pratiques systémiques liées aux pratiques de gestion des ressources humaines (Groupe consultatif de la ministre de la Défense nationale sur le racisme systémique et la discrimination, 2022). Les iniquités peuvent aussi être liées à la prédominance de genre dans les métiers traditionnellement réservés strictement aux hommes ou aux femmes (Mujawamariya et Sethna, 2005). En effet, bien que la majorité des organisations affiche leur engagement envers l'équité, elles méconnaissent souvent le caractère structurel des iniquités qui désavantagent les personnes qui s'écartent de modèle normatif sociétal sur le marché du travail.

⁵ Les programmes d'accès à l'égalité visent à contrer la discrimination systémique en emploi. Ils sont implantés par des organismes publics et certaines entreprises privées. Il existe quatre programmes : les programmes d'accès à l'égalité en emploi pour les organismes publics, les programmes d'obligation contractuelle pour les entreprises privées, les programmes résultant d'une enquête de la Commission ou d'une décision d'un tribunal et les programmes volontaires (Commission des droits de la personne et de la jeunesse du Québec [CDPJQ], s. d.).

⁶ La Loi sur l'équité en matière d'emploi (la Loi) définit les groupes désignés comme suit : les femmes ; les Autochtones ; les personnes handicapées ; les personnes qui font partie des minorités visibles. La Loi s'applique aux secteurs et milieux de travail suivants : les employeurs du secteur privé relevant de la compétence fédérale ; les sociétés d'État ; les organismes fédéraux qui comptent 100 employé·es ou plus ; les organismes de la fonction publique fédérale.

1.3.1.2 La diversité

Plusieurs chercheurs ont tenté de définir le concept de diversité. Pour Thomas et Ely (1996), la diversité devrait être entendue comme « les perspectives et les approches variées du travail que les membres de groupe aux identités différentes peuvent apporter » (cités dans Garner-Moyer, 2006 p. 23). Alors que, dans un contexte plus large, Olsen et Martin (2012) considèrent que ce concept peut être vu comme toutes les différences, visibles ou non, entre les membres d'un groupe ou d'une organisation par rapport à un attribut commun. Ainsi, même si ce concept est souvent mis en valeur et inspire des visions ambitieuses dans les sphères gouvernementales et commerciales à travers le monde, il demeure complexe dans la réalité, tant au sein des organisations que dans les sociétés qui se proclament ouvertes à la diversité.

Dans le contexte de l'élan continu des revendications sociales qui ont marqué les décennies 1970, 1980 et 1990, la reconnaissance de la diversité ethnique et sociale de la société occidentale est devenue un principe fondamental. Cependant, concrétiser et valoriser cette diversité, que ce soit au sein des organisations ou dans la société dans son ensemble, reste un défi considérable. En Amérique du Nord, les revendications des peuples autochtones, ainsi que celles des différents mouvements sociaux comme les mouvements féministes et afro-américains, combinées à la mondialisation des migrations et aux luttes pour les droits des personnes discriminées en raison de leur orientation sexuelle, ont engendré une nouvelle approche de la gestion de la diversité (Labelle, 2005). En effet, la diversité est non seulement un impératif moral, mais également une source de force et d'avantages dans de nombreux contextes sociaux et organisationnels.

Un sondage mené par le Globe and Mail en 2003, révélant que 54 % des Canadiens se déclarent fiers du multiculturalisme, a conduit Labelle (2005) à critiquer ses auteurs pour

avoir tiré des conclusions hâtives. Elle soutient que cette enquête a renforcé l'opinion selon laquelle le multiculturalisme canadien⁷ encourage plutôt la formation de communautés isolées. Elle souligne également que l'acceptation de la diversité ne garantit pas l'élimination des discriminations ni du racisme. En effet, plusieurs autres études scientifiques corroborent cette réalité, mettant en lumière que les obstacles sont souvent d'ordre structurel et nécessitent l'intervention de l'État et des changements profonds dans les pratiques organisationnelles (Garner-Moyer 2006 ; Haas et Shimada, 2014). En effet, la diversité à elle seule ne peut mener à une amélioration de la performance organisationnelle et du bien-être des personnes (Sabhawal, 2014).

1.3.1.3 L'inclusion

L'inclusion réfère à la création d'un environnement dans lequel toute personne, peu importe son identité ou sa façon d'être, est pleinement elle-même, contribue au collectif en tant que membre à part entière, est valorisée dans son unicité et a accès à des opportunités significatives (Roberson, 2006 ; Shore et al., 2011). Avery et al. (2008, cités dans Kuknor et al., 2022) attribuent l'inclusion à la conviction du personnel que leur employeur s'efforce d'inclure toutes les personnes dans la mission et le fonctionnement de l'organisation, en tenant compte de leurs talents.

⁷ Vu comme fait de société, le multiculturalisme désigne la cohabitation de personnes de diverses origines raciales et ethniques. Sur le plan idéologique, le multiculturalisme recouvre un ensemble relativement cohérent d'idées et d'idéaux qui sont liés à la célébration de la diversité culturelle du Canada. Du point de vue des politiques de l'État, le multiculturalisme signifie la gestion de la diversité au moyen de diverses interventions officielles des gouvernements fédéraux, provinciaux et territoriaux ainsi que des administrations municipales (Bibliothèque du Parlement, s.d.).

Jaeger (2015) examine l'émergence discrète du terme « inclusion » dans le domaine du travail social, notamment avec la publication du plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale en 2013. Il souligne le manque d'attention accordé à ce nouveau vocabulaire et à sa possible corrélation avec la réforme du travail social. D'autre part, Bouquet (2015) observe que le concept d'inclusion est en constante évolution et est de plus en plus intégré dans le discours associatif et le travail social. Il s'agit d'une notion aux multiples facettes, touchant à des domaines économiques, sociaux, culturels, etc., et dont la signification varie d'un pays à l'autre, parfois même au sein d'un même pays.

Dans son ouvrage, Bouquet (2015), évoque le sociologue allemand Niklas Luhmann (1927-1998), qui a introduit la notion d'inclusion sociale en Allemagne. Luhmann a utilisé cette notion pour décrire les interactions entre les individus et les structures sociales, en analysant les diverses conditions d'inclusion et d'exclusion au sein des systèmes et des organisations. Cette approche a permis d'éclairer les dynamiques complexes de l'inclusion sociale, mettant en lumière les mécanismes sous-jacents qui déterminent qui est inclus et qui est exclu dans les systèmes sociaux. Certains auteurs définissent ce concept de différentes manières. Au Canada, par exemple, l'inclusion sociale est décrite comme le processus visant à garantir que tous les enfants et tous les adultes puissent participer pleinement en tant que membres appréciés, respectés et contributifs de leur communauté et de la société (Bouquet, 2015).

Cependant, dans le cadre de l'inclusion organisationnelle, plusieurs chercheurs soulignent l'importance d'adopter une approche inclusive qui va au-delà de la simple représentation des divers groupes pour favoriser un sentiment d'appartenance et de respect mutuel (Shore et al., 2011). Par exemple, Grandclaud et Nobre (2023) montrent que l'adoption d'une démarche de stratégie ouverte peut positivement transformer la gestion et la culture organisationnelle, en renforçant l'inclusion et la transparence. Shore et al. (2011)

expliquent également que les pratiques de gestion inclusives, telles que la participation égale aux prises de décision et le soutien des individus face aux défis, contribuent à créer un climat de confiance et de respect, essentiel pour une inclusion réussie. Ces pratiques sont parallèles aux concepts d'inclusion sociale, où l'objectif est de garantir que chaque personne, indépendamment de son statut ou de ses caractéristiques, puisse pleinement participer et activement à la société.

Dans une perspective similaire, Mor Barak (2000) souligne que l'inclusion au travail se traduit par une sensation de respect et de valeur pour les salariés, ce qui correspond à la notion d'inclusion sociale au Canada, selon laquelle chaque personne doit être considérée comme un membre apprécié et respecté de la société (Bouquet, 2015). En prenant en compte ces facteurs, on constate que l'inclusion organisationnelle s'inscrit dans la continuité des valeurs de l'inclusion sociale, en assurant que les personnes s'insèrent dans le tissu organisationnel de la même façon qu'elles souhaitent en avoir une dans la société.

En somme, la promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion au sein des organisations repose sur la reconnaissance et la valorisation des différentes perspectives, expériences et identités de leurs membres. L'inclusion véritable nécessite un engagement continu à créer un environnement où chacun se sent non seulement accepté, mais également respecté et soutenu. En parallèle, l'équité garantit que tous les individus ont un accès égal aux opportunités et aux ressources nécessaires pour réussir, indépendamment de leurs différences. En combinant ces principes, les organisations peuvent non seulement favoriser un environnement de travail plus juste et respectueux, mais également bénéficier d'une plus grande créativité, innovation et performance, et ainsi, tendre vers une culture organisationnelle inclusive.

1.1.2 Les approches de gestion de la diversité

L'être humain, guidé par sa rationalité, affine son instinct de survie dès qu'il perçoit la présence d'un prédateur à proximité. Face à une sensation inhabituelle ou à un mouvement étrange, une personne s'interroge, peut être envahie par la méfiance en cas d'incompréhension. En effet, notre curiosité s'accroît lorsque nous faisons face à la différence, générant diverses opinions et compréhensions. La question qui se pose alors est la suivante : peut-on réellement combattre les préjugés et « la peur de l'autre » ? Notre perception étant personnelle et propre à chacun, elle est l'un des éléments fondamentaux qui complexifie la gestion de la diversité.

Le concept de gestion de la diversité est souvent abordé dans le cadre des politiques d'équité, de diversité et d'inclusion, visant à lutter contre les discriminations et à célébrer les distinctions individuelles. Sa perception et sa gestion sont profondément influencées par le contexte culturel, social et politique de chaque pays (Haas et Shimada, 2014). De plus en plus, cette complexité croissante pose des défis particuliers pour les organisations, surtout pour les gestionnaires. La diversité peut englober des attributs observables comme le sexe, l'âge, l'origine réelle ou supposée, ainsi que des caractéristiques non observables comme l'orientation sexuelle, les convictions religieuses ou l'origine sociale. Néanmoins, tous ces aspects sont intrinsèquement liés à la nature humaine, faisant de la diversité une question centrale en gestion des ressources humaines (Garner-Moyer, 2006). De ce fait, les gestionnaires doivent non seulement gérer la diversité au sein de l'entreprise, mais aussi comprendre les perceptions individuelles de chaque personne employée. Ainsi, la gestion de la diversité requiert de transcender les normes et les stéréotypes, se concentrant sur chaque individu sans se préoccuper de catégories impulsives et non réfléchies (Barel et Frémeaux, 2013).

Garner-Moyer (2006) affirme que la gestion de la diversité a évolué vers un changement terminologique, mettant l'accent sur l'objectif d'atteindre l'égalité. Alors, encourager un environnement professionnel diversifié demande une approche stratégique et réfléchie, impliquant un engagement continu tant de la part de l'organisation que de chaque individu. Cependant, les stratégies des entreprises en matière de gestion de la diversité varient en fonction des interprétations des initiatives et des obligations légales (Barel et Frémeaux, 2013). Selon Barel et Frémeaux (2013), plusieurs études soulignent que la gestion de la diversité ne peut se limiter à des actions bienveillantes ou à une exploitation économique ou instrumentale des différences. Dans ce cas, il est important de reconnaître que la gestion de la diversité englobe une nouvelle conception du management, du rôle des dirigeant·es, et d'une mentalité partagée par tous les membres à la création de valeur dans l'organisation. La notion de diversité doit être intégrée à la culture et à la stratégie globale de l'organisation, nécessitant une approche holistique et intégrée (Cornet et Warland, 2008b).

Bien que la lutte contre la discrimination et la promotion de la diversité aillent de pair, il est essentiel de comprendre que la diversité en soi est une notion vaste. La gestion de la diversité vise à aider les acteurs et les actrices de l'entreprise à faire face aux défis sociaux et économiques. Elle s'adresse également à la lutte contre les discriminations en emploi envers des groupes cibles, comme les personnes homosexuelles, bisexuelles, transsexuelles et transgenres, ainsi que celles susceptibles d'être discriminées en raison de leur apparence physique, comme la taille ou le poids, entre autres (Cornet et Warland, 2008a). Pour assurer une gestion efficace de la diversité, il est crucial de donner une signification à chaque action associée à ce concept. Ces interventions ne se limitent pas uniquement à une perspective de gains financiers, mais englobent également une approche psychologique. D'ailleurs, comme énoncent Bruna et Chauvet (2013), la performance des organisations ne découle pas automatiquement et intrinsèquement de la diversité. Ce qui importe réellement, c'est la façon dont la diversité est régie, car c'est cela qui peut influencer, positivement ou négativement, la performance des entreprises. De ce fait, « la gestion de la diversité en milieu de travail fait

référence aux politiques et aux pratiques luttant contre la discrimination en emploi et favorisant l'égalité des chances et de traitement dans le respect des différences entre les membres de l'organisation » (Beaudry et al., 2023, p. 8).

La gestion de la diversité ne peut pas être simplifiée par une orientation prescriptive prônant des actions correctes ni par une orientation instrumentale cherchant à exploiter économiquement les différences (Yang et Konrad, 2011). Déjà, la culture organisationnelle joue un rôle essentiel dans la création d'un climat de travail diversifié. Par conséquent, cette gestion devrait plutôt adopter une approche proactive, allant au-delà d'un discours centré sur des mises en scène organisées ou des événements exceptionnels, de considérer la communication comme un moyen d'exprimer la volonté d'être à l'écoute et de prendre en compte les situations individuelles (Barel et Frémeaux, 2013). Ainsi, la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion en milieu professionnel revêt une importance capitale dans la promotion d'un environnement de travail équilibré nécessitant la mise en place de politiques et de pratiques visant à favoriser la diversité des employé·es, à assurer l'équité des opportunités et à encourager l'inclusion.

La mondialisation économique a profondément transformé le paysage du travail, créant autant d'opportunités que de défis en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Dans ce contexte, la gestion de la diversité est devenue essentielle pour les organisations, qu'elles opèrent à l'échelle locale, nationale ou internationale. Cependant, gérer la diversité efficacement ne se limite pas à simplement recruter des personnes de différents milieux. Cette gestion implique également la création d'un environnement inclusif où chaque individu se sent respecté, valorisé et écouté (Roberson, 2006). Une telle démarche nécessite souvent des efforts délibérés pour identifier et surmonter les préjugés inconscients, les stéréotypes et les discriminations qui peuvent exister au sein de l'organisation.

En effet, l'aspect de la gestion de la diversité en entreprise englobe les défis auxquels sont confrontés les gestionnaires face à l'augmentation de la diversité parmi la clientèle, les utilisateurs et les bassins d'emploi, ce qui affecte directement la main-d'œuvre. Cette diversité est parfois perçue comme une contrainte par certains, tandis que d'autres la considèrent comme un objectif à atteindre ou comme une opportunité commerciale à exploiter (Cornet et Warland, 2008a). Or, pour Barel et Frémeaux (2013), la diversité dans les entreprises n'est pas principalement envisagée pour des motifs économiques. En effet, les avantages d'une gestion efficace de la diversité sont nombreux, singulièrement une meilleure réputation de l'entreprise, une plus grande capacité à attirer et à retenir les talents, une productivité accrue et une meilleure compréhension des marchés internationaux. Par conséquent, plusieurs auteurs se sont efforcés de décrire les divers modèles de gestion de la diversité, qui comportent certes des avantages, mais également des inconvénients.

Premièrement, les recherches de Haas et Shimada (2014) invitent à considérer trois approches de la gestion de la diversité dans les organisations, allant de la réactivité à la proactivité : 1) la lutte contre les discriminations, 2) la valorisation des différences et 3) la construction d'une identité commune. La lutte contre les discriminations assure l'égalité de droit, de traitement et de chances pour tous les salariés en prévenant et réduisant les discriminations fondées sur des caractéristiques comme le sexe, l'âge, l'origine, la religion, etc. Ensuite, la valorisation des différences reconnaît et exploite la diversité comme une ressource pour l'entreprise, en favorisant la contribution des différences de chacun·e en compétences, perspectives et approches du travail, impliquant un changement culturel et organisationnel. Enfin, la construction d'une identité commune vise à fédérer le collectif diversifié en créant une culture inclusive qui respecte et valorise l'altérité tout en renforçant la cohésion et la coopération, nécessitant un apprentissage réciproque et une intégration des apports de chacun. Ces trois modèles offrent un cadre de référence pour clarifier les enjeux et les objectifs des politiques de diversité, ainsi que des pistes d'action adaptées aux besoins et aux situations de chaque organisation.

En second lieu, Dass et Parker (1999, cités dans Point et Singh 2005) identifient quatre approches de gestion de la diversité. La première, l'approche axée sur la résistance, qui nie la diversité et justifie l'inaction par une analyse morale. La seconde, l'approche axée sur la discrimination et la justice sociale, a influencé les régulations, mais peut mener à une discrimination positive sans résoudre les problèmes d'intégration et d'inclusion. Ensuite, la troisième, l'approche fondée sur l'accès à l'emploi, favorise l'entrée en entreprise selon les compétences, mais peut négliger la marginalisation des minorités à certains postes. Enfin, la quatrième et dernière approche est celle de l'efficacité, qui lie la diversité du personnel et la performance organisationnelle.

Pourtant, pour Barel et Frémeaux (2013), aucune approche n'est parfaitement satisfaisante. Selon eux, la meilleure approche de la gestion de la diversité est proactive, basée sur une logique de compétences pour le recrutement et pour l'évolution du personnel, sans se limiter aux diplômes, aux catégories ou aux stéréotypes. Elle communique une volonté d'écoute et de prise en compte des situations individuelles, associe les partenaires sociaux à la réflexion et à la mise en œuvre des politiques de la diversité, les considérant comme des alliés et non comme des contraintes, et questionne les causes organisationnelles et managériales des difficultés d'intégration et de santé au travail, sans adopter une vision psychologisante ou culpabilisante des personnes. Cependant, Bruna et al. (2016) soutiennent que même dans cette optique, plusieurs défis stratégiques émergent au sein de notre société, que les entreprises doivent surmonter pour réussir à mettre en œuvre la diversité proactive préconisée par les chercheuses et les chercheurs. Ces défis peuvent être identifiés à travers différents paris stratégiques.

Le premier est le « pari de la modernité », qui consiste à appréhender la complexité de l'écosystème et les défis de la mobilité internationale. Le second défi est celui du

« rétablissement de la confiance », impliquant la gestion de la diversité pour favoriser la reconnaissance individuelle et la cohésion sociale. Le troisième défi est celui du « management inclusif », qui nécessite la promotion du rôle du manager-coach afin d’instaurer confiance et performance. Le quatrième défi est celui du « changement diversité », impliquant l’intégration des politiques de diversité dans des processus évolutifs et réflexifs. Ensuite, il y a le défi de « l’agilité stratégique », qui consiste à surmonter les obstacles et à prévenir la fatigue dans la promotion de la diversité. Enfin, le dernier défi est celui d’un « humanisme systémique et procédural », qui suppose de refonder les principes socio-organisationnels autour de l’égalité, de la justice et de la responsabilité.

Toutes ces approches représentent de véritables paradigmes, chacun offrant une perspective distincte sur la gestion des différences et les réponses stratégiques qui en découlent (Haas et Shimada, 2014). Chaque paradigme propose une vision spécifique de la manière de gérer la diversité, influençant ainsi les stratégies adoptées en conséquence. Il est donc essentiel pour les gestionnaires de reconnaître la valeur de la diversité et de développer des compétences pour la gérer efficacement (Barel et Frémeaux, 2013 ; Bruna et al., 2016 ; Garner-Moyer 2006). Une telle démarche peut impliquer d’investir dans la formation interculturelle, de promouvoir des politiques et des pratiques inclusives au sein de l’organisation, et d’adopter une approche proactive pour anticiper et répondre aux besoins changeants du marché et de la main-d’œuvre diversifiée.

En fin de compte, la gestion de la diversité en gestion est un élément clé de la réussite des entreprises dans un monde de plus en plus globalisé et diversifié. Ceux qui parviennent à relever ces défis et à saisir les opportunités offertes par la diversité auront un avantage concurrentiel significatif sur le marché.

1.3.2 L'inclusion en milieu de travail : pratiques organisationnelles et leadership inclusif

Selon Randel et al. (2018), l'intégration se réalise lorsque tous les individus d'un groupe sont encouragés à participer activement à la vie sociale et à partager leurs compétences, perspectives et origines uniques. Or, les publications sur la diversité et l'inclusion n'ont pas suffisamment abordé la manière dont les caractéristiques individuelles, les attitudes et les comportements des personnes dirigeantes et des gestionnaires pourraient contribuer à diriger efficacement des groupes diversifiés (Randel et al., 2018). C'est pourquoi Shore et al. (2018, cités dans Chackor 2020) témoignent dans leurs travaux de l'aspect pluridimensionnel de l'inclusion en milieu de travail, comme l'inclusion des groupes de travail, des leaders inclusifs et l'inclusion des pratiques organisationnelles, entre autres. L'inclusion en milieu de travail est ainsi devenue un domaine d'étude crucial, qui englobe les pratiques organisationnelles et le leadership inclusif. Elle implique de créer un environnement où chaque employé se sent valorisé, respecté et intégré, quelle que soit son origine, son genre, son orientation sexuelle, son handicap ou toute autre caractéristique.

Dans une perspective organisationnelle, l'inclusion vise à mettre en place un ensemble de règles visant à lutter contre toute forme de discrimination, y compris les plus subtiles, à promouvoir des systèmes de décision inclusifs, à dispenser des formations adaptées, le tout étant soutenu par un engagement sans faille des cadres et des dirigeant·es (Mor Barak, 2015). De plus, il s'agit d'offrir des opportunités équitables à tous les membres de l'organisation, plutôt que de se concentrer uniquement sur l'intégration des personnes issues de groupes minoritaires, comme les femmes, les personnes handicapées, les membres des minorités sexuelles et autres. De ce fait, nous nous référons au travail de Chakor (2020), qui explore deux approches principales de l'inclusion au travail : l'approche individuelle et l'approche organisationnelle.

D'une part, l'approche individuelle se concentre sur l'expérience personnelle et la perception de l'inclusion, ainsi que sur l'équilibre entre l'appartenance au groupe et l'unicité individuelle (Shore et al., 2011). Elle met en lumière le rôle des leaders inclusifs et analyse l'inclusion organisationnelle perçue. Cette approche accuse toutefois la limite de faire reposer le fardeau de l'inclusion sur la personne plutôt que sur les pratiques organisationnelles. D'autre part, l'approche organisationnelle compense certaines limites de l'approche individuelle en proposant de mettre en place des mesures proactives comme des règles, des opportunités ou des systèmes de prise de décision, ainsi que des mesures réactives telles que la lutte contre toutes les formes de discrimination et le soutien de la direction. Bien que complémentaires, ces deux approches ne permettent pas de saisir entièrement la complexité de l'inclusion en milieu de travail. Toutefois, Chakor (2020) présente un ensemble de pratiques organisationnelles visant à promouvoir l'inclusion, comprenant notamment :

1. La standardisation des règles et des politiques, garantissant que tous les employé·es sont soumis aux mêmes normes, indépendamment de leur statut ou de leur fonction au sein de l'organisation.
2. L'assurance d'égalité des chances, consistant à offrir à tous les employé·es un accès équitable aux opportunités de développement et d'avancement professionnel.
3. La lutte contre toute forme de discrimination, englobant des efforts visant à contrecarrer les préjugés et les stéréotypes, qu'ils soient explicites ou implicites.
4. La mise en place de systèmes décisionnels inclusifs permettant à tous les employé·es de participer aux processus de prise de décision.
5. La mise en œuvre de formations adaptées, dont des programmes sur la diversité et l'inclusion, ainsi que des formations spécifiques visant à aider les employé·es

à acquérir les compétences nécessaires pour évoluer dans un environnement inclusif.

6. Le soutien inconditionnel des cadres et des dirigeant·es, dont l'engagement actif en faveur de l'inclusion se manifeste par leur soutien aux initiatives en la matière.
7. L'engagement des dirigeant·es à promouvoir et à mettre en pratique la justice et l'équité, impliquant que ces derniers doivent non seulement prôner l'inclusion, mais également la mettre en œuvre dans leurs actions et leurs décisions.

Ces pratiques peuvent être déployées à différents niveaux et à différents moments au sein de l'organisation, en fonction des besoins spécifiques de celle-ci et de ses employé·es. Elles doivent par ailleurs être soutenues par une culture organisationnelle qui valorise la diversité et l'inclusion.

Durant la dernière décennie, les chercheurs ont examiné les pratiques des personnes dirigeantes et des gestionnaires en matière d'inclusion, comme le soulignent les travaux de Nembhard et Edmondson (2006) ainsi que ceux de Nishi et Mayer (2009). Le leadership inclusif s'est de plus en plus invité dans les travaux de recherche. Le leadership inclusif se définit par des personnes ouvertes, disponibles et accessibles aux employé·es qui proposent de nouvelles idées, créant un contexte dans lequel les personnes sont psychologiquement en sécurité pour exprimer des idées qui peuvent souvent ne pas être en phase avec les normes (Carmeli et al., 2010). Randel et al. (2018) mettent de l'avant dans leur étude que les leaders inclusifs ne se contentent pas d'adopter des comportements dirigés envers les membres de leur équipe, mais qu'ils agissent également comme modèles et encouragent ces comportements parmi les membres du groupe. En prolongeant cette réflexion, ils étudient

comment les leaders inclusifs peuvent directement influencer les membres et créer un environnement propice à un sentiment d'appartenance. Pour ce faire, plusieurs pratiques organisationnelles sont suggérées, notamment :

1. Soutien aux membres du groupe : ce soutien implique que les dirigeant·es créent un environnement auquel les membres se sentent à l'aise et où ils perçoivent que leurs intérêts sont estimés (Mor Barak et Cherin, 1998 ; Nembhard et Edmondson, 2006).
2. Intégration de la justice et de l'équité dans l'expérience de chaque membre.
3. Offre d'opportunités de participation à la prise de décision sur des questions pertinentes, favorisant ainsi un sentiment de responsabilité partagée.

Par la suite, les auteurs soulignent l'importance de valoriser l'unicité, bien que la littérature sur l'inclusion ait tendance à accorder plus d'importance à l'appartenance qu'à l'unicité (Shore et al., 2018). Les comportements des personnes dirigeantes et des gestionnaires qui mettent en avant cette valeur, comme la reconnaissance de la contribution unique de chaque individu au groupe de travail, y compris son identité et ses perspectives uniques, sont également soulignés. Deux comportements essentiels sont ainsi identifiés pour indiquer la valeur de l'unicité :

1. Encourager les diverses contributions au sein du groupe de travail.
2. Faciliter l'expression complète des talents et des perspectives uniques des membres du groupe afin d'enrichir le travail collectif.

La valorisation de l'unicité offre aux membres du groupe simultanément la possibilité de se définir, et un sentiment d'estime de soi qui peut être absent lorsque seule l'appartenance est encouragée. Donc, les leaders inclusifs établissent un environnement confortable et

exercent une influence en apportant leur soutien aux membres et en exprimant leur appui et leurs opinions.

En somme, investir dans la diversité et l'inclusion représente non seulement une démarche éthique et de responsabilité sociale, mais également une stratégie d'affaires judicieuse susceptible de favoriser la réussite à long terme de l'organisation. Promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion au travail est essentiel pour le succès organisationnel. En effet, ce chapitre a exploré les multiples dimensions de la diversité, notamment de la diversité sexuelle et de genre, et souligné l'importance de l'équité et de l'inclusion. Les entreprises bénéficient de nombreux avantages en embrassant l'EDI, bien que des obstacles persistent. Il est crucial que les organisations s'engagent à créer des cultures inclusives pour permettre à chaque individu de contribuer pleinement. En travaillant ensemble pour promouvoir l'EDI, nous pouvons créer des environnements de travail plus dynamiques et équitables pour tous. Le présent mémoire emprunte cette voie, en se penchant sur le rôle des directions d'établissements scolaires dans l'accompagnement des personnes en transition de genre en milieu de travail. Le prochain chapitre s'attarde à la présentation de la démarche méthodologique préconisée pour y arriver.

CHAPITRE 2

DÉMARCHE DE RECHERCHE

Ce second chapitre vise à présenter notre question de recherche, ainsi que l'objectif principal et les objectifs spécifiques de l'étude. Nous examinerons par la suite la pertinence scientifique et sociale de cette recherche, puis nous en mettrons en lumière le cadre d'analyse, l'approche méthodologique et le mode de collecte des données préconisé dans cette étude. En dernier lieu, nous aborderons les considérations éthiques qui ont orienté la conduite de cette recherche.

2.1 FORMULATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE

En 2018, un groupe de chercheurs a rédigé un rapport intitulé *Rapport de recension des interventions contribuant à prévenir la discrimination et la violence fondées sur l'orientation sexuelle, l'identité de genre et l'expression de genre*. Dans ce travail, les auteurs font référence aux travaux de Chamberland sur la période 2016-2023, révélant une persistance significative d'obstacles dans la trajectoire professionnelle des individus LGBTQ+. Selon les résultats de l'étude, plus de la moitié des personnes LGBTQ+ cisgenres et deux tiers des personnes trans ou non-binaires ont été touchées par au moins un des obstacles identifiés, soit l'exclusion, la stigmatisation, l'intimidation ou la discrimination, entre autres (Blais et al., 2018). Ces constats soulèvent des questionnements importants sur les pratiques de gestion des ressources humaines, sur les biais dans le traitement des personnes LGBTQ+, ainsi que sur les réactions des membres du milieu de travail lors de la divulgation de leur orientation sexuelle et de leur identité de genre.

Par ailleurs, les individus en processus de transition de genre ainsi que les personnes trans font face à diverses difficultés, en particulier dans leur milieu de travail. Ces défis peuvent avoir des implications importantes sur leur bien-être global et sur leur expérience professionnelle (Beauregard et al., 2021 ; Bertereau et al., 2019). En effet, il est essentiel d'établir un environnement inclusif et de comprendre comment accompagner de manière adéquate une personne en transition de genre, et encore davantage dans le secteur éducatif. Comme soulignent Payne et Smith (2018) les recherches existantes sur les attitudes des dirigeant·es scolaires envers la diversité et les questions LGBTQ+ sont précieuses, mais ne traitent pas suffisamment des expériences des dirigeant·es scolaires qui mettent en œuvre des pratiques inclusives pour les personnes LGBTQ+ ou qui soutiennent le personnel dans cette démarche. La création d'un espace respectueux et favorable à la diversité de genre contribue simultanément au bien-être de l'individu en transition et à la promotion d'une culture d'inclusion au sein de l'institution éducative. Comme souligne Perreault (2017), le temps est venu de les comprendre afin d'être en mesure de mieux les accompagner. Ainsi, notre question de recherche vise à explorer la manière d'apporter un soutien efficace aux personnes en transition de genre au sein des organisations, en mettant l'accent sur le domaine de l'éducation. Nous cherchons à identifier les défis spécifiques rencontrés et à comprendre les pratiques qui sont associées à cet accompagnement. La question de recherche qui guide notre étude est donc la suivante : **quelle est la perception des gestionnaires du milieu de l'éducation à l'égard de l'accompagnement des personnes en transition de genre en milieu de travail ?**

2.2 OBJECTIFS DE RECHERCHE

L'objectif général de notre étude est de décrire et de comprendre la perception des gestionnaires travaillant dans le domaine de l'éducation à l'égard de l'accompagnement des personnes en transition de genre. Cet objectif général se décline en cinq objectifs spécifiques :

- i. Décrire et comprendre la perception des gestionnaires travaillant dans le domaine de l'éducation quant à la transition de genre.
- ii. Décrire et comprendre la perception des gestionnaires travaillant dans le domaine de l'éducation quant à leur rôle dans l'accompagnement des personnes en transition de genre.
- iii. Décrire et comprendre les pratiques déployées par les gestionnaires travaillant dans le domaine de l'éducation en matière d'accompagnement des personnes en transition de genre.
- iv. Décrire et comprendre la perception des gestionnaires travaillant dans le domaine de l'éducation quant à leurs compétences en matière d'accompagnement des personnes en transition de genre.
- v. Décrire et comprendre la perception des gestionnaires travaillant dans le domaine de l'éducation quant aux défis anticipés en matière d'accompagnement des personnes en transition de genre.

2.3 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE

La recherche sur l'accompagnement des personnes en transition de genre dans le secteur éducatif revêt une pertinence considérable, tant sur le plan scientifique que social.

2.3.1 Pertinence scientifique

Du point de vue scientifique, cette étude répond à un besoin d'élargir les connaissances sur un sujet encore largement sous-étudié. À notre connaissance, l'accompagnement des personnes en transition de genre dans le milieu de travail, du point de vue des gestionnaires, demeure un thème largement inexploré dans la recherche scientifique, notamment dans le

contexte québécois. La rareté des recherches sur ce sujet, le manque d'études adoptant la perspective des gestionnaires, ainsi que la nouveauté relative de ce thème dans la littérature, témoignent du besoin pressant de construire des connaissances dans ce domaine. Comme le souligne Rabain et al. (2021), les transitions sociales et/ou médicales sont des choix positifs qui permettent aux personnes trans de s'épanouir et d'accéder à un état de bien-être complet. Le milieu de travail est un lieu de socialisation et d'intégration important. Dès lors, la compréhension des implications d'une transition de genre au sein de l'environnement professionnel revêt une importance cruciale dans la société contemporaine québécoise.

En effet, cette étude vise à examiner l'accompagnement de la transition de genre du point de vue des gestionnaires, en mettant en évidence les défis, les opportunités et les stratégies visant à promouvoir un environnement inclusif et équitable. L'objectif est d'approfondir la compréhension des perceptions des gestionnaires à l'égard des individus en transition de genre. Plus précisément, cette recherche cherche à décrire et à analyser les compétences générales et spécifiques des gestionnaires concernant les besoins uniques ou particuliers des personnes en transition de genre dans le contexte québécois. Cette perspective inclut une analyse des défis sociaux, juridiques et médicaux auxquels ces individus sont confrontés. Comme l'a souligné Enriquez (2013), la lutte contre la transphobie nécessite une approche globale qui considère autant les aspects institutionnels que personnels de la discrimination.

Enfin, cette recherche peut enrichir le corpus de connaissances académiques sur la diversité de genre en fournissant des données empiriques sur les perceptions et les expériences des gestionnaires. Ainsi, la pertinence conceptuelle de cette recherche réside dans sa capacité à éclairer notre compréhension des dynamiques de genre, à influencer l'évolution des politiques et des pratiques, à contribuer à la théorisation de l'inclusion et de

l'équité, et à enrichir les connaissances académiques sur la diversité de genre dans un contexte organisationnel et social.

En plus de sa pertinence scientifique, cette recherche revêt également une importance sociale significative, comme le sera détaillé dans la section suivante.

2.3.2 Pertinence sociale

La pertinence sociale de la recherche sur les discriminations liées à l'orientation sexuelle dans le monde du travail a connu une évolution significative depuis les années 1970, principalement dans les milieux anglo-saxons (Parini et Lloren, 2017). Cependant, cette thématique demeure relativement marginale dans d'autres contextes linguistiques et culturels, notamment dans le monde francophone. Bien que des chercheurs tels que Frotiée (2005) et Simon et Madoui (2011) aient contribué à cette réflexion en mettant en lumière les mécanismes et les enjeux des discriminations professionnelles, il reste encore beaucoup à faire pour que cette thématique soit pleinement intégrée dans la sociologie du travail. Cela implique d'encourager davantage de recherches dans le monde francophone et de sensibiliser les acteurs et les actrices politiques et sociaux à cette problématique.

Certains chercheurs, comme Soparnot et al. (2017), soutiennent qu'une recherche en gestion est considérée comme pertinente lorsqu'elle satisfait trois conditions non exclusives : elle peut être instrumentale, conceptuelle et symbolique. De ce fait, notre recherche répond à une pertinence sociale conceptuelle. Elle est pertinente sur le plan conceptuel, car elle contribue à la compréhension approfondie des dynamiques de genre, permettant ainsi d'approfondir notre compréhension dans un contexte organisationnel et social. Elle offre l'opportunité d'analyser comment les normes de genre et les attentes sociales influent sur les pratiques de gestion et sur la manière dont les individus en transition de genre sont perçus.

Elle contribue également à éclairer l'évolution des politiques et des pratiques en matière de diversité de genre dans les organisations et les institutions scolaires et éducatives.

D'abord, en identifiant les perceptions, les préoccupations et les lacunes perçues par les gestionnaires, elle peut aider à orienter le développement de politiques et de programmes plus inclusifs et adaptés aux besoins des personnes en transition de genre. Ensuite, en mettant en lumière les défis et les possibilités liés à l'accompagnement des personnes en transition de genre, cette recherche contribue à la théorisation de l'inclusion et de l'équité dans un contexte organisationnel. Elle permet donc d'explorer comment les concepts théoriques tels que la justice sociale, l'intersectionnalité et l'acceptation de la diversité peuvent être appliqués dans la pratique de la gestion des ressources humaines et des politiques organisationnelles. Une telle approche peut inclure des changements législatifs, des programmes de sensibilisation et des efforts pour changer les attitudes et les comportements sur le plan individuel, mais également une révision des pratiques de gestion.

Cette recherche vise à combler cette lacune en examinant de manière approfondie les attitudes, les croyances et les pratiques des gestionnaires à l'égard de la transition de genre au sein de l'environnement de travail. Comprendre comment les gestionnaires perçoivent et réagissent à la transition de genre peut contribuer à informer les politiques organisationnelles, à promouvoir l'inclusivité et à réduire les préjugés et les discriminations liés au genre sur le lieu de travail.

En conclusion, cette étude sur la transition de genre du point de vue des gestionnaires revêt une importance capitale dans un contexte où l'inclusivité et la diversité sont devenues des priorités essentielles pour les organisations modernes (Chanlat et al., 2013). En explorant les expériences et les perceptions des gestionnaires, cette recherche contribuera à promouvoir

des pratiques de gestion plus éclairées et à créer des environnements de travail plus équitables et respectueux de la diversité de genre.

En résumé, mener cette recherche permet non seulement une meilleure compréhension de la situation actuelle de la société québécoise dans ce domaine, mais également de contribuer à l'élaboration de normes plus inclusives et respectueuses pour l'avenir. Ainsi, notre étude profitera à toutes les personnes, indépendamment de leur identité de genre.

Dans les paragraphes qui suivent, nous tenons à présenter l'épistémologie de notre recherche ainsi que le cadre d'analyse en exposant les concepts mobilisés dans le cadre de cette étude.

2.4 L'ÉPISTÉMOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de cette démarche, nous nous inscrivons dans un paradigme constructiviste et préconisons un raisonnement inductif. Le constructivisme est un courant épistémologique qui postule que la connaissance est activement construite par les individus à travers leurs interactions avec le monde (Dehbi et Angage, 2019 ; Von Glasersfeld, 1994).

Cette perspective reconnaît que la réalité n'est pas une entité objective et préexistante, mais plutôt une construction mentale façonnée par nos expériences, nos croyances et nos interactions sociales (Thiétart, 2014). Ainsi, les chercheurs constructivistes s'intéressent aux constructions sociales de la réalité plutôt qu'à une réalité objective en soi (Bertereau et al., 2019). Ils examinent comment les individus interprètent, négocient et reconstruisent la réalité à travers leurs interactions sociales, leur langage et leurs pratiques culturelles. Par

conséquent, l'accent est mis sur la subjectivité, sur la diversité des points de vue et sur la contextualisation des connaissances.

Le raisonnement inductif est souvent privilégié dans le paradigme constructiviste, car il permet d'explorer et de décrire les schémas et les tendances émergentes à partir des données observées. Cette approche permet d'explorer en profondeur les expériences et les perspectives des individus, de saisir la complexité et de générer de nouvelles idées (Duchastel et Laberge, 2019). En effet, le raisonnement inductif est un processus logique dans lequel nous partons d'observations spécifiques pour tirer des conclusions générales (Fortin et Gagnon, 2022).

Un avantage majeur du raisonnement inductif est qu'elle ne nécessite pas de cadre ou de modèle préétabli (Dehbi et Angage, 2019). Toutefois, il convient de noter que, bien que cette approche puisse fournir des informations extrêmement utiles, elle présente des limites évidentes. Elle est souvent basée sur une observation incomplète, ce qui peut limiter la généralisation des conclusions (Dehbi et Angage, 2019). De plus, l'interprétation des données peut être influencée par des biais cognitifs ou des présupposés théoriques.

En somme, le paradigme constructiviste et le raisonnement inductif offrent une approche méthodologique riche et nuancée pour appréhender la construction de la connaissance et la compréhension de la réalité sociale.

2.5 DÉFINITION DES CONCEPTS CLÉS DE L'ÉTUDE

Cette étude repose sur plusieurs notions clés pour appréhender le processus d'accompagnement des personnes en transition de genre en milieu professionnel. La transition de genre, au cœur de notre analyse, est un concept fondamental dans l'étude de l'identité de genre et des dynamiques sociales contemporaines. Elle désigne le processus par lequel une personne ajuste son expression de genre pour correspondre à son identité de genre ressentie (Rabain et al., 2021). Cette transition peut revêtir différentes formes, englobant des changements sociaux, médicaux, légaux, ainsi que des ajustements dans la perception et le traitement de la personne au sein de la société. Étant donné que notre étude explore les diverses étapes et modalités de la transition de genre dans le contexte organisationnel, ainsi que la perspective du gestionnaire à accompagner cette transition, nous intégrons par conséquent les concepts de gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion en milieu professionnel.

La gestion de la diversité en milieu professionnel désigne les politiques et pratiques visant à lutter contre la discrimination en emploi et à promouvoir l'égalité des chances et de traitement, tout en respectant les différences entre les membres de l'organisation (Garner-Moyer, 2006). Celle-ci implique la mise en place de politiques, programmes et pratiques favorisant l'égalité des chances, la diversité des perspectives et la pleine participation de tous les membres de la société. L'équité, pour sa part, est définie comme le traitement juste des personnes, en abolissant les obstacles systémiques qui désavantagent certains groupes, en tenant compte des diverses réalités (FRQSC, 2022).

Un autre concept clé dans l'accompagnement des individus en milieu professionnel est celui de l'inclusion du personnel. L'inclusion vise à créer un environnement de travail où tous les employé·es sont traités de manière équitable, respectueuse et valorisante,

indépendamment de leurs différences individuelles (Roberson, 2006 ; Shore et al., 2011). L'inclusion est ainsi définie comme la création d'un environnement où chaque individu, quelle que soit son identité ou sa manière d'être, peut pleinement exprimer sa personnalité, contribuer au collectif en tant que membre à part entière, être reconnu dans sa singularité et avoir accès à des opportunités significatives. Comme le souligne Lebat (2019) la notion d'inclusion est en constante évolution et doit être perçue avant tout comme un processus, et non comme un état figé. Donc, en tant que processus évolutif et global, elle requiert l'engagement de tous les secteurs de la société pour créer un environnement où chacun peut s'épanouir pleinement, indépendamment de ses différences.

Après avoir présenté les concepts clés de l'étude, la prochaine section abordera notre stratégie de recherche, son approche, ainsi que la méthode de collecte des données qui sera employée.

2.6 LA STRATÉGIE DE RECHERCHE

2.6.1 L'approche de recherche

Dans le cadre de notre recherche visant à décrire et comprendre un phénomène social spécifique, nous avons décidé d'adopter une approche qualitative, plus précisément une approche descriptive qualitative. Cette approche vise principalement à décrire, nommer et classer le phénomène étudié (Fortin et Gagnon, 2022). Comme le soulignent Gaudet et Robert (2018), lorsqu'il s'agit d'explorer un phénomène complexe qui relève des perceptions, la méthodologie de recherche devrait se rapprocher du pôle de l'interprétation et adopter une structure itérative. En effet, l'approche qualitative se distingue par son emphase sur l'interprétation des individus étudiés, plutôt que sur celle du chercheur lui-même (Erickson, 1986). Par conséquent, notre choix méthodologique découle de la nature

exploratoire de notre recherche et de notre désir de comprendre en profondeur les perceptions et les expériences des participants.

Boucher (2016), met en lumière l'importance accordée au rôle des acteurs et des actrices dans la production de connaissances, une caractéristique clairement perceptible dans les disciplines qualitatives telles que la phénoménologie, l'interactionnisme symbolique, l'ethnométhodologie et l'individualisme méthodologique. Par ailleurs, le recours à une approche qualitative est justifié par notre objectif premier, qui est d'explorer et de comprendre les dynamiques complexes et les nuances présentes dans le contexte étudié.

Contrairement à une approche quantitative, dont l'objectif est d'expliquer les phénomènes observés, la recherche qualitative vise plutôt à les comprendre en profondeur (Gaudet et Robert, 2018). Ensuite, plutôt que de chercher à généraliser les résultats, elle se concentre sur l'exploration des spécificités et des nuances propres à chaque contexte (Boucher, 2016).

En adoptant une approche descriptive qualitative, nous visons ainsi à décrire en détail les phénomènes observés sans nécessairement chercher à les quantifier. En effet, cette approche permettra une immersion dans le monde des participants, offrant ainsi une compréhension approfondie des aspects socioculturels, des valeurs et des significations sous-jacents à leurs expériences (Mays et Pope, 1995 ; Poisson, 2011).

La recherche qualitative offre plusieurs avantages dans notre contexte. Tout d'abord, elle permet une flexibilité méthodologique, nous permettant de nous adapter aux changements et d'explorer de nouvelles pistes de réflexion au fur et à mesure de notre

enquête. Comme l'expliquent Miles et Huberman (2003), les données qualitatives permettent non seulement des descriptions riches et fondées, mais également un dépassement des a priori et des cadres conceptuels initiaux du chercheur. De plus, elle favorise une exploration en profondeur, permettant de découvrir des aspects inattendus ou subtils qui pourraient être négligés dans une approche quantitative (Fortin et Gagnon, 2022). En outre, elle favorise une compréhension holistique des phénomènes étudiés, en prenant en compte leur contexte et leur complexité.

Malgré ses avantages, il convient également de reconnaître les limites de la recherche qualitative. L'une des principales limites de cette approche réside dans le fait qu'elle s'inscrit dans une démarche d'étude d'un contexte particulier (Allard-Poesi et Marechal, 2014). Par exemple, elle peut être sujette à des biais liés à l'interprétation des données, étant donné le rôle central du chercheur dans le processus d'analyse. De plus, elle peut être chronophage, nécessitant souvent une immersion prolongée sur le terrain pour recueillir et analyser les données de manière exhaustive.

En outre, en dépit de ses limites, l'approche qualitative, et plus spécifiquement l'approche descriptive qualitative, constitue un choix méthodologique approprié pour notre étude. Elle offre la profondeur et la richesse nécessaires pour explorer, comprendre et décrire les perceptions des gestionnaires quant à l'accompagnement des personnes en transition de genre en milieu de travail. Comme le souligne Allard-Poesi et Marechal (2014), cette approche reconnaît à la fois la subjectivité du chercheur et celle des sujets.

La section suivante présente la méthode de collecte des données préconisée.

2.6.2 La méthode de collecte des données

La méthode de collecte de données préconisée dans cette recherche est l'entrevue semi-dirigée, largement utilisée en recherche sociale et en sciences humaines (Savoie-Zajc, 2009). Baribeau et Royer (2012) soulignent que l'entretien est une méthode de collecte d'informations basée sur l'interaction entre un intervieweur et un interviewé, visant à partager un savoir expert et à comprendre un phénomène donné. Selon Van der Maren (2014), qu'il soit libre, semi-structuré ou structuré, l'entretien vise à recueillir des données sur le cadre personnel de référence des individus par rapport à des situations déterminées, cherchant ainsi à préserver la complexité de l'expérience humaine. L'entretien semi-dirigé se situe quelque part entre l'entrevue structurée, qui suit un protocole précis avec des questions prédéterminées et l'entrevue non structurée, qui laisse davantage de liberté aux participants pour s'exprimer.

Dans notre démarche d'entrevue semi-dirigée, nous avons élaboré un guide d'entretien comprenant des thèmes issus de la littérature liée à notre projet de recherche, notamment les perceptions quant à la transition de genre, les pratiques organisationnelles et les compétences des gestionnaires scolaires et l'accompagnement des personnes en transition de genre. Il offre un juste équilibre entre une structure préétablie et la spontanéité, ce qui favorise des échanges riches et pertinents au cours de nos entretiens. Ce guide comprend 13 questions qui ont permis d'explorer en profondeur les expériences, les perceptions et les points de vue des participantes, tout en garantissant une certaine cohérence thématique. Il est disponible à l'annexe I.

Les forces de la méthode de l'entrevue semi-dirigée résident dans sa capacité à fournir des données riches et nuancées, en permettant aux participants de s'exprimer librement sur leurs perceptions et leurs perspectives (Baribeau et Royer, 2012). De plus, la flexibilité du

processus laisse au chercheur de creuser des aspects particuliers, d'approfondir les réponses et de clarifier les points flous, ce qui peut conduire à une compréhension plus profonde et plus riche. Enfin, contrairement à la forme directive de guide d'entretien, le guide semi-directif structure l'interrogation essentiellement pour garantir que les concepts importants soient abordés et pour éviter que la conversation ne s'écarte de sujets non pertinents pour la recherche.

Toutefois, cette démarche (l'entrevue semi-dirigée) comporte également certaines limites. Tout d'abord, la subjectivité du chercheur dans l'interprétation des réponses et dans la sélection des questions peut introduire des biais (Royer et al., 2019). De plus, bien que le guide d'entretien fournisse une structure de base, il est possible que certains thèmes importants ne soient pas abordés si le chercheur ne les inclut pas explicitement. En outre, la gestion du temps peut être un défi considéré, car les entrevues semi-dirigées ont tendance à être plus longues et plus complexes que les entrevues structurées, ce qui peut rendre la collecte et l'analyse des données plus chronophages.

Malgré ces limites, l'entrevue semi-dirigée demeure un outil précieux pour explorer en profondeur des sujets complexes et pour recueillir des données qualitatives riches et contextualisées, contribuant ainsi à une compréhension approfondie des phénomènes sociaux et humains.

À noter que les entretiens ont été effectués de manière virtuelle. Elles ont été d'une durée moyenne 60 minutes, réalisées par le biais d'une plateforme sécurisée de vidéoconférence, en mai et en juin 2024. Une semaine avant chaque entretien, nous avons envoyé par courriel aux participantes le guide d'entretien, leur permettant ainsi de commencer à réfléchir et à se préparer en vue de la discussion à venir.

2.6.3 La population à l'étude

Pour assurer la validité scientifique de l'échantillonnage dans une recherche qualitative et interprétative, plusieurs caractéristiques générales doivent être estimées. Comme l'a souligné Savoie-Zajc (2006), ces caractéristiques incluent l'intentionnalité de l'échantillonnage, sa pertinence par rapport à l'objet et aux questions de recherche, son ancrage théorique et conceptuel, ainsi que sa conformité aux normes éthiques de la recherche.

Ainsi, dans le cadre de cette étude, la population cible est définie comme étant les gestionnaires d'établissements éducatifs au Québec, englobant les domaines de la petite enfance, du préscolaire, du primaire et du secondaire. Les participants doivent occuper des postes de directeur ou de directeur adjoint dans une école ou un centre de la petite enfance, du secteur privé ou public, avec au moins un an d'expérience dans leur poste. Il est important de souligner que les participants n'avaient pas besoin d'avoir déjà vécu l'expérience d'accompagner des personnes en transition de genre. L'objectif n'est pas d'analyser leur vécu, mais plutôt de recueillir leurs perceptions face à une telle situation.

Étant donné que notre recherche se concentre sur des données recueillies auprès d'une catégorie spécifique, une approche d'échantillonnage non probabiliste a été choisie pour recruter les participants. Cette méthode consiste à sélectionner délibérément les participants en fonction de critères spécifiques ou d'un objectif précis. Elle offre un moyen simple et peu coûteux de collecter des données (Statistique Canada, 2021). De plus, l'échantillonnage par participation volontaire a été privilégié, permettant aux participants de s'inscrire eux-mêmes pour participer à cette étude. Cette méthode a été préférée en raison de sa praticité et de sa capacité à atteindre des individus occupant des postes de gestion dans le domaine de l'éducation (Beaud, 2009 ; Statistique Canada, 2021). L'échantillonnage dans notre

recherche a été abordé avec une éthique rigoureuse et un profond respect pour les participants. Il est question que le processus de sélection soit transparent et que le consentement des participants soit obtenu de manière libre et éclairée, sans aucune forme de pression (Savoie-Zajc, 2006). Toutefois, il convient de noter les limitations inhérentes à cette approche, telles que le risque de biais de sélection et la difficulté de généralisation des résultats à l'ensemble de la population (Statistique Canada, 2021).

Pour lancer le processus de recrutement, l'étudiante-chercheuse, en collaboration avec sa directrice de recherche, a envoyé des courriels aux associations professionnelles des directeurs d'écoles primaires et secondaires du Québec, ainsi que de centres de la petite enfance, sollicitant leur collaboration pour inviter leurs membres à participer à l'étude. Ces courriels ont invité les gestionnaires à se porter volontaires pour participer à l'étude et ont fourni des informations détaillées sur les objectifs de la recherche ainsi que sur le processus de participation. Les personnes qui ont exprimé leur intérêt ont été incluses dans l'échantillon de l'étude et contactées individuellement pour obtenir leur consentement à participer et pour fournir des détails sur les prochaines étapes de la recherche.

Bien que cette approche d'échantillonnage ait permis de recruter un échantillon diversifié de gestionnaires d'établissements éducatifs et scolaires, représentant différents milieux et contextes, il est important de reconnaître ses limites, notamment concernant la généralisabilité des résultats en raison du caractère non probabiliste de l'échantillonnage et du risque de biais de sélection. Aussi, comme le souligne Beaud (2009), les participants volontaires tendent souvent à partager des traits similaires, tels que le désir de plaire et l'intérêt pour les sujets qui les concernent.

2.6.4 Le traitement et l'analyse des données

Les entrevues ont été enregistrées, puis transcrites en verbatim pour une transcription littérale en vue d'analyser les données. Une analyse de contenu thématique (Paillé et Mucchielli, 2012) a été menée pour classifier le corpus de données recueillies auprès de nos participantes. Les thèmes importants qui en sont ressortis concernent la perception des gestionnaires, leurs pratiques, les défis anticipés ainsi que les compétences requises pour accompagner les personnes en transition de genre. L'analyse de nos données a ensuite permis de faire émerger d'autres thèmes, comme l'impact du style de leadership des gestionnaires et les politiques d'inclusion sur le plan éducatif, auprès des enfants.

2.7 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Sur le plan éthique, il est crucial que le processus de planification de l'échantillonnage et de la recherche intègre plusieurs dimensions éthiques afin d'assurer le respect des droits des participants et la validité des résultats (Crête, 2016). Dans cette optique, l'attitude du chercheur à l'égard des participants revêt une importance primordiale, en veillant à leur respect, leur bien-être et leur développement tout au long du processus de recherche ainsi que dans ses retombées (Gohier, 2004).

Dans le cadre de cette étude, un soin particulier a été accordé au respect des principes éthiques de la recherche, en garantissant que la participation à cette étude soit entièrement volontaire (Gohier, 2004). Les participantes ont été informées de manière transparente sur les objectifs de la recherche, sur les procédures impliquées, ainsi que sur leurs droits en tant que participants. Cette démarche éthique implique un recrutement transparent et un consentement libre et éclairé, sans aucune forme de contrainte subtile (Crête, 2016).

De plus, afin de mener cette étude de manière éthique et respectueuse des droits des participants, un formulaire d'information et de consentement (FIC) a été signé par toutes les participantes, donnant ainsi leur consentement éclairé à la recherche. Des mesures précises, comme l'attribution de code et la décontextualisation des propos ont été mises en place pour garantir la confidentialité des données collectées. Toutes les informations ont été traitées de manière anonyme et sécurisée pour préserver l'identité et la vie privée des participants. Les dossiers de chaque participant ainsi que les verbatims ont été codifiés, et seule l'étudiante-chercheuse a accès à la liste de codes, conservée dans un lieu sécurisé.

Les participantes ont été pleinement informées des risques et des avantages de leur participation, avec la possibilité de retirer leur consentement à tout moment sans conséquence négative. Comme l'a souligné Savoie-Zajc (2006), il est essentiel pour le chercheur de clarifier les bénéfices potentiels pour les participants, contribuant ainsi à l'amélioration des pratiques liées à l'objet de l'étude.

Il est important de souligner que cette étude a obtenu une certification éthique de l'UQAR, attestant de la connaissance et de la conformité aux principes éthiques fondamentaux de la recherche (numéro d'approbation CER-2024-483).

En somme, ce travail repose sur une approche éthique rigoureuse conforme aux normes établies dans le domaine de la recherche académique impliquant les êtres humains. En garantissant que toutes les pratiques et procédures respectent les normes les plus élevées en matière d'éthique, l'intégrité et la crédibilité des résultats sont ainsi préservées.

Pour conclure, ce deuxième chapitre a présenté la démarche méthodologique adoptée pour cette étude, mettant en avant l'utilisation d'une approche qualitative descriptive à travers des entrevues semi-dirigées. Nous avons également présenté la pertinence sociale, scientifique de cette étude et souligné l'importance des considérations éthiques dans la planification de notre recherche, garantissant ainsi le respect des droits des participants et l'intégrité des données collectées. Les résultats de cette étude, détaillés dans le prochain chapitre, contribueront à enrichir la compréhension des phénomènes étudiés et à répondre aux objectifs de la recherche.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats détaillés obtenus par le biais des entretiens avec des directrices de centres de la petite enfance (CPE) et d'écoles primaires. Dans un premier temps, le profil des participantes sera présenté. Ensuite, nous explorerons leurs perceptions et leur degré de connaissance à l'égard de la transition de genre, leur rôle dans cette transition, les défis anticipés, les compétences requises pour favoriser la transition en milieu de travail et enfin, les pratiques et stratégies de gestion qui seraient à mettre en place pour favoriser un environnement de travail inclusif et équitable pour les personnes en transition de genre. Seront également présentés quelques constats supplémentaires issus de nos entretiens, notamment à propos du style de leadership et du milieu de l'éducation comme lieu de travail inclusif.

3.1 PRÉSENTATION DU PROFIL DES PARTICIPANTS

Pour constituer notre échantillon, rappelons qu'un courriel d'invitation a été envoyé à des directeurs et des directrices d'école et de centre à la petite enfance (CPE) par le biais de partenaires du milieu. Les participants devaient occuper un poste de directeur ou de directeur adjoint depuis au moins un an et travailler dans un établissement éducatif du secteur privé, public ou parapublic au Québec. Les entretiens ont été menés auprès de sept participantes : six directrices générales de CPE et une directrice adjointe d'école primaire, toutes provenant d'établissements situés dans diverses régions du Québec. Dans l'échantillon, une seule participante avait déjà vécu une expérience antérieure en matière d'accompagnement d'une

transition de genre en milieu de travail (participante #3). Le tableau 1 présente le profil sociodémographique des sept participantes de cette étude.

Tableau 1. Profil des participantes

Participante	Genre	Poste	Nombre approximatif d'employé·es	Région
Participante #1 14-05-2024	Femme	Directrice générale d'un centre à la petite enfance	95	Bas-Saint-Laurent
Participante #2 17-05-2024	Femme	Directrice adjointe d'une école primaire	60	Capitale-Nationale
Participante #3 21-05-2024	Femme	Directrice générale d'un centre à la petite enfance	35	Montréal
Participante #4 27-05-2024	Femme	Directrice générale d'un centre à la petite enfance	20	Montréal
Participante #5 27-05-2024	Femme	Directrice générale d'un centre à la petite enfance	15	Montréal
Participante #6 28-05-2024	Femme	Directrice générale d'un centre à la petite enfance	80	Centre-du-Québec
Participante #7 28-05-2024	Femme	Directrice générale d'un centre à la petite enfance	26	Montréal

3.2 LA PERCEPTION DES GESTIONNAIRES QUANT À LA TRANSITION DE GENRE

L'un des objectifs de cette étude est de mieux comprendre les perceptions des gestionnaires en matière d'accompagnement du personnel éducatif dans un processus de transition de genre. Les résultats montrent que les perceptions des participantes interrogées sont majoritairement positives, caractérisées par une attitude d'acceptation et de soutien envers les individus en transition. Cette tendance se reflète dans le discours des participantes, qui manifestent leur attitude d'ouverture, de respect et de libre choix. Pour elles, l'important c'est que la personne soit heureuse et bien dans sa peau.

Participante #5 : *« Je prêche pour le bonheur. Si tu te sens mieux en transitionnant, c'est ce qui compte. Mon rôle est de t'accepter comme tu es et de te soutenir. J'ai vu des cas où des personnes ont vécu de l'intimidation, mais je pense qu'il est important d'accueillir et de soutenir ces personnes. »*

Participante #4 : *« Je pense qu'une personne doit être bien dans sa peau et je suis ouverte à cela. Si un employé venait me voir pour annoncer une transition, je m'adapterais et je travaillerais avec l'équipe pour l'accompagner correctement. « [...] qu'elle vive sa vie comme elle l'entend. Ça ne change rien qu'elle décide de se faire appeler Myriam ou Marc. Tant mieux pour elle. »*

Participante #6 : *« Personnellement, je peine à comprendre ce processus, mais je suis ouverte à l'acceptation. Ce qui m'importe le plus, c'est que la personne trouve le bonheur dans cette transition. »*

Participant #1 : *« Pour moi, si une personne ne se sent pas bien dans son genre et est plus heureuse dans un autre genre, elle devrait pouvoir faire la transition. Ma principale préoccupation serait de comprendre le temps nécessaire pour cette transition et de m'assurer que l'équipe et les enfants soient informés et préparés de manière appropriée. »*

Cependant, il est également apparu que les connaissances spécifiques sur le processus de transition de genre sont souvent limitées. Les gestionnaires reconnaissent ne pas avoir une compréhension approfondie des étapes et des besoins médicaux et psychologiques associés à la transition. Malgré ce manque de connaissances spécifiques, elles se montrent réceptives et prêtes à soutenir les personnes concernées, en s'informant et en s'outillant davantage.

Participant # 7 : *« Je suis consciente de mes lacunes en termes de connaissances spécifiques sur les besoins des employés en transition de genre. Cependant, je me sens capable de rechercher et de trouver les ressources nécessaires pour accompagner un employé dans cette situation, grâce à mon expérience passée de traductrice et à mes contacts avec les organismes communautaires. »*

Participant #1 : *« Je ne connais pas grand-chose, bien que j'aie des membres de ma famille dans la communauté LGBTQ+. Si une situation de transition de genre se présentait, je chercherais de l'information et des ressources pour bien accompagner l'équipe et les personnes concernées. »*

Participant #5 : *« Pas suffisamment. Je sais que la personne vit des étapes importantes, doit prendre des médicaments, est suivie par un médecin et un psychologue. Il y a des opérations et une période d'adaptation. C'est tout ce que je sais. »*

Participant #4 : *« Je dirais que je ne suis pas assez informée. Il faudrait être plus informé. Je pense qu'une formation supplémentaire serait utile pour mieux accompagner un employé en transition. »*

Un autre constat intéressant est que, malgré ce manque de connaissances préalables, les participantes montrent une ouverture d'esprit et une volonté d'apprendre et de s'adapter aux besoins des personnes en transition.

Participant #2 : *« Je n'ai pas beaucoup de connaissances sur le sujet, surtout au primaire. Si une éducatrice venait me dire qu'elle entame une transition de genre, je l'accompagnerais, lui demanderais ses attentes et comment je peux l'aider. Nous déciderions ensemble de la meilleure façon de communiquer cela aux collègues et aux parents, tout en respectant ses souhaits. »*

Participant #6 : *« Lorsqu'une personne viendrait me parler de sa transition, je chercherais toujours à comprendre ses besoins et à préparer mon équipe en conséquence. Je m'adapte à chaque situation [...] pour garantir que tout le monde trouve sa place au sein de notre équipe. Pour moi, il ne s'agit pas d'un problème, mais d'un défi à relever en tant que gestionnaire pour assurer l'harmonie au sein de notre installation. »*

En conclusion, les perceptions des participantes à l'égard de la transition de genre sont généralement très positives : l'acceptation est largement répandue. Ces constats mettent en lumière une belle démonstration d'empathie, d'ouverture et de volonté de compréhension, malgré un niveau de connaissance initial limité sur le sujet de la transition de genre.

La prochaine section présente le rôle perçu des gestionnaires quant à l'accompagnement des personnes concernées.

3.3 LE RÔLE DES GESTIONNAIRES QUANT À L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES EN TRANSITION DE GENRE

3.3.1 Un rôle de soutien et de respect de la confidentialité et des besoins individuels

Un aspect crucial qui ressort des entretiens est le rôle de soutien que les gestionnaires s'engagent à jouer dans le respect des besoins de la personne en transition. Ce rôle implique non seulement de fournir un soutien émotionnel et pratique, mais encore de s'assurer que les besoins individuels de la personne sont considérés à chaque étape de la transition. Les participantes mettent l'accent sur l'importance d'une approche personnalisée, respectant les souhaits et les désirs de chaque individu concernant leur transition de genre.

Participante #6 : *« Si cela devait arriver dans mon équipe, ma principale préoccupation serait de soutenir la personne concernée, car cela pourrait impacter le travail d'équipe. »*

Participante #5 : *« J'irais chercher de l'aide pour savoir comment accompagner cette personne [...]. Je chercherais les meilleurs outils et l'accompagnement nécessaire. Je veux m'assurer que cette personne ne vive pas d'intimidation ou de non-compréhension. »*

Le respect de la confidentialité et des souhaits de la personne en transition est également un élément fondamental révélé par les participantes. Elles montrent leur engagement à respecter le droit de la personne de décider quand et comment partager son expérience de transition avec les autres membres de l'équipe. Certains préfèrent en parler ouvertement, tandis que d'autres pourraient choisir de garder cette information plus privée. Dans tous les cas, les gestionnaires perçoivent leur rôle comme celui de soutenir la personne selon ses besoins et ses désirs, en créant un environnement de travail où elle se sent en sécurité et respectée.

Participante #2 : *« Si une éducatrice m'annonçait qu'elle commence une transition de genre, je la soutiendrais, lui demanderais quelles sont ses attentes et comment je pourrais l'aider. Ensemble, nous déterminerions la meilleure manière d'en informer les collègues et les parents, tout en respectant ses souhaits. »*

Participante #3 : *« Elle a d'abord demandé de s'appeler Mells⁸ puis après elle m'a rencontré pour dire qu'elle voulait être en transition de genre. Et à ce moment-là, je lui ai demandé comment elle se sentait confortable que je l'aborde avec l'équipe ? Est-ce qu'elle-même voulait en parler à ses collègues sur une base individuelle ? [...] Fait que je lui ai proposé est-ce que tu veux que moi j'avertisse tout le monde en même temps à la réunion d'équipe où tu ne seras pas là. »*

⁸ Le prénom a été modifié afin de préserver l'anonymat.

Participant #4 : *« En court terme, je m'assurerais qu'elle se sente à l'aise. La première chose que je ferais par exemple c'est voir comment elle va ça et comment elle veut qu'on en parle avec l'équipe. Parce que je ne veux pas faire ça pour moi. Fait qu'avec elle je m'assoierais, je poserais la question ensemble, on se ferait un plan de match pour pouvoir l'accompagner et accompagner les autres. »*

En conclusion, ces résultats soulignent l'importance du rôle des gestionnaires dans la création d'un environnement de travail inclusif et respectueux des personnes en transition de genre. Leur engagement envers le soutien individuel, le respect de la confidentialité et la communication collaborative paraît essentiel pour garantir le bien-être et l'intégration réussie des personnes en transition au sein de l'équipe.

Les deux sections suivantes mettront en lumière les pratiques à adopter et les compétences requises par les gestionnaires pour favoriser un environnement de travail plus inclusif pour les personnes en transition de genre.

3.4 LES PRATIQUES DÉPLOYÉES

L'un des objectifs de cette recherche réside dans la description et dans la compréhension des pratiques adoptées ou envisagées par les gestionnaires pour accompagner les personnes en transition de genre. Les constats sur le rôle des gestionnaires dans cet accompagnement au sein des équipes ont mis en lumière plusieurs pratiques essentielles, mettant l'accent sur la communication, la sensibilisation et la gestion individualisée.

La communication ouverte et transparente apparaît comme un pilier crucial pour créer un environnement où les personnes en transition de genre se sentent soutenues et respectées. Les participantes soulignent l'importance de cette communication franche et personnalisée.

Participante #2 : *« La communication est la clé. J'expliquerais aux parents individuellement les réalités afin d'éviter les malentendus. La transparence et l'accompagnement de la personne concernée sont essentiels. »*

Participante #5 : *« Je partagerai l'opinion de la personne concernée et je pense qu'il est important d'agir de manière transparente et respectueuse [...]. »*

Participante #6 : *« Lorsqu'une personne me parlerait de sa transition, je chercherais toujours à comprendre ses besoins et à préparer mon équipe en conséquence. Je m'adapte à chaque situation, car c'est la clé du succès pour garantir que tout le monde trouve sa place au sein de notre équipe. »*

De plus, il est apparu que l'adoption d'une approche de gestion individualisée, adaptée à chaque cas, pour répondre aux besoins spécifiques de chaque personne en transition, est préférable à l'application de pratiques uniformes. Nos résultats soulignent également l'importance d'une sensibilisation continue des gestionnaires et des membres de l'équipe aux questions de genre et d'inclusion.

Participant #2 : *« Si la personne est prête à en parler ouvertement, je favoriserais une réunion générale ou des discussions informelles pour qu'elle puisse s'exprimer. Je manifesterai mon ouverture pour qu'elle se sente à l'aise. »*

Participant #5 : *« Je pense qu'il serait important d'améliorer nos pratiques et de sensibiliser l'équipe et les parents. Puis, nous pourrions faire appel à un spécialiste pour évaluer notre environnement et voir s'il y a des ajustements à faire. »*

Participant #6 : *« Je pense qu'il est essentiel de bien structurer cette sensibilisation. Par exemple, en commençant par informer et sensibiliser mon équipe, puis en étendant cette sensibilisation aux enfants de manière progressive, adaptée à leur niveau de compréhension et d'acceptation. »*

Participant #7 : *« Je pense qu'il serait bénéfique d'offrir des formations spécifiques et de sensibiliser l'ensemble du personnel aux enjeux de la diversité de genre. Cela pourrait aider à créer un environnement plus inclusif et à mieux accompagner les employés en transition. »*

Donc, en intégrant ces pratiques telles que la communication ouverte, la sensibilisation et la gestion individualisée, il est possible de créer un environnement où chaque membre de l'équipe se sent entendu, soutenu et valorisé dans sa transition de genre, selon les gestionnaires participantes. De telles pratiques contribueraient selon elles à promouvoir un climat de travail positif, caractérisé par le respect, la compréhension et l'acceptation de la diversité de genre au sein de l'organisation.

3.5 LES COMPÉTENCES DES GESTIONNAIRES

Au-delà des compétences techniques, les compétences relationnelles occupent une place centrale pour les gestionnaires, comme l'ont souligné des participantes de cette étude. Parmi ces compétences, l'écoute active était fréquemment mise en avant. La compréhension, l'empathie, la communication, la collaboration et la gestion des conflits ont été perçues comme étant centrales. Pour les gestionnaires, cette compréhension implique la capacité à saisir rapidement les enjeux et les défis auxquels la personne concernée et les membres de l'équipe sont confrontés, permettant ainsi d'apporter des solutions adaptées et efficaces.

Ensuite, l'empathie, qui se traduit par l'habileté à se mettre à la place des autres et à répondre de manière sensible à leurs émotions et besoins, renforce les relations professionnelles. Cette compétence à ressentir et à comprendre les sentiments des autres est essentielle pour maintenir une dynamique de groupe positive, selon les participantes. Enfin, la communication doit être aussi claire qu'efficace. Elle ne se limite pas à la transmission des informations de manière compréhensible, mais inclut également la réception et l'interprétation constructive des messages des autres.

Comme mentionné par la participante #7, les compétences nécessaires pour accompagner un·e employé·e en transition sont similaires à celles requises pour d'autres enjeux de gestion des ressources humaines. Il s'agit notamment de faire preuve d'écoute et de compassion et de responsabiliser les individus pour qu'ils trouvent leurs propres ressources. La participante #5 mentionne par ailleurs que dans le milieu des Centres de la petite enfance (CPE), la formation initiale en éducation de la petite enfance favorise l'inclusion des enfants et que celle-ci joue un rôle important dans la façon de penser de tous, rendant les employé·es plus ouverts à l'inclusion des personnes en transition de genre.

La participante #5 : « *« [...]je pense que nous avons une ouverture d'esprit et une formation première qui favorisent l'inclusion. Mon ouverture d'esprit, mon écoute et ma capacité à trouver des ressources seraient les plus bénéfiques. Je suis quelqu'un de très à l'écoute et je ferais de mon mieux pour m'assurer que tout se passe bien. »*

Participante #4 : « *Ouverture... Discussion... Écoute. Parce que ça ne doit pas être facile, le chemin, puis on doit faire tout ceci. L'écoute, puis... ouverture de son processus... l'échange. Parce que c'est ce qu'il faut. »*

Participante #2 : « *L'écoute, l'absence de jugement, l'empathie, la compréhension et la bonne communication sont essentielles. Il peut également être nécessaire de trouver des stratégies pour expliquer cela aux parents [...]. »*

Participante #1 : « *L'ouverture d'esprit et la patience sont essentielles. » « Il est également important de bien communiquer et de soutenir les employés tout au long du processus. »*

En conclusion, les résultats montrent qu'au-delà des compétences techniques, les qualités humaines et interpersonnelles sont plus bénéfiques et jouent un rôle fondamental dans une gestion efficace du processus et dans le bien-être d'une personne en transition de genre.

La section suivante mettra en lumière l'ensemble des défis anticipés dans l'accompagnement d'une personne en transition de genre.

3.6 LES DÉFIS ANTICIPÉS

Les résultats montrent que l'accompagnement d'une personne en transition de genre dans un cadre professionnel comporte plusieurs défis. Selon les témoignages de certaines participantes, ces défis peuvent être catégorisés en défis individuels, interpersonnels, et organisationnels, en tenant compte des différentes parties prenantes telles que les parents, les collègues et les enfants, ainsi que de la résistance potentielle.

3.6.1 Défis individuels

Selon certains témoignages, les personnes en transition de genre doivent souvent faire face à des défis personnels liés à l'acceptation de soi et à la gestion de leur identité de genre. Cette période peut être marquée par des émotions intenses, de l'anxiété et du stress, ce qui nécessite un soutien psychologique et émotionnel considérable.

Participante #5 : *« Les défis peuvent varier selon le bien-être de la personne. Dans cet environnement, il n'y a pas de jugement, mais plutôt une interprétation individuelle des situations. Il est essentiel que la personne soit à l'aise avec ses propres émotions. »*

Participante #7 : *« Je serais préoccupée pour tout ce que je viens de dire pour la santé mentale de cet employé-là, pas parce qu'elle est arrivée à une transition, mais parce que tout ce qu'elle doit absorber et dans ses efforts de réconciliation et dans ce qu'elle doit recevoir, peut-être, donc ça me préoccuperait son bien-être, le stress qu'elle vit parce que j'aurais d'emblée cette impression-là que c'est complexe ce qu'elle vit. »*

Pour d'autres, les valeurs personnelles de certain·es employé·es peuvent entrer en conflit avec le vécu d'un·e autre employé·e.

Participant #3 : *« Le principal défi est d'assurer que tout le monde dans l'équipe est à l'aise et respectueux. Il peut y avoir des résistances ou des incompréhensions qu'il faut adresser de manière proactive. »*

Un autre aspect non négligeable révélé par cette recherche concerne les aspects médicaux et de santé. Les traitements hormonaux et les interventions chirurgicales peuvent poser des défis supplémentaires. Les effets secondaires des traitements et le besoin de suivi médical régulier doivent être pris en compte par les gestionnaires pour adapter les conditions de travail et offrir le soutien nécessaire.

3.6.2 Des défis interpersonnels

L'un des défis interpersonnels qui émane de l'analyse des données est relatif aux réactions des collègues, des parents et des enfants. Les résultats de cette recherche montrent qu'en milieu éducatif, les défis se situent principalement sur le plan humain, impliquant les interactions avec les enfants, les collègues et les parents. Toutefois, certaines participantes estiment que les enfants s'adaptent plus facilement que les adultes, qui peuvent avoir plus de préjugés.

Participant #3 : *« Pour les enfants, ça fait absolument zéro différence. Ils ne comprennent pas tout à fait ce qu'est un homme et une femme, donc ça ne les dérange pas. Les parents ont été très respectueux de ces choix-là. »*

En revanche, les enfants, en particulier les jeunes, peuvent poser des questions ou avoir des réactions spontanées face à une personne en transition de genre. Les éducateurs doivent être préparés à répondre à ces questions de manière sensible et appropriée, tout en favorisant un environnement inclusif et respectueux.

Participante #2 : *« Les élèves réagiraient certainement, poseraient des questions [...]. La personne doit être prête à répondre à ces questions. »*

Les résultats montrent également que les réactions des collègues peuvent varier, allant du soutien à l'incompréhension ou à l'hostilité. La nécessité de sensibiliser et de former les équipes sur les questions de diversité et d'inclusion est cruciale pour créer un environnement de travail respectueux et inclusif. Les gestionnaires doivent anticiper et gérer les éventuelles tensions ou les conflits qui pourraient surgir.

Participante #1 : *« La préparation et la collaboration sont des éléments cruciaux. Lorsqu'on prépare les personnes et qu'on les habitue à collaborer, il est beaucoup plus facile d'introduire de nouvelles idées. »*

Participante #5 : *« La résistance pourrait venir des collègues ou des parents. Les enfants sont généralement plus ouverts et posent des questions sans jugement. Les parents et les collègues pourraient avoir plus de difficulté à accepter le changement. »*

Cependant, nos résultats montrent que les principales préoccupations, selon nos participantes, concernent particulièrement les parents. Certains parents pourraient exprimer des préoccupations ou des résistances, nécessitant une communication claire et éducative pour les rassurer et leur expliquer les politiques inclusives de l'établissement.

Participante #6 : *« La gestion des réactions des parents d'enfants dans notre institution est un autre défi. Il est crucial de trouver des stratégies pour expliquer la situation de manière sensible et informative. »*

Participante #5 : *« La réticence de certains parents pourrait être un défi. Tout le monde n'a pas la même ouverture d'esprit et certains peuvent avoir des préjugés. » « [...] non, nous avons eu des parents qui posaient des questions, mais une fois qu'ils ont compris notre politique d'inclusion, il n'y a plus eu de problème. Tout le monde est content et les enfants s'entendent bien avec les éducateurs masculins. »*

La participante #7 : *« [...] certains parents pourraient exprimer des inquiétudes ou être réticents à participer. Il est donc essentiel de communiquer clairement et de garantir la sécurité des enfants, tout en maintenant des limites claires. »*

Les témoignages des participantes montrent que la résistance au changement peut être soulignée comme un potentiel défi et peut provenir de diverses sources : les enfants, les collègues, les parents et, dans les plus petits milieux, la communauté. Certains peuvent avoir des croyances ou des attitudes négatives envers les personnes en transition, ce qui peut rendre l'acceptation difficile.

Participant #1 : « [...] *Cependant, cela peut aussi être un défi si la communauté n'est pas ouverte au changement. La préparation et la collaboration sont essentielles pour gérer ces situations efficacement.* »

3.6.3 Des défis organisationnels

Plusieurs participantes ont souligné les défis potentiels liés à l'accompagnement des personnes en transition de genre dans l'organisation. Il est essentiel de former le personnel sur les questions de diversité et d'inclusion, en particulier concernant les personnes en transition de genre. Cette formation doit couvrir les aspects juridiques, sociaux et émotionnels pour garantir une compréhension et un soutien adéquats. Les organisations doivent également adapter leurs politiques et pratiques pour inclure des mesures de soutien aux employé·es en transition. Cela peut inclure l'instauration de politiques anti-discrimination, des procédures pour le changement de nom et de genre dans les documents administratifs, et des aménagements raisonnables au travail.

La participante #2 suggère : « *Il serait utile d'avoir des programmes de sensibilisation et des ressources disponibles pour les gestionnaires et le personnel. Une meilleure compréhension permettrait de créer un environnement encore plus inclusif.* »

La participante #5 ajoute : « *Nous avons déjà adopté certaines pratiques inclusives, comme l'utilisation de termes neutres dans la communication. Cependant, cela n'a pas été étendu à toutes nos pratiques de gestion, comme la documentation des ressources humaines. Si nous rencontrons une personne qui ne s'identifie ni comme homme ni comme femme, nous devrions réfléchir à la meilleure façon de l'inclure dans nos processus et nos*

communications. Cela pourrait impliquer de lui demander ses préférences en matière de pronom et d'adapter notre langage en conséquence. »

En outre, l'accompagnement des personnes en transition de genre dans un environnement professionnel requiert une approche multidimensionnelle et inclusive. Les défis individuels, interpersonnels et organisationnels doivent être abordés de manière proactive pour assurer un soutien adéquat. Les aspects psychologiques, médicaux et sociaux sont cruciaux pour le bien-être des personnes en transition. Une communication claire et éducative avec toutes les parties prenantes, y compris les collègues, les parents et les enfants, est essentielle pour favoriser l'acceptation et réduire la résistance au changement. Ainsi, la formation et la sensibilisation sur les questions de diversité et d'inclusion, couplées à un leadership fort, peuvent aider à créer un environnement de travail respectueux et inclusif, permettant ainsi à chacun de s'épanouir pleinement.

Dans la section suivante, nous présenterons une série de constatations issues de notre recherche, qui ne faisaient pas partie de nos objectifs initiaux.

3.7 AUTRES CONSTATS

3.7.1 L'inclusion des enfants

Un constat intéressant qui n'était pas un objectif initial de la recherche émergeant des entretiens est l'attention particulière accordée à l'inclusion des enfants par rapport à celle du personnel. Bien que des efforts significatifs soient déployés pour créer un environnement inclusif pour les enfants, notamment ceux ayant des besoins particuliers, il semble y avoir moins de mesures formelles mises en place pour le personnel.

Participant #1 : « *Une politique d'inclusion des enfants a été rédigée en février 2023, mettant l'accent sur une approche inclusive et respectueuse des diversités culturelles et linguistiques.* »

Participant #2 : « *Des mesures spécifiques pour les enfants immigrants et ceux ayant des besoins spéciaux (comme les classes perspectives pour les élèves avec TSA) sont mentionnées.* »

Ces observations montrent que diverses initiatives sont en place pour soutenir l'inclusion des enfants, particulièrement ceux ayant des besoins particuliers ou issus de milieux culturels divers. Elles révèlent également que, bien que des efforts soient faits pour inclure le personnel, ces initiatives semblent moins formalisées.

Participant #6 : « *Actuellement, nous n'avons pas encore abordé ces questions de manière formelle, mais c'est quelque chose qui mérite une réflexion. Il est important de reconnaître les besoins des personnes non binaires et de fournir une formation appropriée au personnel pour répondre à ces questions de manière sensible et respectueuse.* »

Participant #1 : « *Bien qu'il n'y ait pas de politique formelle d'inclusion du personnel, des efforts continus sont faits pour améliorer la communication et l'inclusion par le biais de sondages et de réunions.* »

Participant #2 : *«Aucune structure formelle n'est encore mise en place pour accueillir la diversité culturelle parmi le personnel, bien que des ajustements soient faits au cas par cas.»*

En résumé, bien que l'accent soit actuellement mis sur l'inclusion des enfants, les conclusions des entretiens suggèrent que des mesures similaires pour le personnel pourraient contribuer à rendre le milieu de travail plus inclusif, en s'appuyant sur les réussites et les pratiques déjà en place pour les enfants. Pour les participantes, le milieu éducatif, par sa nature, est un milieu de travail ouvert à l'inclusion au sens large. Dès lors, l'inclusion du personnel pourrait d'avérer plus facile que dans d'autres milieux.

3.7.2 L'impact du style de leadership des participantes

L'analyse des entretiens avec nos participantes met en lumière une variété de styles de leadership, chacun étant adapté aux contextes spécifiques et aux besoins de leurs établissements respectifs. Pour les participantes, le style de leadership des gestionnaires a un effet significatif sur leur environnement de travail, notamment en ce qui concerne le bien-être des enfants, des employé·es et des parents.

Par exemple, la participante 1 décrit initialement un style de leadership directif, influencé par un test de leadership réalisé antérieurement à l'Université Laval. Cependant, avec l'expérience et dans le souci de garantir le bien-être de ses employé·es, elle a ajusté son approche pour la rendre plus flexible et plus centrée sur la communication. Les réunions d'équipe, organisées quatre fois par an, jouent un rôle crucial dans cette stratégie, permettant de discuter des besoins et des défis rencontrés par le personnel. Pour elle, son approche de

gestion dans le cadre d'une transition de genre demeurerait très ouverte et respectueuse, même si elle se déclare initialement comme une gestionnaire avec un style plus directif.

La participante # 2, quant à elle, adopte un style de leadership participatif, cherchant à obtenir l'adhésion de son équipe et à trouver des solutions de manière collaborative. Elle se distingue par sa capacité à écouter et à intégrer les perspectives de divers membres de l'équipe, qu'ils soient enseignants ou du personnel de service de garde. Cette approche est particulièrement importante, car elle doit naviguer entre les préférences de son équipe pour ce style et un supérieur hiérarchique au style plus directif. Un tel style de gestion pourrait également avoir un impact sur la gestion de la transition de genre, notamment dans une perspective de gestion collective de la transition.

La participante #3, ancienne éducatrice, s'efforce de transmettre ses valeurs éducatives à l'ensemble de son service de garde. Son objectif est d'avoir un impact plus large non seulement sur les enfants de son groupe, mais sur tous les enfants du centre, influençant ainsi les pratiques éducatives de son personnel, et par ricochet, le climat d'inclusion dans le milieu de travail.

Quant à la participante #4, elle déclare : *« Mon style est ouvert et participatif. Je dialogue beaucoup avec les employés, nous organisons régulièrement des réunions et des comités (relations de travail, santé et sécurité, etc.). Je veille à ce que chacun se sente inclus et trouve sa place. »*

Nos résultats révèlent non seulement une diversité des styles de leadership, mais également les défis liés à l'inclusion dans les milieux éducatifs en lien avec ces divers types

de leadership. Malgré les efforts considérables déployés pour inclure les enfants, il existe une opportunité d'élargir ces pratiques afin d'englober par ailleurs le personnel. Une telle approche pourrait contribuer à créer un environnement de travail plus inclusif et harmonieux.

En somme, l'objectif de ce chapitre était de présenter de façon détaillée les résultats liés à l'objet de cette étude sur la perception des gestionnaires concernant l'accompagnement d'une personne en transition de genre en milieu de travail. Les résultats mettent en lumière les perceptions, les pratiques et les compétences requises des gestionnaires en matière d'accompagnement des personnes en transition de genre dans le milieu de travail. Les résultats révèlent une perception somme toute très positive de la transition de genre, malgré des connaissances plutôt limitées. Les participantes soulignent l'importance d'un leadership participatif et empathique, centré sur la communication et l'inclusion.

Les gestionnaires jouent un rôle crucial dans la création d'un environnement de travail respectueux et inclusif, en tenant compte des besoins individuels et en adaptant les politiques et les pratiques organisationnelles pour soutenir les employé·es en transition. Les défis identifiés sont multidimensionnels, englobant des aspects individuels, interpersonnels et organisationnels.

Les gestionnaires doivent être préparés à fournir un soutien psychologique et émotionnel, à adapter les conditions de travail en fonction des besoins médicaux et à naviguer entre les préférences de leur équipe et les directives de leur hiérarchie. La formation continue sur les questions de diversité et d'inclusion, particulièrement en ce qui concerne les enjeux de la diversité de genre et la transition de genre, est essentielle pour garantir une compréhension et un soutien adéquats.

Ainsi l'accompagnement des personnes en transition de genre nécessite une approche globale et proactive, intégrant la sensibilisation, la communication ouverte et la formation. Cette démarche, non seulement, favorise le bien-être des employé·es en transition, mais contribue également à un environnement de travail plus harmonieux et inclusif, bénéfique pour l'ensemble de la communauté éducative.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Le quatrième et dernier chapitre de ce mémoire vise à interpréter et à discuter les résultats obtenus, en les contextualisant dans le cadre social et organisationnel de la recherche, ainsi qu'à la lumière de la revue de littérature du premier chapitre. L'objectif est d'expliquer comment les gestionnaires perçoivent et pratiquent l'accompagnement des personnes en transition de genre en milieu de travail, particulièrement dans le secteur de l'éducation et de la petite enfance. Nous présenterons également les contributions de cette étude, tant sur le plan théorique que managérial.

4.1 LA PERCEPTION ET LES CONNAISSANCES DES GESTIONNAIRES ŒUVRANT DANS LE DOMAINE DE L'ÉDUCATION QUANT À LA TRANSITION DE GENRE

Les résultats de cette étude montrent que les gestionnaires ont généralement une perception positive des transitions de genre, caractérisée par une attitude d'acceptation et de soutien envers les personnes en transition. Le souhait de respecter l'unicité de chaque employé·e, et de les inclure à part entière dans l'organisation (Shore et al., 2011), est manifeste. Étant donné que le secteur de l'éducation et de la petite enfance est à prédominance féminine, ce constat confirme les observations de certains chercheurs selon lesquelles les femmes montrent une plus grande sympathie envers les personnes LGBTQ+ par rapport aux hommes, et que les entreprises dirigées par des femmes offrent un soutien plus actif aux employé·es LGBTQ+ (Herek et McLemore 2013). Cependant, il apparaît également que leurs connaissances spécifiques sur les processus de transition sont souvent limitées. Les gestionnaires reconnaissent ne pas avoir une compréhension approfondie des étapes et des besoins médicaux et psychologiques associés à la transition.

Cette observation rejoint celle de Payne et Smith (2018), qui indiquent qu'il existe un manque de compréhension approfondie des expériences des dirigeant·es scolaires envers l'inclusion des personnes trans. Bien que des recherches existent sur leurs attitudes envers la diversité et les enjeux LGBTQ+, il reste encore beaucoup à apprendre sur la manière dont ces dirigeant·es mettent en pratique des politiques inclusives LGBTQ+ ou soutiennent leur personnel dans ces initiatives. Toutefois, notre étude montre que malgré ce manque de connaissances, les gestionnaires se montrent réceptifs et prêts à soutenir les personnes concernées.

Ces résultats mettent en lumière la nécessité d'une formation continue et d'une sensibilisation accrue des gestionnaires aux spécificités de la transition de genre. Une meilleure compréhension des besoins médicaux, psychologiques et sociaux des personnes en transition permettrait de créer un environnement de travail plus inclusif et de renforcer le soutien offert. Ces constats soulignent la nécessité accrue de formation professionnelle sur les questions LGBTQ+, comme l'indiquent Payne et Smith (2018) dans leurs travaux. Ces observations montrent aussi que l'ajout de contenu relatif aux enjeux des personnes LGBTQ+ dans les formations en gestion, notamment dans le secteur éducatif, est une étape essentielle pour outiller les dirigeant·es scolaires. Nos constats correspondent également aux observations d'Ozturk et Tatli (2016) qui indiquent que le manque d'expertise et de sensibilisation organisationnelles rend les organisations incapables d'accompagner et de répondre efficacement et avec sensibilité aux besoins des travailleurs trans ou en transition.

4.2 LE RÔLE PERÇU DES GESTIONNAIRES DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES EN TRANSITION

Les gestionnaires jouent un rôle crucial dans l'accompagnement des personnes en transition de genre en milieu de travail. Selon les résultats de cette étude, leur rôle est perçu comme étant à la fois un soutien émotionnel et un facilitateur de l'inclusion organisationnelle.

Notre étude révèle que les gestionnaires considèrent leur rôle comme essentiel pour offrir un soutien émotionnel et pratique, tout en respectant les besoins individuels des personnes en transition. Ils reconnaissent l'importance d'être disponibles pour écouter et offrir des conseils, ainsi que de démontrer de l'empathie et de la compréhension. Cette approche soutient les individus dans leur parcours de transition en créant un environnement de confiance et de respect. Il s'agit donc essentiellement d'un soutien émotif plutôt qu'instrumental. Ces résultats rejoignent les travaux de Whittle et al. (2007), qui soulignent l'absence de procédures claires en milieu de travail pour guider les membres de l'organisation sur la manière d'interagir avec une personne en transition de genre.

L'étude montre également que le respect de la confidentialité et des souhaits des personnes concernant la communication de leur situation est essentiel dans le processus d'accompagnement. La gestion de la communication autour de la transition de genre d'un·e employé·e est une responsabilité délicate et cruciale pour les gestionnaires. Ils doivent équilibrer la transparence et la confidentialité, en respectant les souhaits de l'employé·e par rapport à la divulgation de leur transition, tout en informant l'équipe de manière appropriée pour éviter les malentendus et promouvoir une compréhension commune. Cette constatation corrobore les travaux de Payne et Smith (2018), qui mettent en évidence l'importance d'une communication collaborative et intentionnelle dans la gestion des transitions de genre en milieu éducatif, soulignant qu'une telle approche facilite l'acceptation et réduit les préjugés.

Le respect de la confidentialité est essentiel lors de l'accompagnement d'une personne en transition de genre. Les gestionnaires doivent s'assurer que les informations personnelles des employé·es concernant leur identité de genre sont protégées et partagées uniquement avec les acteurs et les actrices nécessaires, conformément aux souhaits de l'employé·e. Ces conclusions sont également en accord avec les recommandations de Chaker (2020), concernant une approche de leadership inclusive et individualisée. Ces constats soulignent à

nouveau la nécessité d'une formation continue et d'un engagement fort des gestionnaires pour garantir un environnement de travail inclusif et respectueux pour tous les employé·es.

4.3 LES PRATIQUES À DÉPLOYER

Les recherches antérieures, telles que celles d'Ozturk et Tatli (2016), montrent que la période de transition est un moment critique souvent marqué par la souffrance due à un manque de soutien organisationnel adéquat et à des lacunes en matière d'expertise pour répondre aux besoins spécifiques des employé·es trans. À la lumière de nos résultats, les gestionnaires valorisent certaines pratiques comme une communication ouverte et transparente, une gestion individualisée adaptée à chaque cas, ainsi qu'une sensibilisation continue des autres gestionnaires et des membres de l'équipe aux questions de genre et d'inclusion. Ces pratiques semblent être essentielles pour accompagner efficacement une personne en transition de genre en milieu de travail.

En effet, une communication ouverte et transparente est fondamentale pour accompagner les personnes en transition de genre (Budge et al., 2013). Les gestionnaires doivent établir un dialogue clair et honnête avec les employés·es concernés, en abordant leurs besoins et en respectant leurs préférences quant à la divulgation de leur transition. Cette communication doit également inclure les membres de l'équipe, pour favoriser la compréhension et l'acceptation collective. La sensibilisation et la formation continue sur les questions de genre et d'inclusion selon cette étude semblent aussi essentielles pour créer un environnement inclusif. Les gestionnaires doivent organiser des sessions de formation pour éduquer le personnel sur la diversité de genre, les défis auxquels les personnes en transition sont confrontées, et les meilleures pratiques pour les soutenir. Ces résultats soutiennent les travaux Ruggs et al. (2015), qui soulignent l'importance de sensibiliser et d'éduquer les

collègues, ce qui peut jouer un rôle central dans la réduction de la discrimination et de la stigmatisation envers les employé·es trans ou en transition de genre en milieu de travail.

Bien que certaines organisations répondent aux besoins des employé·es en transition par des mesures de contrôle et de discipline managériale, ou par un soutien insuffisant pendant cette période (Ozturk et Tatli, 2016), les résultats de notre étude indiquent que les gestionnaires sont conscientes de l'unicité de chaque parcours de transition de genre. Il est donc crucial de personnaliser l'accompagnement selon les besoins spécifiques de chaque individu. Cet accompagnement inclut des ajustements des conditions de travail, des horaires flexibles pour les rendez-vous médicaux, et un soutien psychologique adapté. Ces constatations rejoignent l'idée de Payne et Smith (2018) qui recommandent une approche individualisée pour gérer les transitions de genre, soulignant que cette méthode permet de répondre plus efficacement aux besoins particuliers de chaque employé·e.

Les gestionnaires doivent également s'assurer que les politiques de l'organisation soutiennent pleinement les employé·es en transition de genre. Cela inclut la mise en place de politiques anti-discrimination, l'adaptation des procédures ressources humaines, et l'inclusion de critères de soutien spécifique pour les personnes en transition. De telles politiques et pratiques contribuent à un milieu de travail inclusif. Ces conclusions renforcent les travaux de Roberson (2006) et de Shore et al. (2011) qui soulignent l'importance de créer un environnement dans lequel chaque personne, indépendamment de son identité ou de son mode de vie, peut pleinement être elle-même, contribuer de manière significative à la communauté, être valorisée pour son unicité et avoir accès à des opportunités importantes.

Ainsi, les pratiques recommandées pour accompagner les personnes en transition de genre incluent la mise en place de politiques claires, la sensibilisation et la formation continue, ainsi que l'adaptation des conditions de travail en fonction des besoins individuels.

En conclusion, les pratiques identifiées par cette recherche sont cruciales pour accompagner une personne en transition de genre en milieu de travail. Une communication ouverte, une sensibilisation continue, une personnalisation de l'accompagnement, une adaptation des politiques organisationnelles et l'accès à des ressources adéquates sont les piliers d'un soutien efficace selon les gestionnaires rencontrés. En adoptant ces pratiques, les gestionnaires peuvent contribuer à créer un environnement de travail inclusif et respectueux, bénéfique pour tous les employé·es. Toutefois, les pratiques demeurent très axées sur le soutien émotif et peu élaborées en matière de pratiques de gestion des ressources humaines et de politiques formelles. Les pratiques semblent davantage reposer sur l'intuition et sur le style de leadership que sur la formalisation. La prochaine section analyse les résultats concernant les compétences requises pour les gestionnaires afin d'accompagner une personne en transition de genre.

4.4 LES COMPÉTENCES REQUISES PAR LES GESTIONNAIRES DANS L'ACCOMPAGNEMENT D'UNE PERSONNE EN TRANSITION DE GENRE.

Les résultats de cette recherche mettent en évidence plusieurs compétences essentielles pour les gestionnaires afin d'accompagner les personnes en transition de genre en milieu de travail. Ces compétences englobent des aptitudes relationnelles, des compétences en gestion de la diversité et une connaissance approfondie des enjeux liés à la transition de genre. Les résultats de certaines études, comme celle de Wright et Brooks (2024), montrent que les administrateurs scolaires jouent un rôle crucial dans la facilitation d'une transition de genre réussie pour le personnel éducatif. Les stratégies efficaces comprennent la formation sur les

questions de genre pour tout le personnel, la mise en œuvre de politiques de non-discrimination claires et la communication ouverte et transparente avec les élèves et les parents. Ces résultats corroborent ceux de notre recherche, qui révèlent que les gestionnaires jugent les compétences relationnelles comme essentielles pour soutenir efficacement les personnes en transition de genre.

Les entretiens ont mis en évidence plusieurs compétences cruciales comme l'écoute active, la compréhension et l'empathie, la communication et la gestion des conflits. Il ressort des résultats que les gestionnaires estiment qu'il est essentiel de savoir écouter sans jugement et de faire preuve de compréhension envers les défis uniques que rencontrent les personnes en transition de genre pour instaurer un climat de confiance et de soutien. Notre étude montre que l'écoute active est fondamentale pour comprendre les besoins et préoccupations des personnes en transition, permettant ainsi d'ajuster le soutien en fonction des informations reçues. Selon nos participantes, la capacité à faire preuve de compréhension et d'empathie est également perçue comme essentielle pour saisir les expériences et défis uniques des personnes en transition. Les gestionnaires soulignent que cette compétence aide à offrir un soutien approprié et à créer un environnement de travail inclusif. En outre, une communication claire et respectueuse est jugée nécessaire pour échanger des informations concernant les processus de transition. Les gestionnaires doivent être capables de transmettre des messages de manière sensible tout en respectant la confidentialité. Notre étude indique que les compétences en gestion des conflits sont également importantes pour résoudre les tensions ou malentendus qui pourraient survenir au sein de l'équipe. Cette compétence aide à maintenir une dynamique de groupe positive et à prévenir les conflits potentiels.

Les compétences relevées par nos participantes s'arriment avec la théorie du leadership inclusif (Carmeli et al., 2010 ; Randel et al., 2016). Le style de leadership qui semble le plus adapté (et adopté) est le leadership inclusif. Un leadership inclusif valorise mieux la diversité

et promeut activement l'inclusion. Carmeli et al. (2010) définissent les leaders inclusifs comme des personnes ouvertes, disponibles et accessibles aux employé·es qui proposent de nouvelles idées, créant ainsi un contexte dans lequel les personnes sont psychologiquement à l'aise.

Un autre constat important que révèle cette étude est l'importance d'une connaissance approfondie des enjeux liés à la transition de genre. Cette connaissance inclut une compréhension des aspects médicaux, psychologiques et sociaux de la transition, ainsi que des droits et protections légales pour les personnes en transition. Les gestionnaires doivent se former continuellement sur les questions de genre et de diversité pour mieux comprendre et soutenir les employé·es en transition.

4.5 LES DÉFIS ANTICIPÉS

Les défis identifiés dans cette étude par les gestionnaires sont multidimensionnels et peuvent être classés en trois catégories principales : individuels, interpersonnels et organisationnels.

Sur le plan individuel, les défis incluent l'acceptation de soi et la gestion de l'identité de genre. Les personnes en transition peuvent non seulement rencontrer des difficultés émotionnelles et psychologiques tout au long de leur processus de transition, mais également des défis professionnels considérables. Eckes et McCarthy (2008) soulignent que les enseignants LGBTQ+ et les éducateurs transgenres font face à des défis spécifiques liés à leur orientation sexuelle dans leur milieu professionnel, comme le risque de licenciement, ce qui peut affecter considérablement leur bien-être. Les responsables des établissements

scolaires et les gestionnaires doivent reconnaître et comprendre la nécessité de mettre en place des mesures de soutien pour accompagner les employé·es en transition de genre.

En matière de défis interpersonnels, les enjeux peuvent se manifester sous la forme de résistances ou d'incompréhensions au sein de l'équipe. Les collègues peuvent avoir du mal à comprendre ou à accepter la transition de genre, ce qui peut engendrer des tensions et des conflits interpersonnels.

Nos résultats montrent que certains défis organisationnels sont également importants à prendre en compte. Ces défis incluent la communication avec les parents et la sensibilisation continue. Les organisations doivent être prêtes à gérer la communication externe et à fournir une formation continue pour sensibiliser tous les membres de la communauté scolaire aux questions de genre et d'inclusion. Ces résultats s'alignent avec les travaux de Ruggs et al. (2015), qui suggèrent que, dans le milieu de travail, la sensibilisation et l'éducation visant à encourager des réactions positives de la part des collègues peuvent jouer un rôle central dans la réduction de la discrimination perçue par le personnel trans.

En effet, les résultats de notre recherche mettent en évidence l'importance d'avoir des politiques claires et une communication transparente pour soutenir les employé·es en transition et créer un environnement de travail respectueux et inclusif.

4.6 LE MILIEU DE L'ÉDUCATION COMME LIEU DE TRAVAIL INCLUSIF

Le milieu de l'éducation joue un rôle crucial dans la promotion de l'inclusion et du respect de la diversité (Potvin, 2018). Cependant, la littérature existante souligne que les

droits des enseignants LGBTQ+ dans les écoles publiques ne sont pas clairement définis par les tribunaux, ce qui entraîne des controverses juridiques et des conséquences négatives sur l'emploi en raison de leur orientation sexuelle (Eckes et McCarthy, 2008). De plus, les dirigeant·es scolaires manifestent souvent de la résistance, de l'évitement ou des blocages concernant la formation et la sensibilisation aux enjeux LGBTQ+ de leur personnel. Par conséquent, ils évitent les discussions sur la responsabilité de l'école envers leurs employé·es (Wick et Brooks, 2020). Nos résultats montrent plutôt le contraire : le personnel de direction semble ouvert, respectueux et prêt à déployer les efforts nécessaires pour accompagner et inclure un·e employé·e en transition de genre.

Notre recherche montre aussi que le milieu de l'éducation apparaît comme un milieu de travail inclusif, notamment en raison de sa mission éducative. La formation initiale du personnel en éducation à la petite enfance ou en enseignement contribue à sensibiliser le personnel face à la diversité et à l'inclusion en milieu de travail. La diversité étant souvent largement répandue parmi la clientèle, le personnel y est déjà plus sensibilisé. Pour s'assurer que le soutien offert dépasse le cadre émotionnel, les établissements éducatifs doivent toutefois mettre en place des politiques et des pratiques qui soutiennent les personnes en transition de genre et favorisent un environnement inclusif pour tous les employé·es. Ces politiques et pratiques incluent, entre autres, des formations continues pour le personnel, des politiques claires, des conditions de travail équitables et des ressources disponibles pour les personnes en transition, ainsi qu'un engagement fort des dirigeant·es à promouvoir la diversité et l'inclusion.

En somme, les résultats de cette recherche soulignent l'importance de consolider la création de milieux de travail inclusifs dans le secteur de l'éducation par une formalisation des pratiques d'accompagnement. Si les gestionnaires et le personnel semblent ouverts et prêts à s'investir dans l'inclusion des personnes trans et à les accompagner dans leur

transition, les pratiques de gestion des ressources humaines ne doivent pas être occultées, car elles peuvent être sources importantes de biais inconscients (Brière et al., 2022). À cet égard, certaines recherches, comme celles de Payne et Smith (2018), mettent en évidence des actions spécifiques à mettre en œuvre par des dirigeant·es scolaires concernant la transition de genre en milieu éducatif, comme la communication collaborative, l'intentionnalité et l'anticipation, et le cadrage. Ces actions permettent de créer un environnement où la diversité est non seulement acceptée, mais également valorisée et intégrée de manière proactive.

Il est intéressant de noter que les efforts déployés pour l'inclusion des enfants pourraient servir de modèle pour améliorer l'inclusion du personnel. Par exemple, les stratégies de sensibilisation et d'accompagnement développées pour les enfants pourraient être adaptées pour soutenir le personnel, en particulier ceux issus de divers horizons culturels ou ceux en transition de genre. Les pratiques de communication ouverte et de formation continue, telles que les vidéos éducatives mentionnées par une participante, pourraient être étendues pour inclure des modules sur la diversité et l'inclusion du personnel. En effet, de la même manière que des aménagements sont faits pour les enfants ayant des besoins particuliers, des stratégies similaires pourraient être mises en place pour soutenir les employé·es ayant des besoins spécifiques, que ce soit pour des raisons familiales, de santé ou liées à la diversité de genre.

Un climat de travail inclusif contribue non seulement au bien-être des personnes en transition, mais favorise également un climat de travail positif et harmonieux pour l'ensemble de l'équipe. En mettant en place des actions concrètes, les établissements éducatifs peuvent non seulement respecter les droits des individus, mais aussi enrichir l'expérience éducative pour tous les membres de la communauté scolaire. La prochaine section exposera les contributions théoriques et pratiques de cette recherche.

4.7 APPORTS DE L'ÉTUDE

4.7.1 Apports théoriques

Cette recherche offre plusieurs contributions significatives au domaine de la gestion et des études sur la diversité en milieu de travail, notamment en ce qui concerne l'accompagnement des personnes en transition de genre. Elle comble une lacune importante dans la littérature en explorant comment les dirigeant·es éducatifs peuvent créer ou améliorer des environnements scolaires sûrs pour les éducatrices et les éducateurs LGBTQ+ ou en transition et en élargissant le cadre théorique sur la gestion de la diversité de genre. L'étude enrichit le cadre théorique existant en intégrant des perspectives spécifiques sur la transition de genre en milieu de travail dans le secteur éducatif et de la petite enfance. Elle met en lumière des défis particuliers que peuvent rencontrer les personnes en transition et les stratégies efficaces que les gestionnaires peuvent adopter pour mieux les soutenir.

L'étude identifie et théorise les compétences essentielles que les gestionnaires peuvent développer pour améliorer le processus d'accompagnement des employé·es en transition de genre, comme l'empathie, l'écoute active, la gestion des conflits et une connaissance approfondie des enjeux liés à la transition de genre. De plus, elle contribue au développement d'un modèle de pratiques inclusives en proposant des recommandations basées sur les résultats de l'étude, incluant la communication ouverte, la formation continue et l'adaptation des politiques organisationnelles. En somme, cette recherche enrichit la théorie sur la gestion inclusive en milieu de travail.

4.7.2 Apports managériaux

Les contributions pratiques de cette recherche sont nombreuses et fournissent des orientations concrètes pour les gestionnaires et les organisations cherchant à soutenir les

personnes en transition de genre. Elle propose des lignes directrices claires sur la manière d'accompagner ces employé·es, couvrant des aspects tels que la communication, le soutien émotionnel, et l'adaptation des pratiques organisationnelles.

L'étude fournit des pistes stratégiques pour établir des programmes de formation et de sensibilisation à la diversité de genre, visant à éduquer le personnel sur les enjeux de la transition de genre et à promouvoir un environnement de travail inclusif. Elle propose également des moyens pratiques pour mettre en œuvre ces recommandations, en identifiant les compétences nécessaires pour gérer les conflits liés à la transition de genre et en offrant des outils et techniques spécifiques que les gestionnaires peuvent utiliser pour résoudre les différends et maintenir un climat de travail harmonieux.

Cette recherche recommande des adaptations spécifiques des politiques de ressources humaines pour mieux soutenir les employé·es en transition de genre. Ces recommandations incluent la mise en place de politiques anti-discrimination, des procédures de soutien médical et psychologique, ainsi que des aménagements de travail flexibles. En outre, nos constats indiquent que les organismes de soutien aux personnes trans gagneraient à offrir des trousseaux informatives ou des outils destinés spécifiquement aux gestionnaires.

En somme, cette recherche apporte des contributions théoriques et pratiques significatives à la gestion de la diversité de genre en milieu de travail. Elle enrichit le cadre théorique existant en identifiant des compétences clés pour les gestionnaires et en proposant un modèle de pratiques inclusives. De plus, elle enrichit la réflexion sur le développement d'outils destinés à soutenir les employés en transition de genre soutenir les employé·es en transition de genre. Ces contributions visent à promouvoir des environnements de travail plus inclusifs, harmonieux et respectueux.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le genre est une composante essentielle de l'identité individuelle et la reconnaissance des diverses identités de genre du personnel œuvrant dans le système éducatif est cruciale pour promouvoir l'inclusion et l'équité. Cette étude apporte une contribution significative à la compréhension de la gestion de la diversité de genre en milieu de travail, en particulier dans le secteur de l'éducation. Elle met en lumière la vision des gestionnaires quant aux défis uniques auxquels sont confrontées les personnes en transition de genre et propose des pistes de recommandations concrètes pour les gestionnaires et les organisations.

Cette étude s'est engagée à décrire et à identifier les perceptions, les pratiques, les obstacles spécifiques et les stratégies que les dirigeant·es des établissements scolaires et éducatifs peuvent adopter pour améliorer le soutien aux personnes en transition de genre. Un constat important se dégage de nos résultats : les écoles et les centres à la petite enfance doivent être des milieux sécuritaires, inclusifs et respectueux pour tous, y compris le personnel en transition de genre.

En dépit de ses forces, cette recherche présente toutefois des limitations, notamment sur le plan méthodologique. L'approche inductive, fondée sur une démarche qualitative par des entretiens semi-directifs, et les biais potentiels de l'étudiante-chercheuse peuvent introduire une forme de subjectivité dans les résultats. Aussi, en tant qu'étude qualitative, cette étude se concentre sur des expériences individuelles et des perceptions subjectives, ce qui peut limiter la généralisation des résultats à une population plus large. De plus, la taille de l'échantillon et son attention sur la petite enfance et l'éducation, un secteur à prédominance féminine aussi bien pour le personnel scolaire que pour le personnel de

direction, restreignent l'applicabilité des conclusions à d'autres secteurs professionnels. Il convient aussi de mentionner que le fait que l'échantillon soit exclusivement composé de femmes pourrait être considéré comme une limite, car les femmes ont tendance à être plus réceptives et plus sensibles aux besoins d'une personne en transition de genre, ce qui pourrait influencer les résultats de l'étude. Par ailleurs, le fait qu'une seule participante ait réellement vécu une expérience d'accompagnement d'un·e employé·e en transition de genre est une limite de l'étude. Les participantes font part des pratiques et des stratégies anticipées et non effectives.

Il aurait aussi été intéressant d'examiner plus en détail certains facteurs contextuels, comme les politiques gouvernementales et les cultures organisationnelles propres aux établissements des personnes participantes. Ainsi, bien que cette recherche offre une compréhension approfondie, ses conclusions ne peuvent pas toujours être appliquées à des contextes et des cultures différents sans précaution. Les futures recherches pourraient adopter une approche mixte, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives, pour offrir une perspective plus complète et équilibrée. Il serait également intéressant de se pencher sur le sujet du point de vue du personnel en en transition de genre et de leurs collègues.

En somme, cette recherche souligne l'importance de la reconnaissance et du soutien des identités de genre diverses pour créer des environnements scolaires et éducatifs inclusifs. L'accompagnement des personnes en transition de genre en milieu de travail nécessite une approche collaborative et un leadership inclusif favorisant le respect et l'inclusion de tous les membres de la communauté scolaire et éducative. Les gestionnaires, en tant que leaders inclusifs, jouent un rôle central dans la promotion de la diversité et de l'inclusion du personnel. En adoptant les pratiques et en développant les compétences requises identifiées dans cette recherche, ils peuvent contribuer à créer des environnements de travail plus

harmonieux, respectueux et inclusifs, profitant ainsi à l'ensemble du personnel, de la clientèle et de la société.

ANNEXE I : GUIDE D'ENTRETIEN

Titre du projet : l'accompagnement des personnes en transition de genre en milieu de travail

Objectif principal de la recherche

Décrire et de comprendre la perception des gestionnaires travaillant dans le domaine de l'éducation à l'égard de leur rôle dans l'accompagnement des employé·es en transition de genre.

Objectifs secondaires

- Décrire et comprendre la perception des gestionnaires quant à la transition de genre en milieu de travail.
- Décrire et comprendre la perception des gestionnaires quant à leur rôle dans l'accompagnement des employé·es en transition de genre.
- Décrire et comprendre les pratiques déployées en matière d'accompagnement des employé·es en transition de genre.
- Décrire et comprendre la perception des gestionnaires quant à leurs compétences en matière d'accompagnement des employé·es en transition de genre.

Questions

- 1) Décrivez-nous brièvement votre rôle au sein de l'école ou du service de garde.
 - a. Quelle est la composition de votre équipe (p. ex. : le nombre d'employé·es, leur expérience, leurs caractéristiques sociodémographiques).
 - b. Quelle est votre expérience en matière de gestion d'équipe ?
 - c. Qu'est-ce qui vous a amené à diriger une école ou un Centre de la petite enfance ?
- 2) Pouvez-vous nous décrire votre style de gestion ?
 - a. Adoptez-vous des attitudes ou des stratégies pour vous assurer que tous et toutes sentent qu'ils ou elles ont leur place au sein de votre organisation ?

- b. Croyez-vous que votre style de gestion permette à tous les employé·es de se sentir inclus dans l'organisation ? Pourquoi ?
- 3) Pouvez-vous nous décrire les pratiques et politiques actuelles de votre établissement en matière d'équité, de diversité et d'inclusion du personnel ?
 - a. Considérez-vous que votre établissement valorise la diversité ? Pourquoi ?
 - b. Est-ce que vous avez le sentiment que tous les employé·es sont traités de façon juste et équitable ?
- 4) Que connaissez-vous à propos de la transition de genre ?
 - a. Quelles sont vos perceptions à l'égard d'une personne qui choisit d'entamer une transition de genre ?
- 5) Avez-vous personnellement été confronté·e à des situations impliquant des employé·es en transition de genre dans le passé ?
 - a. Si oui, comment ces expériences ont-elles influencé votre approche en tant que gestionnaire ?
 - b. Si non, comment réagiriez-vous si un membre du personnel de votre établissement décidait de faire une transition de genre ?
- 6) Dans quelle mesure êtes-vous informé·e des besoins spécifiques des employé·es en transition de genre ?
 - a. Comme gestionnaire, vous sentiriez-vous outillé·e pour accompagner un·e employé·e en transition de genre ?
 - b. Quels seraient les principaux défis auxquels vous auriez à faire face comme gestionnaire ?
 - c. Quelles seraient les compétences requises selon vous pour accompagner un·e employé·e en transition de genre ?
- 7) Quels défis un·e employé·e en transition de genre pourrait-il rencontrer sur votre lieu de travail ?
 - a. Qui sont les acteurs et les actrices (p. ex. : collègues, parents, enfants, conseil d'établissement) qui risquent d'être plus résistants ?
 - b. Comment pensez-vous que ces défis pourraient être atténués ou résolus ?

- 8) Selon vous, quelles pourraient être les améliorations nécessaires au sein de votre organisation pour mieux accompagner les personnes en transition de genre, si la situation se présentait ?
- 9) Que pourriez-vous mettre en place pour améliorer la sensibilisation et l'éducation au sein de l'équipe en ce qui concerne la diversité de genre ?
- 10) Avez-vous des précisions à apporter ou des sujets dont nous n'avons pas discuté que vous aimeriez approfondir ?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allard-Poesi, F. et Marechal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. Dans R.-A. Thiétard (dir.). *Méthodes de recherche en management* (p. 47-75). Dunod.
- Azadi, B. (2020). S'appropriier son genre entre pathologie et résistance. La transidentité après la Révolution islamique en Iran. *Les cahiers du CEDREF. Centre d'enseignement, d'études et de recherches pour les études féministes*, (24), 221-241.
- Barel, Y. et Frémeaux, S. (2013). Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité. *Management & Avenir*, 66(8), 85-102.
- Baribeau, C. et Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45.
- Beaud, J.-P. (2009). L'échantillonnage. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (6^e édition), p. 169-198. Presses de l'Université du Québec.
- Beaudry, C., Deschênes, A.-A. et Sanni Yaya, M. (2023). *Recherche-action sur l'EDI et les inégalités en emploi. Le déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail. Recension des écrits*. Université du Québec à Rimouski.
- Beauregard, T. A., Arevshatian, L., Booth, J. E. et Whittle, S. (2018). Listen carefully: transgender voices in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 857-884.
- Beauregard, T. A., Booth, J. E. et Whitley, L. A. (2021). Transgender employees: workplace impacts on health and well-being. Dans Hassard, J. et Torres, L. D. (dir.), *Aligning Perspectives in Gender Mainstreaming: Gender, Health, Safety, and Wellbeing*, p. 177-196. Springer.
- Bertereau, C., Marbot, E. et Chaudat, P. (2019). Positionnement épistémologique et orientation de la recherche : un focus sur l'étude des stéréotypes. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*, (1), 51-66.
- Blais, M., Brazeau, C., Soares, A., Myles, D. et Morand, E. (2022). *Favoriser le bien-être et l'inclusion des personnes LGBTQ2+ en milieu de travail : rapport de recension des*

interventions contribuant à prévenir la discrimination et la violence fondées sur l'orientation sexuelle, l'identité de genre ou l'expression de genre. Montréal : Chaire de recherche sur la diversité sexuelle et la pluralité des genres.

- Blais, M., Philibert, M. et Chamberland, L. (2018). *Rapport de recension des écrits sur les indicateurs d'inclusion et d'exclusion des personnes LGBTQ+.* Des savoirs sur l'inclusion et l'exclusion des personnes LGBTQ (SAVIE-LGBTQ). Université du Québec à Montréal.
- Bouquet, B. (2015). L'inclusion : approche socio-sémantique. *Vie sociale*, 11(3), 15-25.
- Brière, S., Auclair, I., Keyser-Verreault, A., Laplanche, L., Pulido, B., Savard, B., St-Georges, J. et Stockless, A. (2022). *Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations.* Presses de l'Université Laval.
- Bruna, M. G. et Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management international*, 17, 70-84.
- Bruna, M. G., Peretti, J.-M. et Yanat, Z. (2016). Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 5(1), 68-88.
- Budge, S. L., Katz-Wise, S. L., Tebbe, E. N., Howard, K. A., Schneider, C. L. et Rodriguez, A. (2013). Transgender emotional and coping processes: Facilitative and avoidant coping throughout gender transitioning. *The Counseling Psychologist*, 41(4), 601-647.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. et Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Chakor, T. (2020). L'activité de travail : grande oubliée de l'inclusion. *@GRH*, 37(4), 69-85.
- Chamberland, L., Baril, A. et Duchesne, N. (2011). *La transphobie en milieu scolaire au Québec. Rapport de recherche.* Université du Québec à Montréal.
- Chanlat, J.-F., Dameron, S., Dupuis, J.-P., de Freitas, M. et Ozbilgin, M. (2013). Management et Diversité : lignes de tension et perspectives. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17, 5-13.
- Charlebois, J. B. (2011). Au-delà de la phobie de l'homo : quand le concept d'homophobie porte ombrage à la lutte contre l'hétérosexisme et l'hétéronormativité. *Reflets*, 17(1).
- Chbat, M., Pagé, G., Côté, I. et Blais, M. (2023). La famille choisie toujours d'actualité ? Vers une diversification des formes de liens familiaux pour les minorités sexuelles et de genre au Québec. *Genre, sexualité & société*, (29).

- Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie (CRSNG). (2017). *Guide du candidat : Tenir compte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans votre demande*. https://www.nserc-crsng.gc.ca/_doc/EDI/Guide_for_Applicants_FR.pdf
- Cornet, A. et Warland, P. (2008a). *GRH et gestion de la diversité*. Dunod.
- Cornet, A. et Warland, P. (2008b). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations*. Éditions de l'Université de Liège.
- Crête, J. (2016). L'éthique en recherche sociale. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.), *Recherches sociales. De la problématique à la collecte de données* (6^e édition), p. 289-313). Presses de l'Université du Québec.
- David, E. (2017). Capital T : Trans visibility, corporate capitalism, and commodity culture. *Transgender Studies Quarterly*, 4(1), 28-44.
- Davidson, S. (2016). Gender inequality: Nonbinary transgender people in the workplace. *Cogent Social Sciences*, 2(1), 1236511.
- Denis, L., Fraslin, L., Poncelet, L. et Vidal, F. (2022). *Le cadre lacunaire de la prise en compte juridique des mineurs transgenres. À propos de la circulaire du 29 septembre 2021 fixant les Lignes directrices à l'attention de l'ensemble des personnels de l'éducation nationale, pour une meilleure prise en compte des questions relatives à l'identité de genre en milieu scolaire*. La Revue des droits de l'homme. Revue du Centre de recherches et d'études sur les droits fondamentaux, janvier.
- Dorais, M. (1999). *Éloge de la diversité sexuelle*. VLB.
- Dubuc, D., W Moon, R. et Pétrin, J. (2020). *Mesures de soutien et d'inclusion des personnes trans et des personnes non binaires en milieu de travail : Guide pour les employeurs et les syndicats*. Table nationale de lutte contre l'homophobie et la transphobie des réseaux de l'éducation. https://tablehomophobietransphobie.org/wp-content/uploads/2020/02/1819-289_1-GuideTrans-Employeurs_FR_web-FINAL.pdf
- Duchastel, J. et Laberge, D. (2019). Entre qualitatif et quantitatif ; complexité, interprétation et découverte. *Recherches qualitatives*, 38(2), 5-24.
- Eckes, S. E. et McCarthy, M. M. (2008). GLBT teachers: The evolving legal protections. *American Educational Research Journal*, 45(3), 530-554.
- Enriquez, M. C. (2013). La contestation des politiques de changement d'identité de genre par les militantes et militants trans québécois. *Lien social et Politiques*, (69), 181-196.
- Fonds de recherches du Québec – Société et Culture (FRQSC). (2022). *Équité, diversité et inclusion*. <https://frq.gouv.qc.ca/equite-diversite-et-inclusion-edi>

- Fortin, F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche* (4^e édition). Chenelière.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Revue management et avenir*, (1), 23-42.
- Gaudet, S. et Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative : Du questionnement à la rédaction scientifique*. University of Ottawa Press.
- Geoffroy, M. et Chamberland, L. (2015). Discrimination des minorités sexuelles et de genre au travail : quelles implications pour la santé mentale ? *Santé mentale au Québec*, 40(3), 145-172.
- Glenn, C. (2017). Au temps de l'homonationalisme : mythologie nationaliste et inclusivité LGBT. *Esse*, 91, 8-15.
- Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. *Recherches qualitatives*, 24, 3-17.
- Gouvernement du Canada. (2020). *Définitions des orientations sexuelles, identités de genre et expressions de genre (OSIGEG) reconnues à l'échelle internationale*. <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/publications-guides/bulletins-guides-operationnels/demandes-asile/reinstallation/prioritaire-special/orientation-sexuelle-identite-genre/definitions.html>
- Gouvernement du Québec. (2023a). *Comprendre la diversité sexuelle et la pluralité des genres*. <https://www.quebec.ca/famille-et-soutien-aux-personnes/diversite-sexuelle-et-pluralite-des-genres/comprendre-diversite-sexuelle-et-pluralite-genres>
- Gouvernement du Québec. (2023b). *Lexique sur la diversité sexuelle et de genre. Bureau de lutte contre l'homophobie et la transphobie*. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/org/SCF/Violences/LEX-lexique-diversite-sexuelle-genre-FR-SCF.pdf>
- Grandclaude, D. et Nobre, T. (2023). Augmenter l'inclusion et la transparence dans une démarche de Stratégie Ouverte (SO) : recherche intervention dans une organisation de santé. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 27(spécial), 89-105.
- Groupe consultatif sur le racisme systémique et la discrimination. (2022). *Rapport final*. <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2022/mdn-gc-rapport-final-7-jan-2022.pdf>
- Haas, A. et Shimada, S. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. *Management international*, 18(2), 14-21.

- Herek, G. M. et McLemore, K. A. (2013). Sexual prejudice. *Annual review of psychology*, 64(1), 309-333.
- Institut de la statistique du Québec. (2022). *Diversité de genre*. <https://statistique.quebec.ca/vitrine/15-29-ans/theme/demographie/diversite-genre>
- Jaeger, M. (2015). L'inclusion : un changement de finalité pour le travail social ? *Vie sociale*, 11(3), 43-54.
- Jones, J. (2013). Trans dressing in the workplace. *Equality, Diversity and Inclusion: An Journal of Management*, 19, S110-S119.
- Kuknor, S. C. et Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771-797.
- Labelle, M. (2005). Le défi de la diversité au Canada et au Québec. *Options politiques*, 26(3), 76-81.
- Lebat, C. (2019). Complexité de la notion d'inclusion mise en lumière par l'étude des institutions muséales françaises et de leurs dispositifs de médiation culturelle. *Développement Humain, Handicap et Changement Social*, 25(1), 177-187.
- MacNeily, A. (2021). Équité, diversité et inclusion. *Canadian Urological Association Journal*, 15(2), E80.
- Malo, F. B. (2018). Qui sont les personnes trans* et pourquoi ne les voit-on pas davantage participer au marché du travail. *Revue Organisations & territoires*, 27(2), 1-23.
- Mas Grau, J. et Jubany, O. (2019). De la révolution sexuelle à l'inclusion sociale des expressions LGBT+. Le processus d'obtention des droits LGBT en Espagne. *Droit et cultures. Revue internationale interdisciplinaire*, (77), 53-68.
- Mauclair, P. (2019). L'inclusion des salariés LGBT au sein de l'entreprise. Lorsque la « vie privée » entre sur la scène du travail. *Forum*, 2, 61-69.
- McKinley & Compagny. (2021). *Being transgender at work*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/being-transgender-at-work>
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports. (2021). *Pour une meilleure prise en compte des questions relatives à l'identité de genre en milieu scolaire*. <https://www.education.gouv.fr/bo/21/Hebdo36/MENE2128373C.htm>

- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2023). *Gestion de la diversité et inclusion de la main-d'œuvre*. <https://www.boiteoutilsrh.gouv.qc.ca/strategies-organisationnelles-et-de-gestion-des-ressources-humaines/strategies-de-gestion-des-ressources-humaines/gestion-de-la-diversite-et-inclusion-de-la-main-doeuvre/>
- Mor Barak, M. E. (2000). The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management. *Social Work, 45*(4), 339-353.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What Does It Mean in Practice? Dans *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (p. 85-120). Sage.
- Moreau, J. (2018). Trump in transnational perspective: Insights from global LGBT politics. *Politics & Gender, 14*(4), 619-648.
- Nations unies. (2024). *Personnes intersexes. Le HCDH et les droits de l'homme des personnes LGBTI*. <https://www.ohchr.org/fr/sexual-orientation-and-gender-identity/intersex-people#:~:text=Les%20experts%20estiment%20que%20jusqu,de%20genre%20ou%20orientation%20sexuelle.>
- Nussbaum, M. C. (2010). *From disgust to humanity: Sexual orientation and constitutional law*. Oxford University Press.
- Ozturk, M. B. et Tatli, A. (2016). Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(8), 781-802.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). L'analyse thématique. Dans *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (p. 231-314). Armand Colin.
- Parini, L. et Lloren, A. (2017). Discrimination against homosexual. The world of work in Switzerland. *Travail, genre et sociétés, (38)*, 151-169.
- Payne, E. C. et Smith, M. J. (2018). Refusing relevance: School administrator resistance to offering professional development addressing LGBTQ issues in schools. *Educational Administration Quarterly, 54*(2), 183-215.
- Pelletier, K. (2006). *Le harcèlement sexuel et la discrimination fondée sur le sexe et la grossesse : les tribunaux d'arbitrage et le Tribunal des droits de la personne*. Mémoire. Université de Montréal.
- Perreault, D. (2017). L'identité de genre et la transsexualité. *Perspective Infirmière : Ordre Des Infirmières et Infirmiers Du Québec, 14*(1), 29-34.

- Pignedoli, C. et Faddoul, M. (2019). Recherches sur la transitude au Québec : entre absence et exploitation des savoirs trans. *Genre, sexualité & société*, (22).
- Point, S. et Singh, V. (2005). Promouvoir la gestion de la diversité : radioscopie des sites internet des grands groupes européens. *Revue de gestion des ressources humaines*, (58), 14-30.
- Potvin, M. (2018). *Pour des milieux éducatifs inclusifs, démocratiques et antidiscriminatoires. Éléments conceptuels et pistes pour une démarche institutionnelle*. Observatoire sur la formation à la diversité et l'équité.
- Pringle, J. K. (2008). Gender in management: theorizing gender as heterogender. *British Journal of Management*, 19, S110-S119.
- Rabain, N., Vachez-Gatecel, A., Mendes, N., Cohen, D., Brunelle, J., Poirier, F., Wielart, J. et Condat, A. (2021). Dispositifs groupaux dans l'accompagnement des enfants transgenres et/ou en questionnement à l'endroit de leur identité de genre : Revue de la littérature et expérience d'un dispositif innovant. *Neuropsychiatrie de l'Enfance et de l'Adolescence*, 69(7), 358-368.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. et Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236
- Royer, I., Garreau, L. et Roulet, T. (2019). La quantification des données qualitatives : intérêts et difficultés en sciences de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-6).
- Ruggs, E. N., Martinez, L. R., Hebl, M. R. et Law, C. L. (2015). Workplace "trans"-actions: How organizations, coworkers, and individual openness influence perceived gender identity discrimination. *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity*, 2(4), 404.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.
- Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide. *Recherches qualitatives*, 5(1), 99-111.
- Scheim, A. I., Jackson, R., James, L., Dopler, T. S., Pyne, J. et Bauer, G. R. (2013). Barriers to well-being for Aboriginal gender-diverse people: results from the Trans PULSE Project in Ontario, Canada. *Ethnicity and Inequalities in Health and Social Care*, 6(4), 108-120.

- Schilt, K. et Connell, C. (2007). Do workplace gender transitions make gender trouble? *Gender, Work & Organization*, 14(6), 596-618.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. et Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P. (2017). L'utilité de la recherche en gestion pour les managers : une étude empirique de la pertinence. *Revue française de gestion*, (6), 117-132.
- SOS Homophobie. (s. d.). *Travesti-e*. <https://www.sos-homophobie.org/informer/definitions/travestie>
- Stassin, B. (2023). Personnes trans et soutien social en ligne : Le cas du serveur Paroles Trans Reims. *Questions de communication*, 43, 125-148.
- Statistique Canada. (2020). *Le quotidien. Les personnes de minorité sexuelle sont près de trois fois plus susceptibles de subir de la victimisation avec violence que les personnes hétérosexuelles*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200909/dq200909a-fra.htm>
- Statistique Canada. (2021). *Collecte et traitement des données. Échantillonnage*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/5214895-fra.htm>
- Statistique Canada. (2022). *Coup d'œil sur le Canada 2022. Personnes LGBTQ2+*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/12-581-x/2022001/sec6-fra.htm>
- Thanem, T. et Wallenberg, L. (2016). Just doing gender? Transvestism and the power of underdoing gender in everyday life and work. *Organization*, 23(2), 250-271.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4^e édition). Dunod.
- Van der Maren, J.-M. (2014). *La recherche appliquée pour les professionnels : éducation, (para) médical, travail social*. De Boeck Supérieur.
- Wdowiak, S. et Ceugnart, L. (2020). Risque sénologique chez les patients transgenres : à propos des recommandations américaines sur le dépistage des néoplasies mammaires. *Imagerie de la Femme*, 30(3), 124-130.
- Whittle, S., Turner, L., Al-Alami, M., Rundall, E. et Thom, B. (2007). *Engendered penalties: Transgender and transsexual people's experiences of inequality and discrimination*. Manchester Metropolitan University.
- Wright, T. E. et Smith, N. J. (2015, October). A safer place? LGBT educators, school climate, and implications for administrators. Dans *The Educational Forum*, 79(4), p. 394-407. Routledge.

Wright, T. et Brooks, S. (2024). District and School Leaders' Efforts Concerning the Public Gender Transition of a High School Teacher. *Journal of School Leadership*, 34(1), 67-90.

Yang, Y. et Konrad, A. M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36(1), 6-38