



**BRISER LE PLAFOND  
DE LAVANDE  
POUR LES  
ADMINISTRATEURS  
D'ENTREPRISES  
LGBTQ+**

# Briser le plafond de lavande pour les administrateurs d'entreprises LGBTQ+

Zhengpeng (Matt) Wang and Sarah Kaplan

Conception et mise en page : Eugene Grichko

Ce rapport a été parrainé par l'Institute for Gender and the Economy de la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, LGBTQ+ Corporate Directors Canada et Le carrefour du savoir pour l'entrepreneuriat 2ELGBTQI+. Nous tenons à remercier Sonia Kang, Micah Rajunov, Carmina Ravanera, Andrés Tilcsik et Chenbo Zhong ainsi que l'aide à la recherche de Daphné Baldassari, Makayla Fang, Fiona Hoang et Ian Wan pour l'élaboration des statistiques sur les conseils d'administration des sociétés inscrites à la Bourse de Toronto.



Rotman School of Management  
UNIVERSITY OF TORONTO



LGBTQ+  
Corporate Directors  
Canada



# Table des matières

- PG 1** Sommaire
- PG 3** Introduction : Le plafond de lavande
- PG 4** Inclusion de la communauté LGBTQ+ au travail
- PG 8** L'incidence des identités croisées
- PG 9** Créer un milieu de travail favorable aux personnes LGBTQ+
- PG 13** Conclusion : Briser le plafond de lavande
- PG 14** Références

# Sommaire

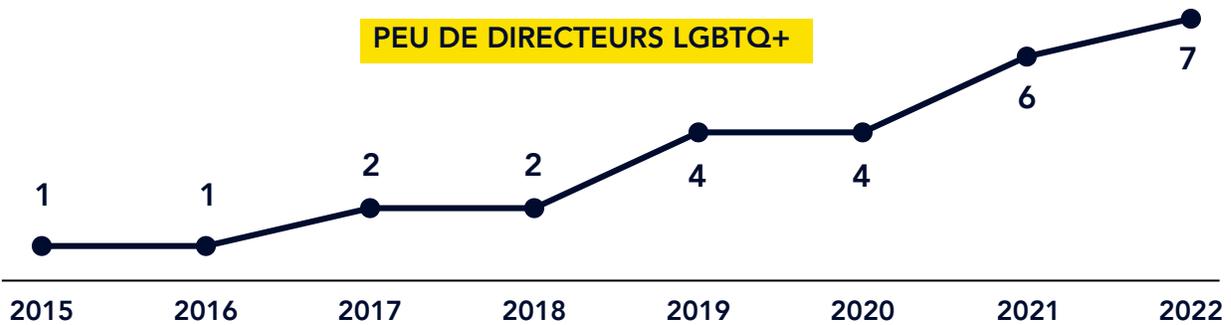
Les personnes LGBTQ+ sont sous-représentées au sein des conseils d'administration des entreprises et dans la plupart des organisations au Canada. Le présent rapport résume les constatations d'une analyse de la représentation au sein des entreprises inscrites à la Bourse de Toronto de 2015 à 2022 et présente un examen de la recherche existante sur la représentation des personnes LGBTQ+ au sein des conseils d'administration et des organisations. Parmi les principales constatations :

- Seulement 0,15 % des administrateurs de sociétés inscrites à la Bourse de Toronto s'identifient publiquement comme membres de la communauté LGBTQ+, alors qu'une plus grande diversité au sein du conseil d'administration est associée à un renforcement des liens et des collaborations entre les membres du conseil d'administration, à plus d'innovation, à une meilleure réflexion stratégique à long terme, à une plus grande inclusivité dans l'ensemble de l'organisation et à une meilleure résilience de l'entreprise face aux crises.
- La recherche et la pratique ont négligé les administrateurs de conseils d'administration LGBTQ+, mais un examen de la recherche sur l'inclusion des personnes LGBTQ+ dans les organismes de façon plus générale nous donne des indices sur les sources du « plafond de lavande » - les obstacles qui empêchent les personnes LGBTQ+ d'entrer dans la haute direction et d'y gravir les échelons.
- Il existe une pléthore de données probantes indiquant que les personnes LGBTQ+ sont victimes de discrimination lorsqu'elles postulent et passent des entrevues pour obtenir un emploi, dans leurs expériences de travail quotidiennes une fois qu'elles obtiennent un emploi, et dans leur exclusion des réseaux qui pourraient mener à des possibilités de promotion. Cette situation entraîne un sentiment d'isolement, un manque d'engagement et un taux de roulement plus élevé.
- Les employés LGBTQ+ font face à un dilemme en matière de divulgation au travail : ils peuvent obtenir plus d'authenticité et tisser plus de liens en « sortant du placard », mais risquent la discrimination; ou ils peuvent cacher leur identité pour éviter la discrimination, mais risquent une déconnexion découlant de leur incapacité à se donner entièrement au travail. De plus, un tel choix n'est pas une situation qui survient une seule fois; elle se produit en fait à chaque nouvelle situation et lors de la rencontre de chaque nouvelle personne.
- Les employés LGBTQ+ ont de multiples identités croisées - liées au genre, à la race, au handicap, au statut d'immigrant, à l'autochtonité ou autres - qui peuvent donner lieu à différentes expériences au travail, où différentes identités peuvent compenser ou amplifier des avantages ou des inconvénients.
- Les employés LGBTQ+ peuvent être des agents du changement en normalisant les identités LGBTQ+ et en perturbant les normes existantes dans les organisations. Mais le fardeau du changement ne devrait pas reposer uniquement ou principalement sur les épaules de ces employés.
- Les pairs, les superviseurs, les dirigeants organisationnels, les décideurs et d'autres parties intéressées peuvent contribuer à créer des organisations plus inclusives en devenant de solides alliés, en mettant en œuvre une formation efficace, en établissant des cultures fortes et en élaborant des politiques et des pratiques inclusives. Ces mesures ne sont peut-être pas entièrement efficaces en soi, mais elles peuvent créer un cycle d'inclusion positif qui est meilleur pour les employés LGBTQ+ et pour la santé et la résilience de leur organisation en général.

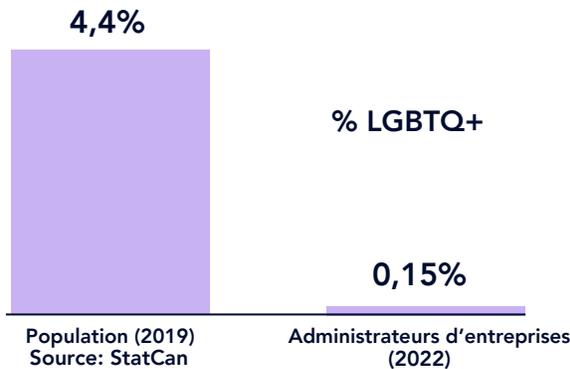
# LE PLAFOND DE LAVANDE AU CANADA

## Administrateurs LGBTQ+ au sein des entreprises inscrites à la TSX

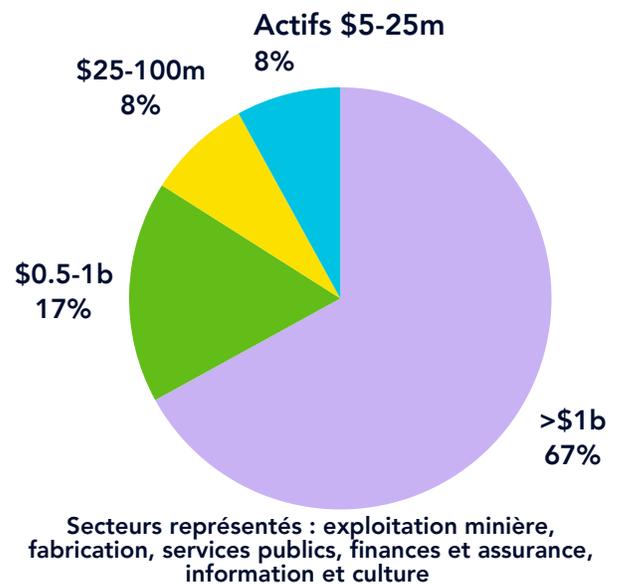
### PEU DE DIRECTEURS LGBTQ+



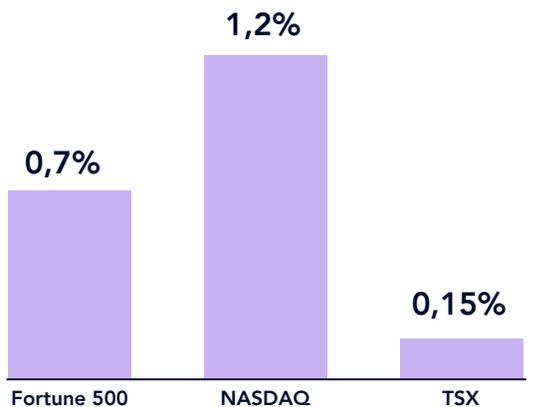
### SOUS-REPRÉSENTÉS COMPARATIVEMENT À LA POPULATION CANADIENNE



### PRINCIPALEMENT DANS LES GRANDES ENTREPRISES



### LE CANADA EST SOUS-PERFORMANT COMPARATIVEMENT AUX ÉTATS-UNIS (2022)



% administrateurs d'entreprises LGBTQ+

### NOTRE RECHERCHE

- Dirigée par l'Institut for Gender and the Economy (GATE) de l'Université de Toronto
- Toutes les sociétés inscrites à la TSX (n=1, 110) sont assujetties aux règlements de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario sur la divulgation du nombre de femmes siégeant aux conseils d'administration (2015-2022)
- L'étude a recueilli les noms de tous les administrateurs pour la période 2015-2022 (n=9396) et recherché les mentions de l'identité LGBTQ+ dans les biographies, les pages LinkedIn et QueerBio et des sources publiques
- Comme nous avons seulement accès à des données publiques, ce dénombrement des directeurs LGBTQ+ constitue probablement une sous-représentation de la réalité, certains administrateurs ne voulant pas nécessairement divulguer publiquement leur identité.

# Introduction : Le plafond de lavande

La diversité au sein des conseils d'administration des entreprises est un élément important d'un climat favorisant l'inclusion dans l'ensemble de l'économie. Récemment, l'attention s'est tournée vers la représentation LGBTQ+ au sein des conseils d'administration, où les voix LGBTQ+ sont sous-représentées<sup>1</sup>. Notre analyse des sociétés inscrites à la Bourse de Toronto de 2015 à 2022 a révélé que seulement 9 membres de conseils d'administration sur 9396 (0,15 %) se sont ouvertement identifiés comme membres de la communauté LGBTQ+<sup>2</sup>. Ce nombre est particulièrement faible, sachant que de 4,4 % à 9,0 % de la population canadienne s'identifie comme LGBTQ+<sup>3,4</sup>. Nous avons également constaté que la plupart de ces administrateurs travaillent dans de grandes entreprises plutôt que dans de petites ou moyennes organisations.

De même, un rapport publié en 2023 par l'Association of LGBTQ+ Corporate Directors aux États-Unis indiquait que même si 7,2 % de la population s'identifie comme LGBTQ+, elle ne détient que 0,8 % des sièges au conseil d'administration des entreprises du classement Fortune 500, et 1,2 % des entreprises inscrites à la bourse NASDAQ. À l'heure actuelle, il n'y a aucune personne qui s'identifie publiquement comme transgenre sur ces conseils. Une seule personne non binaire détient un siège à un conseil d'administration à l'extérieur du classement Fortune 500<sup>5</sup>.

La sous-représentation des voix LGBTQ+ au sein des conseils d'administration d'entreprises pose problème. En effet, le renforcement de la diversité des conseils d'administration - combiné à une culture égalitaire au sein des conseils d'administration qui embrasse des voix et des conversations diverses et même conflictuelles au sujet de la diversité<sup>6</sup> - peut améliorer les liens et la collaboration entre les membres d'un conseil d'administration, stimuler l'innovation et la réflexion stratégique à long terme, signaler une plus grande inclusivité dans l'ensemble de l'organisation et améliorer la résilience de l'entreprise face aux crises<sup>7</sup>. Pourtant, les approches désuètes en matière de recrutement des membres de conseils d'administration, l'incapacité des conseils de recruter à l'extérieur de leurs réseaux, l'exclusion ou l'auto-exclusion des candidats

LGBTQ+ de ces réseaux et l'absence de planification de la relève contribuent toutes à un manque de représentation au sein des conseils d'administration. Cette situation est exacerbée par des stéréotypes répandus, inexacts et nuisibles parfois entretenus par d'autres membres du conseil d'administration qui voient les candidats LGBTQ+ aux conseils d'administration comme étant sous-qualifiés, potentiellement perturbateurs ou ayant des motivations ultérieures<sup>4</sup>.

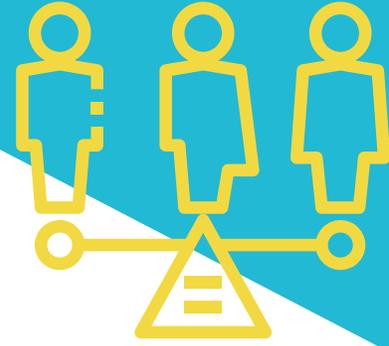
Pour comprendre la dynamique qui façonne le plafond de lavande auquel font face les personnes LGBTQ+ lorsqu'elles tentent de progresser au sein d'une entreprise, nous avons examiné plus de 90 études universitaires en anglais tirées de revues spécialisées dans les domaines de la haute direction, de la psychologie, de l'économie et de la sociologie, ainsi que des rapports de l'industrie qui offraient des indices sur les obstacles et les plans d'action potentiels.

Un premier constat est qu'il y a malheureusement peu d'études universitaires sur les administrateurs d'entreprises LGBTQ+. Une étude portant sur la réponse des marchés à la nomination d'administrateurs de conseil d'administration LGBTQ+ a montré que les actionnaires peuvent évaluer négativement ces événements à court terme, et lorsque les administrateurs LGBTQ+ défendent la diversité et l'inclusion ou siègent au comité de nomination, cette réaction négative s'intensifie<sup>8</sup>.

Pourtant, une autre étude suggère que le fait d'être nommé à un poste d'administrateur peut faire en sorte que certains administrateurs LGBTQ+ se sentent habilités à divulguer leur orientation sexuelle au travail et à défendre les droits des personnes LGBTQ+ au sein de leur entreprise<sup>9</sup>.

Le présent rapport attire l'attention sur les perspectives les plus importantes tirées de notre examen de la littérature générale sur l'inclusion des personnes LGBTQ+ dans les organisations.

# Inclusion de la communauté LGBTQ+ au travail



Les études sur l'inclusion des personnes LGBTQ+ au travail mettent en lumière la discrimination vécue par les membres de la communauté, le dilemme auquel ils et elles font face quant à la divulgation ou à la dissimulation de leur orientation sexuelle ou leur identité de genre au travail, et les pratiques que les organisations peuvent mettre en œuvre pour promouvoir un milieu de travail plus favorable aux personnes LGBTQ+. Toutefois, nous avons constaté que ces efforts sont principalement axés sur les expériences vécues par les gais ou les lesbiennes au travail, alors que très peu d'efforts sont consacrés aux autres facettes de la communauté LGBTQ+, comme les expériences des employés non binaires, bispirituels et transgenres au travail ou les perspectives intersectionnelles qui pourraient tenir compte de la façon dont le handicap, la race ou la classe socioéconomique pourraient façonner ces expériences.

Les employés LGBTQ+ sont victimes de discrimination à différentes étapes du processus d'emploi, de la demande d'emploi jusqu'au milieu de travail en passant par les promotions et le leadership.

## **Les candidats LGBTQ+ sont victimes de discrimination lorsqu'ils cherchent un emploi.**

Les candidats LGBTQ+ peuvent être victimes de discrimination lorsqu'ils soumettent leur demande d'emploi et participent à des entretiens.

Tout d'abord, lorsque les employés LGBTQ+ postulent un emploi, ils obtiennent moins d'entretiens une fois que les recruteurs apprennent leur orientation sexuelle. Plus précisément, les hommes gais et les lesbiennes qui dévoilent ouvertement leur orientation sexuelle deviennent respectivement 40 % et 13 % moins susceptibles de recevoir des invitations à des entretiens que leurs homologues hétérosexuels<sup>10,11</sup>.

Même lorsque les candidats LGBTQ+ sont invités à des entretiens, ils continuent d'être victimes de discrimination:

Les intervieweurs leur donnent moins de temps, leur adressent moins la parole et utilisent plus de mots négatifs pendant les entretiens<sup>12</sup>.

Parallèlement, lorsque les intervieweurs rencontrent des personnes LGBTQ+, ils les associent souvent déjà à des rôles précis fondés sur des stéréotypes courants au sujet de la communauté LGBTQ+, et ils réagissent négativement à ceux qui postulent pour des rôles qui ne correspondent pas à ces stéréotypes<sup>13</sup>. Par exemple, lorsque les intervieweurs jugent qu'un candidat masculin est homosexuel, ils le cantonnent dans des rôles traditionnellement considérés comme communautaires ou féminins. Une telle situation peut se produire même lorsque les personnes LGBTQ+ interrogées ne divulguent pas leur orientation sexuelle. Cela s'explique par le fait que les intervieweurs peuvent déduire l'orientation sexuelle en fonction de caractéristiques visibles, même s'ils ne sont pas disposés à l'admettre<sup>14</sup>. Par exemple, les intervieweurs peuvent réagir négativement pendant l'entretien lorsqu'un homme gai interviewé postule à un emploi dans les métiers (p. ex. travailleur de la construction), même si cette personne ne divulgue pas son orientation sexuelle.

## **Les employés LGBTQ+ sont victimes de discrimination au travail.**

Une fois que les candidats LGBTQ+ ont surmonté ces obstacles et ont été embauchés, ils continuent d'être victimes de discrimination au travail, directement ou indirectement.

Tout d'abord, d'autres employés peuvent maltraiter directement leurs collègues LGBTQ+ en faisant des remarques inciviles concernant leur orientation sexuelle (p. ex. insultes), en les ostracisant ou en les intimidant<sup>15</sup>. Deuxièmement, les employés LGBTQ+ peuvent aussi être indirectement maltraités par d'autres personnes<sup>16</sup>. Par exemple, ils peuvent être témoins de mauvais traitements d'un collègue LGBTQ+ ou être témoins involontairement

d'une discussion homophobe au travail, même si les commentaires négatifs ne sont pas spécifiquement à leur endroit. Troisièmement, des pratiques d'emploi supposément neutres peuvent involontairement influencer négativement les expériences de travail des employés LGBTQ+. Par exemple, bien qu'un événement « invitez votre famille au travail » puisse aider les employés à tisser des liens entre eux et avec leur famille, il peut involontairement forcer un employé gai à sortir du placard au travail ou l'empêcher de participer à un événement professionnel qui pourrait faire progresser sa carrière.

Ces attitudes discriminatoires s'aggravent pour les employés transgenres. Selon l'édition 2015 du Sondage sur les personnes transgenres mené par le National Center for Transgender Equality aux États-Unis, qui comprenait 27 715 participants transgenres, 77 % des employés transgenres se sont sentis obligés de prendre des mesures pour se protéger contre la discrimination en milieu de travail, comme la dissimulation de leur identité de genre<sup>17</sup>. En effet, une étude portant sur 105 employés transgenres a révélé que près de la moitié d'entre eux étaient exposés quotidiennement à des comportements discriminatoires, notamment des remarques transphobes et de l'isolement social<sup>18</sup>. Parallèlement, 67 % d'entre eux ont subi des conséquences négatives sur leur emploi, comme la perte d'emploi ou le fait de ne pas être embauché, tandis que 23 % d'entre eux ont fait face à d'autres gestes discriminatoires, comme des pressions pour se conformer à une identité de genre inappropriée au travail. De plus, les recherches montrent que les femmes trans se retrouvent groupées, séparées et isolées de façon formelle et informelle<sup>1</sup> : Les femmes trans choisissent de travailler ensemble dans les mêmes industries et milieux de travail (regroupement), comme les centres d'appels, car ces endroits acceptent davantage leur identité de genre. Toutefois, elles sont isolées les unes des autres par leurs gestionnaires, et on leur interdit d'exprimer leur identité de genre au travail (séparation et isolement). Elles sont également plus susceptibles de consacrer plus de temps et d'énergie à maintenir l'unité de l'équipe d'une manière qui va au-delà de leurs fonctions, ce qui leur laisse moins de temps pour se concentrer sur le rendement au travail.

Ces expériences de discrimination peuvent faire en sorte que les employés LGBTQ+ choisissent des professions différentes des employés hétérosexuels pour se protéger. La recherche révèle que les hommes gais et les lesbiennes sont plus susceptibles d'occuper des emplois atypiques liés au genre (c.-à-d. que les hommes

gais choisissent des professions qui sont habituellement occupées par des femmes [(p. ex. aménagement intérieur] tandis que les lesbiennes sont plus susceptibles de choisir des professions qui sont habituellement occupées par des hommes [p. ex. métiers])<sup>20</sup>. Ces personnes sont également plus susceptibles de préférer travailler dans les secteurs public et sans but lucratif<sup>21,22</sup> et de se retrouver dans des professions, comme le travail autonome ou l'entrepreneuriat<sup>23</sup>, où elles peuvent accomplir leurs tâches de façon autonome sans avoir à collaborer avec d'autres personnes<sup>24</sup>.

### **Les employés LGBTQ+ ont moins de possibilités d'avancement et de promotion au travail.**

Lorsque les employés LGBTQ+ sont mis à l'écart des événements sociaux, des occasions de réseautage et des situations qui leur permettent d'établir des relations sociales avec les autres, ils deviennent moins visibles pour la direction. Il en résulte moins de personnes qui peuvent les référer ou les recommander. Cela peut les empêcher d'obtenir une promotion ou d'en apprendre davantage sur les possibilités au sein de leur organisation qui les aident à faire progresser leur carrière.

Pendant ce temps, alors que les employés LGBTQ+ font face à la marginalisation et à la discrimination continues, bon nombre d'entre eux peuvent être réticents à postuler à des postes de direction<sup>25</sup>. Cela s'explique par le fait que ces positions nécessitent souvent une plus grande visibilité et invitent donc le public à s'y intéresser. Une telle réticence les exclut d'éventuelles promotions ou nominations à la direction.

### **Les employés LGBTQ+ font face à un dilemme en matière de divulgation au travail.**

Une telle discrimination place les employés LGBTQ+ devant un dilemme en matière de divulgation lorsqu'ils interagissent avec leurs collègues. Étant donné que leur orientation sexuelle ou leur identité de genre peut ne pas être directement visible pour les autres, les autres personnes peuvent supposer qu'elles sont hétérosexuelles ou cisgenres lorsqu'ils interagissent pour la première fois avec elles<sup>26</sup>. Ainsi, les employés LGBTQ+ doivent trouver un équilibre entre la liberté et l'authenticité de sortir du placard et être eux-mêmes au travail, et leurs préoccupations quant à la discrimination de la part des autres. Différentes personnes peuvent percevoir différemment les coûts et les avantages de cet équilibre et donc utiliser des stratégies différentes pour cacher ou révéler leur orientation sexuelle et leur identité de genre<sup>27</sup>.

Ces stratégies peuvent être réparties entre passer inaperçu et se révéler<sup>28,29</sup>. Passer inaperçu comprend la fabrication (mentir sur soi-même aux autres), la dissimulation (empêcher activement les autres de connaître sa propre nature) et la discrétion (éviter les questions sur l'orientation sexuelle ou l'identité de genre). Se révéler comprend la signalisation (naviguer entre la dissimulation et la divulgation en suggérant subtilement et en donnant des indices), la normalisation (présenter son orientation sexuelle ou son identité de genre comme étant normale ou typique) et la différenciation (mettre l'accent sur le caractère unique de son orientation sexuelle ou de son identité de genre et viser à changer les points de vue et les actions des hétérosexuels). Les employés LGBTQ+ peuvent utiliser différentes stratégies lorsqu'ils interagissent avec différentes personnes et à différents endroits et moments<sup>30</sup>. Par exemple, les recherches révèlent que les employés LGBTQ+ révèlent leur orientation sexuelle ou leur identité de genre lorsque leurs collègues sont également membres de la communauté LGBTQ+ ou sont des employés hétérosexuels qui envoient des signaux d'acceptation sans ambiguïté. En même temps, ils peuvent passer inaperçus lorsqu'ils interagissent avec des clients ou des personnes qui envoient des signaux de rejet ou d'intolérance<sup>31</sup>. Ainsi, les choix quant au moment et à la façon de sortir du placard ne se font pas une seule fois, mais constituent une taxe constante sur les employés LGBTQ+ qui doivent répéter ces décisions dans chaque nouvelle situation ou avec chaque nouvelle personne qu'ils rencontrent.

Comment et dans quelle mesure un employé LGBTQ+ révèle son identité peut mener à des résultats différents. Passer inaperçu peut entraîner de la culpabilité et de la détresse, de la peur et de l'anxiété à l'égard de la discrimination par les autres, de l'isolement, une diminution de l'efficacité et du bien-être ainsi qu'une entrave à l'avancement professionnel<sup>26,32,33,34,35,36</sup>. La divulgation peut se traduire par un sentiment d'authenticité, un engagement accru envers l'organisation et une réduction des conflits entre le travail et la vie personnelle<sup>37,38</sup>. Tout dépendant de la réaction des autres, la divulgation peut favoriser la discrimination et l'isolement<sup>34,39,40</sup>, ou plutôt renforcer l'efficacité et le bien-être<sup>41</sup>. Par exemple, après que certains membres LGBTQ+ de corps professoraux universitaires soient sortis du placard au travail, ils ont éprouvé la gêne et l'inconfort de leurs pairs à l'égard de leur orientation sexuelle minoritaire, une pression vers l'atténuation de leur identité gaie ou lesbienne et une surveillance accrue

de la part des autres à travers des normes d'évaluation plus élevées pour les promotions et des rumeurs plus nombreuses de la part des autres<sup>42</sup>. Cette situation peut devenir une arme à double tranchant parce que ceux qui limitent leurs interactions avec leurs collègues et leurs gestionnaires et gardent le silence sur leur vie personnelle sont alors faussement considérés par les autres comme n'ayant « aucune vie ».

### **L'hétérosexisme et la cisnormativité sont omniprésents dans la culture organisationnelle.**

L'expression hétérosexisme fait référence aux attentes ou à la croyance voulant que l'hétérosexualité soit la norme ou la valeur par défaut. La cisnormativité est l'hypothèse voulant que le genre existe uniquement sous forme binaire (homme/femme) et que chacun s'identifie au genre qui lui a été assigné à la naissance. Ces deux phénomènes se manifestent souvent dans la culture organisationnelle. Par exemple, bien qu'il puisse être parfaitement acceptable pour les hétérosexuels de parler de leur famille au travail, cela peut être perçu comme « bizarre » lorsqu'un employé LGBTQ+ mentionne son partenaire ou ses enfants. De même, de nombreuses politiques au travail qui aident les employés à concilier travail et vie personnelle supposent que les employés ont des familles nucléaires traditionnelles.

L'hétérosexisme et la cisnormativité mènent à des comportements et des attitudes négatifs qui visent à rabaisser, à stigmatiser ou à limiter les actions et les normes des personnes qui ne sont pas hétérosexuelles ou cisgenres, ou à imposer les normes hétérosexuelles<sup>43,44</sup>. En ce sens, bien que les hétérosexuels puissent accepter que leurs collègues ou gestionnaires soient membres de la communauté LGBTQ+, ils peuvent tout de même être susceptibles de réagir négativement aux employés LGBTQ+ ou même de les punir lorsqu'ils pensent que leurs propres identités hétérosexuelles sont menacées ou lorsqu'ils perçoivent les comportements des employés LGBTQ+ comme des comportements qui reflètent leur orientation sexuelle ou leur identité de genre.

Par exemple, une étude a montré que lorsque certains policiers hétérosexuels célibataires craignaient que d'autres les perçoivent comme des membres de groupes LGBTQ+, ils se livraient à des taux plus élevés de discrimination et de stéréotypes envers les policiers LGBTQ+ que leurs homologues mariés<sup>45</sup>. De même, une étude sur les personnes travaillant dans les métiers a montré que lorsque la présence de femmes contestait la masculinité des hommes de métier, ces derniers les

qualifiaient de lesbiennes pour atténuer la menace qu'ils éprouvaient<sup>46</sup>. Pendant ce temps, les hommes de métier ont également utilisé des propos homophobes pour encadrer les comportements et établir leur supériorité par rapport aux hommes de métier d'autres équipes de travail. Dans d'autres circonstances, les hommes hétérosexuels signalent leur masculinité et font de la discrimination à l'égard des hommes homosexuels pour établir des liens avec les autres hommes hétérosexuels et ostraciser les hommes homosexuels<sup>47</sup>. De même, des politiques et des lois comme le projet de loi « Don't Say Gay » aux États-Unis reflètent le manque d'acceptation des comportements et des normes non hétérosexuels par les hétérosexuels<sup>48</sup>.

Des études suggèrent que certaines croyances religieuses qui considèrent l'homosexualité comme étant quelque chose de mauvais pourraient contribuer à maintenir les préjugés envers les personnes LGBTQ+<sup>49</sup>. Les recherches montrent également que certaines personnes hétérosexuelles peuvent se sentir mal à l'aise avec leurs collègues LGBTQ+ pour des raisons religieuses ou autres<sup>50,51</sup>. Cet inconfort pourrait les amener à éviter les interactions avec leurs collègues LGBTQ+ ou à suggérer qu'ils gardent leur identité moins visible au travail<sup>46</sup>.

Parfois, l'hétérosexisme peut avoir l'effet inverse. Par exemple, des recherches documentent comment, dans les emplois qui sont traditionnellement associées aux hommes gais (p. ex. danse, aménagement intérieur) et aux lesbiennes, les hommes sont présumés être « gais jusqu'à ce qu'ils aient prouvé qu'ils sont hétérosexuels » tandis que les femmes sont présumées lesbiennes<sup>52,53</sup>. Ainsi, les hommes et les femmes hétérosexuels seraient alors confrontés eux-mêmes au dilemme de la divulgation (c.-à-d. de devoir décider s'ils doivent divulguer leur « orientation hétérosexuelle » à leurs clients, leurs collègues et leurs gestionnaires). Ces contextes remettent en question l'hétéronormativité de la plupart des milieux de travail et inversent la dynamique de pouvoir entre les employés hétérosexuels et LGBTQ+<sup>54</sup>.

# L'incidence des identités croisées



Les employés LGBTQ+ peuvent avoir de multiples identités croisées - liées au genre, à la race, au handicap, au statut d'immigrant, à l'autochtonité ou autres - ce qui peut donner lieu à différentes expériences au travail.

## **Les identités multiples (marginalisées) peuvent rendre les interactions sociales difficiles.**

Il peut être difficile pour les employés LGBTQ+ ayant de multiples identités marginalisées d'interpréter les comportements des autres à leur égard. Par exemple, lorsqu'une employée lesbienne noire subit des mauvais traitements de la part d'autres personnes au travail, elle peut ne pas savoir si ces mauvais traitements ciblent son sexe, sa race ou son orientation sexuelle (ou une combinaison quelconque). En ce sens, la discrimination fondée sur l'appartenance à la communauté LGBTQ+ à l'égard des employés ayant de multiples identités marginalisées peut être difficile à observer et à corriger, étant donné qu'elle peut être liée à une discrimination potentielle fondée sur d'autres identités marginalisées<sup>55,56,57</sup>.

## **L'hétéronormativité peut nuire aux employés LGBTQ+ ayant d'autres identités marginalisées.**

La défense des intérêts au sein des organisations et dans la société en général peut involontairement adopter une perspective hétéronormative qui s'aligne sur les valeurs de la classe moyenne blanche ou renforce la vision traditionnelle selon laquelle le sexe, le genre et la sexualité sont binaires<sup>58</sup>. Comme l'hétéronormativité est la situation présumée dans la plupart des sociétés, elle peut également s'insinuer dans la communauté LGBTQ+, dont le sentiment d'exclusion peut inciter à s'ajuster aux normes de la société. Bien que de telles stratégies puissent être perçues comme opportunes pour faire progresser les droits des personnes LGBTQ+, elles peuvent négliger les intérêts d'autres groupes de la communauté LGBTQ+ (p. ex. les personnes bisexuelles, transgenres et intersexuées)<sup>59,60,61</sup>.

De plus, l'hétéronormativité peut prescrire comment les employés LGBTQ+ devraient exprimer leur orientation sexuelle ou leur identité de genre (p. ex. un homme gai devrait rester en bonne forme physique). Ainsi, les employés LGBTQ+ qui s'écartent de telles exigences peuvent être exposés à de la discrimination supplémentaire de la part d'autres personnes. Cette discrimination supplémentaire peut même provenir de membres de leur propre communauté. Par exemple, un chercheur a documenté les expériences de racisme vécues par les hommes gais asiatiques au sein de la communauté gaie, où les hommes gais blancs ostracisaient les hommes gais asiatiques parce qu'ils présupposaient qu'ils étaient féminins<sup>62</sup>. De même, les chercheurs ont constaté que les personnes transgenres peuvent être confrontées à des comportements discriminatoires de la part d'autres membres de la communauté LGBTQ+<sup>63</sup>. Aussi, parfois des hommes gais encore dans le placard font des blagues homophobes lorsqu'ils interagissent avec leurs amis hétérosexuels<sup>64</sup>.

## **Dans certains cas, le fait d'être gai ou lesbienne peut profiter aux employés LGBTQ+.**

Le fait d'être LGBTQ+ n'a pas à mener à de la discrimination si d'autres identités croisées créent des avantages dans le contexte professionnel. Par exemple, lorsque des hommes gais rejoignent un marché du travail majoritairement composé de femmes, ils peuvent jouir du « privilège masculin » ou du « dividende patriarcal » et tirer parti des avantages offerts aux hommes. Dans l'industrie de la mode, des chercheurs ont documenté que les hommes gais obtiennent des avantages par rapport aux femmes<sup>65</sup>. Cela s'explique par le fait que la société les considère comme les créateurs culturels idéaux, caractérisés par des attributs masculins comme l'indépendance, l'expression artistique, le dévouement et l'authenticité. De même, une étude ethnographique menée au sein d'une organisation de mouvement social a documenté comment le soutien aux hommes gais latino-américains avait priorité sur le



soutien aux lesbiennes latinas, et comment les hommes (dont certains étaient gais) marginalisaient les femmes (dont certaines étaient lesbiennes)<sup>66</sup>.

Dans certains contextes, les stéréotypes problématiques associés au fait d'être gai (comme être efféminé et faible) peuvent contrecarrer ceux associés au fait d'être Noir (comme être menaçant ou criminel), ce qui se traduit par plus d'avantages pour les candidats gais noirs que leurs homologues gais blancs<sup>67</sup>.

Dans d'autres contextes, les membres d'autres éléments de la communauté LGBTQ+ bénéficient également de leurs identités croisées. Par exemple, parmi les agents d'application de la loi, les lesbiennes peuvent être plus acceptées que les femmes hétérosexuelles et les hommes gais par les policiers hétérosexuels.<sup>43</sup> En effet, les recherches révèlent que les femmes ouvertement lesbiennes éprouvent un plus grand sentiment d'appartenance que les femmes hétérosexuelles dans de nombreuses professions à prédominance masculine<sup>43,68,69</sup>. De plus, bien que les hommes gais gagnent moins que leurs homologues masculins hétérosexuels<sup>70</sup>, les lesbiennes gagnent plus que les femmes hétérosexuelles<sup>71</sup>. De plus, les femmes appartenant à des groupes racialement dominants dans l'industrie des technologies (c.-à-d. caucasiennes ou asiatiques) qui s'identifient comme LGBTQ+ ou au genre fluide peuvent obtenir l'inclusion et l'acceptation au sein de la culture masculine des équipes à prédominance masculine, tandis que les femmes noires (qui proviennent d'un groupe racial minoritaire dans le secteur des technologies) ne bénéficient pas de tels avantages<sup>72</sup>. Enfin, de nombreux hommes transgenres obtiennent plus d'autorité et de respect de la part des autres, la reconnaissance de leur travail acharné, des possibilités économiques et un statut plus élevé à la suite de leur transition, même lorsqu'ils occupent toujours les mêmes emplois<sup>73,74</sup>.

## Créer un milieu de travail favorable aux personnes LGBTQ+

Des recherches ont démontré qu'un milieu de travail favorable aux personnes LGBTQ+ aide les organismes à attirer des employés LGBTQ+ et à réduire leur taux de roulement. En effet, de 60 % à 75 % des employés LGBTQ+ considèrent que la capacité d'exprimer librement leur orientation sexuelle et leur identité de genre au travail est importante pour leur bien-être et leur productivité<sup>75</sup>. Pourtant, peu d'organismes prennent des mesures concrètes pour créer un milieu de travail favorable aux personnes LGBTQ+. Selon le sondage Deloitte Global 2023 sur l'inclusion LGBTQ+ au travail, seulement 35 % des employés LGBTQ+ ont déclaré que leur employeur manifestait un engagement envers l'inclusion LGBTQ+, et 33 % des employés LGBTQ+ souhaitent passer à une organisation plus inclusive. De même, selon un rapport Out LGBTQ Board Diversity de 2023, seulement 112 entreprises du palmarès Fortune 500 utilisent l'inclusion LGBTQ+ comme mesure dans leurs politiques sur la diversité des conseils d'administration<sup>76</sup>. De plus, les recherches révèlent que les très petites entreprises (moins de 25 employés) sont 33 fois moins susceptibles, et que les moyennes entreprises (25 à 100 employés) sont 6,5 fois moins susceptibles, d'avoir une politique de non-discrimination pour les employés LGBTQ+, comparativement aux grandes entreprises (plus de 500 employés)<sup>77</sup>. Les petites entreprises sont moins susceptibles d'avoir les ressources, les connaissances, les compétences ou le personnel en ressources humaines qui pourraient favoriser une plus grande inclusion.

## Les employés LGBTQ+ peuvent être des moteurs du changement.

L'orientation sexuelle et l'identité de genre minoritaires des employés LGBTQ+ sont souvent en opposition aux normes, aux croyances et aux valeurs conventionnelles dans les organisations. En ce sens, les employés LGBTQ+ finissent souvent par devoir être eux-mêmes des agents du changement. Par exemple, des chercheurs ont documenté comment les ministres membres de la communauté LGBTQ+ entraînent le changement du bas vers le haut pour résoudre le conflit entre les valeurs chrétiennes traditionnelles et leur orientation sexuelle<sup>78</sup>. De même, une autre étude a révélé que les employés transgenres peuvent adopter des comportements qui perturbent le concept binaire du genre au travail<sup>79</sup>.

Les employés marginalisés (comme les employés LGBTQ+) peuvent faire accepter les autres et les inclure de deux façons. Premièrement, ils peuvent parler de leur orientation sexuelle ou de leur identité de genre d'une manière qui *s'harmonise* avec les normes conventionnelles. Par exemple, lorsqu'un homme gai parle de son orientation sexuelle, il peut exprimer simultanément son désir de mariage et d'enfants. Comme ces normes correspondent aux normes des relations hétérosexuelles, il peut faire en sorte que son orientation sexuelle minoritaire semble « normale » et « acceptable » pour ses collègues hétérosexuels<sup>80,81</sup>.

Deuxièmement, ils peuvent également *remettre en question* les normes conventionnelles. Par exemple, en demandant « Qu'est-ce qui vous fait dire ça? », un employé LGBTQ+ peut encourager un partenaire de conversation à réfléchir à ce qu'il vient de dire et à ce qu'il tient pour acquis. Ce faisant, il peut profiter de cette occasion pour éduquer les gens. Des actions comme celle-ci peuvent déplacer ce qui est acceptable de l'hétéronormativité vers une norme qui inclut la communauté LGBTQ+. Par exemple, les fraternités gaies dans les universités remettent en question les modèles conventionnels de fraternité hétéronormative et masculine en adoptant des pratiques traditionnelles de fraternité masculine tout en favorisant l'inclusion des attitudes queer et de la féminité<sup>82</sup>. Ce genre d'actions peut également célébrer les forces uniques des employés LGBTQ+ qui peuvent apporter de nouvelles perspectives à l'organisation et à l'innovation. Par exemple, dans les demandes d'emploi, un homme gai pourrait souligner comment ses expériences de marginalisation le font se démarquer du bassin de candidats lors d'une entrevue d'embauche.

## Les politiques et pratiques organisationnelles peuvent promouvoir un milieu de travail favorable aux personnes LGBTQ+.

Le changement ne doit pas être délégué uniquement aux membres de la communauté LGBTQ+. En effet, une telle approche risquerait d'imposer une taxe supplémentaire sur leur énergie et leur temps, ce qui pourrait compromettre leur capacité d'accomplir leur travail, les traiter par inadvertance comme le « gai de service » et les placer sous le feu des projecteurs alors qu'ils sont réticents à se placer dans cette position.

Par conséquent, des politiques et des pratiques organisationnelles proactives sont essentielles pour créer un milieu de travail favorable aux personnes LGBTQ+. Ces politiques visent notamment à prévenir la discrimination à l'égard des employés LGBTQ+, à renforcer l'inclusion et l'appartenance et à étendre les avantages sociaux aux partenaires de même sexe<sup>83</sup>. Pendant ce temps, la reconnaissance de l'orientation sexuelle et de l'identité de genre marginalisées comme catégories de la diversité au travail est également utile. Cette reconnaissance peut provenir de politiques générales de non-discrimination qui surveillent et disciplinent la discrimination à l'égard des employés LGBTQ+, d'un langage spécifiquement lié à la diversité au travail (p. ex. énoncé sur la diversité dans l'embauche des entreprises, communications liées à la diversité des gestionnaires) qui comprend l'orientation sexuelle et l'identité de genre, et de formation sur la diversité qui comprend les défis liés à l'orientation sexuelle et à l'identité de genre.

Toutefois, ces pratiques peuvent ne pas toujours fonctionner. Les groupes de soutien et les programmes de formation sur la diversité utilisant du contenu sur l'inclusion de la communauté LGBTQ+ pourraient ne pas rendre le milieu de travail plus inclusif<sup>79</sup>. Par exemple, les groupes de soutien LGBTQ+ se composent principalement d'employés LGBTQ+ et de leurs alliés. Toutefois, ces groupes peuvent ne pas réduire efficacement la discrimination que subissent les employés LGBTQ+ au travail, étant donné que cette discrimination provient souvent de pairs hétérosexuels qui ne participent pas à ces groupes. Par conséquent, une étude a révélé que même si ces groupes aident les employés LGBTQ+ à se sentir connectés et à faciliter leur décision de sortir du placard au travail, les employés perçoivent toujours le même niveau de discrimination qu'avant la formation de ces groupes.

De même, même si les programmes de formation sur la diversité peuvent sensibiliser les employés à leurs préjugés, ces programmes peuvent être confrontés à de la résistance et pourraient être préjudiciables s'ils envoient des signaux qui minent leurs objectifs supposés<sup>84</sup>. Premièrement, lorsque ces programmes envoient le signal que les employés LGBTQ+ ont besoin d'aide pour réussir au travail, ce signal peut accroître la perception des autres employés voulant que les employés LGBTQ+ manquent de compétence. De cette façon, ils peuvent renforcer les stéréotypes des employés, accroître la discrimination à l'égard des employés LGBTQ+, entraîner une diminution du rendement au travail des employés LGBTQ+ et, ultimement, entraîner une diminution de la représentation des employés LGBTQ+. Deuxièmement, lorsque ces programmes envoient le signal que les employés LGBTQ+ peuvent réussir au travail, ce signal peut faire en sorte que les membres de la majorité (p. ex. les pairs hétérosexuels) perçoivent une menace et considèrent les pratiques organisationnelles comme injustes. Cela s'explique par le fait que les gens considèrent souvent les relations intergroupes comme un jeu à somme nulle : Lorsque les membres d'un groupe majoritaire perçoivent que les membres d'un groupe minoritaire sont plus susceptibles de réussir, ils craignent d'être moins susceptibles de réussir et plus susceptibles d'être victimes de discrimination<sup>85,86</sup>. Par conséquent, les programmes de formation doivent être conçus pour éviter d'envoyer ces signaux en montrant que les règles du jeu ne sont pas équitables et en évitant la mentalité du jeu à somme nulle.

En outre, des recherches menées par l'Institute for Gender and the Economy et Fierté au travail Canada ont montré que même si un certain nombre d'employeurs parmi les plus importants au Canada appliquent ces pratiques, la plupart utilisent des formulations génériques pour leurs politiques, leur formation et leurs pratiques relatives aux employés LGBTQ+, ce qui signifie que l'accent finit par être mis principalement sur les expériences des employés gais et lesbiennes avec peu d'attention portée aux besoins potentiellement différents des employés transgenres<sup>87</sup>. Les efforts les plus efficaces reconnaîtront la diversité au sein de la communauté LGBTQ+ et adapteront les programmes en conséquence.

### **Les superviseurs et les pairs peuvent soutenir les employés LGBTQ+.**

L'expression « soutien des superviseurs » désigne l'appui des gestionnaires envers les employés LGBTQ+, tandis que « soutien interpersonnel » ou « soutien par

les pairs » désigne l'appui (p. ex. alliance inclusive) que les collègues s'offrent les uns les autres. Les recherches révèlent que le soutien des superviseurs accroît la satisfaction au travail des employés LGBTQ+, tandis que le soutien par les pairs augmente leur satisfaction à l'égard de la vie<sup>88</sup>. Les deux types de soutien font en sorte que les employés LGBTQ+ se sentent inclus et perçoivent moins de discrimination<sup>32,38,78</sup>.

Le soutien des superviseurs peut comprendre des vérifications régulières auprès des employés LGBTQ+ pour qu'ils se sentent écoutés et inclus. Un tel soutien peut également impliquer la détection et la prévention actives de la discrimination à leur égard ou le développement de ressources bénéfiques. Par exemple, le fait d'offrir des possibilités de mentorat aux employés LGBTQ+ accroît leur satisfaction au travail et leur engagement professionnel<sup>89</sup>. Lorsqu'on examine les relations de mentorat, il est important de reconnaître les avantages d'avoir à la fois des mentors LGBTQ+ et des mentors à l'extérieur de la communauté. Un mentor LGBTQ+ améliore davantage le bien-être des mentorés et donne des conseils plus pertinents et plus précis qu'un mentor hétérosexuel, mais un mentor hétérosexuel aide ses mentorés LGBTQ+ à obtenir plus de promotions qu'un mentor LGBTQ+. Toutefois, les recherches révèlent que les employés LGBTQ+ n'ont souvent pas accès à des possibilités de mentorat et de formation en gestion, ce qui entraîne un taux de roulement plus élevé que chez leurs pairs hétérosexuels et cisgenres<sup>90</sup>.

Le soutien interpersonnel désigne les alliances inclusives pour les collègues LGBTQ+. Être un allié signifie que les collègues utilisent les privilèges dont ils jouissent en tant qu'hétérosexuels pour soutenir leurs pairs LGBTQ+<sup>91</sup>. Par exemple, les collègues peuvent prendre l'initiative d'en apprendre davantage sur les origines et la prévalence de la discrimination à l'égard de la communauté LGBTQ+. De cette façon, ils peuvent prendre conscience de leurs privilèges et préjugés potentiels et s'efforcer de les atténuer lorsqu'ils interagissent avec leurs pairs LGBTQ+. De même, les collègues peuvent défendre les droits des personnes LGBTQ+ au travail, défendre les employés LGBTQ+ qui sont lésés ou éduquer les autres au sujet de la communauté LGBTQ+. Ce faisant, ces gestes peuvent accroître la satisfaction au travail des employés LGBTQ+ et la valeur perçue du travail. Fait important, ces efforts transfèrent le fardeau du changement hors de la seule responsabilité des employés LGBTQ+ et contribuent ainsi à réduire leur épuisement émotionnel.<sup>15</sup>

Parfois, le simple fait d'inclure les employés LGBTQ+ et leurs partenaires peut aussi leur donner un sentiment d'appartenance.<sup>77</sup>

Être un allié des employés LGBTQ+ au travail demande un certain courage. En effet, certains employés peuvent éviter ceux qui s'associent à des personnes stigmatisées (p. ex. les employés LGBTQ+), croyant qu'ils « absorbent » la stigmatisation par association (c.-à-d. qu'ils peuvent également être considérés comme des membres de la communauté LGBTQ+).<sup>23</sup>

L'alliance inclusive peut profiter aux personnes qui la mettent en pratique. Premièrement, elle donne aux alliés l'occasion d'établir des liens avec des employés LGBTQ+ au travail, ce qui permet de créer leur propre réseau de soutien<sup>92</sup>. Alors qu'ils aident les employés LGBTQ+ à se sentir davantage inclus et à défendre leurs droits, les employés LGBTQ+ sont susceptibles de leur rendre service. Ils peuvent leur rendre la pareille en leur faisant davantage confiance ou en se liant d'amitié avec eux. Deuxièmement, elle favorise l'épanouissement personnel et le développement des compétences en leadership<sup>93</sup>. En se comportant en allié, l'employé est encouragé à prendre davantage conscience des expériences diverses et des défis uniques de ses collègues. Il peut ainsi en apprendre davantage sur ses préjugés envers les autres et les atténuer. Troisièmement, lorsqu'une personne s'identifie à une personne qui se comporte en allié (c.-à-d. que l'observateur pense qu'il est semblable ou qu'il aimerait être semblable), elle est plus susceptible d'imiter les comportements d'alliance et de devenir elle-même un allié<sup>94</sup>. Par conséquent, être un allié a un effet d'entraînement positif, qui contribue à une culture plus inclusive où les employés LGBTQ+ ont une place.

### **Les politiques et l'activisme peuvent promouvoir des milieux de travail favorables aux personnes LGBTQ+.**

Au-delà des relations et des actions au sein d'une organisation, les parties intéressées – comme les législateurs, les militants sociaux et les actionnaires – peuvent contribuer à créer des milieux de travail favorables aux personnes LGBTQ+.

Premièrement, la législation et les politiques gouvernementales peuvent créer un cadre qui soutiendra les efforts d'inclusion des entreprises. Au Canada, les autorités en matière de valeurs mobilières ont créé une exigence de divulgation pour les femmes siégeant aux conseils d'administration et envisagent

actuellement d'inclure des renseignements sur d'autres groupes comme les membres de la communauté LGBTQ+. Ces règlements peuvent éclairer un enjeu et aider les organisations à travailler à une plus grande inclusion. Par exemple, avant l'atteinte de l'égalité conjugale aux États-Unis, les recherches montraient que les politiques des États dissuadaient les employeurs d'adopter des politiques inclusives pour les personnes LGBTQ+ lorsque les lois interdisaient le mariage entre personnes de même sexe et, au contraire, facilitaient l'adoption de politiques d'entreprise inclusives lorsque les États avaient des lois sur la non-discrimination pour les personnes LGBTQ+<sup>95</sup>. Étant donné que le défi de l'inclusion des personnes LGBTQ+ est encore plus grand dans les petites et moyennes entreprises, les décideurs peuvent se concentrer sur la création de ressources et de mesures de soutien pour ces organismes alors qu'ils apprennent à créer des environnements plus inclusifs.

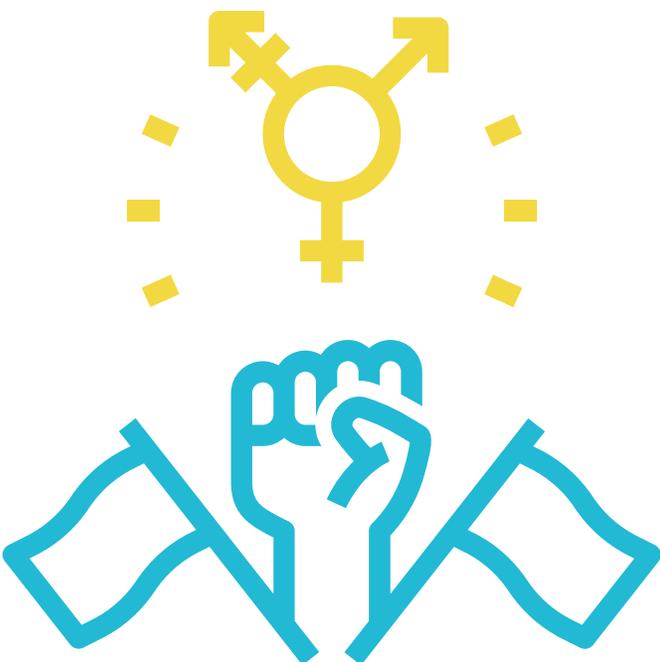
Deuxièmement, les actionnaires d'entreprises publiques peuvent contribuer à la création d'un milieu de travail favorable aux personnes LGBTQ+ en présentant des résolutions qui exigent l'adoption ou la modification de politiques et de pratiques inclusives pour les personnes LGBTQ+<sup>95</sup>. Plus ces résolutions sont soutenues par les actionnaires, plus les organisations sont susceptibles de se conformer à leurs demandes. Récemment, après une décision de la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis, les actionnaires ont le droit de poser des questions sur les avantages pour la santé offerts aux employés LGBTQ+ dans les entreprises<sup>96</sup>. Il s'agit de la première tentative légale de légitimer et de protéger de telles résolutions. Troisièmement, les militants et les groupes de défense des droits, comme les experts et les lobbyistes, peuvent également plaider pour que les organisations adoptent des politiques et des pratiques inclusives pour les personnes LGBTQ+. Par exemple, la Human Rights Campaign (HRC) publie des rapports qui montrent quels employeurs adoptent ou rejettent des politiques inclusives pour les personnes LGBTQ+, mettant ainsi en lumière les actions des entreprises et créant potentiellement une pression sociale envers la conformité<sup>97</sup>.

Parallèlement, ces approches ne peuvent fonctionner que si les employeurs eux-mêmes les mettent en œuvre en créant des environnements inclusifs. Par exemple, une étude a révélé que les lois protectrices n'influent pas sur les décisions des enseignantes lesbiennes en matière de divulgation au travail parce que bon nombre d'entre elles craignent encore les

réactions négatives des autres (p. ex. parents, enfants, membres du grand public, collègues) ou intériorisent la stigmatisation, les stéréotypes et la discrimination des autres<sup>98,99</sup>. Cette peur et cette intériorisation accroissent leurs craintes à l'égard de l'insécurité d'emploi alors qu'elles pensent sortir du placard et décident ainsi de rester plutôt dans le placard.

### **Les chercheurs peuvent éclairer l'inclusion des personnes LGBTQ+ dans les conseils d'administration.**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, peu de recherches ont été consacrées à la représentation des personnes LGBTQ+ au sein des conseils d'administration. Le présent rapport est donc un appel à l'action pour obtenir davantage de données et mener une analyse réfléchie. Les chercheurs du gouvernement et des organismes de réglementation pourraient appuyer une élaboration plus efficace des politiques législatives, réglementaires et organisationnelles en faisant le suivi des statistiques et en publiant des rapports sur la représentation. Les associations de l'industrie bénéficieraient de ressources pour appuyer leur travail de promotion de la représentation, notamment en sondant leurs membres. Les universitaires pourraient se pencher utilement sur cet aspect négligé de la diversité des conseils d'administration, en examinant de plus près les obstacles à la représentation ainsi que l'incidence d'une plus grande diversité sur le rendement des conseils d'administration et des entreprises.



## **Conclusion : Briser le plafond de lavande**

Notre analyse montre que les personnes LGBTQ+ sont sous-représentées dans les mandats d'administrateur d'entreprise, mais peu de recherches scientifiques ont abordé le sujet. Les recherches sur l'inclusion des personnes LGBTQ+ dans les organisations de façon plus générale montrent que les employés LGBTQ+ font face à de nombreux défis au travail en raison des stéréotypes et de la discrimination manifestes ou involontaires. Par conséquent, les personnes LGBTQ+ font face à un dilemme en matière de divulgation, négociant un équilibre entre une authenticité véritable et les risques d'obstacles à leur réussite. Ensemble, ces facteurs empêchent souvent les personnes LGBTQ+ de se hisser au sommet des organismes pour être éventuellement prises en considération pour des postes au sein d'un conseil d'administration. Pourtant, la présence de personnes LGBTQ+ dans des rôles de direction et de conseil d'administration comporte de nombreux avantages pour les employés et les organisations. Les organismes ratent l'occasion de tirer parti des perspectives et des forces extraordinaires que les personnes LGBTQ+ peuvent apporter. Pour remédier à la situation, les recherches suggèrent que les pairs, les superviseurs, les organismes et les parties intéressées externes peuvent prendre des mesures pour créer des milieux de travail plus favorables aux personnes LGBTQ+. Aucune action n'améliorera l'inclusion de la communauté LGBTQ+ par elle-même, cependant chaque action peut se nourrir des autres, créant ainsi un cercle vertueux.

# Références

1. L'expression LGBTQ+ désigne les personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queer et autres membres d'une communauté qui comprend également les personnes bispirituelles, intersexuées et d'autres identités."
2. Institute for Gender and the Economy. (2024). Lavender Ceiling: LGBTQ+ Board Directors in Canada. Retrieved June 04, 2024, from <https://www.gendereconomy.org/lavenderceiling/>
3. Statistics Canada. (2024). Socioeconomic Profiles of the 2SLGBTQ+ Population Aged 15 Years and Older, 2019 to 2021. Retrieved June 04, 2024, from <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240125/dq240125b-eng.htm>
4. Ipsos. (2023). Pride Month 2023: 9% Adults Identify as LGBT+. Retrieved June 04, 2024, from <https://www.ipsos.com/en-ca/pride-month-2023-9-adults-identify-lgbt>
5. Association of LGBTQ+ Corporate Directors (2023). 2023 LGBTQ+ board monitor. Retrieved June 04, 2024, from <https://fabricehoudart.com/wp-content/uploads/2023/04/2023-LGBTQ-Corporate-Board-Monitor-1.pdf>
6. Creary, S., McDonnell, M.H., & Scruggs, J. (2019). When and why diversity improves your board's performance. Retrieved from <https://hbr.org/2019/03/when-and-why-diversity-improves-your-boards-performance>
7. Wharton Work. (2023). Diversity on corporate boards: More profit, lower risk. Retrieved from <https://executiveeducation.wharton.upenn.edu/thought-leadership/wharton-at-work/2023/10/diversity-on-corporate-boards/>
8. Waxin, T. (2023). LGBTQ Directors. Available at <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4602817>.
9. Heintz, P. A. (2012). Work-Life Dilemmas Emerging From Lesbian Executives' Narratives. *The Career Development Quarterly*, 60(2), 122-133. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2012.00010.x>
10. Tilcsik, A. (2011). Pride and Prejudice: Employment Discrimination against Openly Gay Men in the United States. *The American Journal of Sociology*, 117(2), 586-626. <https://doi.org/10.1086/661653>
11. Weichselbaumer, D. (2003). Sexual orientation discrimination in hiring. *Labour Economics*, 10(6), 629-642. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(03\)00074-5](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(03)00074-5)
12. Hebl, M. R., Foster, J. B., Mannix, L. M., & Dovidio, J. F. (2002). Formal and Interpersonal Discrimination: A Field Study of Bias Toward Homosexual Applicants. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 28(6), 815-825. <https://doi.org/10.1177/0146167202289010>
13. Rule, N. O., Bjornsdottir, R. T., Tskhay, K. O., & Ambady, N. (2016). Subtle Perceptions of Male Sexual Orientation Influence Occupational Opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1687-1704. <https://doi.org/10.1037/apl000148>
14. Rule, N. O., Ambrady, N., Adams, R. B., & Macrae, C. N. (2007). Us and them : Memory advantages in perceptually ambiguous groups. *Psychonomic Bulletin & Review*, 14(4), 687-692. <https://doi.org/10.3758/BFO3196822>
15. Rose Ragins, B. (2004). Sexual orientation in the workplace: The unique work and career experiences of gay, lesbian and bisexual workers. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 35-120). Emerald Group Publishing Limited.
16. Willis, P. (2012). Witnesses on the periphery: Young lesbian, gay, bisexual, and queer employees witnessing homophobic exchanges in Australian workplaces. *Human Relations*, 65(12), 1589-1610. <https://doi.org/10.1177/0018726712457795>
17. National Center for Transgender Equity. (2015). 2015 US Transgender Survey. Retrieved June 04, 2024, from <https://transequity.org/sites/default/files/docs/usts/USTS-Full-Report-Dec17.pdf>
18. Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., & Webster, J. R. (2021). Because You're Worth the Risks: Acts of Oppositional Courage as Symbolic Messages of Relational Value to Transgender Employees. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 399-421. <https://doi.org/10.1037/apl0000515>
19. David, E. (2015). Purple-Collar Labor: Transgender Workers and Queer Value at Global Call Centers in the Philippines. *Gender & Society*, 29(2), 169-194. <https://doi.org/10.1177/0891243214558868>
20. Ueno, K., Peña-Talamantes, A. E., & Roach, T. A. (2013). Sexual Orientation and Occupational Attainment. *Work and Occupations*, 40(1), 3-36. <https://doi.org/10.1177/0730888412460532>
21. Lewis, G. B. (2010). Modeling Nonprofit Employment: Why Do So Many Lesbians and Gay Men Work for Nonprofit Organizations? *Administration & Society*, 42(6), 720-748. <https://doi.org/10.1177/0095399710377434>
22. Lewis, G. B., & Ng, E. S. (2013). Sexual orientation, work values, pay, and preference for public and nonprofit employment: Evidence from Canadian postsecondary students. *Canadian Public Administration*, 56(4), 542-564. <https://doi.org/10.1111/capa.12039>
23. Conti, R., Kacperczyk, O., & Valentini, G. (2022). Institutional protection of minority employees and entrepreneurship: Evidence from the LGBT Employment Non-Discrimination Acts. *Strategic Management Journal*, 43(4), 758-791. <https://doi.org/10.1002/smj.3340>
24. Tilcsik, A., Anteby, M., & Knight, C. R. (2015). Concealable Stigma and Occupational Segregation: Toward a Theory of Gay and Lesbian Occupations. *Administrative Science Quarterly*, 60(3), 446-481. <https://doi.org/10.1177/0001839215576401>

25. Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2012). Anticipated Discrimination and a Career Choice in Nonprofit: A Study of Early Career Lesbian, Gay, Bisexual, Transgendered (LGBT) Job Seekers. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 332-352. <https://doi.org/10.1177/0734371X12453055>
26. Goffman, E. (1963). *Embarrassment and social organization*.
27. Yoshino, K. (2007). *Covering: The hidden assault on our civil rights*. Random House Trade Paperbacks.
28. Herek, G. M. (1996). Heterosexism and homophobia.
29. Clair, J. A., Beatty, J. E., & Maclean, T. L. (2005). Out of Sight but Not out of Mind: Managing Invisible Social Identities in the Workplace. *The Academy of Management Review*, 30(1), 78-95. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281431>
30. Ragins, B. R. (2008). Disclosure Disconnects: Antecedents and Consequences of Disclosing Invisible Stigmas across Life Domains. *The Academy of Management Review*, 33(1), 194-215. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27752724>
31. King, E. B., Mohr, J. J., Peddie, C. I., Jones, K. P., & Kendra, M. (2017). Predictors of Identity Management: An Exploratory Experience-Sampling Study of Lesbian, Gay, and Bisexual Workers. *Journal of Management*, 43(2), 476-502. <https://doi.org/10.1177/0149206314539350>
32. Woods, S. E., & Harbeck, K. M. (1992). Living in Two Worlds: The Identity Management Strategies Used by Lesbian Physical Educators. *Journal of Homosexuality*, 22(3-4), 141-166. [https://doi.org/10.1300/J082v22n03\\_06](https://doi.org/10.1300/J082v22n03_06)
33. Sedlovskaya, A., Purdie-Vaughns, V., Eibach, R. P., LaFrance, M., Romero-Canyas, R., & Camp, N. P. (2013). Internalizing the Closet: Concealment Heightens the Cognitive Distinction Between Public and Private Selves. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(4), 695-715. <https://doi.org/10.1037/a0031179>
34. Scambler, G., & Hopkins, A. (1986). Being epileptic: coming to terms with stigma. *Sociology of Health & Illness*, 8(1), 26-43. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.ep11346455>
35. Ragins, B. R., Singh, R., & Cornwell, J. M. (2007). Making the Invisible Visible: Fear and Disclosure of Sexual Orientation at Work. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1103-1118. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1103>
36. Lauriano, L. A., & Coacci, T. (2023). Losing Control: The Uncertain Management of Concealable Stigmas When Work and Social Media Collide. *Academy of Management Journal*, 66(1), 222-247. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0586>
37. Martinez, L. R., Sawyer, K. B., Thoroughgood, C. N., Ruggs, E. N., & Smith, N. A. (2017). The Importance of Being "Me": The Relation Between Authentic Identity Expression and Transgender Employees' Work-Related Attitudes and Experiences. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 215-226. <https://doi.org/10.1037/apl0000168>
38. Day, N. E., & Schoenrade, P. (2000). The relationship among reported disclosure of sexual orientation, antidiscrimination policies, top management support and work attitudes of gay and lesbian employees. *Personnel Review*, 29(3), 346-363. <https://doi.org/10.1108/00483480010324706>
39. Creed, W. E. D., DeJordy, R., & Lok, J. (2010). Being The Change: Resolving Institutional Contradiction Through Identity Work. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1336-1364. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318357>
40. Lynch, J. W., & Rodell, J. B. (2018). Blend In or Stand Out? Interpersonal Outcomes of Managing Concealable Stigmas at Work. *Journal of Applied Psychology*, 103(12), 1307-1323. <https://doi.org/10.1037/apl0000342>
41. Griffith, K. H., & Hebl, M. R. (2002). The Disclosure Dilemma for Gay Men and Lesbians: "Coming Out" at Work. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1191-1199. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1191>
42. Bilimoria, D., & Stewart, A. J. (2009). "Don't Ask, Don't Tell": The Academic Climate for Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Faculty in Science and Engineering. *NWSA Journal*, 21(2), 85-103. <https://doi.org/10.1353/nwsa.0.0077>
43. Worell, J., & Remer, P. (2002). *Feminist perspectives in therapy: Empowering diverse women*. John Wiley & Sons.
44. Herek, G. M. (1995). Psychological heterosexism in the United States. Lesbian, gay, and bisexual identities over the lifespan: Psychological perspectives, 321-346.
45. Miller, S. L., Forest, K. B., & Jurik, N. C. (2003). Diversity in Blue: Lesbian and Gay Police Officers in a Masculine Occupation. *Men and Masculinities*, 5(4), 355-385. <https://doi.org/10.1177/0095399702250841>
46. Denissen, A. M., & SaGuy, A. C. (2014). Gendered Homophobia and the Contradictions of Workplace Discrimination for Women in the Building Trades. *Gender & Society*, 28(3), 381-403. <https://doi.org/10.1177/0891243213510781>
47. Embrick, D. G., Walther, C. S., & Wickens, C. M. (2007). Working class masculinity : Keeping gay men and lesbians out of the workplace. *Sex Roles*, 56(11-12), 757-766. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9234-0>
48. Encarnacion, O. G. (2022). Florida's 'Don't Say Gay' Bill is Part of the State's Long, Shameful History. Retrieved June 04, 2024, from <https://time.com/6176224/florida-dont-say-gay-history-lgbtq-rights/>
49. Creed, W. D. (2006). Seven conversations about the same thing. *Handbook of workplace diversity*, 371, 371-400.
50. Coffman, K. B., Coffman, L. C., & Ericson, K. M. M. (2017). The Size of the LGBT Population and the Magnitude of Antigay Sentiment Are Substantially Underestimated. *Management Science*, 63(10), 3168-3186. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2503>
51. Belkin, A., & Levitt, M. (2001). Homosexuality and the Israel Defense Forces: Did Lifting the Gay Ban Undermine Military Performance? *Armed Forces and Society*, 27(4), 541-565. <https://doi.org/10.1177/0095327X0102700403>
52. Matthews, C., & Hill, C. (2011). Gay Until Proven Straight: Exploring Perceptions of Male Interior Designers from Male Practitioner and Student Perspectives. *Journal of Interior Design*, 36(3), 15-34. <https://doi.org/10.1111/j.1939-1668.2011.01060.0>

53. Bruni, A., & Gherardi, S. (2002). 10 Omega's story. *Managing Professional Identities: Knowledge, Performativities and the new professional*, 174.
54. Orzechowicz, D. (2010). Fierce bitches on Tranny Lane: gender, sexuality, culture, and the closet in theme park parades. In *Gender and sexuality in the workplace* (pp. 227-252). Emerald Group Publishing Limited.
55. Cech, E. A., & Rothwell, W. R. (2020). LGBT workplace inequality in the federal workforce: Intersectional processes, organizational contexts, and turnover considerations. *Ilr Review*, 73(1), 25-60. <https://doi.org/10.1177/0019793919843508>
56. Cech, E. A., & Waidzunus, T. J. (2021). Systemic inequalities for LGBTQ professionals in STEM. *Science Advances*, 7(3). <https://doi.org/10.1126/sciadv.abe0933>
57. Nadal, K. L., Davidoff, K. C., Davis, L. S., Wong, Y., Marshall, D., & McKenzie, V. (2015). A Qualitative Approach to Intersectional Microaggressions: Understanding Influences of Race, Ethnicity, Gender, Sexuality, and Religion. *Qualitative Psychology* (Washington, D.C.), 2(2), 147-163. <https://doi.org/10.1037/qup0000026>
58. Moon, D., Tobin, T. W., & Sumerau, J. E. (2019). Alpha, Omega, and the Letters In Between: LGBTQI Conservative Christians Undoing Gender. *Gender & Society*, 33(4), 583-606. <https://doi.org/10.1177/0891243219846592>
59. Mathers, L. A. B., Sumerau, J. E., & Cragun, R. T. (2018). The Limits of Homonormativity: Constructions of Bisexual and Transgender People in the Post-gay Era. *Sociological Perspectives*, 61(6), 934-952. <https://doi.org/10.1177/0731121417753370>
60. Sumerau, J. E., Mathers, L. A. B., & Cragun, R. T. (2018). Incorporating Transgender Experience Toward a More Inclusive Gender Lens in the Sociology of Religion. *Sociology of Religion*, 79(4), 425-448. <https://doi.org/10.1093/socrel/sry001>
61. Davis, G. (2015). *Contesting intersex: The dubious diagnosis* (Vol. 10). NYU Press.
62. Han, C. W. (2015). *Geisha of a different kind: Race and sexuality in gaysian America* (Vol. 12). NYU Press
63. Nadal, K. L., Skolnik, A., & Wong, Y. (2012). Interpersonal and Systemic Microaggressions Toward Transgender People: Implications for Counseling. *Journal of LGBT Issues in Counseling*, 6(1), 55-82. <https://doi.org/10.1080/15538605.2012.648583>
64. Cramwinckel, F. M., Scheepers, D. T., & der Toorn, J. (2018). Interventions to Reduce Blatant and Subtle Sexual Orientation and Gender Identity Prejudice (SOGIP): Current Knowledge and Future Directions. *Social Issues and Policy Review*, 12(1), 183-217. <https://doi.org/10.1111/sipr.12044>
65. Stokes, A. (2015). The Glass Runway: How Gender and Sexuality Shape the Spotlight in Fashion Design. *Gender & Society*, 29(2), 219-243. <https://doi.org/10.1177/0891243214563327>
66. Ward, J. (2008). White Normativity: The Cultural Dimensions of Whiteness in a Racially Diverse LGBT Organization. *Sociological Perspectives*, 51(3), 563-586. <https://doi.org/10.1525/sop.2008.51.3.563>
67. Pedulla, D. S. (2014). The Positive Consequences of Negative Stereotypes: Race, Sexual Orientation, and the Job Application Process. *Social Psychology Quarterly*, 77(1), 75-94. <https://doi.org/10.1177/0190272513506229>
68. Myers, K. A., Forest, K. B., & Miller, S. L. (2004). Officer Friendly and the Tough Cop: Gays and Lesbians Navigate Homophobia and Policing. *Journal of Homosexuality*, 47(1), 17-37. [https://doi.org/10.1300/J082v47n01\\_02](https://doi.org/10.1300/J082v47n01_02)
69. Paap, K. (2006). *Working construction: Why white working-class men put themselves--and the labor movement--in harm's way*. Cornell University Press.
70. Badgett, M. V. L. (2018). Left Out? Lesbian, Gay, and Bisexual Poverty in the U.S. *Population Research and Policy Review*, 37(5), 667-702. <https://doi.org/10.1007/s11113-018-9457-5>
71. Waite, S., & Denier, N. (2015). Gay Pay for Straight Work: Mechanisms Generating Disadvantage. *Gender & Society*, 29(4), 561-588. <https://doi.org/10.1177/0891243215584761>
72. Alfrey, L., & Twine, F. W. (2017). Gender-fluid Geek Girls: Negotiating Inequality Regimes in the Tech Industry. *Gender & Society*, 31(1), 28-50. <https://doi.org/10.1177/0891243216680590>
73. Schilt, K. (2006). Just One of the Guys? How Transmen Make Gender Visible at Work. *Gender & Society*, 20(4), 465-490. <https://doi.org/10.1177/0891243206288077>
74. Schilt, K. (2011). *Just one of the guys?: Transgender men and the persistence of gender inequality*. University of Chicago Press.
75. Deloitte. (2023). *Deloitte Global 2023 LGBTQ+ Inclusion at Work*. Retrieved, June 04, 2024, from <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/about/2023/deloitte-global-2023-lgbt-inclusion-at-work.pdf?dl=1>
76. Out Leadership. (2023). *LGBTQ+ Board Diversity: Progress and Possibility*. Retrieved, June 04, 2024, from [https://outleadership.com/wp-content/uploads/2023/04/Out-Leadership-OutQUORUM-Report-DIGITAL-FINAL\\_April18\\_2023.pdf](https://outleadership.com/wp-content/uploads/2023/04/Out-Leadership-OutQUORUM-Report-DIGITAL-FINAL_April18_2023.pdf)
77. Day, N. E., & Greene, P. G. (2008). A case for sexual orientation diversity management in small and large organizations. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(3), 637-654.
78. Creed, W. E. D., DeJordy, R., & Lok, J. (2010). Being The Change: Resolving Institutional Contradiction Through Identity Work. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1336-1364. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318357>
79. Connell, C. (2010). Doing, Undoing, or Redoing Gender? Learning from the Workplace Experiences of Transpeople. *Gender & Society*, 24(1), 31-55. <https://doi.org/10.1177/0891243209356429>
80. Lyons, B. J., Pek, S., & Wessel, J. L. (2017). Toward "Sunlit Path": Stigma Identity Management As Source of Localized Social Change Through Interaction. *The Academy of Management Review*, 42(4), 618-636. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0189>
81. Federo, R. (2024). The Rainbow Glass Ceiling: Breaking Barriers for LGBTQ+ Inclusion in Board Diversity. *Academy of Management Perspectives*. <https://doi.org/10.5465/amp.2023.0186>

82. Yeung, K., & Stompler, M. (2000). Gay and Greek: The Identity Paradox of Gay Fraternities. *Social Problems* (Berkeley, Calif.), 47(1), 134-152. <https://doi.org/10.1525/sp.2000.47.1.03x0283w>
83. Ragins, B. R., & Cornwell, J. M. (2001). Pink Triangles: Antecedents and Consequences of Perceived Workplace Discrimination Against Gay and Lesbian Employees. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1244-1261. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1244>
84. Leslie, L. M. (2019). Diversity Initiative Effectiveness: A Typological Theory of Unintended Consequences. *The Academy of Management Review*, 44(3), 538-563. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087>
85. Norton, M. I., & Sommers, S. R. (2011). Whites See Racism as a Zero-Sum Game That They Are Now Losing. *Perspectives on Psychological Science*, 6(3), 215-218. <https://doi.org/10.1177/1745691611406922>
86. Wilkins, C. L., & Kaiser, C. R. (2014). Racial Progress as Threat to the Status Hierarchy: Implications for Perceptions of Anti-White Bias. *Psychological Science*, 25(2), 439-446. <https://doi.org/10.1177/0956797613508412>
87. Bretton, F., Kaplan, S., & Pichette, J. (2020). Transitioning Employers: A survey of policies and practices for trans inclusive workplaces. A joint publication by the Institute for Gender and the Economy and Pride at Work Canada.
88. Huffman, A. H., Watrous-Rodriguez, K. M., & King, E. B. (2008). Supporting a diverse workforce: What type of support is most meaningful for lesbian and gay employees?. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(2), 237-253.
89. Hebl, M. R., Tonidandel, S., & Ruggs, E. N. (2012). The Impact of Like-Mentors for Gay/Lesbian Employees. *Human Performance*, 25(1), 52-71. <https://doi.org/10.1080/08959285.2011.631645>
90. Sabharwal, M., Levine, H., D'Agostino, M., & Nguyen, T. (2019). Inclusive Work Practices: Turnover Intentions Among LGBT Employees of the U.S. Federal Government. *American Review of Public Administration*, 49(4), 482-494. <https://doi.org/10.1177/0275074018817376>
91. Broido, E. M. (2000). Ways of being an ally to lesbian, gay, and bisexual students. *Toward acceptance: Sexual orientation issues on campus*, 345-369.
92. Bissel, E. (n.d.). The Power of Allyship in the Workplace: Building Inclusive and Supportive Work Cultures. Retrieved June 04, 2024, from <https://www.inclusiv.co/blog/the-power-of-allyship-in-the-workplace-building-inclusive-and-supportive-work-cultures>
93. Warren, M. A., Bordoloi, S. D., & Warren, M. T. (2021). Good for the Goose and Good for the Gander: Examining Positive Psychological Benefits of Male Allyship for Men and Women. *Psychology of Men & Masculinity*, 22(4), 723-731. <https://doi.org/10.1037/men0000355>
94. Lyubykh, Z., Alonso, N. M., & Turner, N. (2024). Beyond allies and recipients: Exploring observers' allyship emulation in response to leader allyship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 181, 104308-. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2023.104308>
95. Gardberg, N. A., Newbury, W., Hudson, B. A., & Viktora-Jones, M. (2023). Adoption of LGBT-Inclusive Policies: Social Construction, Coercion, or Competition? *Social Forces*, 101(3), 1116-1142. <https://doi.org/10.1093/sf/soac033>
96. Verney, P. (2024). SEC gives nod to LGBTQ+ healthcare benefits proposals, setting new precedent. Retrieved August 23, 2024, from <https://www.responsible-investor.com/sec-gives-nod-to-lgbtq-healthcare-benefits-proposals-setting-new-precedent/>
97. Human Rights Campaign. (2024). Corporate equality index 2023-2024. Retrieved August 23, 2024 from <https://reports.hrc.org/corporate-equality-index-2023>
98. Underwood, J. L. (1995). Shades of pink: An exploratory study of lesbian teachers.
99. Juul, T. P. (1994). Tenure, Civil Rights Laws, Inclusive Contracts, and Fear: Legal Protection and the Lives of Self-Identified Lesbian, Gay Male, and Bisexual Public School Teachers.

 **gender** AND THE  
**economy**

***Rotman***