



RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

# Développement de carrière et expériences des femmes noires, autochtones et racisées dans le milieu de travail canadien



**PARTENAIRES**

Divity Group Inc.  
(Accelerate Her Future)



**EMPLACEMENTS**

Partout au Canada



**FONDS VERSÉS**

108 500 \$



**PUBLIÉ**

Septembre 2025



**COLLABORATEUR**

Laura McDonough

## Sommaire

Malgré les engagements croissants des organisations à l'égard de l'équité entre les genres, il y a toujours des obstacles systémiques persistants pour les femmes autochtones, noires et racisées dans les milieux de travail canadiens. En 2024, le Canada a glissé au 36<sup>e</sup> rang de l'indice mondial de l'écart entre les genres, en grande partie en raison de la sous-représentation des femmes dans les postes de direction. Bien que les femmes blanches aient fait des progrès en matière de représentation au sein des conseils d'administration, les données désagrégées révèlent que les femmes autochtones, noires et racisées demeurent nettement sous-représentées dans les postes de direction. Ces disparités mettent en évidence des inégalités systémiques profondément ancrées dans les milieux de travail canadiens.

Ce projet de recherche, dirigé par Accelerate Her Future, met l'accent sur les voix des femmes autochtones, noires et racisées afin d'explorer comment les inégalités systémiques façonnent le développement de carrière et les expériences d'avancement des femmes autochtones, noires et racisées. La recherche comprend également des entrevues approfondies avec des responsables des ressources humaines et en équité, diversité et inclusion (EDI) et des gestionnaires de personnes ; des responsables de groupes de ressources pour le personnel ; et les conseillères et conseillers en orientation qui jouent un rôle dans les systèmes de développement de carrière et d'avancement. L'étude vise à cesser de placer le fardeau exclusivement sur les femmes autochtones, noires et racisées, mais plutôt à examiner comment les systèmes de carrière et les cultures de travail doivent changer pour soutenir leur croissance et leur leadership.

Les points de vue des participantes et participants révèlent que les processus de développement de carrière restent profondément inéquitables. Ces processus sont marqués par des parcours peu clairs, offrent un accès limité au mentorat et au parrainage, manquent de développement de carrière et de leadership adaptés et ne reconnaissent pas le rôle essentiel des leaders et des gestionnaires directs. Les résultats offrent une puissante invitation à réinventer les systèmes de travail vers des modèles relationnels, centrés sur l'humain et affirmant l'équité. Les recommandations, fondées sur la voix des participantes, sont cartographiées tout au long du cycle de vie des employées, y compris le recrutement, l'intégration, le développement, la rétention, l'avancement et le départ. Grâce aux appels à l'action d'Accelerate Her Future, nous offrons aux femmes, aux leaders et aux gestionnaires directs, aux spécialistes des ressources humaines et de l'EDI, au gouvernement et au milieu universitaire des voies à suivre pour prendre des mesures concrètes. Il ne s'agit pas de faire peser le fardeau du changement sur les individus. Il s'agit plutôt de créer conjointement des cultures de travail où les femmes autochtones, noires et racisées peuvent s'épanouir, diriger et façonner l'avenir du travail de manière significative, sans avoir à franchir des obstacles.

#### PERSPECTIVES CLÉS

- 1 Le mentorat, le parrainage et l'accès à des réseaux influents sont essentiels, mais répartis de manière inéquitable. De nombreuses participantes ont déclaré avoir dû chercher des mentores ayant vécu des expériences similaires.
- 2 De nombreux programmes de développement de carrière et de leadership sont conçus selon les normes dominantes du milieu de travail, notamment l'eurocentrisme, l'individualisme et la compétitivité, sans tenir compte des besoins uniques et des expériences vécues par les femmes autochtones, noires et racisées.
- 3 Les gestionnaires directs jouent un rôle fondamental dans l'élaboration des expériences de carrière des femmes autochtones, noires et racisées, mais, trop souvent, ils n'ont pas les compétences en matière d'équité, de rétroaction et d'humilité culturelle nécessaires pour soutenir la croissance et l'avancement des membres de leur équipe.

## ► L'enjeu

Alors que les employeurs s'engagent de plus en plus d'engagement à l'égard de l'EDI, pour les femmes autochtones, noires et racisées, l'écart en matière d'avancement demeure important. Ces femmes demeurent sous-représentées dans les postes de direction et surreprésentées dans les postes de début de carrière, confrontées à un plafond de verre invisible d'obstacles qui demeurent souvent inconnus ou ignorés.

Le développement de carrière est souvent présenté comme une responsabilité individuelle plutôt que comme un impératif organisationnel. Les systèmes existants privilégient les normes de leadership dominantes et négligent les réalités vécues et les défis systémiques auxquels sont confrontées les femmes autochtones, noires et racisées, en particulier dans les domaines du développement de carrière et de l'avenir du travail.



## **Ce que nous examinons**

L'équipe de recherche a mené des cercles de partage avec des femmes autochtones, noires et racisées, ainsi que des entrevues semi-structurées avec des spécialistes des RH et de l'EDI, des responsables de groupes de ressources pour le personnel et des conseillères et conseillers en orientation, en posant les questions suivantes :

- Quels sont les obstacles au développement de carrière auxquels les femmes autochtones, noires et racisées font face à toutes les étapes de leur carrière dans les milieux de travail canadiens ?
- Comment les milieux de travail comprennent-ils et répondent-ils aux besoins en matière de développement de carrière des femmes autochtones, noires et racisées ?
- Quelles sont les lacunes dans les initiatives et les mesures de soutien en matière de développement de carrière ? (c.-à-d. qu'est-ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas dans les initiatives, les solutions et les soutiens existants ?)
- Quelles recommandations préliminaires en matière de développement de carrière les femmes autochtones, noires et racisées formulent-elles en ce qui concerne leurs besoins et leurs désirs pour faire progresser leurs objectifs de carrière ?

L'étude a été conçue et animée conjointement par une équipe de recherche composée de femmes autochtones, noires et racisées, en utilisant une approche culturellement éclairée et consciente des traumatismes, ancrée dans l'équité et la communauté.

Les cercles de partage ont été conçus pour offrir des espaces sûrs aux femmes autochtones, noires et racisées afin qu'elles puissent raconter leurs histoires. Les cercles de partage équilibrivent les dynamiques de pouvoir entre l'équipe de recherche et les participantes. L'approche tenait compte des traumatismes, et l'équipe de recherche a fait preuve de transparence avec les participantes au sujet de la méthodologie, de la collecte et de l'utilisation des données et de la présence de spécialistes de la santé. Une Aînée a participé à des cercles de partage avec des femmes autochtones.

Des entrevues individuelles ont été menées auprès de spécialistes des ressources humaines et d'EDI, de leaders, de responsables de groupes de ressources pour le personnel et de conseillères et conseillers en orientation de carrière.

## **Ce que nous apprenons**

La recherche comprenait 21 cercles de partage avec 63 femmes autochtones, noires et racisées, ainsi que 59 entrevues semi-structurées avec des spécialistes des ressources humaines et de l'EDI, des responsables de groupes de ressources pour le personnel et des conseillères et conseillers en orientation.

**Le développement de carrière doit être réimaginé comme une responsabilité collective et systémique, et non comme un fardeau individuel.** Il faut s'éloigner des récits basés sur les déficits qui supposent que les femmes autochtones, noires et racialisées doivent être « réparées » pour s'adapter aux normes dominantes.

**Les programmes universels ne sont pas à la hauteur.** Les participantes ont préconisé des approches de développement de carrière holistiques, fondées sur la culture et l'équité, conçues conjointement avec des groupes méritant l'équité et ancrées dans la conscience intersectionnelle.

**Les gestionnaires directs jouent un rôle central dans la facilitation ou l'obstruction de la croissance de carrière.** Pourtant, la plupart ne sont pas en mesure de diriger de manière inclusive, n'ayant souvent pas les compétences culturelles et en rétroaction et le niveau d'autorité nécessaires pour soutenir les personnes autochtones, noires et racisées de leur équipe.

**La transparence est une lacune majeure.** Les participantes ont décrit des cheminements de carrière peu clairs, des processus de nomination façonnés par les affinités et des systèmes qui les excluent de la planification de la relève et du parrainage malgré un rendement élevé.

**Les spécialistes des ressources humaines et de l'EDI doivent approfondir leur littératie systémique.** Plusieurs praticiennes et praticiens blancs n'ont pas les connaissances sur le racisme structurel, le colonialisme et l'intersectionnalité nécessaires pour déstabiliser les inégalités systémiques et les pratiques néfastes, risquant ainsi de renforcer l'exclusion sous couvert d'inclusion.

**La vérité et la réconciliation doivent aller au-delà des déclarations et passer à des changements structurels.** Tout au long du cycle de vie du personnel, les cadres culturels autochtones sont généralement absents, tout comme les visions du monde et les formes de connaissance autochtones, les 94 appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation (en particulier l'appel à l'action 92) et la *Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones*.

## ★ Pourquoi c'est important

Lorsque les femmes autochtones, noires et racisées s'épanouissent dans le milieu de travail, tout le monde bénéficie d'équipes plus fortes, d'un leadership plus inclusif, d'une innovation accrue et d'une confiance communautaire plus profonde. Leur leadership apporte des formes de connaissance distinctes, des approches relationnelles à la résolution de problèmes et un engagement audacieux envers l'équité et l'appartenance.

Pourtant, les systèmes de développement de carrière au Canada n'ont pas été conçus en tenant compte des réalités de ces femmes. Trop souvent, les voix et les aspirations des femmes autochtones, noires et racisées sont absentes des décisions en ce qui concerne l'avancement et ses bénéfices et la manière d'en profiter. Les conversations sur le développement de carrière se concentrent souvent uniquement sur le développement des compétences, comme si les femmes autochtones, noires et racisées étaient freinées uniquement parce qu'elles ne sont pas prêtes pour la prochaine étape. Ce point de vue dominant ne tient pas compte des inégalités systémiques et structurelles plus importantes qui affectent leurs expériences dans le milieu de travail et l'évolution de carrière qui en découle. Si elles ne s'attaquent pas à ces réalités, les organisations risquent de renforcer un cycle où l'on s'attend à ce que les femmes se « réparent » elles-mêmes, et ne parviennent pas à introduire des changements structurels connexes. Il en résulte des talents manqués, des potentiels retardés et des milieux de travail inéquitables qui renforcent plutôt qu'ils ne remettent en question les obstacles systémiques.

Cette recherche appelle les leaders de tous les secteurs à repenser ce qu'exige vraiment le développement de carrière équitable : non pas des programmes universels ou des efforts performatifs en matière d'EDI, mais des solutions systémiques, créées conjointement et ancrées dans la culture, qui appliquent une perspective intersectionnelle et reflètent les expériences vécues des personnes les plus touchées.



### État des compétences : Travailler avec les communautés noires

Les Noirs du Canada sont victimes d'un racisme systémique anti-Noirs généralisé dans nos systèmes éducatifs et sur notre marché du travail. Il faut faire davantage pour nommer et combattre le racisme anti-Noir dans l'écosystème des compétences, notamment en s'efforçant de modifier le comportement des employeurs afin de rendre les lieux de travail plus inclusifs.

[Lire le rapport](#)

Si nous voulons des milieux de travail prêts pour l'avenir et inclusifs dès leur conception, le développement de carrière doit devenir une responsabilité partagée, et non un fardeau individuel.

## ► Prochaines étapes

S'appuyant sur cette recherche, Accelerate Her Future a lancé un site web pour présenter le rapport. L'organisation lance également une série de tables rondes en personne à l'échelle du pays avec des leaders des ressources humaines, de l'EDI et des leaders de personnes, en partenariat avec des organisations engagées dans l'EDI, afin de discuter des principales conclusions et de déterminer les pratiques exemplaires et les solutions préliminaires pour remédier aux inégalités systémiques. Accelerate Her Future cherche également à obtenir du financement pour concevoir un programme de développement de carrière pour les femmes autochtones, noires et racisées qui ne sont pas au niveau de la direction. Le programme permettra de déterminer dans quelle mesure un programme ciblé et adapté peut avoir une influence positive sur la capacité des participantes à naviguer dans leur développement de carrière en milieu de travail.

Finalement, Accelerate Her Future collabore avec un autre partenaire communautaire pour proposer un consortium « du savoir à l'action », intitulé « intersectionnalité + avenir du travail ». Le consortium explorerait comment l'avenir du travail doit être centré sur les besoins, les expériences et les voix des femmes autochtones, noires et racisées. Les prochaines étapes visent à appliquer ces recherches en créant des environnements de travail où toutes les femmes peuvent s'épanouir, diriger et façonner l'avenir du travail.

Des questions sur notre travail ? Souhaitez-vous avoir accès à un rapport en anglais ou en français ? Veuillez contacter [communications@fsc-ccf.ca](mailto:communications@fsc-ccf.ca).

### Comment Citer Ce Rapport

Golnaraghi, G., et coll. (2025). *Rapport sur les perspectives de projet — Développement de carrière et expériences des femmes noires, autochtones et racisées dans le milieu de travail canadien*. Divity Group Inc. Toronto : Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/projets/racialized-women-at-work/>

Funded by the  
Government of Canada's  
Future Skills Program



Développement de carrière et expériences des femmes noires, autochtones et racisées dans le milieu de travail canadien est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures. Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

© Copyright2026 – Future Skills Centre / Centre des Compétences futures