

# Le Conference Board du Canada

Le 26 janvier 2026, AERIC Inc., exerçant ses activités sous le nom Signal49 Recherche, a cessé d'utiliser le nom, le logo et l'image de marque « Le Conference Board du Canada », qu'elle utilisait auparavant sous licence consentie par The Conference Board, Inc. Au Canada, les droits, titres et intérêts relatifs au nom « The Conference Board » et aux marques de commerce afférentes appartiennent tous à The Conference Board, Inc. et aux titulaires des licences consenties par celle-ci. Depuis le 26 janvier 2026, ces parties, qui ne sont aucunement affiliées à Signal49 Recherche, sont les seules à pouvoir utiliser ce nom et ces marques au Canada.

## Surmonter la stigmatisation au travail

Stratégies pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap

# Table des matières

**3**

**Principales conclusions**

**4**

**Rompre le silence : Lutter contre la stigmatisation au travail**

**5**

**La stigmatisation en milieu de travail au Canada**

**6**

**Renforcer la confiance dans le handicap au sein des organisations**

**10**

**Lutter contre la stigmatisation en milieu de travail**

**12**

**Annexe A**  
Méthodologie

**15**

**Annexe B**  
Glossaire

**15**

**Annexe C**  
Bibliographie

# Principales conclusions

- Près de la moitié des personnes en situation de handicap ayant répondu à notre sondage (47,4 %) ont choisi de ne pas en informer leur employeur, de peur d'être perçues différemment, tandis qu'environ une sur trois (29,6 %) craignait d'être victime de discrimination. Près du tiers des répondants (32,6 %) n'ont pas divulgué leur handicap par crainte que cela freine leur avancement professionnel.
- De manière générale, les employés ayant une incapacité ne se dévoilent que lorsque c'est indispensable – pour demander des mesures d'adaptation (53,6 %), expliquer une baisse de rendement (50,3 %) ou justifier des absences (42,7 %). Les craintes liées à la stigmatisation et à la discrimination demeurent des facteurs importants expliquant la décision de ne pas divulguer un handicap.
- Près d'un employeur sur cinq (19,7 %) rapporte que le manque de connaissances nuit à leurs efforts d'inclusion des personnes en situation de handicap. Lorsque les employeurs ignorent comment s'y prendre pour soutenir les employés handicapés (29,5 %) ou comment favoriser l'accessibilité (16,4 %), il devient plus difficile pour ces employés de demander l'aide dont ils ont besoin.
- Parmi les employés ayant demandé des mesures d'adaptation, un sur quatre (25,6 %) mentionne que son employeur ne savait pas comment gérer la démarche, et un sur cinq (20,9 %) estime que la communication entourant le processus était insuffisante.
- Les personnes rencontrées ont fait valoir que leur traitement variait selon que leur handicap était visible ou non. Celles dont le handicap était apparent ont observé davantage d'empathie de la part des gestionnaires et des collègues, alors que celles ayant un handicap non apparent ont plutôt rapporté un manque de sensibilité, voire un rejet lorsqu'elles ont révélé leur handicap.





# Rompres le silence : Lutter contre la stigmatisation au travail

Même les employeurs bien intentionnés peinent à instaurer des milieux réellement inclusifs pour les personnes en situation de handicap.

Bien que de nombreuses mesures législatives, stratégiques et pratiques aient été mises en place pour favoriser la pleine participation et le soutien des personnes en situation de handicap au travail, les dirigeants que nous avons consultés soutiennent que ces initiatives n'ont pas les effets souhaités. Le principal obstacle ? La stigmatisation en milieu de travail, qui entrave la pleine participation des personnes en situation de handicap.

Alimentée par un manque de connaissances, cette stigmatisation réduit les possibilités et nuit au succès d'efforts d'inclusion pourtant bien intentionnés. Comment s'attaquer à la stigmatisation pour faire évoluer les milieux de travail ?

Pour le savoir, nous avons réalisé un sondage auprès de 100 organisations, mené 10 entrevues semi-structurées auprès de responsables de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI) ainsi que des ressources humaines (RH), effectué un sondage représentatif à l'échelle nationale auprès de 1 000 personnes en situation de handicap, et mené 30 entrevues semi-structurées auprès de personnes en situation de handicap qui agissaient comme mentors ou mentorés dans le cadre d'un programme de mentorat en milieu de travail. En partenariat avec l'Association canadienne de soutien à l'emploi, nous avons cherché à mieux comprendre comment les personnes en situation de handicap vivent la stigmatisation et la discrimination en milieu de travail et à cerner les stratégies que les employeurs peuvent adopter pour renforcer

l'inclusion.

# La stigmatisation en milieu de travail au Canada

Voici ce qui ressort de notre recherche :

- La stigmatisation se nourrit d'idées fausses.
- Demander des mesures d'adaptation peut entraîner de la discrimination.
- Les répondants perçoivent une inégalité de traitement entre les personnes en situation de handicap apparent ou non apparent.

Règle générale, la stigmatisation et la discrimination s'expriment par des perceptions, des attitudes et des comportements capacitistes de la part des collègues et des gestionnaires, en particulier à l'égard des personnes dont le handicap n'est pas apparent. La peur d'être stigmatisé freine également la divulgation au sein des organisations, ce qui limite bien souvent l'accès aux mesures d'adaptation pour les employés en situation de handicap.

Près d'un répondant sur quatre (23,2 %) rapporte avoir vécu de la stigmatisation, et 16,3 % indiquent avoir subi des représailles après avoir demandé des mesures d'adaptation. Lors de nos entretiens portant sur le mentorat en milieu de travail, 13 mentorés sur 15 ont fait état d'expériences de stigmatisation et de discrimination au travail, ce qui souligne l'importance de mieux comprendre la réalité des employés en situation de handicap et les obstacles qu'ils rencontrent.

Les employeurs interrogés reconnaissent eux aussi la nécessité d'améliorer leurs pratiques, 29,5 % affirmant ne pas



## Dans leurs propres mots :

« Bien souvent, les personnes qui ne sont pas en situation de handicap tirent des conclusions fondées sur des préjugés qui, généralement, ne correspondent pas à la réalité. »

« Mes symptômes s'aggravent sous l'effet du stress, mais plutôt que de recevoir des marques d'empathie, j'ai été confronté à des attitudes déshumanisantes et à de l'impatience de la part de personnes censées m'apporter du soutien. »

« Ce qui me déçoit le plus, c'est que les personnes qui n'ont aucun handicap ne font pas preuve de l'empathie ou du soutien nécessaires. Elles pensent parfois que vous abusez du système ou que vous cherchez à obtenir des passe-droits. »

# Renforcer la confiance dans le handicap au sein des organisations

S'attaquer à la stigmatisation et à la discrimination en milieu de travail exige de développer une « confiance organisationnelle en matière de handicap » au sein des organisations et entre elles. Nous utilisons la définition de la « confiance dans le handicap » élaborée par le Conseil des entreprises pour l'inclusion des personnes en situation de handicap, et qui fait référence au fait que les employeurs ont confiance en leur capacité d'attirer, de recruter et de maintenir en poste des personnes en situation de handicap<sup>1</sup>.

Nos recherches suggèrent que les employeurs manquent de confiance dans le handicap, les représentants des organisations reconnaissant ouvertement leurs difficultés à créer des environnements de travail inclusifs pour les personnes en situation de handicap. Comme l'a admis un responsable des ressources humaines lors d'un entretien : « Faute d'expérience, nous manquons d'assurance lorsqu'il s'agit de travailler avec des personnes en situation de handicap ».

Ce manque de confiance est également ressorti dans notre sondage auprès des employeurs, où 61 organisations ont fait part de leurs difficultés actuelles en matière d'inclusion des personnes en situation de handicap. Près d'une organisation sur trois a de la difficulté à déterminer ce qui constitue un handicap, ce qu'est une mesure d'adaptation raisonnable et à mettre en place des politiques et des procédures efficaces en matière de mesures d'adaptation au travail (référez-vous au Tableau 1).

<sup>1</sup> Emploi et Développement social Canada, « Comblent l'écart – Rapport sur l'inclusion des personnes en situation de handicap en milieu de travail au Canada ».

**Tableau 1**

Un employeur sur trois signale des difficultés à bien saisir les exigences relatives aux mesures d'adaptation

**Q :** Quels sont les défis prioritaires ou les principales lacunes de connaissances auxquels votre organisation est confrontée en matière d'inclusion des personnes en situation de handicap en milieu de travail ?

(n = 61 ; %)

Mesures d'adaptation (p. ex., exigences, avantages)	29,5
Lacunes dans les connaissances (accès aux experts, obstacles)	19,7
Accessibilité (numérique, physique)	16,4
Sensibilisation	16,4
Stratégies de recrutement	11,5
Cadres et ressources	11,5
Favoriser la divulgation	9,8
Travailler dans le cadre des besoins opérationnels	9,8
Promouvoir l'inclusion	8,2
Neurodiversité	6,6
Stigmatisation	6,6
Formation	6,6
Collecte de données et mesures	4,9
Handicap visible ou invisible	4,9
Aptitude à l'emploi	4,9
Discrimination	4,9

Remarques : Le total dépasse 100, puisque plusieurs thèmes pouvaient être mentionnés par une même organisation.

Quatre cas ont été retirés lors du nettoyage des données (c.-à-d. réponses s.o. ou incertaines).

Un professionnel des ressources humaines ayant participé au sondage explique : « Nous ne comprenons pas bien les obstacles particuliers auxquels sont confrontées les personnes en situation de handicap, ni la façon d’y répondre adéquatement en milieu de travail ».

Les employeurs font également état de leur compréhension limitée quant au soutien à offrir aux employés en situation de handicap (29,5 %) et aux façons de promouvoir l’accessibilité (16,4 %), ce qui représente un obstacle important à leur démarche d’inclusion. Plusieurs ont indiqué qu’ils avaient besoin de cadres provinciaux ou fédéraux concrets ou d’outils pratiques d’accessibilité (11,5 %) pour guider leurs initiatives et stratégies d’intégration des personnes en situation de handicap.

## L’effet des lacunes en matière de connaissances sur l’intégration des personnes en situation de handicap en milieu de travail

Un employeur sur cinq (19,7 %) rapporte que le manque de connaissances freine les efforts de son organisation en matière d’inclusion du handicap. Ces lacunes sont accentuées par un accès limité à des spécialistes formés, capables de cerner et de lever les obstacles auxquels sont confrontées les personnes en situation de handicap et d’offrir des stratégies pratiques, fondées sur des données probantes, pour les soutenir au travail. Comme l’explique un responsable DEI : « Il nous arrive de ne pas avoir accès aux experts dont nous aurions besoin – il est alors plus compliqué de bien comprendre toutes les exigences liées aux mesures d’adaptation. » Les spécialistes en accessibilité jouent un rôle central : ils réalisent des vérifications de l’accessibilité, s’assurent du respect des obligations légales et élaborent des politiques, des procédures et des stratégies visant à rendre les milieux de travail plus accessibles. Ces ressources précieuses peuvent être internes ou externes à une organisation et se

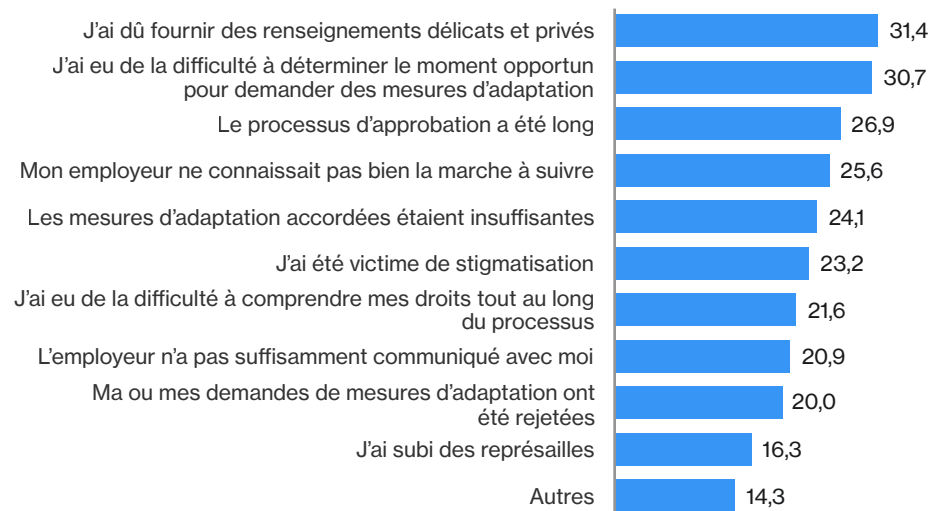
spécialisent généralement dans des domaines précis liés à l’accessibilité ou aux mesures d’adaptation en milieu de travail (p. ex., la conformité juridique ou les vérifications).

Les employés remarquent également les lacunes de connaissances des employeurs. Dans notre sondage sur l’expérience des employés, plusieurs font mention de difficultés à obtenir des mesures d’adaptation adéquates, citant notamment la longueur des processus d’approbation (26,9 %), la perception voulant que les employeurs ne savent pas comment gérer la démarche (25,6 %) et une communication jugée insuffisante (20,9 %) (référez-vous au Graphique 1).

### Graphique 1

Un employé sur quatre considère que les lacunes en matière de connaissances de l’employeur constituent un problème

Q: Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lorsque vous avez demandé des aménagements à votre employeur ou à des employeurs potentiels ? (n = 449 ; %)



Remarque : Le total est supérieur à 100, car les répondants pouvaient choisir plus d'une raison.  
Source : Le Conference Board du Canada, 2025.

Créer un environnement inclusif où tous les employés sont informés des enjeux liés au handicap peut aider les organisations à renforcer leur capacité à offrir des mesures d'adaptation appropriées aux employés en situation de handicap. Cela permet également aux décideurs d'être plus confiants pour mettre en place des mesures d'adaptation efficaces et soutenir adéquatement leurs collègues en situation de handicap.

En apportant des changements aux politiques, aux pratiques de gestion des talents et aux comportements de leadership qui tiendront compte de différents styles d'apprentissage ainsi que des besoins sociaux et préférences au chapitre de la communication, les organisations favorisent une meilleure inclusion et réduisent les lacunes en matière de connaissances<sup>2</sup>.

## Les employés hésitent à divulguer leur handicap

Divulguer un handicap relève d'un choix personnel; néanmoins, nos résultats montrent que certaines personnes s'en abstiennent, même lorsqu'un soutien ou des mesures d'adaptation leur permettraient d'accomplir plus facilement leur travail. Réduire la stigmatisation est essentiel pour lever ces obstacles et rendre les milieux de travail plus accessibles.

La stigmatisation influe sur la décision des employés de révéler leur handicap : près d'un employé sur trois estime qu'en parler entraînerait de la discrimination (29,6 %) ou limiterait leurs possibilités d'avancement professionnel (32,6 %). Cet effet est encore plus prononcé chez les chercheurs d'emploi : près de deux sur trois considèrent que la divulgation ne les aiderait pas (69,2 %), nuirait à leur évaluation (68,4 %) ou compromettrait leurs chances d'obtenir un poste (69,2 %).

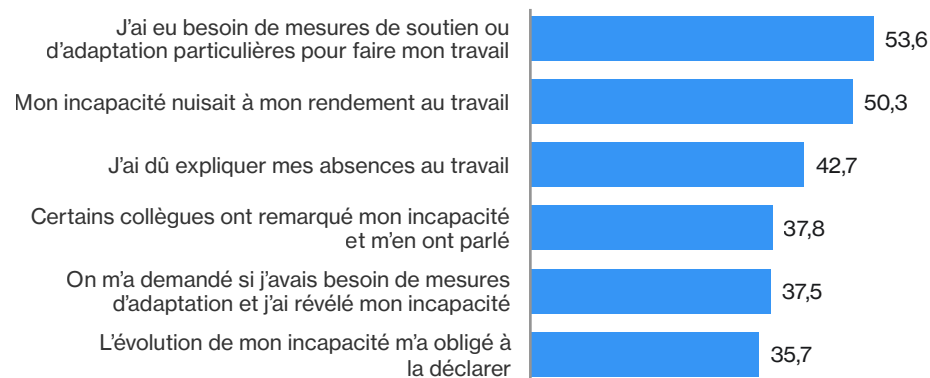
<sup>2</sup> Hutchison, *Faire tomber les barrières*.

Près d'un employeur sur dix ayant répondu à notre sondage reconnaît que cette réticence à la divulgation constitue un obstacle à l'inclusion des personnes en situation de handicap. Un employeur fait valoir qu'il est difficile de créer « un espace psychologiquement sécuritaire où les personnes en situation de handicap se sentent à l'aise de se dévoiler ». Un autre observe que « Les employés ne divulguent pas leur handicap de façon proactive, même lorsqu'on les invite à communiquer avec les RH en privé, à moins qu'un problème survienne ou qu'il soit déjà trop tard ». Cette observation rejoint les résultats de notre sondage, selon lesquels les employés en situation de handicap choisissent généralement de se dévoiler seulement lorsque c'est indispensable – pour demander des mesures d'adaptation (53,6 %), expliquer des difficultés de rendement (50,3 %) ou justifier des absences (42,7 %) (référez-vous au Graphique 2).

### Graphique 2

La plupart des personnes interrogées n'ont divulgué leur handicap qu'en dernier recours

Q : L'une des situations ci-dessous a-t-elle joué un rôle dans votre décision de divulguer votre incapacité à votre employeur ?  
(n=384 ; %)



Remarque : Le total est supérieur à 100, car les répondants pouvaient choisir plus d'une raison.  
Source : Le Conference Board du Canada, 2025.

## Les expériences varient : Handicaps apparents ou non apparents

Les personnes en situation de handicap non apparent déclarent avoir plus de difficultés à obtenir des mesures d'adaptation et ressentir une plus forte stigmatisation liée à leur handicap que celles dont le handicap est apparent. Ce résultat est cohérent avec une étude de 2025 sur les tendances comportementales, qui montre que les personnes ayant un handicap non apparent sont davantage exposées aux préjugés que celles présentant un handicap visible<sup>3</sup>. Cette réalité influe sur la façon dont les employés handicapés sont perçus et traités lorsqu'ils demandent des mesures d'adaptation. Or, les processus habituels de divulgation et d'adaptation tendent à considérer l'ensemble des employés handicapés comme un groupe homogène, au détriment de leurs besoins et capacités distincts. Afin de réduire la stigmatisation en milieu de travail des personnes en situation de handicap non apparent, il est essentiel pour les responsables des ressources humaines de former les gestionnaires à leurs obligations légales en matière d'adaptation envers toutes les personnes en situation de handicap, apparent ou non.

Selon nos recherches menées en 2024, les personnes neuroatypiques – notamment celles vivant avec l'autisme, le TDAH ou des troubles d'apprentissage, des handicaps généralement non visibles – rapportent elles aussi des niveaux élevés de stigmatisation en milieu de travail. En conséquence, environ 50 % des travailleurs neuroatypiques au Canada choisissent de ne pas divulguer leur situation<sup>4</sup>. La persistance de cette stigmatisation met en relief la nécessité de mettre en place de nouvelles approches visant à la réduire et ainsi atténuer les répercussions négatives sur le bien-être des employés en situation de handicap, en particulier ceux dont le handicap n'est pas apparent<sup>5</sup>.



### Dans leurs propres mots :

« À certains égards, c'est plus simple dans mon cas, parce que les gens reconnaissent automatiquement la validité de mes handicaps. Dès que j'explique souffrir de migraines en raison de mon handicap, qui est apparent, j'ai droit à tous les égards. On ne remet pas en doute ma parole, et on m'invite à prendre des congés au besoin. »

3 Granjon et coll., « Attitudes towards Invisible Disabilities ».

4 Robertson et Hutchison, « Créer des milieux de travail où les travailleurs neuroatypiques s'épanouissent ».

5 Serpas et coll., « Ableist Microaggressions and Psychological Distress among Adults with Disabilities ».

# Lutter contre la stigmatisation en milieu de travail

Les employeurs qui souhaitent favoriser un environnement véritablement inclusif pour les personnes en situation de handicap peuvent notamment :

**Veiller à ce que les politiques d'adaptation en milieu de travail soient claires, faciles à comprendre et accessibles.** Ces ressources doivent être faciles d'accès, préciser les obligations de l'employeur et de l'employé en vue de la mise en place de mesures d'adaptation en milieu de travail et être offertes dans des formats accessibles (p. ex., compatibles avec les lecteurs d'écran, rédigées dans un langage simple, etc.)

**Inviter les dirigeants à tenir régulièrement – au moins une fois par année – des conversations ouvertes, honnêtes et respectueuses avec tous les employés au sujet de l'inclusion des personnes en situation de handicap.** Ces conversations doivent porter sur la manière dont l'organisation s'efforce de créer une culture plus inclusive en mettant en évidence les réussites et les domaines où des progrès sont possibles. Elles doivent également fournir des renseignements sur la façon d'accéder aux mesures d'adaptation et aux aides en milieu de travail pour tous les employés, qu'ils aient ou non divulgué un handicap.

**Former tous les responsables du personnel sur la manière de soutenir les employés handicapés en veillant à ce qu'ils soient en mesure de comprendre et de mener à bien les démarches organisationnelles liées aux mesures d'adaptation.** La formation devrait couvrir notamment : la façon de répondre adéquatement aux demandes d'adaptation; la compréhension des obligations légales de l'employeur; les ressources disponibles pour appuyer ces demandes; la prise en compte des besoins et capacités propres à chaque employé; ainsi que la compréhension du rôle que joue la stigmatisation.

**Offrir à tous les employés une formation qui leur permette de mieux comprendre le handicap.** Pour renforcer la confiance à l'égard des enjeux liés au handicap et réduire la stigmatisation en milieu de travail, l'équipe des RH (notamment les responsables de la DEI) et la haute direction peuvent mettre en œuvre des programmes de formation qui abordent les questions suivantes :

- Les services aux usagers seront bonifiés et personnalisés.
- L'accessibilité des services fera l'objet d'un plan d'action.
- Une campagne de promotion des services auprès de la population sera lancée au cours de la présente année financière.
- Les ressources de formation accessibles, telles que celles offertes par [l'Association canadienne de soutien à l'emploi](#), [Vision Radicale Pour L'Accès Inclusif à l'Emploi](#), [Le Milieu de Travail Inclusif](#) et [l'Ontario Disability Employment Network](#).

**Réduire la nécessité de divulguer en renforçant l'accessibilité globale du milieu de travail grâce à des mesures d'aide offertes d'emblée.** Les employeurs peuvent accroître l'accessibilité en adoptant une optique d'accessibilité dans l'analyse des postes et en sollicitant régulièrement l'avis des employés au sujet de leurs besoins de soutien. Le fait de fournir des soutiens clés à tous les employés réduit la dépendance à la divulgation et favorise un environnement plus inclusif. Les participants à nos recherches font remarquer que plusieurs mesures proactives sont peu coûteuses, ou même gratuites : modalités de travail flexibles, éclairage modulé, écouteurs antibruit, lecteurs d'écran et congés pour les rendez-vous.

Vous souhaitez en savoir plus ? Consultez nos autres recherches sur la promotion de milieux de travail inclusifs pour les personnes en situation de handicap.

[Soutenir les personnes en situation de handicap : Principaux constats sur la divulgation et les mesures d'adaptation](#)

[Une question de culture organisationnelle : L'accessibilité au-delà de la divulgation du handicap](#)

[Favoriser l'inclusion par le mentorat : Un appel à l'action de la part des personnes en situation de handicap](#)

[Bâtir une main-d'œuvre diversifiée : Stratégies et outils pour un mentorat inclusif](#)

[Favoriser l'inclusion en milieu de travail : Trousse d'outils du programme de mentorat pour les employeurs](#)

[Des possibilités pour tous : Améliorer l'expérience au travail et les perspectives de carrière des personnes en situation de handicap au Canada](#)

[Créer des milieux de travail où les travailleurs neuroatypiques s'épanouissent](#)

# Méthodologie

## À propos de la recherche

Nous avons mené deux phases de recherche (phases 1 et 2) suivies d'une phase finale (phase 4) de façon à présenter un rapport complet sur les données quantitatives et qualitatives recueillies. La phase 3, absente du présent rapport, portait sur la diffusion des résultats de recherche, à l'aide de présentations et de webinaires, auprès des intervenants externes.

La phase 1 consistait en un sondage mené auprès d'adultes en âge de travailler et en situation de handicap. Ce sondage a permis de recueillir des données sur les expériences liées à la divulgation d'un handicap, aux demandes de mesures d'adaptation et à la participation à des programmes de mentorat, et de recueillir aussi des renseignements démographiques standards (p. ex. sexe, âge, province). Pour réaliser ce volet de l'étude, nous nous sommes appuyés sur la question de recherche suivante :

1. Du point de vue des personnes en situation de handicap, quels facteurs facilitent ou au contraire entravent la divulgation d'un handicap en milieu de travail ?

Après la phase 1, nous avons mené la phase 2, de nature plus qualitative. Nous avons alors mené des entretiens et des tables rondes avec des employeurs, ainsi que des entretiens auprès des mentors et de mentorés ayant une expérience vécue du handicap. Pour guider la phase 2, nous nous sommes appuyés sur les questions de recherche suivantes :

1. Quelles sont les principales caractéristiques des programmes de mentorat qui favorisent efficacement l'inclusion réelle des personnes ayant une incapacité au sein des organisations ?
2. Quels défis les mentors et les mentorés en situation de handicap rencontrent-ils dans le cadre des programmes de mentorat offerts par les organisations ?
3. Comment les organisations peuvent-elles mettre en œuvre efficacement des programmes de mentorat visant l'inclusion des personnes en situation de handicap ?

Cet exposé des enjeux complète les données existantes des phases 1 et 2 de l'étude de l'ACSE à l'aide d'une analyse documentaire complète de la stigmatisation des personnes en situation de handicap sur le lieu de travail. Cette analyse présente également divers mécanismes permettant de lutter contre la discrimination et la stigmatisation, comme la formation de sensibilisation au handicap ou le mentorat. Nos critères d'inclusion et d'exclusion pour l'analyse documentaire sont les suivants :

### Critères d'inclusion

- L'étude doit porter sur les personnes en situation de handicap – qu'il s'agisse de handicaps apparents ou non apparents – dans un contexte d'emploi ou de milieu de travail.
- Elle doit être pertinente pour les milieux de travail canadiens (p. ex., inclure entièrement ou partiellement un échantillon canadien) ou offrir des enseignements transférables au contexte canadien, comme une étude menée dans un pays doté de cadres comparables en matière de droits de la personne.
- Seront retenus les articles qui abordent la stigmatisation ou les préjugés liés au handicap en milieu de travail (obstacles physiques, procéduraux ou comportementaux), afin de constituer la base théorique du présent document.
- Seront inclus les articles universitaires (notamment ceux en libre accès évalués par les pairs) ainsi que la littérature grise accessible au public (livres blancs, documents stratégiques, analyses d'experts-conseils, rapports de défense des droits).
- Le document doit être disponible en anglais.
- Le texte intégral doit être accessible pour consultation.
- Les publications doivent dater des quatre dernières années, sauf si elles sont considérées comme essentielles pour le sujet traité.

### Critères d'exclusion

- Les recherches qui n'abordent pas notre population d'étude ou qui le font de manière superficielle dans le cadre d'une analyse portant sur d'autres groupes en quête d'équité.
- Les recherches réalisées hors du contexte du milieu de travail (p. ex., éducation, santé), sauf lorsqu'un lien clair est établi avec les résultats liés à l'emploi.
- Les études fondées sur des échantillons non canadiens ou provenant de pays dont les cadres juridiques ou les normes de travail diffèrent grandement.
- Les sources non empiriques, comme les articles médiatiques, blogues, textes d'opinion ou commentaires sur les réseaux sociaux, ont été exclues, de même que les chapitres de livres généralement non accessibles au public.
- Les doublons correspondant aux critères d'inclusion ont aussi été retirés.

Au total, nous avons examiné 52 articles, dont neuf ont été retenus dans le cadre de cette analyse.

## Méthodologie détaillée

### Phase 1

#### Sondage auprès des employés

Pour élaborer notre sondage de la phase 1, nous nous sommes appuyés sur les résultats de notre analyse documentaire portant sur la divulgation du handicap en milieu de travail. L'Association canadienne de soutien à l'emploi et le Comité consultatif de recherche ont ensuite examiné les questions du sondage.

Il était possible de répondre au sondage en ligne entre le 17 décembre 2024 et le 9 janvier 2025. Le sondage a été mené à l'échelle nationale auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 adultes en âge de travailler ayant une incapacité. Des quotas ont été établis en vue d'assurer une répartition représentative selon l'âge, la région et le sexe. Les participants ont été recrutés par la société de recherche Léger.

En partenariat avec Léger, l'équipe de recherche a mené un sondage d'essai auprès de 30 participants afin d'en garantir la validité externe et de cerner tout problème lié à la langue ou à l'accessibilité. Une fois la collecte de données terminée, la qualité globale des réponses a été analysée. Ainsi, les réponses de 10 participants ont été exclues, et de nouveaux répondants ont été recrutés pour atteindre le nombre cible de participants.

Étant donné que le sondage a été réalisé par une firme de recherche à l'aide d'un échantillon non aléatoire, il ne peut pas être considéré comme un échantillon aléatoire. Par conséquent, il est impossible d'attribuer une marge d'erreur à cet ensemble de données. Comme l'étude ne repose pas sur un échantillonnage aléatoire, il n'est pas possible d'en tirer des conclusions générales sur la stigmatisation en milieu de travail au Canada pour l'ensemble de la population visée.

Toutes les données ont été analysées à l'aide des logiciels R et SPSS. L'analyse réalisée dans cet exposé des enjeux repose sur les statistiques descriptives tirées des réponses au sondage.

#### Sondage auprès des employeurs

Entre mai et juin 2024, le Conference Board du Canada et l'Association canadienne de soutien à l'emploi (ACSE) ont transmis un sondage à leurs réseaux d'employeurs afin de recueillir des renseignements sur l'inclusion des personnes en situation de handicap et sur les pratiques de mentorat dans les milieux de travail canadiens. Au total, un échantillon non aléatoire de 100 organisations a répondu au sondage.

Toutes les données ont été analysées à l'aide des logiciels R et SPSS. Power BI a été utilisé pour créer des tableaux de bord visuels. L'analyse des données comprenait notamment :

- Des statistiques descriptives .
- Des tests de comparaison des moyennes entre groupes (p. ex., tests t à échantillons indépendants et analyse de la variance).

### Phase 2

#### Guides d'entretien

Les guides d'entrevue et d'animation ont été élaborés à partir des résultats d'études sur le handicap. Les versions finales des guides peuvent être consultées à l'aide des liens ci-dessous :

1. [Guide de l'employeur](#)
2. [Guide du mentor](#)
3. [Guide du mentoré](#)
4. [Guide des tables rondes](#)

Pour répondre aux questions de recherche, les guides visaient à approfondir les éléments suivants :

- Les points de vue, les expériences et les besoins des travailleurs canadiens en situation de handicap ainsi que ceux de leurs employeurs.
- La conception d'outils et de mesures de soutien plus efficaces en milieu de travail pour renforcer l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap, l'accent étant mis sur les programmes de mentorat.
- Les perceptions à l'égard des politiques ou pratiques susceptibles de favoriser une plus grande inclusion en milieu de travail au Canada.
- Les observations des employeurs concernant les politiques, les procédures, les pratiques exemplaires et les programmes de mentorat axés sur la diversité organisationnelle.

Les guides ont été soumis à un processus d'évaluation de l'éthique de la recherche. Nous nous sommes engagés à protéger la confidentialité des renseignements personnels transmis par toutes les personnes interrogées ainsi que tous les participants aux tables rondes.

#### Collecte de données qualitatives

Nous avons mené des entretiens auprès de 15 mentors et 15 mentorés. Compte tenu de la composition de cette population, cette liste ciblée a permis de couvrir adéquatement les expériences vécues par les mentors et les mentorés en situation de handicap dans le cadre des programmes de mentorat. Pour participer à l'étude, il n'était pas nécessaire que les mentors soient eux-mêmes en situation de handicap, tandis que les mentorés devaient l'être afin de documenter leur expérience vécue.

### Entretiens avec les mentorés et les mentors

Dans la semaine suivant la réception des données du sondage de la phase 1, nous avons dressé une liste de participants ayant accepté d'être contactés dans le cadre de recherches ultérieures. Ces personnes ont reçu un courriel les invitant à planifier un entretien en ligne avec un membre de l'équipe de recherche, au moyen d'un lien de réservation Outlook. Les formulaires de consentement ont été transmis aux participants après la prise de rendez-vous ou après qu'ils aient manifesté leur intérêt à répondre par écrit. Parmi les 125 personnes pressenties, 34 ont accepté l'invitation à participer à un entretien, ce qui correspond à un taux de réponse de 27,2 %.

L'échantillon final, composé de 15 mentors et de 15 mentorés, a été obtenu à la suite de désistements ( $n = 3$ ) et de l'exclusion d'un cas en raison de données jugées insuffisantes ( $n = 1$ ). Cet échantillon a été recueilli du 10 au 31 janvier 2025 à l'aide de Microsoft Teams et d'Outlook pour les réponses écrites. Un entretien a été mené le 13 février 2025, en raison d'un désistement antérieur. Douze séries de relance auprès de groupes de tailles diverses ont été effectuées entre le 16 et le 28 janvier afin de recruter des participantes et d'augmenter le nombre de personnes ayant de l'expérience comme mentors. Un total de 424 pages de transcriptions nettoyées ont été recueillies.

L'échantillon était composé majoritairement d'hommes (56,7 %), en particulier d'hommes approchant l'âge de la retraite. Les femmes représentaient une part moindre de l'ensemble des participants (33,3 %) et étaient en moyenne plus jeunes (42,6 ans contre 50,4 ans). La plupart des participants (48,1 %) ont déclaré résider en Ontario, suivi de la Colombie-Britannique (25,9 %), de l'Alberta (11,1 %), du Québec (7,4 %), du Nouveau-Brunswick (3,6 %) et de la Nouvelle-Écosse (3,7 %).

### Analyse qualitative

En tout, 424 pages de transcriptions nettoyées ont été recueillies à partir des entretiens menés auprès des mentors et des mentorés. Les données ont été codées et analysées à l'aide du logiciel NVivo. Les thèmes de codage ont été dégagés de manière inductive, les codes étant élaborés au fil de l'analyse. Les thèmes abordés par les répondants ont été examinés en fonction de leur fréquence et de l'intensité des propos. En raison de la taille restreinte de l'échantillon, il n'est pas possible de généraliser les résultats à l'ensemble de la population canadienne en situation de handicap.



## Annexe B

# Glossaire

**Le mentorat** est défini par l'ACSE comme étant une relation entre un mentor et un mentoré liée à un contexte bien précis, tel que l'emploi ou l'éducation<sup>1</sup>.

**Les mentors** responsabilisent et soutiennent leurs mentorés en partageant leurs points de vue, en offrant des conseils, et en échangeant des connaissances. Nos recherches démontrent que les mentors accompagnent leurs mentorés et les aident à s'orienter dans divers aspects de leur vie, tout en contribuant à l'essor de leurs compétences et connaissances et au développement de leur confiance en soi<sup>2</sup>. Cette relation fondée sur la collaboration et la réciprocité permet également aux mentors d'acquérir de précieuses compétences (p. ex., en leadership ou en communication), d'enrichir leurs connaissances et d'élargir leur réseau.

**Les mentorés** s'investissent dans des relations de mentorat pour créer leur parcours en collaboration avec leurs mentors, considérés comme des partenaires. Dans le cadre de cette démarche, les mentorés adoptent une approche active : loin de se contenter de suivre les conseils d'une personne plus expérimentée, ils discutent de leurs objectifs et les planifient de manière autonome<sup>3</sup>.

**Le mentorat** en milieu de travail s'établit entre un mentoré et un mentor dans un contexte professionnel, dans le but de favoriser le développement professionnel et personnel du mentoré.

**Les relations de mentorat** des relations continues, personnelles et réciproques entre un mentor et un mentoré.

**La capacité à défendre ses droits** est une compétence que doivent acquérir et perfectionner les personnes ayant une incapacité afin d'être en mesure d'exprimer leurs besoins en milieu de travail.

1 Association canadienne de soutien à l'emploi et Mentor Canada, *Le mentorat pour les personnes en situation de handicap : Une revue de la littérature*.

2 Conference Board du Canada, Le, *Favoriser l'inclusion par le mentorat : Un appel à l'action de la part des personnes handicapées*.

3 Jennerdene L. Rubbi Nunan et coll., « Mentoring in the workplace: Exploring the experiences of mentor-mentee relations ».

## Annexe C

# Bibliographie

Association canadienne de soutien à l'emploi et Mentor Canada. *Le mentorat pour les personnes en situation de handicap : Une revue de la littérature*, Association canadienne de soutien à l'emploi, 2024, <https://www.supportedemployment.ca/wp-content/uploads/2024/06/Mentorat-pour-les-personnes-en-situation-de-handicap.pdf>.

Conference Board du Canada, Le. *Favoriser l'inclusion par le mentorat : Un appel à l'action de la part des personnes handicapées*, 2025.

Emploi et Développement social Canada. « Comblent l'écart – Rapport sur l'inclusion des personnes en situation de handicap en milieu de travail au Canada », recherche, 25 novembre 2024, <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/conseil-entreprises-inclusion-personnes-situation-handicap/rapport-comblent-ecart.html>.

Granjon, Marine, Nicolas Pillaud, Maria Popa-Roch, Benoite Aubé et Odile Rohmer. « Attitudes towards invisible disabilities: Evidence from behavioral tendencies », *Current Research in Behavioral Sciences* 8 (2025) : 100164, <https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2024.100164>.

Hutchison, Jane. *Faire tomber les barrières : Améliorer l'expérience au travail des personnes neuroatypiques au Canada*, Le Conference Board du Canada, 2023, [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/03/faire-tomber-les-barrieres\\_2023.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/03/faire-tomber-les-barrieres_2023.pdf).

Jennerdene L. Rubbi Nunan, Aysha B. Ebrahim et Marius W. Stander. « Mentoring in the workplace: Exploring the experiences of mentor-mentee relations », recherche originale, *SA Journal of Industrial Psychology* (Auckland Park, Afrique du Sud) 49 (2023), <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2067>.

Robertson, Beth A. et Jane Hutchison. *Créer des milieux de travail où les salariés neuroatypiques s'épanouissent*, Le Conference Board du Canada, 2022, <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/neurodiversite-au-travail/>.

Serpas, Dylan G., Daniel A. Ignacio, Kemesha Gabbidon et Barbara J. Cherry. « Ableist Microaggressions and Psychological Distress Among Adults with Disabilities: The Role of Disability Visibility. », *Rehabilitation Psychology* 70, n° 3 (2025) : 267-77, <https://doi.org/10.1037/rep0000582>.

## Remerciements

Cette recherche a été réalisée par le Conference Board du Canada en partenariat avec l'Association canadienne de soutien à l'emploi (ACSE). L'ACSE est une association nationale qui crée des occasions de collaboration entre les prestataires de services d'emploi, les employeurs et d'autres partenaires pour favoriser l'inclusion en emploi des personnes en situation de handicap au Canada. Cette recherche appuie le mandat de l'ACSE, qui vise à accroître l'inclusion sociale et économique des personnes en situation de handicap, notamment grâce à son initiative MentorHabilités Canada. Cette initiative propose des expériences de mentorat à court terme, du réseautage et des activités d'apprentissage pour renforcer l'inclusion en milieu de travail au Canada.

Ce projet a été commandé par l'initiative MentorHabilités Canada de l'ACSE, financée par le Fonds d'intégration pour les personnes handicapées du gouvernement du Canada.



Financé en partie par le gouvernement du Canada par le biais du Fonds d'intégration pour les personnes handicapées



De nombreux collègues du Conference Board du Canada ont contribué à la réalisation de cette recherche. Ce projet de recherche a été conçu et réalisé par Lindsay Coffin, associée principale de recherche, MBA et Tyler De Melo, analyste de recherche, M.A. Diogo Borba, associé principal de recherche, Ph. D., a contribué à l'élaboration du sondage et aux premières versions du présent document d'information. Leah Ringwald, Ph. D., a participé à la conception des phases 1 et 2 du projet, en plus de formuler des commentaires sur les questions du sondage et des entretiens. Alana Painter, directrice, M.A., et Liz Marcil, directrice associée, Capital humain, M.A., ont révisé la version finale et fourni des commentaires et suggestions. Ce produit de recherche a été conçu par l'équipe des services de design du Conference Board du Canada.

Nous remercions les membres du comité consultatif de recherche qui ont appuyé ce projet :

- **Don Gallant**, directeur national, Prêts, disponibles et capables (PDC)
- **Lindsay Evans**, responsable de l'efficacité organisationnelle et de l'IDEA-B, Home Hardware Stores Limited
- **Lisa Noel Smith**, directrice des services de soins spéciaux, WorkSafeBC
- **Marie Ryan**, associée, Goss Gilroy Conseillers en gestion
- **Maureen Haan**, présidente et chef de la direction, Conseil canadien de la réadaptation et du travail (CCRT)
- **Michael Gottheil**, conseiller principal, ARCH Disability Law Centre
- **Véronique Church-Duplessis**, directrice principale, Recherche et impact, Mentor Canada

Nous remercions également les 1 030 personnes qui ont pris le temps de participer à cette recherche, que ce soit en répondant au sondage ou en prenant part aux entretiens.

## Surmonter la stigmatisation au travail : Stratégies pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap

Tyler DeMelo, Lindsay Coffin, et Diogo Borba

Pour citer ce rapport : De Melo, Tyler, Lindsay Coffin et Diogo Borba. *Surmonter la stigmatisation au travail : Stratégies pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2026.

Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et sources de données et présentent ainsi des risques et incertitudes. Ces renseignements ne doivent donc pas être perçus comme une source de conseils spécifiques en matière de placement, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Le Conference Board du Canada assume l'entière responsabilité des résultats et conclusions de cette recherche.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle.

Agent d'accessibilité, Le Conference Board du Canada  
Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262  
Courriel : [accessibility@conferenceboard.ca](mailto:accessibility@conferenceboard.ca)

Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028



**Le Conference Board du Canada**



AERIC Inc. est un organisme de bienfaisance indépendant enregistré au Canada qui exerce ses activités sous le nom de Le Conference Board du Canada, une marque déposée de The Conference Board, Inc.



Des idées qui résonnent...