



Résumé Exécutif

Développement de Carrière et
Expériences des Femmes Autochtones,
Noires et Racisées Dans les Milieux de
Travail Canadiens

accelerate[®]
herfuture

 Future Skills
Centre

Ce rapport a été réalisé dans le cadre d'un projet financé par le [Centre des Compétences futures \(CCF\)](#), avec le soutien financier du [Programme de compétences futures du gouvernement du Canada](#).

Le CCF est un centre de recherche et de collaboration tourné vers l'avenir, qui se consacre à la préparation des Canadiens à la réussite professionnelle. Nous pensons que les Canadiens devraient avoir confiance dans les compétences qu'ils possèdent pour réussir dans une main-d'œuvre en mutation. En tant que communauté pancanadienne, nous collaborons pour définir, tester, mesurer et partager de manière rigoureuse des approches innovantes afin d'évaluer et de développer les compétences dont les Canadiens ont besoin pour prospérer dans les jours et les prochaines années. Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium dont les membres sont l'Université métropolitaine de Toronto, Blueprint et Signal49 Recherche.

Les opinions et interprétations de cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du Gouvernement du Canada.



Canada

Introduction

Malgré sa réputation mondiale de société progressiste, le Canada prend du retard en matière d'équité entre les genres, définie comme l'ensemble des pratiques et processus visant à assurer un accès équitable aux occasions et aux ressources, quel que soit le genre. En 2024, le Forum économique mondial a classé le [Canada au 36e](#) rang de son indice de parité entre les genres, [comparativement au 16e rang en 2018](#), mettant en lumière l'écart croissant entre une rhétorique ambitieuse et la réalité vécue. [En particulier dans le domaine de la participation et des opportunités](#) économiques — qui comprend la participation des femmes au marché du travail, l'égalité salariale, le revenu gagné par les femmes et la proportion de femmes en gestion — le Canada est à la traîne.

Le décalage est frappant pour les femmes et les personnes de genre divers, dont les expériences révèlent les défaillances systémiques derrière les engagements de politique publique.

Les efforts en matière d'équité entre les genres qui se concentrent uniquement sur les femmes blanches [négligent les oppressions croisées](#) auxquelles sont confrontées les femmes autochtones, noires et racisées. Les écarts de représentation de ces femmes se retrouvent à tous les niveaux des entreprises et des institutions en Amérique du Nord.

En ce qui concerne spécifiquement les postes d'administratrices au Canada, [le Prosperity Project a rapporté qu'en 2024](#), les femmes occupaient 37,7 % des postes de direction dans les conseils d'administration. Or, les données désagrégées révèlent une représentation de seulement 0,4 % pour les femmes autochtones, 0,8 % pour les femmes noires et à peine plus de 5 % pour les « femmes de couleur » (catégorie collective). Cette sous-représentation des femmes issues de groupes systématiquement marginalisés est d'autant plus frappante lorsqu'on considère la diversité démographique du Canada.

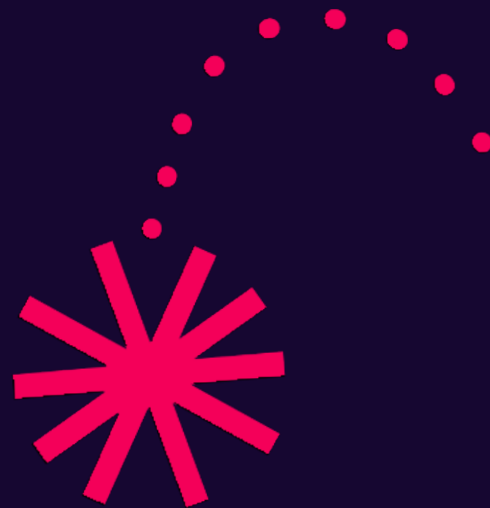
Les données du [recensement canadien de 2021](#) illustrent cette diversité raciale et ethnique : 5 % de la population s'identifie comme autochtone, 23 % comme personnes immigrantes nées à l'étranger et 26,5 % comme personnes racisées. Les écarts de représentation ne s'expliquent pas par un manque d'ambition ou de compétences, mais bien par le racisme systémique, le colonialisme et le patriarcat qui agissent de concert.

Les modèles dominants de développement de carrière placent souvent la responsabilité sur les individus pour « gérer eux-mêmes » leur carrière, en ignorant les inégalités structurelles qui limitent l'accès aux occasions de progression. Ces modèles ne servent pas tout le monde de manière équitable. Ils négligent les besoins culturels spécifiques, les expériences vécues et les exclusions systémiques. Lorsque l'avancement professionnel devient un projet « à faire soi-même » dans un système biaisé, avec des stratégies de soutien inéquitables, les personnes déjà marginalisées se retrouvent encore plus désavantagées.

Cette recherche est née d'un manque et d'un engagement. Financé en partie par le Future Skills Centre du gouvernement du Canada ainsi que par Accelerate Her Future, nous avons lancé cette étude pour examiner comment les systèmes de développement de carrière répondent — ou ne répondent pas — aux besoins des femmes autochtones, noires et racisées au Canada. À travers des cercles de partage et des entrevues, nous avons recueilli des perspectives sur ce qui ne fonctionne pas et sur ce qui est possible.

Les résultats appellent à une réinvention du développement de carrière, ancrée dans l'inclusion culturelle, la responsabilité partagée et une action intentionnelle.

L'équité sans responsabilité est purement performative. Il est temps de passer des promesses à la pratique.



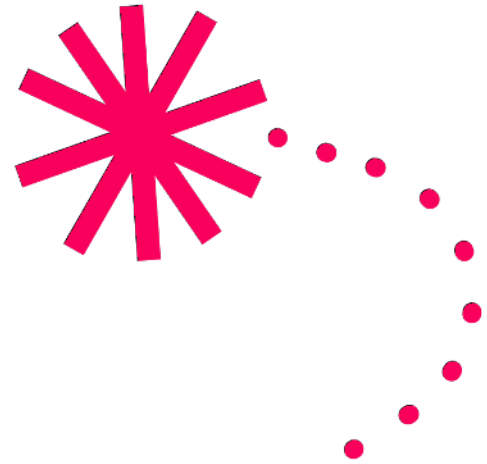
Constats des Cercles de Partage et des Entrevues Sur le Développement de Carrière

De mai à août 2023, Accelerate Her Future a mené 21 cercles de partage avec 63 participantes autochtones, noires et racisées. Ces cercles de partage ont offert une perspective puissante, ancrée dans la communauté, sur les expériences vécues par les femmes autochtones, noires et racisées naviguant dans les milieux de travail canadiens.

Nous avons également réalisé 59 entrevues semi-structurées avec des professionnel·le·s en RH et EDI, des gestionnaires, des responsables de groupes-ressources d'employé·e·s (GRE) ainsi que des conseiller·ère·s en carrière, afin d'explorer comment les milieux de travail canadiens comprennent et abordent les besoins en développement de carrière des femmes autochtones, noires et racisées.

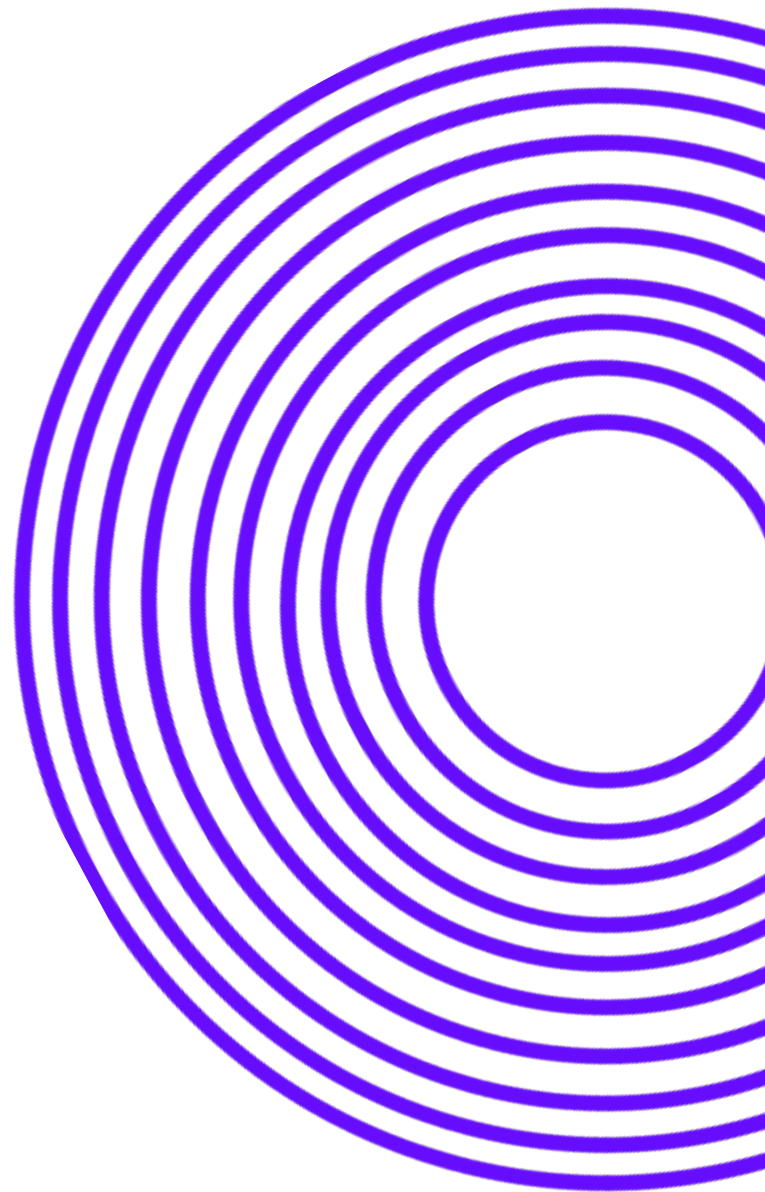
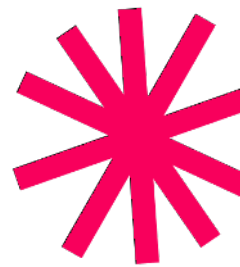
Bien que les critères de participation aient été ouverts à des personnes de tous genres et origines raciales/ethniques, la majorité des participant·e·s aux entrevues s'identifiaient comme des femmes (et une plus petite proportion comme personnes de genre divers), ainsi que comme personnes autochtones, noires ou racisées. Un petit nombre s'identifiait comme personnes blanches; il convient donc de souligner que l'ensemble de données pour les participant·e·s blanc·he·s était considérablement plus restreint que les trois autres, malgré des efforts de recrutement étendus.

Ensemble, ces conversations révèlent un besoin urgent de changement systémique. Les participant·e·s, provenant de divers secteurs, stades de carrière



et industries, ont décrit comment les cultures organisationnelles, les pratiques de développement de carrière et les comportements de leadership les excluent, les réduisent au silence et les marginalisent.

Bien que des thèmes se recoupent entre les groupes, chaque communauté fait également face à des obstacles distincts façonnés par des histoires, des identités et des valeurs croisées. Les constats ci-dessous mettent en lumière les principaux obstacles et lacunes en milieu de travail qui empêchent une progression équitable des carrières.



Perspectives des Cercles de Partage et des Entrevues : Participant^{es} Autochtones



Racisme Systémique et Tokenisme

Les femmes autochtones ont rapporté avoir vécu du racisme anti-autochtone, des microagressions et du tokenisme dans leurs milieux de travail. Les participantes ont donné des exemples tels que des collègues perpétuant des stéréotypes ou s'appropriant des expressions offensantes pour les peuples autochtones; ou encore le fait d'être régulièrement exclues, de se sentir invisibles, ou d'être poussées à se minimiser en restant silencieuses ou non-confrontantes pour « s'intégrer ». Ces expériences entraînent méfiance et épuisement émotionnel, tout en minant leur confiance et leur sentiment d'appartenance. Les participantes ont décrit le fait de se sentir invisibles, utilisées comme symboles lors d'événements axés sur les Autochtones, ou encore d'être sollicitées pour agir comme porte-parole de communautés entières, indépendamment de leur rôle, de leur intérêt ou même de leur expertise.


Sous-Représentation des Femmes Autochtones

Les participantes autochtones ont souligné la sous-représentation persistante des femmes autochtones à tous les niveaux des milieux de travail, en particulier dans les rôles de leadership, de mentorat et de prise de décision. Ce manque de représentation limite non seulement l'accès à des mentores et modèles autochtones, mais restreint également le bassin de candidates internes autochtones admissibles à une promotion. Les participantes ont également noté que cette sous-représentation peut freiner la mise en place de soutiens, d'initiatives ou de groupes-ressources pour employé·e·s (GRE) axés sur les réalités autochtones, perpétuant ainsi l'exclusion et limitant les possibilités de développement de carrière culturellement adapté.

Manque de Développement de Carrière Holistique et Adapté

Les initiatives formelles de développement de carrière ont été largement perçues par les participantes autochtones comme étant uniformes, culturellement inadéquates ou inaccessibles. Elles ont partagé qu'elles avaient rarement accès à du mentorat structuré, à de l'accompagnement ou à des rétroactions sur leur progression. De plus, elles ont souligné





que ces programmes ne tiennent pas compte des valeurs, pratiques culturelles, expériences vécues et besoins des peuples autochtones. Souvent, les programmes sont centrés sur les normes dominantes en milieu de travail — notamment l'eurocentrisme, l'individualisme et la compétitivité — auxquelles les femmes autochtones doivent se conformer pour réussir. Même lorsque les programmes sont conçus « pour les femmes », les participantes ont noté qu'ils profitent de manière disproportionnée aux femmes blanches, en négligeant les expériences intersectionnelles.

Incapacité D'accéder à des Mentor·e·s

Les participantes autochtones ont souligné que l'absence d'accès à des mentor·e·s autochtones ou à des programmes de mentorat structurés constitue un obstacle au développement de carrière. Certaines ont mentionné avoir vécu des expériences d'alliance particulièrement puissantes lorsque démontrées par un homme blanc occupant un rôle de gestion ou de leadership. Ces alliés ont contribué à contrer les inégalités systémiques en signalant des écarts de genre ou raciaux (p. ex. écarts salariaux) ou en recommandant une femme autochtone pour une promotion.

Bien que les participantes n'aient pas utilisé le terme « commandite » (sponsorship) explicitement, les comportements d'alliance décrits reposaient sur une défense publique et orientée vers l'action, qui sont des piliers de la commandite. Étant donné que les hommes occupent encore majoritairement des postes de pouvoir et détiennent une autorité décisionnelle, il est

essentiel que les hommes et les personnes en position de privilège, en particulier les cadres supérieurs, démontrent de façon continue des comportements actifs d'alliance et de commandite pour favoriser des changements en milieu de travail.

Manque de Compréhension des Besoins et des Expériences Vécues

Les participantes autochtones ont insisté sur le fait que de nombreux milieux de travail sont mal équipés pour répondre à leurs besoins, car les leaders et gestionnaires manquent de compréhension de leurs histoires, de leurs valeurs, de leurs responsabilités culturelles et de leurs expériences vécues. Elles ont noté que leurs voix n'étaient pas entendues ni reconnues dans le milieu de travail, surtout par des collègues incapables de comprendre ou de représenter leurs perspectives, ce qui donnait aux participantes l'impression de perdre leur temps à défendre leurs besoins.

La plupart des leaders ne partagent pas leur parcours ni ne démontrent de compétences culturelles, ce qui mène à une mauvaise interprétation ou au rejet des réalités des femmes autochtones.

Les participantes ont également souligné que les peuples autochtones subissent une charge émotionnelle additionnelle en devant dépasser leurs responsabilités habituelles au travail pour défendre et représenter l'ensemble des peuples autochtones, dénoncer les enjeux d'équité et éduquer leurs collègues non autochtones. Cela entraîne souvent un risque accru d'épuisement professionnel et compromet leur sécurité psychologique. Le poids émotionnel lié au manque de

sécurité psychologique, combiné au racisme et aux microagressions vécues en milieu de travail, signifie que les femmes autochtones font souvent face à des difficultés qui se cumulent.

Inclusion Performative et Décalage des Valeurs

Les participantes autochtones ont mis en évidence un décalage fondamental entre les valeurs dominantes des entreprises — centrées sur l'individualisme, la compétition, le profit, etc. — et les valeurs autochtones ancrées dans la communauté, la réciprocité et le lien à la terre. Ce décalage engendre non seulement de l'inconfort, mais dissuade aussi certaines femmes autochtones de poursuivre des carrières au sein d'organisations où leurs valeurs ne sont ni reflétées ni respectées.

Les participantes ont également partagé que les milieux de travail dominés par la culture blanche résistent souvent au changement réel, s'appuyant plutôt sur des activités superficielles en matière d'EDI qui ne s'attaquent pas aux causes profondes de l'exclusion. Des lacunes en matière d'antiracisme, d'anti-oppression et de compétence culturelle persistent au sein du leadership et des RH, renforçant ainsi des approches performatives.

L'absence d'engagements tangibles — comme l'intégration de cadres tels que la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA) et les Appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation — envoie aux employé·e·s autochtones un signal de manque de véritable reddition de comptes, souvent aggravé par l'incapacité des leaders à

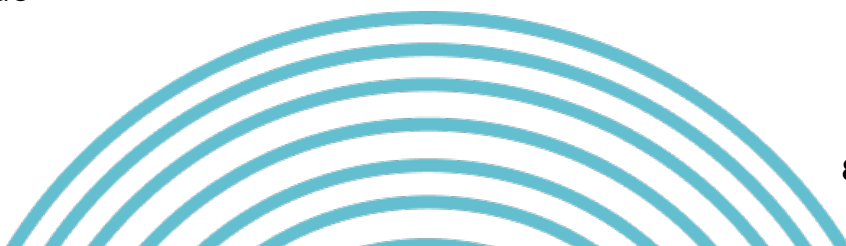
reconnaître leurs privilèges ou à s'engager dans des pratiques d'alliance.

Développement de Carrière Autodirigé Comme Réponse aux Lacunes Systémiques

Les participantes autochtones ont expliqué qu'elles se sont tournées vers un développement de carrière autodirigé, en raison des insuffisances des possibilités formelles et informelles de développement de carrière offertes en milieu de travail (programmes non adaptés, leaders peu soutenant, environnements de travail psychologiquement non sécuritaires, décalage organisationnel).

Dans bien des cas, elles ont indiqué s'être appuyées sur leur communauté d'Aîné·e·s, de mentor·e·s et de réseaux externes, ainsi que sur des occasions de bénévolat internes et externes, pour soutenir leur développement personnel et professionnel.

Bien que le développement de carrière autodirigé puisse offrir un espace pour renforcer ses compétences, accéder à des occasions alignées sur ses valeurs et accroître son autonomie, il a surtout été adopté par les participantes autochtones en raison des barrières écrasantes qui freinent leur accès aux occasions plus formelles d'avancement dans leurs organisations.



Perspectives des cercles de Partage et des Entrevues : Participantes Noires

Racisme Anti-Noir et Misogynoir

Les participantes noires ont décrit devoir composer avec un racisme anti-noir persistant et la misogynoir (fardeau unique du racisme et du sexisme vécu par les femmes noires) qui façonnent leur expérience en milieu de travail, depuis l'embauche jusqu'aux interactions quotidiennes et aux possibilités d'avancement.

Elles ont partagé comment les stéréotypes racialisés et l'invalidation culturelle les laissaient souvent scrutées, incomprises ou invisibles. Être perçues comme paresseuses lorsqu'elles restaient silencieuses, ou agressives lorsqu'elles prenaient la parole, illustre les doubles standards auxquels elles étaient confrontées.

Ces indignités quotidiennes, combinées au fait d'être souvent « la seule » femme noire dans des espaces majoritairement blancs, ont contribué à une hypervigilance, à du racisme intériorisé, à de l'épuisement émotionnel et à une pression constante de devoir surpasser leurs pairs simplement pour être perçues comme compétentes.

Et ce, malgré de solides compétences et qualifications, leurs contributions étaient souvent sous-évaluées ou ignorées, plusieurs rapportant qu'on leur disait qu'elles avaient besoin de plus d'expérience.





Sous-Représentation des Femmes Noires

Pour plusieurs participantes, la sous-représentation des femmes noires dans les postes de gestion, de direction et de leadership constituait un obstacle majeur. Elles ont souligné que cette sous-représentation envoie un message aux employé·e·s noires ou aux candidates potentielles que leurs ambitions d'atteindre un niveau de direction peuvent être inaccessibles ou qu'il n'existe pas de réelles occasions d'avancement, ce qui peut mener à des taux plus élevés de départs ou au sentiment de ne pas être à leur place.

Les participantes noires ont relevé que le fait d'être « la seule » dans une organisation ou une salle de réunion peut engendrer de l'aliénation, faire en sorte que leurs voix ne soient pas entendues, que leurs besoins ne soient pas pris en compte, et renforcer l'altérisation et le doute de soi, perpétuant un cycle d'exclusion et d'invisibilité.

De plus, compte tenu de la forte demande de mentor·e·s et de commanditaires noirs en milieu de travail, ce manque de représentation dans les postes de direction a un impact négatif sur la rétention, l'avancement et la croissance des femmes noires.

Dissonance culturelle et attentes familiales

Les participantes ont souligné le poids des attentes familiales et culturelles. Plusieurs ont grandi avec l'enseignement de « baisser la tête et travailler fort », des comportements qui entraient en conflit avec les normes des milieux de travail canadiens, lesquels valorisent plutôt la visibilité et l'autopromotion.

Ancrés dans des valeurs collectivistes, ces enseignements — bien qu'affirmatifs au sein de la communauté — devenaient des obstacles dans des cultures organisationnelles façonnées par l'individualisme et une confiance performative.

Pour les participantes noires immigrantes en particulier, ces défis étaient aggravés par le choc culturel, les barrières linguistiques et des attentes méconnues autour du professionnalisme, tout cela en l'absence de réseaux ou de reconnaissance de l'expérience internationale.

Les participantes ont souligné que le statut d'immigration et les préjugés raciaux réduisaient encore davantage la crédibilité de leur candidature, les obligeant à trouver du soutien auprès d'autres immigrantes noires pour apprendre à naviguer les obstacles systémiques du marché du travail canadien.

Manque de Développement de Carrière Adapté

Les participantes noires ont mentionné que les programmes de développement de carrière manquent souvent de transparence et de pertinence, renforçant leur exclusion des parcours critiques de progression.

Beaucoup de programmes étaient conçus à partir d'une perspective axée d'abord sur le genre, qui bénéficie de façon disproportionnée aux femmes blanches, tandis que les initiatives axées sur la race omettaient souvent de prendre en compte le genre, laissant les femmes noires de côté.

Les participantes ont insisté sur le fait que les approches « universelles » sans perspective intersectionnelle ne sont pas adaptées aux réalités des femmes noires et manquent donc de pertinence.

Pour compliquer la situation, les organisations communiquent rarement les processus de nomination pour les programmes de développement en leadership ou pour les occasions destinées aux talents à haut potentiel, ce qui rend l'accès fortement dépendant des réseaux internes.

Contrôle ou Croissance: Le Rôle Déterminant des Gestionnaires Directs

Les participantes noires ont décrit les gestionnaires directs comme des acteurs clés pouvant être soit des facilitateurs, soit des gardiens qui bloquent l'accès à la progression de carrière, surtout lorsqu'ils manquent de compétence culturelle, de reddition de comptes ou d'intentionnalité pour soutenir leur développement.

Lorsque de la rétroaction était donnée, elle était souvent vague, générant de la confusion plutôt que de l'orientation. Même lorsque les gestionnaires exprimaient de l'appréciation pour les contributions des participantes, ils prenaient rarement des mesures concrètes pour plaider en faveur de leur avancement ou accroître leur visibilité.

Les participantes noires ont souligné que les gestionnaires directs détiennent un pouvoir considérable sur leur expérience de travail et leur développement de carrière. Bien qu'un gestionnaire soutenant puisse jouer un rôle déterminant, plusieurs ont décrit

leurs gestionnaires comme des gardiens manquant de compétence culturelle, de reddition de comptes ou d'aptitudes nécessaires pour appuyer leur progression.

Elles ont également noté que les gestionnaires étaient souvent mal préparés pour offrir une rétroaction constante, efficace, concrète, rapide et constructive, ou pour clarifier les parcours de promotion. Ils semblaient mal à l'aise de fournir une rétroaction critique et directe, pourtant essentielle à la progression professionnelle. Même lorsqu'ils louangeaient le travail des participantes, cela se traduisait rarement par une défense active de leur avancement. Cette tendance des gestionnaires à éviter les rétroactions constructives et à privilégier la reconnaissance informelle plutôt que les promotions officielles a des conséquences graves sur le développement de carrière des femmes noires.

Le Biais D'affinité Renforce L'exclusion et L'accès Inégal à la Commandite (Sponsorship)

Les participantes noires ont décrit comment le biais d'affinité — où les personnes en position de pouvoir gravitent vers celles qui leur ressemblent ou partagent un contexte culturel similaire — renforce l'exclusion et la reconnaissance inégale en milieu de travail.

Elles ont également partagé que les normes traditionnelles de professionnalisme reflètent souvent des normes blanches en matière d'habillement, de langage, de style de travail, de coiffure et de comportement, ce qui marginalise les femmes noires qui ne s'y conforment pas.

Plusieurs ont relaté des microagressions liées au langage et à la perception du professionnalisme, incluant des remarques étonnées de collègues sur leurs compétences en communication. Ces dynamiques ont mené à ce que des femmes noires soient écartées de promotions, de prix et de visibilité, renforçant la perception qu'elles n'étaient pas des « candidates naturelles » au leadership, malgré des preuves contraires.

Les femmes blanches, souvent perçues comme plus proches des leaders blancs, avaient davantage accès au mentorat, à la commandite (sponsorship) et aux occasions de carrière, tandis que les femmes noires étaient négligées malgré leur performance élevée.

Les participantes noires ont convenu que l'encouragement et le soutien fournis par un mentorat efficace peuvent créer les conditions nécessaires pour surmonter le doute de soi et les croyances limitantes qui freinent la progression. Elles ont également indiqué que la commandite de femmes noires par des leaders en position de pouvoir était particulièrement marquante lorsque ces leaders reconnaissaient leurs privilèges et les utilisaient pour défendre les besoins de leur « sponsee ».

Selon les participantes, la commandite en milieu de travail, jumelée à l'autopromotion et à l'autodéfense, est essentielle au développement et à la croissance de carrière.

Manque de Compréhension des Besoins et Des Expériences Vécues

Selon les participantes, l'une des raisons pour lesquelles les organisations échouent à soutenir le développement de carrière des femmes noires est que les leaders et gestionnaires ne comprennent pas leurs besoins, leurs valeurs et leurs expériences vécues.

Les participantes noires ont rapporté qu'elles étaient soit invisibles dans leur milieu de travail, soit perçues comme une exception en raison de leur genre et de leur race, ce qui signifiait que, pour progresser, elles devaient travailler deux fois plus fort



et apprendre à fonctionner dans des environnements qui n'étaient pas alignés avec leurs valeurs.

Les efforts supplémentaires déployés par les participantes pour surmonter les obstacles systémiques passaient souvent inaperçus auprès des leaders, qui ne comprenaient pas les manifestations du racisme anti-noir et se montraient fréquemment mal à l'aise de créer un espace permettant aux femmes noires d'exprimer leurs expériences et leurs sentiments.

Les participantes ont indiqué que lorsque le leadership néglige de créer un milieu de travail psychologiquement sécuritaire, en ignorant les enjeux personnels, les besoins de développement de carrière ou l'influence du genre, de la race, d'autres dimensions identitaires et de la culture sur leurs expériences vécues, elles se sentaient isolées et exclues.

Développement de Carrière Autodirigé Comme Réponse aux Lacunes Systémiques

Les participantes noires ont expliqué que l'absence de parcours clairs pour l'avancement, la reconnaissance limitée et des relations transactionnelles avec leurs gestionnaires les forçaient à prendre en main leur propre développement de carrière. Elles ont souligné que les gestionnaires, en raison de leur position de pouvoir, ont la discrétion soit de soutenir et de promouvoir les personnes qu'ils favorisent, soit, au contraire, de freiner celles qu'ils ne favorisent pas — ce qui crée des iniquités.

Par exemple, les participantes ont noté que les femmes noires se font souvent

dire qu'elles doivent acquérir davantage d'expérience de travail, de compétences ou de qualifications pour obtenir une promotion. Cependant, lorsqu'elles cherchent à justifier leurs compétences et leurs acquis, leurs gestionnaires peuvent les gaslighter ou leur dire qu'elles « ne sont tout simplement pas prêtes », sans fournir de rétroaction claire et exploitable.

D'autres obstacles ayant poussé les participantes noires à diriger elles-mêmes leur carrière incluent les écarts salariaux fondés sur le genre et la race, ainsi qu'un manque de reconnaissance. Cette autodirection est aggravée par un accès insuffisant à des mentor·e·s, commanditaires et coachs, ce qui a amené certaines participantes à recourir à des services d'avancement professionnel spécifiquement conçus pour les personnes noires à l'extérieur de leur milieu de travail, ou encore à renforcer leurs liens avec leur communauté pour obtenir du mentorat et du coaching.

Afin d'éviter la stagnation professionnelle, les participantes ont partagé qu'elles devaient travailler deux fois plus fort, « développer une carapace », prendre en charge leur propre carrière et/ou s'autodéfendre afin que leurs contributions soient reconnues et valorisées. Elles ont indiqué chercher activement des occasions de développement professionnel à l'extérieur de leurs organisations et prendre des initiatives pour trouver des mentor·e·s et des coachs, traçant ainsi elles-mêmes leur chemin vers le succès.

Perspectives des Cercles de Partage et des Entrevues: Participantes Racisées

Racisme et Mauvais Traitements

Les participantes racisées ont décrit avoir vécu du racisme, de l'exclusion et des mauvais traitements (p. ex. microagressions, stéréotypes, harcèlement, gaslighting) qui nuisaient à leur bien-être, à leur confiance et à leur progression de carrière.

Plusieurs ont relaté avoir été intimidées, discréditées ou s'être fait approprier leur travail par des collègues, voire par des gestionnaires. Beaucoup se sentaient sous pression de filtrer leurs opinions ou de se conformer aux normes dominantes en milieu de travail afin d'éviter d'être pénalisées, tandis que d'autres internalisaient ces mauvais traitements et remettaient en question leurs propres actions en réponse à des comportements nuisibles.

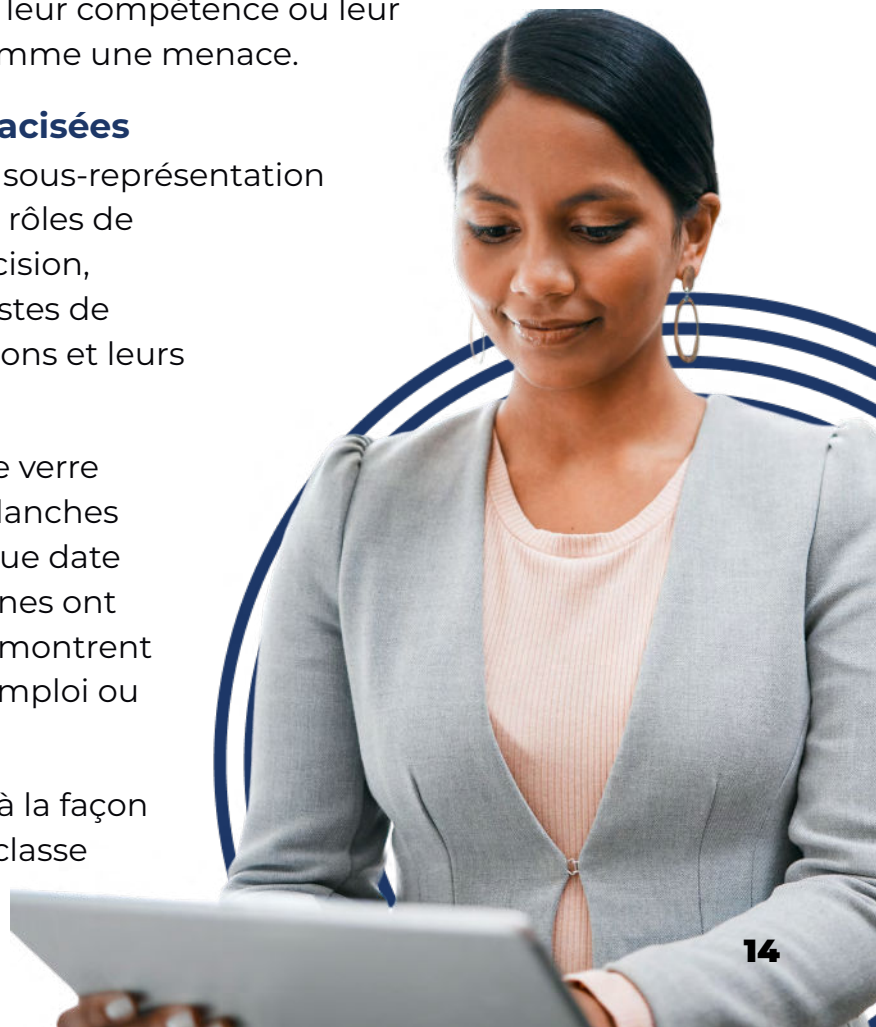
Les participantes ont également noté que certaines microagressions étaient déclenchées par leur compétence ou leur succès, que des collègues percevaient comme une menace.

Sous-Représentation des Femmes Racisées

Les participantes racisées ont souligné la sous-représentation persistante des femmes racisées dans les rôles de leadership, de direction et de prise de décision, se retrouvant souvent confinées à des postes de niveaux inférieurs malgré leurs qualifications et leurs contributions.

Elles ont décrit se heurter à un plafond de verre (ou de béton), alors que leurs collègues blanches progressaient dans des systèmes de longue date conçus pour favoriser leur réussite. Certaines ont partagé qu'on s'attendait à ce qu'elles se montrent reconnaissantes simplement d'avoir un emploi ou d'avoir dépassé les postes d'entrée.

Les participantes ont également réfléchi à la façon dont les idéaux dominants de race et de classe



continuent de façonner les critères ou perceptions de ce à quoi « ressemble » un·e leader — typiquement une personne blanche, de classe moyenne ou supérieure, et de sexe masculin.

Ce manque de modèles de rôle représentatifs contribuait à un sentiment d'isolement et à une appartenance réduite. Lorsque les organisations échouent à corriger les pratiques biaisées d'embauche et de promotion, ou s'engagent dans des efforts de diversité sans changement structurel, cela renforce le récit voulant que les femmes racisées n'ont pas leur place aux échelons supérieurs ou qu'elles doivent se conformer aux normes dominées par les blancs pour y accéder.

Dissonance culturelle et attentes familiales

Les participantes racisées ont partagé que les valeurs culturelles et les attentes familiales, en particulier pour celles issues de milieux immigrants et collectivistes, façonnaient de façon significative leurs expériences professionnel·le·s et leurs décisions de carrière.

Beaucoup ont décrit avoir grandi dans un contexte où la réussite académique était priorisée, tout en assumant des responsabilités de soins ou financières à la maison, ce qui menait à des compromis dans le choix d'emplois et les occasions d'avancement.

On a également appris aux femmes racisées à « baisser la tête », à ne pas prendre la parole, à éviter de perturber les normes et à se fondre dans le groupe pour réussir professionnellement — des comportements qui ne correspondaient pas toujours aux attentes des employeurs.

La dissonance entre ces valeurs culturelles ou familiales et la culture organisationnelle signifiait souvent que les femmes racisées avaient de la difficulté à concilier leurs propres valeurs avec la nécessité d'être très visibles, opportunistes et tournées vers l'autopromotion pour progresser dans leur carrière.

Le besoin de modalités de travail flexibles afin de répondre aux responsabilités de soins faisait également en sorte que certaines participantes restaient dans des postes qu'elles n'aimaient pas, refusaient des promotions ou quittaient même des emplois prometteurs.

De plus, les femmes immigrantes racisées ont décrit faire face à d'importants obstacles lors de leur transition vers le marché du travail, notamment un manque d'orientation, une méconnaissance des normes canadiennes en milieu de travail et la dévalorisation de leurs diplômes et expériences internationales.

Faute de reconnaissance ou de soutien, certaines ont dû recommencer leur carrière par des emplois de premier échelon ou des études supplémentaires. Les participantes ont noté que leurs collègues nées au Canada possédaient souvent une connaissance implicite des règles informelles et des codes du milieu de travail — comme le bavardage, l'autopromotion ou la navigation dans les dynamiques identitaires — que les femmes immigrantes devaient apprendre par elles-mêmes, souvent sans réseau professionnel pour les appuyer.

D'autres ont souligné que les personnes racisées ne constituent pas un bloc homogène et que les besoins des nouvelles arrivantes, des femmes de





première génération et de deuxième génération diffèrent grandement. Toutefois, l'absence de réseaux de soutien ou de modèles dans les espaces corporatifs a laissé plusieurs participantes avec un sentiment de déconnexion et de manque de préparation, renforçant leur exclusion et alimentant l'impression d'être des « citoyennes de deuxième classe ».

Manque de Développement de Carrière Adapté

De nombreuses participantes racisées ont décrit les programmes organisationnels de développement de carrière comme étant exclusifs, génériques et culturellement inadéquats, ne répondant pas à leurs besoins uniques ni ne soutenant une progression significative.

Ces programmes étaient souvent conçus sans perspective intersectionnelle, sans la participation d'animatrices, de mentor·e·s ou de coachs racisé·e·s, manquaient de sécurité psychologique et privilégiaient des idéaux traditionnels de leadership reflétant des normes blanches de réussite.

Les participantes ont noté que ces programmes étaient généralement inaccessibles aux professionnel·le·s en milieu de carrière (en raison d'un accent mis sur le personnel de niveau supérieur) ou excluaient carrément les femmes racisées en raison de processus de nomination flous.

Contrôle ou Croissance: Le Rôle Déterminant des Gestionnaires Directs

Les gestionnaires directs se sont de nouveau révélés être des gardiens puissants du développement de carrière, pouvant soit favoriser la progression, soit renforcer les barrières systémiques.

De nombreuses participantes racisées ont décrit des gestionnaires manquant de compétences culturelles, d'intelligence émotionnelle et de formation nécessaire pour appuyer les talents issus de divers horizons. Ces gestionnaires omettaient souvent de fournir une rétroaction exploitable, rejetaient les nominations pour des programmes de développement de carrière ou rejetaient carrément les ambitions des employé·e·s.

Les participantes ont également rapporté des expériences de microagressions, de stéréotypes, de misogynie et de sexisme de la part de gestionnaires qui questionnaient leurs compétences, leur refusaient des occasions, leur confiaient des tâches subalternes ou discréditaient leur travail.

Beaucoup ont ressenti que, parce qu'elles ne correspondaient pas au modèle traditionnel de leadership, elles étaient écartées de la planification de la relève ou devaient faire leurs preuves d'une manière qui n'était pas exigée de leurs homologues blancs.

Les femmes racisées étaient pénalisées pour leur discrétion, leur recherche de flexibilité ou leurs trajectoires de carrière non linéaires, tandis que leurs collègues hommes blancs étaient promus en fonction de leur potentiel.

Ces dynamiques ont mené à des sentiments de confusion, d'épuisement professionnel et, pour certaines, à la décision difficile de quitter complètement leurs organisations.



Le Biais D'affinité Renforce L'accès Inégal au Mentorat et à la Commandite

Les participantes ont exprimé que les femmes racisées étaient souvent exclues des occasions de commandite ainsi que de l'accès à des mentor·e·s ou à des coachs partageant leurs expériences vécues, ce qui les laissait sans repères de confiance ni soutien culturellement pertinent.

Ces soutiens au développement professionnel en milieu de travail ne servent pas uniquement à développer les compétences en leadership et à faire progresser les aspirations de carrière des femmes racisées, mais permettent aussi de créer des liens avec des personnes occupant des rôles décisionnels, favorisant ainsi une meilleure compréhension de leurs besoins et de leurs réalités.

Le mentorat a été identifié comme un outil essentiel pour accroître la représentation des femmes racisées en créant des espaces pour les conversations sur la carrière, le développement en leadership et l'élargissement de l'accès aux réseaux. Bien que le terme « commandite » n'ait pas toujours été nommé directement, les participantes ont souligné l'importance que des cadres supérieurs défendent activement les femmes racisées ou fassent des présentations — des actions qui définissent la commandite.

Les femmes racisées ont rapporté que les employé·e·s blanc·he·s, en particulier les femmes blanches, avaient un accès plus facile au mentorat, à la commandite et aux promotions en raison de leurs parcours, intérêts et styles de communication partagés avec les personnes en position de pouvoir. Plusieurs participantes ont

explicitement noté que les femmes blanches étaient mieux placées pour établir des liens avec les leaders masculins blancs et plus susceptibles d'être perçues comme des « candidates naturelles » au leadership.

À l'inverse, les femmes racisées devaient travailler plus fort pour prouver leur valeur et recevaient souvent moins de reconnaissance, malgré des compétences et des performances équivalentes, voire supérieures.

Manque de Compréhension des Besoins et des Expériences Vécues

Les participantes ont décrit un manque généralisé de compréhension et de reconnaissance, dans les milieux de travail, des besoins, valeurs et expériences uniques des femmes racisées.

Beaucoup de leaders manquaient de compétences culturelles et ne reconnaissaient pas comment les identités croisées façonnaient les expériences de carrière des femmes, ce qui renforçait les biais inconscients et l'exclusion.



Les programmes et politiques, souvent élaborés selon une perspective limitée au genre seulement, négligeaient les réalités intersectionnelles des femmes racisées, tandis que les normes dominantes de leadership (p. ex. extraversion, affirmation de soi) pénalisaient celles dont les valeurs ou comportements divergeaient des standards blancs et individualistes.

Les participantes racisées ont aussi exprimé un malaise à s'ouvrir à leurs mentor·e·s, gestionnaires et leaders qu'elles percevaient comme ne se souciant pas réellement de leur carrière, ou par crainte que ces derniers utilisent leurs vulnérabilités contre elles en les retirant de projets ou en évitant de leur confier certains types de travail.

Développement de carrière autodirigé comme réponse aux lacunes systémiques

Les participantes racisées ont décrit avoir dû prendre en main leur propre développement de carrière en réaction aux lacunes systémiques, au manque de soutien et à leur exclusion des parcours formels.

Avec un accès limité au mentorat, aux réseaux et à une rétroaction constante sur la performance, elles étaient souvent laissées à elles-mêmes pour naviguer dans des systèmes opaques.

Les participantes ont partagé que les conversations sur la carrière étaient rarement initiées par les gestionnaires, les

obligeant à s'autodéfendre, à chercher des mentor·e·s à l'externe et à bâtir des systèmes de soutien informels pour progresser.

Malgré la prise en charge de responsabilités supplémentaires, plusieurs ont rapporté avoir été ignorées pour des promotions, des changements de titres ou des augmentations salariales.

L'approche autodirigée était à la fois une stratégie de survie et le reflet d'un échec institutionnel plus large. Pour certaines, c'était une façon de prévenir la stagnation ou de trouver un alignement avec leurs valeurs à l'extérieur de l'organisation; pour d'autres, c'était une solution de contournement nécessaire dans des systèmes qui ignoraient leur potentiel et leurs contributions.

Bien que ces efforts témoignent d'une grande résilience et détermination, les participantes ont souligné que le fardeau de naviguer dans des systèmes inéquitables ne devrait pas reposer uniquement sur les femmes racisées.



Perspectives des Entrevues: Participant·es Blanches

Visibilité, Autopromotion et Manque de Confiance

Les participant·es blanches ont souvent présenté les défis rencontrés par les femmes autochtones, noires et racisées comme découlant d'un manque de visibilité, d'une réticence à s'autopromouvoir ou de sentiments liés au phénomène de l'imposteur.

Bien que certaines aient reconnu l'existence d'inégalités systémiques, d'autres ont interprété ces obstacles sous un angle comportemental, mettant l'accent sur la nécessité pour les femmes de développer des compétences relationnelles (soft skills) ou de les utiliser plus fréquemment, sans accorder une attention égale aux systèmes qui limitent l'accès et la reconnaissance.

Racisme et Biais

Plusieurs participant·es blanches ont reconnu l'existence de racisme, de microagressions et de biais en milieu de travail, en particulier les charges inéquitables imposées aux femmes racisées, qui doivent constamment faire leurs preuves et naviguer des barrières invisibles.

Il y avait une reconnaissance générale que ces expériences mènent à l'épuisement professionnel et à des occasions d'avancement limitées, mais certaines ont admis ne pas avoir les connaissances ou l'expérience vécue nécessaires pour s'exprimer avec assurance sur ces enjeux.

Manque de Développement de Carrière Adapté

Les participant·es ont partagé que les programmes de développement de carrière, dans de nombreux milieux de travail, ne répondent pas aux besoins uniques des femmes autochtones, noires et racisées.

Des occasions telles que le mentorat et la commandite étaient soit inexistantes, soit informelles ou inaccessibles, souvent réservées à de petits réseaux exclusifs.



Même dans les organisations dotées de programmes formels, l'accès était biaisé en faveur du personnel de niveau supérieur — là où peu de femmes racisées sont représentées — renforçant ainsi les inégalités en matière de visibilité, de participation et de progression.

Limites Managériales

Les participantes ont souligné que de nombreux gestionnaires directs n'avaient pas les compétences, la formation ou la sensibilité culturelle nécessaires pour soutenir la progression des femmes autochtones, noires et racisées. Dans certains cas, des gestionnaires promus pour leurs compétences techniques n'étaient pas préparés à diriger des équipes, tandis que d'autres pénalisaient les femmes lorsqu'elles exprimaient leurs besoins de carrière.

Comme les gestionnaires détiennent un pouvoir disproportionné sur les décisions d'avancement et l'accès aux ressources, les biais non contrôlés peuvent entraîner une exclusion des occasions cruciales, particulièrement lorsque les processus organisationnels manquent de transparence.

Biais D'affinité et Avantages Inéquitables

Le biais d'affinité a été cité comme un obstacle persistant, notamment dans l'embauche et l'identification des talents. Les participantes ont noté que les systèmes informels de références et les discussions à huis clos sur l'avancement avaient tendance à favoriser les employé·e·s blanc·he·s, reproduisant ainsi l'homogénéité à tous les niveaux.

En l'absence de systèmes transparents et de mécanismes de reddition de comptes, ces pratiques marginalisent les femmes autochtones, noires et racisées, et limitent leur accès au mentorat, à la commandite et à la progression de carrière.

Manque de Compréhension des Besoins et des Expériences Vécues

Plusieurs participantes blanches de l'étude ont reconnu ne pas être en mesure de parler des besoins des femmes autochtones, noires et racisées en raison de l'absence d'expérience vécue. Elles ont également indiqué que de nombreuses organisations manquent d'une compréhension approfondie des besoins, valeurs et réalités propres à ces femmes, ce qui mène à des politiques, programmes et soutiens managériaux inadéquats en matière de développement de carrière.

Elles ont observé que les gestionnaires — en particulier les hommes blancs — avaient souvent de la difficulté à établir un lien avec les employé·e·s issus de groupes en quête d'équité ou à les soutenir, en raison de malaises, d'un manque de compétence culturelle ou de la crainte de dire quelque chose de déplacé.

Cette lacune contribue à l'exclusion et à la perte d'occasions, en particulier pour les nouvelles arrivantes ou celles qui doivent composer avec des obstacles liés à la race et au genre en tant que « seules » dans un espace donné.

Repenser le Développement de Carrière Comme une Responsabilité Collective

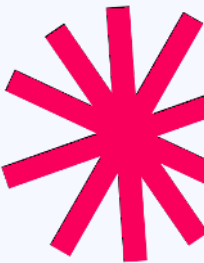
Les participantes autochtones, noires et racisées ont appelé à des approches de développement de carrière holistiques, ancrées culturellement et fondées sur l'équité, plutôt que centrées uniquement sur l'individualisme. Elles ont insisté sur l'importance de co-concevoir les programmes avec les femmes issues de groupes en quête d'équité et de s'éloigner des modèles universels qui ignorent l'oppression structurelle.

Bien que le mentorat, la commandite et le développement en leadership demeurent essentiels, ils doivent être réimaginés afin de tenir compte du racisme systémique, des biais et d'être conçus à travers une lentille intersectionnelle.

Le développement de carrière ne consiste pas à « corriger » les femmes autochtones, noires et racisées pour qu'elles s'adaptent aux cultures dominantes en milieu de travail. Il s'agit plutôt de transformer les milieux de travail afin de garantir que les femmes disposent des occasions, du soutien et de la reconnaissance nécessaires pour s'épanouir.

Le développement de carrière devrait être un processus actif, continu, équitable et co-créé, menant à de meilleurs résultats professionnels où les femmes autochtones, noires et racisées ont la pleine maîtrise de leur trajectoire et où les organisations s'engagent activement à démanteler les barrières systémiques, à favoriser l'inclusion et à créer des parcours significatifs et adaptés pour l'avancement.

Les participantes ont également identifié les gestionnaires directs comme des acteurs déterminants pouvant soit favoriser, soit bloquer la progression. Leur rôle doit être redéfini en plaçant au cœur de leurs pratiques un développement de carrière attentif et adapté.





Les gestionnaires inclusifs doivent prendre le temps de comprendre et de revoir régulièrement les objectifs de carrière individuels des employé·e·s plutôt que de supposer des ambitions linéaires et hiérarchiques.

Par exemple, les participantes ont noté que celles et ceux qui défendaient leur carrière et offraient une rétroaction claire, respectueuse, utile et culturellement adaptée faisaient une différence significative. Or, la majorité a décrit des expériences de manque de soutien, de jugements erronés ou d'indifférence de la part de gestionnaires dépourvus de compétences culturelles.

Pour combler cette lacune, les participantes ont demandé :

- que les résultats en matière d'équité soient liés à la reddition de comptes en leadership;
- que l'antiracisme et la décolonisation soient intégrés dans les formations;
- et que la représentation aux échelons supérieurs soit accrue.

Dans l'ensemble, les participantes ont évoqué le manque persistant de transparence dans les parcours de carrière et le poids émotionnel associé au fait de devoir diriger elles-mêmes leur développement dans des systèmes qui les excluaient.

Beaucoup se sont vu refuser l'accès à la planification de la relève, au mentorat ou à la commandite, malgré des performances supérieures à celles de leurs pairs, et on leur disait plutôt de « prendre la parole » ou de « développer leur confiance »,

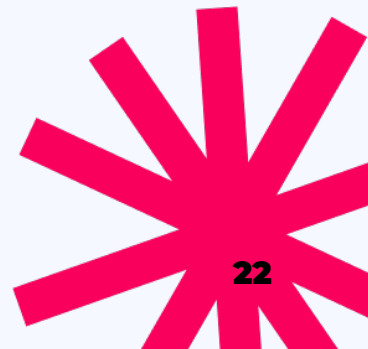
ce qui renforçait des récits déficitaires qui blâment les individus plutôt que les systèmes. Ce cycle est insoutenable.

Le développement de carrière doit être reconçu comme une responsabilité collective et structurelle, qui reconnaît l'impact de la suprématie blanche, de la proximité avec la blanchité et de l'exclusion systémique.

Les constats ont également révélé que plusieurs professionnel·le·s blanc·he·s en RH et en EDI manquaient encore de conscience systémique, interprétant souvent les obstacles comme des lacunes individuelles plutôt que comme des échecs organisationnels et structurels. Leur compréhension limitée du racisme, du colonialisme et de l'intersectionnalité — aggravée par le manque de diversité raciale dans le domaine des RH — risque de perpétuer des pratiques excluantes.

Pour passer des bonnes intentions à un changement significatif, les leaders blancs en RH et en EDI doivent s'engager dans un apprentissage approfondi et soutenu, confronter leurs privilèges et co-concevoir des stratégies avec les personnes les plus touchées par les iniquités.

Plus important encore, il est nécessaire d'établir des relations significatives avec les peuples autochtones et de faire progresser la vérité et la réconciliation. Les efforts superficiels — comme les énoncés EDI ou les formations « cases à cocher » — ne remplacent pas un engagement



organisationnel et une reddition de comptes enracinés dans la vérité, la réconciliation et une mobilisation soutenue.

Les participantes ont mis en évidence l'absence de cadres culturels autochtones dans les programmes de développement de carrière, le manque d'engagement des leaders envers l'avancement des Autochtones et le fardeau émotionnel imposé aux femmes autochtones d'éduquer les autres.

Pour passer de la rhétorique à la transformation, les organisations doivent intégrer les savoirs autochtones dans toutes les facettes de l'organisation et travailler en collaboration avec les communautés, employé·e·s, partenaires et client·e·s autochtones.

Ce travail doit être intégré à toutes les étapes du cycle de vie de l'employé·e — du recrutement et de l'intégration à l'avancement et à la rétention. Cela inclut la co-conception de parcours de carrière en partenariat avec les communautés autochtones, l'investissement dans le développement des membres autochtones des équipes, et la mise en place de systèmes de mentorat, de commandite et de rétroaction culturellement sécuritaires.

Établir un climat de confiance avec les peuples autochtones exige plus que la représentation : cela nécessite un changement structurel qui honore les identités, les histoires et les valeurs autochtones comme éléments centraux de la réussite professionnelle.

Créer des espaces inclusifs, offrir une éducation complète sur la sensibilisation culturelle autochtone et intégrer des cadres de vérité et réconciliation tels que les Appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation (CVR) — en particulier l'Appel à l'action 92 — ainsi que la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA) dans les stratégies organisationnelles sont des conditions fondamentales pour bâtir des milieux de travail où les femmes autochtones peuvent s'épanouir.



Recommandations Partagées par les Participant·es à la Recherche

Les participant·es aux cercles de partage et aux entrevues ont formulé des recommandations pour les individus et les organisations souhaitant améliorer leur soutien au développement de carrière des femmes autochtones, noires et racisées. Ce qui suit représente uniquement les faits saillants.

Recommandations pour les Individus

Dans l'ensemble, les participant·es ont insisté sur l'importance de prendre en main son propre développement de carrière malgré les barrières structurelles. Cela comprend le fait de s'autodéfendre, de documenter ses réalisations, de rechercher des mentor·e·s, des commanditaires et des coachs, de se positionner pour des mandats élargis (stretch assignments) et d'exprimer ses aspirations professionnel·le·s.

Les femmes autochtones ont souligné la valeur de tisser des liens avec des Aîné·e·s et d'autres membres de leur communauté. Les femmes noires ont mis de l'avant l'importance d'identifier les alliés, de protéger leur santé mentale et de se fier à leur intuition lorsqu'elles font face à de la discrimination. Les femmes racisées, quant à elles, ont insisté sur la nécessité de bâtir des réseaux à la fois interculturels et alignés sur leurs expériences vécues, et de chercher à être exposées à divers parcours et modèles de rôle.

Dans tous les groupes, la priorité accordée au bien-être mental et émotionnel ainsi que la création ou la recherche de systèmes de soutien ont été considérées comme essentielles pour soutenir la progression de carrière.

Recommandations pour les Organisations par Phase du Cycle de Vie des Employé·e·s

Attraction et Recrutement:

En matière d'attraction et de recrutement, les organisations doivent adopter des pratiques d'embauche équitables en éliminant le langage biaisé, en élargissant la définition des qualifications (par exemple en valorisant l'expérience internationale et en adoptant des pratiques d'embauche basées sur les compétences), en diversifiant les comités d'entrevue, en affichant les échelles salariales et en assurant une communication transparente tout au long du processus. Elles doivent également fixer des cibles de représentation sans tomber dans le tokenisme.

Intégration:

Assurer que les nouvelles recrues ressentent un sentiment d'appartenance dès le premier jour grâce à une intégration intentionnelle. Mettre en place des systèmes de jumelage (buddy systems), fournir des attentes claires liées au rôle et initier rapidement des conversations de carrière. Outiller les RH et les gestionnaires pour orienter les nouvelles recrues vers les politiques inclusives et les systèmes de soutien.

Gestion de la performance:

Reconcevoir la gestion de la performance afin de réduire les biais et la subjectivité. Les gestionnaires doivent être formés pour offrir une rétroaction rapide, exploitable et axée sur les forces, et être tenus responsables de l'équité dans les évaluations de performance. Intégrer des indicateurs de performance clés (KPI) liés à l'EDI et au soutien de carrière.

Développement:

Concevoir des programmes adaptés et culturellement informés de mentorat, de commandite, de coaching et de développement en leadership. Créer des parcours flexibles qui reflètent les expériences vécues et les aspirations de carrière. Financer les GRE (groupes-ressources d'employé·e·s) et les initiatives de développement de carrière, offrir des occasions d'apprentissage inclusives et s'assurer que les gestionnaires sont outillés pour soutenir la progression de carrière des employé·e·s en quête d'équité.

Avancement:

Établir une planification transparente de la relève avec plusieurs décideur·euse·s et des critères clairs pour l'avancement. Offrir l'accès à des parcours de leadership adaptés et à des programmes de développement en début de carrière qui ne reposent pas uniquement sur la discrétion des gestionnaires ou la proximité des réseaux.

Rétention:

Intégrer des avantages sociaux culturellement pertinents et informés par une approche tenant compte des traumatismes, et mettre en œuvre des politiques flexibles et adaptées aux réalités familiales. Utiliser des données désagrégées pour orienter la stratégie et corriger les iniquités. Les gestionnaires doivent bâtir des relations significatives fondées sur l'empathie, la rétroaction et la confiance, sans imposer aux employé·e·s le fardeau de l'éducation.

Départ:

Mener des entrevues de départ psychologiquement sécuritaires et culturellement sensibles, idéalement dirigées par des facilitateurs externes ou par des comités incluant des responsables de GRE. Utiliser les données d'entrevues de départ pour comprendre les tendances d'attrition, notamment en ce qui concerne les groupes en quête d'équité, et pour éclairer les changements aux pratiques de rétention et de leadership.

Appels à l'Action d'Accelerate Her Future

Cette recherche est sans équivoque: pour transformer de façon significative l'écosystème du développement de carrière des femmes autochtones, noires et racisées, une responsabilité partagée sera nécessaire. La section qui suit présente des appels à l'action de haut niveau, conçus pour inspirer la réflexion et catalyser l'action à travers les systèmes. Il ne s'agit ici que des faits saillants.

Pour les Femmes Autochtones, Noires et Racisées

- Prendre en main sa planification de carrière et son autodéfense professionnelle avec l'appui de mentor·e·s, de commanditaires et de réseaux de confiance.
- S'appuyer sur les GRE (groupes-ressources d'employé·e·s) et les communautés externes pour établir des liens, obtenir des conseils et s'orienter dans son parcours professionnel.
- Rechercher du coaching de carrière et des mentor·e·s (y compris des personnes culturellement compétentes ou alignées sur l'identité) qui comprennent vos expériences vécues.
- Pratiquer une autopromotion stratégique tout en demeurant fidèle à ses valeurs, et développer à la fois une défense de soi et une défense collective pour contester les biais intériorisés et systémiques.
- Revendiquer la transparence et la reddition de comptes dans les programmes et parcours de développement de carrière en milieu de travail.

Pour les Employeurs et les Organisations

- Intégrer l'antiracisme, la décolonisation et l'équité intersectionnelle à la mission, à la stratégie et aux systèmes — non pas comme des tâches accessoires, mais comme des fonctions centrales de l'organisation.
- S'éloigner des approches fondées sur le déficit qui exigent que les femmes s'adaptent aux normes dominées par les Blancs; plutôt, redessiner les systèmes de travail pour qu'ils soient inclusifs.
- Recueillir et utiliser des données désagrégées afin d'élaborer des programmes de développement de carrière adaptés et de combler les écarts en matière d'avancement.
- Financer pleinement et intégrer les GRE (groupes-ressources d'employé·e·s) dans les structures organisationnelles, en liant leur travail aux indicateurs de performance en matière d'EDI et en offrant une compensation.
- S'engager dans une réconciliation systémique avec les peuples autochtones, en alignant les stratégies sur les Appels à l'action de la CVR et la DNUDPA.



Pour les Leaders et Gestionnaires

- Incarner des comportements inclusifs au quotidien et assumer la responsabilité de faire progresser l'équité — non seulement par les politiques, mais aussi à travers le mentorat, la commandite et le plaidoyer.
- Créer un climat de sécurité psychologique, s'engager dans des conversations de carrière significatives et remettre en question les paradigmes dominants du leadership fondés sur la hiérarchie et l'individualisme.
- S'assurer que les ressources de développement de carrière, la rétroaction et les parcours de promotion soient transparents, exploitables et inclusifs.

Pour les Professionnel·le·s en RH et en EDI

- Utiliser des données désagrégées (conformément aux pratiques de protection de la vie privée et informées par une approche tenant compte des traumatismes) pour identifier la manière dont les iniquités se manifestent dans vos systèmes de gestion des talents.
- Réaliser des audits des politiques et pratiques afin d'évaluer les écarts en matière de recrutement, de promotion et de rétention.
- S'assurer que les équipes RH disposent des connaissances et de la formation nécessaires pour diriger un travail inclusif; cela peut nécessiter d'investir dans la formation en EDI ou de collaborer avec des expertes.
- Collaborer avec les communautés et les femmes issues de groupes en quête d'équité afin de co-concevoir des stratégies de développement de carrière qui reflètent leurs besoins et leurs aspirations.

Pour les Établissements Académiques

- Faire progresser la recherche intersectionnelle sur le développement de carrière, le leadership et l'équité en milieu de travail.
- Établir des partenariats avec des femmes autochtones, noires et racisées dans la conception de la recherche, le développement des programmes d'études et les initiatives de carrière.
- Soutenir les étudiant·e·s autochtones en leur donnant accès à des Aîné·e·s, à des coachs de carrière et à des parcours inclusifs; assurer une représentation diversifiée au sein du corps professoral et des services aux étudiant·e·s.
- Créer des pôles axés sur la recherche et le dialogue autour de l'équité, et garantir un accès inclusif aux stages coopératifs et aux programmes de stage.



Pour les Gouvernements

- Aligner les politiques publiques sur les Appels à l'action de la CVR et la DNUDPA afin de faire progresser la réconciliation et l'équité en milieu de travail.
- Rendre obligatoire la transparence salariale dans tous les secteurs et exiger la production de rapports désagrégés sur les écarts salariaux et les résultats de carrière
- Établir et appliquer des normes plus rigoureuses en matière d'équité au travail, incluant des protections pour les lanceur·euse·s d'alerte.
- Financer la recherche intersectionnelle et les initiatives communautaires dirigées localement, en particulier celles qui s'attaquent aux barrières systémiques à l'avancement professionnel.
- Fournir des soutiens adaptés aux personnes nouvellement arrivées et élargir l'accès à des services de garde d'enfants abordables et culturellement adaptés afin de favoriser la participation au marché du travail.



Rencontrez l'Équipe de Recherche

L'équipe de recherche est composée de la Dre Golnaz Golnaraghi (chercheuse principale), de Dana Carriere (cochercheuse), de Seema Taneja (cochercheuse), de Deborah Eliezer (assistante de recherche) et de Natasha Sidi (cheffe de projet). La persévérance, le dévouement et l'expertise de cette équipe ont été la force motrice derrière ce projet de recherche et le présent rapport.



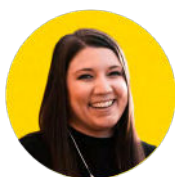
Dre Golnaz Golnaraghi

Chercheuse Principale et Responsable du Projet

La Dre Golnaraghi est une immigrante iranienne-canadienne de première génération ainsi qu'une entrepreneure sociale primée et une experte en leadership, équité et inclusion. Animée par la mission de faire progresser la représentation et le leadership des femmes autochtones, noires et racisées à tous les niveaux dans les milieux de travail, elle est la fondatrice d'Accelerate Her Future, un accélérateur de carrière de premier plan offrant des programmes adaptés par et pour des femmes noires, autochtones et racisées, tout en créant des réseaux de solidarité, d'alliance (allyship) et d'action.

Titulaire d'un MBA de la Sauder School of Business de l'Université de la Colombie-Britannique et d'un DBA de l'Université Athabasca, la Dre Golnaraghi a occupé des postes en gestion du marketing au sein de grandes firmes multinationales de consultation et a été professeure et chercheuse dans le secteur postsecondaire pendant plusieurs années. Ses intérêts de recherche portent notamment sur les femmes racisées en milieu de travail ainsi que sur les immigrants racisés et leur intégration au marché du travail. Ce projet s'aligne directement sur les espoirs et objectifs de la Dre Golnaraghi : faire progresser les femmes autochtones, noires et racisées dans la carrière de leur choix, tout en comblant les lacunes de la recherche sur le développement de carrière à travers une lentille intersectionnelle.

Un constat clé qu'elle a tiré de ce projet est la nécessité cruciale pour les gestionnaires, les cadres supérieurs et les organisations de comprendre et de reconnaître les expériences et obstacles uniques auxquels font face les femmes autochtones, noires et racisées, et de prendre des mesures significatives à travers l'alliance, la commandite et des solutions favorisant des résultats plus équitables.



Dana Carriere

Cochercheuse et Chercheuse Autochtone

Dana Carriere est une fière femme Swampy Cree/Métisse de la Peter Ballantyne Cree Nation, profondément attachée à sa culture, à ses valeurs et à sa vision du monde crie. Elle est responsable de l'engagement autochtone chez Accelerate Her Future et occupe également le poste de directrice de l'éducation et de l'engagement autochtones à l'Edwards School of Business.

À travers son travail, Dana souhaite informer et outiller les individus afin qu'ils deviennent des professionnel-le-s socialement conscients, engagés à faire progresser leurs engagements envers la vérité et la réconciliation et à établir des relations significatives et authentiques avec les peuples et communautés autochtones. Un constat clé que Dana a tiré de ce projet est de réaliser que ses expériences en milieu de travail, en tant que femme autochtone, ne sont pas uniques et que de nombreuses femmes autochtones et femmes racisées partagent des expériences vécues similaires. En nous réunissant comme femmes noires, autochtones et racisées pour partager nos expériences, ce projet s'aligne avec les espoirs et objectifs de Dana: utiliser nos voix pour sensibiliser et faire une différence.



Seema Taneja

Cochercheuse et Chercheuse

Chercheuse principale, Seema Taneja est une consultante communautaire qui œuvre à promouvoir une compréhension équilibrée des expériences et des besoins des personnes à travers la recherche, le développement de mesures, la mobilisation et l'évaluation. Seema combine sa formation en psychologie communautaire et son expérience de la diversité au sein des communautés afin de dégager de nouvelles perspectives et significations.

Elle est propriétaire de Taneja Consulting Inc., une firme de consultation qui accorde une priorité à la fois à la recherche qualitative et quantitative, tout en plaçant les besoins des parties prenantes au centre de son travail.

À travers son travail, Seema aspire à rassembler les gens et à favoriser une nouvelle reconnaissance des expériences vécues, qui peut être intégrée dans des approches communautaires de programmation, de planification et de politiques.

Ce projet s'aligne directement sur les espoirs et objectifs de Seema : faire progresser une compréhension nuancée des besoins des femmes noires, autochtones et racisées afin que les employeurs puissent s'y engager de façon significative.

Un constat clé que Seema a tiré de sa participation à ce projet est la nécessité pour les employeurs d'être réactifs, imputables et ciblés dans la progression de carrière des femmes. Les employeurs se trouvent au cœur du développement des carrières des femmes racisées, et il est essentiel qu'ils les commanditent afin qu'elles puissent accéder aux tables de décision.



Deborah Eliezer

Assistante de Recherche

Diplômée récemment du programme de baccalauréat en commerce de l'Université MacEwan, avec une spécialisation en marketing, Deborah Eliezer s'est jointe à Accelerate Her Future en 2021 et travaille actuellement comme assistante de recherche.

Elle accorde de l'importance à l'utilisation de ses compétences en recherche afin d'approfondir sa propre compréhension — et celle des autres — des divers obstacles auxquels sont confrontés les groupes en quête d'équité en raison des structures de pouvoir, ainsi que des façons dont nous pouvons collectivement promouvoir l'équité.

Ce projet s'aligne directement sur les espoirs et objectifs de Deborah : faire progresser la compréhension des expériences vécues des femmes autochtones, noires et racisées, éliminer les obstacles et plaider en faveur du changement.

Un constat clé que Deborah a tiré de sa participation à ce projet est l'urgence d'humaniser les milieux de travail et de favoriser des changements culturels qui s'éloignent des mentalités individualistes.



Natasha Sidi

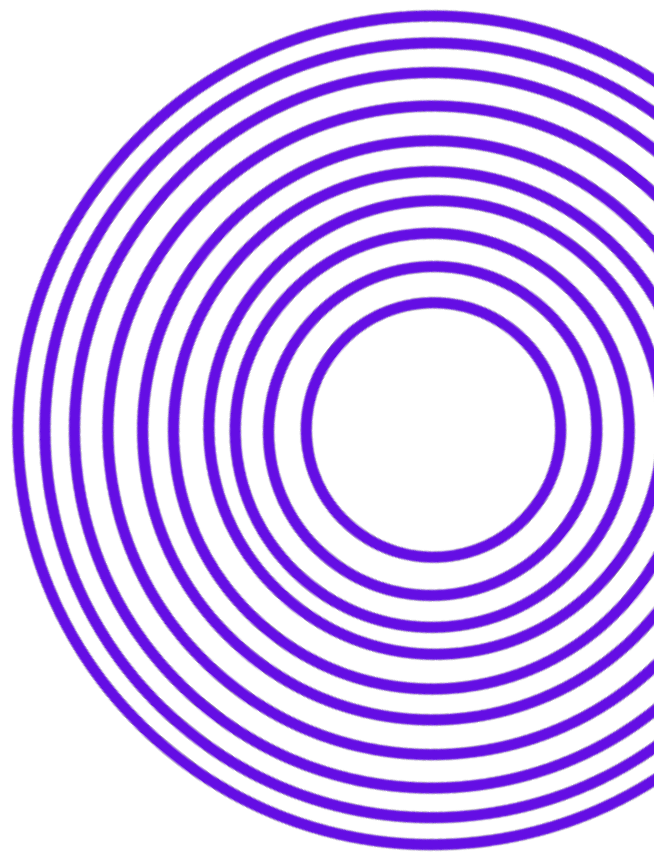
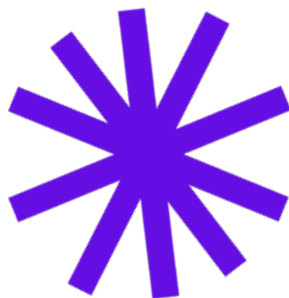
Responsable UX et Gestion de Projet

Natasha Sidi est responsable des opérations et de l'expérience utilisateur (UX) chez Accelerate Her Future. Défenseuse de l'équité entre les genres et de l'équité raciale, elle a commencé sa carrière comme enseignante avant de poursuivre son travail de plaidoyer dans les secteurs à but non lucratif, à but lucratif, technologique et de l'entreprise sociale.

Chez Accelerate Her Future, elle met à profit son expertise en conception et en technologie et co-crée des programmes qui placent au centre les voix des femmes autochtones, noires et racisées dans le domaine des affaires et des STIM partout au Canada.

Ce projet s'aligne avec le parcours et les valeurs de Natasha, en cohérence avec son engagement de plaidoyer pour les femmes autochtones, noires et racisées en milieu de travail.

Un constat clé que Natasha a tiré de sa participation à ce projet est le manque de sensibilisation et de prévoyance dans les milieux de travail, notamment parmi les leaders, qui négligent l'importance cruciale d'assurer la sécurité psychologique des femmes autochtones, noires et racisées. Cette omission peut perpétuer des préjudices importants sur leur santé à long terme ainsi que sur leur carrière — une réalité qui exige une reconnaissance immédiate.



accelerate®
herfuture



Canada

Accelerate Her Future son avenir est un accélérateur de carrière virtuel axé sur une mission qui s'attaque à l'égalité des genres intersectionnelle. Nous collaborons avec des organisations pour éliminer les obstacles qui freinent l'accès des femmes autochtones, noires et racialisées au travail. Nos programmes sur mesure aident les femmes autochtones, noires et racialisées qui s'identifient comme telles et qui souhaitent faire carrière dans les domaines des affaires et des STIM à s'adapter au système actuel.

Centre des Compétences futures est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se consacre à préparer les Canadiens à la réussite professionnelle. L'organisme croit que les Canadiens devraient avoir confiance en leurs compétences pour réussir dans un marché du travail en constante évolution. En tant que communauté pancanadienne, il collabore pour identifier, tester, mesurer et partager rigoureusement des approches novatrices d'évaluation et de développement des compétences dont les Canadiens auront besoin pour prospérer dans les jours et les années à venir. Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium composé de l'Université métropolitaine de Toronto, de Blueprint et du Conference Board du Canada, et est financé par le programme Compétences futures du gouvernement du Canada.

Le projet de recherche Accelerate Her Future sur le développement de carrière et les expériences des femmes autochtones, noires et racialisées en milieu de travail canadien a été financé en partie par le Centre des compétences futures du gouvernement du Canada. Cette étude a été approuvée pour des raisons éthiques par le comité d'examen indépendant de Veritas.