

**La diversité raciale à travers la structure sociale « minorités visibles » et
ses limites : l'expérience professionnelle des employés de race Noire (les
Noirs) au sein de la fonction publique fédérale canadienne**

Thèse

Gérard Etienne

Sous la direction de :
Ali Béjaoui, directeur de recherche

Résumé

En 1980, les personnes dites de « minorités visibles » (MV) constituaient approximativement 3 % de la population canadienne. En 2025, elles en représentaient près de 28 %. De même, la population Noire était bien moindre, de 1 % à 2 % en 1980, contre 5,4 % en 2025. Ces accroissements sont une tendance qui continuera à l'avenir, étant donné que le Canada fait face à un vieillissement de sa population, à une dénatalité et à une pénurie de main-d'œuvre; et pour relever ces défis, il est essentiel d'adopter une immigration de plus en plus racisée. Ces changements forcent les organisations canadiennes dans une logique de « gestion de la diversité ». Cette gestion a pour but de rendre les chances équitables pour les individus en situation de minorité en mettant en place des politiques et des pratiques qui visent l'anti-discrimination. À plusieurs égards, cette gestion est la trame de fond de cette thèse.

La fonction publique fédérale (FPF) s'insère dans cette même réalité. Depuis plus de quarante ans, la FPF tente de gérer cette diversité à travers la notion de « bureaucratie représentative », qui a comme mission de refléter la population canadienne, et cela, pour avoir une légitimité pour tous les Canadiens. Ainsi, compte tenu du contexte législatif et organisationnel qui encadre la FPF, on pourrait supposer que l'expérience des MV serait des plus favorables et qu'il y aurait une répartition équitable dans toutes les catégories d'emploi. Pourtant, cela ne semble pas être le cas. En substance, il semble exister des barrières organisationnelles qui forcent les MV à être sous-représentées dans certaines catégories professionnelles et surreprésentées dans d'autres catégories, ce qui viole fondamentalement le principe d'une bureaucratie représentative et le principe d'anti-discrimination. C'est dans cette optique que s'intègre le premier article de cette thèse. Il présente une perspective macro de la structure de ségrégation des MV dans la FPF et traite de la distribution des MV et des non-MV au sein des catégories professionnelles, qui peut sous-tendre le résultat de choix organisationnels, délibérés ou non. De plus, l'analyse de la ségrégation dans le premier article force à disjoindre tous les autres groupes constituant la main-d'œuvre de la FPF. Finalement, cet article prend une perspective temporelle pour tenter de comprendre les facteurs qui accentuent la sur/sous-représentation des MV dans les catégories professionnelles et, ce faisant, esquisser des éléments de réponse basés sur les changements structurels des catégories professionnelles (leur poids relatif dans le temps) et/ou la baisse ou hausse de la ségrégation par catégorie professionnelle. Un des résultats principaux de cet article est que la représentation des MV dans les catégories professionnelles est tributaire de l'accroissement de leur poids relatif. Cette représentation n'est pas due à une baisse substantielle de la ségrégation par catégorie ni à un changement structurel dans les catégories. Il sera important de comprendre les facteurs qui empêchent la mobilité entre catégories professionnelles.

Cette perspective macro a amené à un questionnement sur l'homogénéité du groupe des MV. Il semblait possible qu'il pût y avoir des résultats différents au sein de la FPF pour des groupes constitutifs des MV, le cas des employés Noirs présentant un intérêt, compte tenu des multiples rapports et témoignages qui portaient sur le racisme anti-Noirs. La littérature donne à penser que ce type de racisme est omniprésent dans nos organisations et qu'il est difficile pour les Noirs d'atteindre une réussite professionnelle dans un contexte où ils se sentent exclus en fonction de leur race. Ce racisme semble être ancré dans la perception qu'ont les Noirs de la discrimination et des préjugés. Il était donc important de comprendre comment cette perception peut influencer leur réussite professionnelle. C'est ainsi que le deuxième article prend une perspective méso pour comprendre l'expérience organisationnelle des Noirs à la FPF. C'est une désagrégation de la structure sociale « minorités visibles » qui, pratiquement, obscurcit la réalité spécifique de ses groupes constitutifs. Le deuxième article de cette thèse a comme intérêt de comprendre les facteurs de différenciation au sein des Noirs, étant donné qu'il y a des Noirs qui réussissent professionnellement de façon objective et subjective malgré le contexte de discrimination et de préjugés. À travers l'analyse multivariée, le

deuxième article a permis d'établir un lien entre la perception de discrimination et des préjugés et la réussite professionnelle : plus la perception est élevée, moins le sentiment de réussite est élevé, et ce, en contrôlant d'autres facteurs, tels que le soutien organisationnel et le soutien du gestionnaire immédiat. De même, l'article met en lumière le rôle modérateur de l'intersectionnalité. Les femmes Noires sont moins enclines à percevoir la discrimination et les préjugés, et donc, ont une perception de réussite professionnelle plus élevée que les hommes Noirs. Cela indique qu'il faut continuer cette ligne d'enquête pour comprendre pourquoi cette différence existe.

Le troisième article emprunte du deuxième pour regarder l'expérience des cadres Noirs et leur développement de carrière. Cette perspective micro continue l'effort de désagrégation des groupes, en l'occurrence des Noirs, et emprunte du débat sur la ségrégation verticale du premier article pour analyser les éléments susceptibles d'influencer le développement de carrière des cadres Noirs. L'absence de cadres Noirs en proportion de leur représentation au sein de la FPF est flagrante. Plusieurs efforts ont été mis en place, dont des programmes de développement, pour tenter de remédier à cette sous-représentation. La littérature semble indiquer que c'est un problème systémique et qui s'étend dans le temps, et les raisons de ce problème sont multiples. Le troisième article considère les variables d'auto-efficacité, d'attente en matière de résultats et d'objectifs personnels de la *Social Cognitive Career Theory* (SCCT) pour comprendre les facteurs favorisant le développement de carrière des cadres Noirs. Ces trois variables, selon la théorie, sont essentielles. Elles sont influencées par des variables contextuelles, parmi lesquelles le racisme contextuel, qui peuvent nuire au développement de carrière des Noirs. En d'autres mots, là où le racisme est perçu, l'auto-efficacité, l'attente en matière de résultats et les objectifs personnels seront réduits, tout comme le développement de carrière. À travers une étude qualitative, les résultats du troisième article démontrent que les facteurs contextuels ne sont pas déterministes. Malgré le racisme contextuel, le manque de stratégie d'avancement ou les obstacles à la carrière, et même le manque d'opportunités pour le développement du leadership, l'auto-efficacité, l'attente en matière de résultats et les objectifs personnels restent élevés chez les cadres Noirs. De plus, l'article a pu faire émerger le parrainage (*sponsorship*) et des mécanismes d'adaptation uniques aux cadres Noirs, qui sont autant de variables modératrices entre les variables de la SCCT et le développement de carrière.

Mots clés : minorités visibles, ségrégation, indice de dissimilarité, racisme anti-Noirs, développement de carrière, réussite professionnelle, diversité, équité, fonction publique fédérale, indice de ségrégation, intersectionnalité

Racial diversity through the social structure of “visible minorities” and its limitations: The professional experience of Black employees (Blacks) within the Canadian federal public service (FPS)

Abstract

In 1980, Canadians classified as "visible minorities" (VM) constituted approximately 3% of the population. By 2025, they represented nearly 28%. Similarly, the Black population was well below 1% to 2% in 1980, and by 2025, it represented 5,4%. These increases are a trend that will continue in the future, given that Canada is facing an aging population, a declining birth rate, and a labour shortage. The key to addressing these challenges lies in an increasingly racialized immigration. These changes are forcing Canadian organizations to adopt a "diversity management" approach. This management aims to ensure equitable opportunities for those in minority situations by implementing policies and practices that combat discrimination. In many respects, managing diversity forms the underlying framework of this thesis.

The federal public service (FPS) is part of this same reality. For over forty years, the FPS has attempted to manage this diversity through the concept of a “representative bureaucracy” with a mission to reflect the Canadian population, thereby gaining legitimacy in the eyes of all Canadians. Given the legislative and organizational context surrounding the FPS, one might assume that the experience of VM would be highly favourable and that there would be an equitable distribution across all job categories. However, this does not appear to be the case. In essence, organizational barriers seem to exist that force VM to be underrepresented in some occupational categories and overrepresented in others, fundamentally violating the principle of a representative bureaucracy and anti-discrimination. It is within this context that the first article of this thesis is situated. It presents a macro-level perspective on the structure of VM segregation within the FPS. This article examines the distribution of VM and non-VM within occupational categories, which may underlie the outcome of organizational choices, whether deliberate or not. Furthermore, the analysis of segregation in the first article also necessitates separating all other groups constituting the workforce of the FPS. Finally, this article adopts a temporal perspective to try to understand the factors that accentuate the over/underrepresentation of VM in occupational categories and, in doing so, outline elements of an answer based on structural changes in occupational categories (their relative weight over time) and/or the decrease or increase in segregation by occupational category. One of the main findings of this article is that the representation of VM in occupational categories is dependent on the increase in their relative weight. This representation is not due to a substantial decrease in segregation by category or a structural change in the categories. It will be important to understand the factors that hinder mobility between occupational categories.

This macro perspective leads to questions about the homogeneity of the VM group. It seemed possible that there could be different outcomes within the FPS for constituent groups of VM, with the case of Black employees being of particular interest, given the numerous reports and testimonies concerning anti-Black racism. The literature suggests that this type of racism is pervasive in our organizations and that it is difficult for Black employees to achieve professional success in a context where they feel excluded based on their race. This racism appears to be rooted in Black employees’ perception of discrimination and prejudice. It was therefore important to understand how this perception can influence their perception of professional success. Thus, the second article adopts a meso-level perspective to understand the organizational experience of Blacks within the FPS. This involves dismantling the "visible minorities" social structure, which, for all practical purposes, obscures the specific reality of its constituent groups. The second article of this thesis aims to understand the

differentiating factors among Black employees, given that some Black employees seem to achieve professional success both objectively and subjectively despite the context of discrimination and prejudice. Through multivariate analysis, the second article established a link between the perception of discrimination and prejudice and professional success: the higher the perception, the lower the feeling of success, even after controlling for other factors such as organizational support and support from the immediate manager. Similarly, the article highlights the moderating role of intersectionality. Black women are less likely to perceive discrimination and prejudice, and therefore, express a higher level of professional success than Black men. This suggests that this line of inquiry should be continued to understand why this difference exists.

The third article builds on the second to examine the lived experience of Black executives and their career development. This micro-level perspective continues the effort to disaggregate groups, in this case Black employees, and draws on the debate on vertical segregation from the first article to analyze the factors likely to influence the career development of Black executives. Their absence relative to the representation of Black employees within the FPS is striking. Several efforts have been implemented, including development programs, to try to address this underrepresentation. The literature suggests that this is a systemic and long-standing problem, and the reasons for this problem are multiple. The third article examines the variables of self-efficacy, outcome expectancy, and personal goals from the *Social Cognitive Career Theory* (SCCT) model to understand the factors that promote the career development of Black executives. According to the theory, these three variables are essential. They are influenced by contextual variables, including contextual racism, which can impact them and thus hinder the career development of Black executives. In other words, where racism is perceived, self-efficacy, outcome expectancy, and personal goals will be reduced, and consequently, so will career development. Through a qualitative study, the results of the third article demonstrate that contextual factors are not deterministic. Despite contextual racism, a lack of advancement strategies, career obstacles, and even a lack of leadership development opportunities, self-efficacy, outcome expectancy, and personal goals remain high among Black executives. Furthermore, the article highlighted sponsorship and coping mechanisms unique to Black executives as moderating variables between the SCCT variables and career development.

Keywords: visible minorities, segregation, dissimilarity index, anti-Black racism, career development, professional success, diversity, federal public service, segregation index, intersectionality

Table des matières

Résumé.....	ii
Abstract.....	iv
Table des matières.....	vi
Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures	x
Liste des abréviations et sigles.....	xi
Remerciements.....	xii
Avant-propos.....	xiii
1. Introduction générale	1
Article 1: La ségrégation professionnelle des minorités visibles au sein de la Fonction publique fédérale canadienne	7
Article 2: L'impact de la perception de la discrimination et des préjugés sur la réussite professionnelle des employés Noirs : le cas de la Fonction publique fédérale canadienne	11
Article 3: La perception des facteurs qui affectent le développement de carrière des cadres de direction Noirs: le cas de la Fonction publique fédérale canadienne	15
Article I. La ségrégation professionnelle des minorités visibles au sein de la fonction publique fédérale.....	19
Résumé.....	20
1. Introduction.....	21
2. Revue de la littérature	22
3. Les mesures de la ségrégation professionnelle	24
3.1 Indice de dissimilarité.....	24
3.2 Indice de ségrégation	25
3.3 La décomposition de l'évolution de la part des MV dans une profession.....	26
4. La description des données	27
5. Analyse des données.....	31
5.1 L'évolution de l'emploi dans la FPF	31
5.2 Évolution des effectifs des MV par catégorie professionnelle	32
5.2.1 Catégorie Administration et Service extérieur (AFS).....	32
5.2.2 Catégorie Soutien administratif (AS).....	33
5.2.3 Catégorie Cadres de direction (EX)	34
5.2.4 Catégorie Opérationnel	34
5.2.5 Catégorie Scientifique et professionnel (SP)	35
5.2.6 Catégorie Technique (Tech).....	35
5.3 Indice de dissimilarité.....	36
5.4 Indice de ségrégation	37

5.5 La décomposition de la représentativité des MV	38
5.5.1 Catégorie Administration et Service extérieur (AFS)	38
5.5.2 Catégorie Soutien administratif (AS)	39
5.5.3 Catégorie de la direction (EX)	39
5.5.4 Catégorie Opérationnel (OP)	40
5.5.5 Catégorie Scientifique et professionnel (SP)	41
5.5.6 Catégorie Technicien (Tech)	41
6.0 Discussion générale et les limites de la recherche	42
6.1 Discussion générale	42
6.2 Limites de la recherche	45
7. Conclusion	46
Article II. L'impact de la perception de la discrimination et des préjugés sur la réussite professionnelle des employés Noirs : le cas de la Fonction publique fédérale canadienne	51
Résumé	52
1. Introduction	53
2. Revue de la littérature	55
2.1 Définition de la discrimination et des préjugés	55
2.2 Définition de la réussite professionnelle	57
2.3 La relation entre la réussite professionnelle des Noirs et la perception de la discrimination et des préjugés	58
2.4 D'autres facteurs explicatifs de la réussite professionnelle des Noirs	59
2.5 L'effet modérateur de l'intersectionnalité comme cadre de différenciation	63
3. Cadre conceptuel retenu	64
4. La méthodologie et la collecte de données	66
4.1 Instruments de mesure	66
4.1.1 Variable dépendante: la réussite professionnelle	66
4.1.2 Les variables indépendantes	66
4.2 La collecte de données	68
5. Analyse des résultats	68
5.1 Statistiques descriptives	68
5.2 Analyse multivariée	70
6. Discussion	72
7. Conclusion	74
Références	77
Article III. La perception des facteurs qui affectent le développement de carrière des cadres de direction Noirs: le cas de la Fonction publique fédérale	84
Résumé	85
1. Introduction	86

2. Revue de la littérature	88
2.1 Théories culturellement pertinentes du développement de carrière	88
2.2 Quatre grands thèmes importants dans les facteurs environnementaux liés au développement de carrière	90
2.2.1 Le racisme contextuel.....	91
2.2.2 Les obstacles à la carrière.....	91
2.2.3 Les stratégies de développement de carrière.....	92
2.2.4 Le développement du leadership des Noirs.....	93
3. Cadre conceptuel.....	93
3.1 Le lien entre l'auto-efficacité et le racisme contextuel.....	94
3.2 Le lien entre l'auto-efficacité et les stratégies de développement de carrière	95
3.3 Le lien entre l'attente en matière des résultats et les obstacles liés à la carrière	95
3.4 Le lien entre les objectifs personnels et le développement du leadership	96
4. La méthodologie et les données	96
4.1 Choix du terrain et collecte de données.....	97
4.2 Collecte des données.....	97
4.3 L'instrument de cueillette de données	98
5. Description de la codification des entrevues.....	100
5.1 Les facteurs environnementaux liés au racisme	100
5.2 Les facteurs environnementaux liés aux obstacles à la carrière	101
5.3 Les opportunités existantes pour aider les cadres Noirs à acquérir et conserver des postes .	105
5.4 Le leadership des cadres Noirs à la FPF	106
6. Discussion	107
6.1 L'influence des différences culturelles, l'apparence et la couleur de la peau, sur les opportunités de leadership à la FPF.....	107
6.2 Les obstacles perçus, pour s'intégrer à une position de cadre de direction au sein de la FPF	108
6.3 Les stratégies qui aident les cadres Noirs à obtenir et à garder des postes de direction au sein de la FPF	109
6.4 Caractéristiques de leadership des Noirs sont efficaces pour assurer le succès dans l'environnement de la FPF.....	110
7. Conclusion	116
Références.....	120
Conclusion générale.....	124
Références générales.....	135

Liste des tableaux

Article II

Tableau 1 : Statistiques descriptives p. 68

Tableau 2 : Résultat des régressions p. 70

Article III

Tableau 1 : Codage à travers NVivo : facteurs environnementaux liés au racisme p. 100

Tableau 2 : Codage à travers NVivo : facteurs environnementaux et lien aux obstacles p. 102

Tableau 3 : Codage à travers NVivo : les opportunités pour accéder aux postes et y rester p. 105

Tableau 4 : Codage à travers NVivo : leadership des cadres Noirs p. 106

Liste des graphiques et des figures

Article I

Graphique 1 : Évolution des effectifs de la FPF	p. 31
Graphique 2 : Représentation des minorités visibles dans la FPF	p. 32
Graphique 3 : Représentation des MV dans la catégorie AFS	p. 33
Graphique 4 : Représentation des MV dans la catégorie AS	p. 33
Graphique 5 : Représentation des MV dans la catégorie EX	p. 34
Graphique 6: Représentation des MV dans la catégorie OP	p. 34
Graphique 7 : Représentation des MV dans la catégorie SP	p. 35
Graphique 8 : Représentation des MV dans la catégorie TECH	p. 36
Graphique 9 : Indice de dissimilarité	p. 37
Graphique 10 : Indice de ségrégation	p. 37
Graphique 11 : Décomposition de la représentativité des MV dans la catégorie AFS	p. 38
Graphique 12 : Décomposition de la représentativité des MV dans la catégorie AS	p. 39
Graphique 13 : Décomposition de la représentativité des MV dans la catégorie EX	p. 40
Graphique 14 : Décomposition de la représentativité des MV dans la catégorie OP	p. 40
Graphique 15 : Décomposition de la représentativité des MV dans la catégorie SP	p. 41
Graphique 16 : Décomposition de la représentativité des MV dans la catégorie TECH	p. 42

Article II

Figure 1 : Modèle conceptuel retenu	p. 65
-------------------------------------	-------

Article III

Figure 1 : Cadre conceptuel	p. 94
Figure 2 : Cadre conceptuel renouvelé	p. 112

Liste des abréviations et sigles

Français

AFS	Administration et Service extérieur
AS	Soutien administratif
BDPRH	Bureau du dirigeant principal des ressources humaines
CEFN	Caucus des employés fédéraux noirs
EX	Cadre de direction (exécutif)
EDI	Équité, diversité, inclusion
FPF	Fonction publique fédérale
ID	Indice de dissimilarité
IS	Indice de ségrégation
MV	Minorité(s) visible(s)
Non-VM	Non-minorité(s) visible(s)
ODIS	<i>Organizational Diversity and Inclusion Scale</i> (échelle de diversité et inclusion organisationnelles)
OP	Opérationnel
ORHRI	Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations de travail agréés du Québec (aujourd'hui Ordre des CRHA)
PDP	Perception de la discrimination et des préjugés
PDLCS	Programme de développement en leadership pour les cadres supérieurs
REN	Réseau des exécutifs noirs
SP	Scientifique et professionnel
SPO	Soutien perçu de l'organisation
SPSI	Soutien perçu du superviseur immédiat
TECH	Technique
WPDI	Échelle d'évaluation <i>Workplace Prejudice/Discrimination Inventory</i>

English

FPS	Federal Public Service
VM	Visible Minorities
SCCT	Social Cognitive Career Theory

Remerciements

Une thèse est le labeur d'une vie. Il faut une certaine passion et endurance. Il faut une croyance inégalée en ses capacités et, quand cette croyance est ébranlée, il faut connaître ses sources d'inspiration pour avoir le courage de continuer. Je reconnais ma chance et mes privilèges d'avoir toujours eu autour de moi des gens inspirants qui m'ont guidé, supporté et toléré. Pendant mes moments de doute et mes moments de clarté, ils ont toujours été là avec moi, même quand je me pensais perdu. Le doctorat n'est pas le fruit des six dernières années, c'est un rêve qui a été nourri tôt dans mes vingt ans, et je tiens à remercier Hedwige (Douge) qui a toujours su garder la flamme de ce rêve allumée. Je tiens à remercier ma sœur Marie-Jude (Joujou) et son soutien inconditionnel. Je tiens à remercier Mireille (Mimi) qui a toujours été une source d'inspiration. C'est en fait Maman Didi qui mérite ce doctorat. J'ai toujours senti sa présence, même dans son absence. Cette œuvre, et l'objet de ce travail, est pour Gérard-Hubert, Ismaël, Georgie et Noah. C'est l'espoir de vous laisser une idée lancée à l'Univers que notre lendemain sera meilleur que notre aujourd'hui et les défis de race que j'ai eu à affronter tout au long de ma carrière et de ma vie ne seront pas les mêmes défis que vous allez rencontrer et qu'en effet, vous serez jugés sur la base de vos capacités et non la couleur de votre peau.

Finalement, je tiens à remercier Ali Béjaoui. Plus qu'un directeur de thèse, c'est un ami. Je n'aurai pas pu finir ce *labor of love* sans son soutien. Tu as su me guider, sans me dépasser. Tu as su me faire voir sans m'aveugler. Tu as su me faire apprécier l'art d'apprendre sans me forcer. Je te serai toujours reconnaissant.

Avant-propos

Les trois articles de cette thèse n'ont pas encore été soumis pour publication. Je suis le premier auteur des trois articles, j'ai développé et structuré le manuscrit. J'ai rédigé les articles. J'ai été épaulé d'une aide précieuse de la part de M. Ali Béjaoui, directeur de thèse et co-auteur des trois articles pour la partie empirique.

1. Introduction générale

Le Canada, comme ailleurs dans la plupart des pays industrialisés, fait face au vieillissement de la population, à la dénatalité et à la pénurie d'une main-d'œuvre qualifiée. En ce qui a trait au vieillissement, au 1^{er} juillet 2023, les personnes âgées de 65 ans et plus représentaient 23,3 % de la population canadienne; cette proportion était de 18,9 % au 1^{er} juillet 2019 et 15,6 % en 2013 (StatsCAN Plus, 2024). En fait, à la fin de 2015, le Canada a enregistré un jalon inquiétant, car, pour la première fois, il y avait plus de Canadiens de plus de 65 ans que de moins de 15 ans (Statistique Canada, 2016). De même, le taux de fécondité du pays continue de baisser. En effet, en 1960, les Canadiennes avaient en moyenne 3,81 enfants, mais ce chiffre a baissé régulièrement, tombant à moins de 2 enfants au milieu des années 1970, et il se situe actuellement autour de 1,25 (Statistique Canada, 2025). Notons que le « taux de fécondité de remplacement », c'est-à-dire le taux auquel la population se remplace d'une génération à l'autre, nécessite un taux de fécondité de 2,1 enfants par femme adulte. Et, finalement, le Canada fait face à une pénurie de main-d'œuvre, ce qui désigne le manque de candidats pour un emploi donné, dans un marché du travail (Shah et Burke, 2003). Une situation de pénurie dans des secteurs clés de l'économie peut impliquer un ralentissement de la croissance économique et une perte de compétitivité (Banque de développement du Canada, 2018).

Pour tenter de contrecarrer ces effets et assurer son développement économique et social, le Canada a recours à l'immigration, en plus des politiques qui visent l'attraction et la rétention des travailleurs âgés (Pignal, Arrowsmith et Ness, 2010). En témoigne notamment le fait que l'accroissement migratoire international a surpassé l'accroissement naturel au Canada à la fin des années 1990 et qu'il est projeté que l'accroissement migratoire international demeurerait la principale composante de l'accroissement dans le futur (Statistique Canada, 2016). En fait, plusieurs pays industrialisés, aux prises avec un contexte démographique semblable, ont de plus en plus recours à l'immigration pour atténuer les effets du vieillissement de la population, la dénatalité et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée (ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, 2005).

Tout aussi important, cette immigration est de plus en plus racisée. Alors que le bassin de travailleurs qualifiés continue de diminuer dans une grande partie des Amériques et de l'Europe de l'Ouest, il se développe en Amérique du Sud et dans certaines régions d'Asie et d'Afrique (Ernst et Young, 2011). La hausse du nombre d'immigrants provenant de pays non européens, de même que l'augmentation du nombre de leurs enfants et petits-enfants nés au Canada, ont contribué à la croissance de la population MV au Canada. Le recensement de 2016 a permis de désigner 7 674 580 personnes

comme faisant partie de la population des MV, ce qui représente plus d'un cinquième (22,3 %) de la population du Canada; et, de ce nombre, 3 personnes sur 10 étaient nées au Canada (Statistique Canada, 2017). De même, pour la première fois, l'Afrique est le deuxième continent en importance de l'immigration récente, ayant à ce chapitre surpassé l'Europe, qui occupe la troisième place (Statistique Canada, 2017). Compte tenu du poids démographique des Noirs¹ (de l'Afrique et d'autres régions), qui représente 15,6 % des MV, leur intégration doit être aussi digne d'intérêt, car il existe d'importants écarts entre les Noirs et le reste de la population adulte au chapitre de l'emploi et de la rémunération, et ces écarts se sont accrus au fil du temps (Statistique Canada, 2020).

Ainsi, à mesure que les MV et les Noirs rejoignent le marché du travail et s'intègrent dans les organisations, les importantes mutations qui surviennent dans la population active modifient le portrait de la main-d'œuvre (Adler 2002; Aiello et Iwata, 2004). Cela est aussi observé dans la plupart des entreprises québécoises (Gosselin et al., 1992). La représentation des MV et des Noirs est un enjeu majeur pour faire face à la dénatalité, ainsi qu'au vieillissement et à la pénurie de main-d'œuvre (ORHRI, 2005). L'évolution du marché du travail amène donc les organisations à considérer la *gestion de la diversité* comme une réalité incontournable à laquelle elles doivent s'adapter.

La FPF ne fait pas exception. Au niveau du vieillissement de sa main-d'œuvre, les départs à la retraite ont représenté 62,8 % des départs en 2024 (Conseil du Trésor, 2025). Déjà, en 2007, environ 8 % de l'effectif pouvait partir à la retraite immédiatement sans pénalité, soit le double de la proportion (4 %) seulement six ans auparavant (Statistique Canada, 2007). Proportionnellement, il y avait plus de membres de la génération du baby-boom dans la FPF que dans la population active canadienne à temps plein, et ces employés « *ont eu en plus une tendance à se retirer plus jeunes que les Canadiens de l'ensemble de la population active et plus jeunes encore que les travailleurs des autres pays* » (Statistique Canada, 2007, p. 3). Encore plus remarquable : la progression d'âge des employés dans les postes de cadre de direction. En 2024, l'âge moyen des cadres subalternes était de 50 ans (24,7 % des cadres) et l'âge moyen des cadres supérieurs était de 53 ans (27 % des cadres); ainsi, 51,7 % des cadres de direction peuvent former la prochaine génération de retraités de la FPF (Conseil du Trésor, 2025). De même, la FPF fournit un effort constant pour pallier la pénurie de main-d'œuvre. Par exemple, en 2025, le *Programme fédéral de stage pour les nouveaux arrivants* (PFSNA) aidait les gestionnaires de la FPF à embaucher de nouveaux arrivants admissibles pour combler des pénuries

¹ Afin d'alléger le texte, la désignation « Noirs » est utilisée. Dans le contexte de cette thèse, il est entendu qu'elle se veut générique et englobe les Noires. Il faut souligner que, dans les analyses empiriques utilisées plus tard dans cette étude, la différenciation se fait lorsque nécessaire pour élucider le vécu des hommes Noirs et des femmes Noires.

de travailleurs qualifiés en indiquant les compétences et capacités que chaque profession requiert pour prévoir les besoins d'emploi projetés (Gouvernement du Canada, 2025). Cela permettait de comparer les niveaux de compétence requis par les professions pour lesquelles la FPF anticipe des pénuries.

Les efforts de la FPF pour faire face à cette réalité se sont fondés sur la notion de représentativité : « *la fonction publique fédérale a l'obligation de s'assurer que ses employés sont représentatifs des personnes qu'ils servent* » (Conseil du Trésor, 2017, p. 2). En 2022, le taux de représentation des MV était de 20,2 % (Conseil du Trésor, 2025). Selon la méthode de calcul utilisée (disponibilité sur le marché du travail, soit DMT-21,3 %, ou disponibilité dans la population active, soit DPA-17,3 %), il y a, à l'heure actuelle, une représentation statistique positive de 2,9 % avec la DPA, ou une représentation statistique négative de 1,1 % avec la DMT. En effet, les estimations de la DPA n'incluent pas les résidents permanents, les nouveaux immigrants, les réfugiés et d'autres personnes qui font également partie de la population du Canada. De même, en 2022, le taux de représentation des employés Noirs était de 4,6 %, contre 2,8 % en 2017, et ils représentaient 21,4 % de la population des MV (Conseil du Trésor, 2025). Il n'y a pas de données sur la DPA pour les employés Noirs, car il ne s'agit pas d'un groupe désigné en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Ainsi, notre problématique part du constat suivant : malgré les efforts et les progressions de représentation, il existe encore un nombre de problèmes sans réponse. Les différents bilans, rapports et publications font témoignage d'un problème persistant en termes de représentation des MV au sein des diverses catégories professionnelles (Conseil du Trésor, 2017; Agócs, 2013). De même, la FPF a mis en place un nombre de programmes et d'initiatives qui tentaient de répondre à l'*Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme* (Bureau du Conseil privé, 2021) et de répondre à la situation périlleuse des employés Noirs, entre autres, en apportant des améliorations au *Programme d'aide aux employés*, un nouveau volet du *Programme de développement en leadership*, ainsi que des services de counseling professionnel et d'encadrement personnalisés à l'intention des fonctionnaires Noirs. Ces efforts visaient à s'attaquer aux problèmes clés de sous-représentation et à rationaliser les processus d'adaptation en milieu de travail des employés Noirs. En définitive, trois observations s'imposent :

1. La situation des MV ne semble pas s'être améliorée de façon considérable par rapport à la ségrégation horizontale et verticale. Un manque de représentation est intéressant à comprendre, surtout pour une institution telle la FPF qui est garante d'être représentative de la diversité du marché du travail.

2. De même, étant donné que la structure sociale « minorités visibles » n'est pas homogène, il y a une nécessité de désagréger les données pour comprendre l'expérience organisationnelle des groupes constitutifs, dont les Noirs. Nous avons des connaissances limitées sur leur réussite professionnelle dans la FPF. Déjà, en 1984, la juge Rosalie Abella disait dans son rapport sur la *Commission royale d'enquête fédérale sur l'égalité en matière d'emploi* (1984) que combiner tous les non-Blancs ensemble en tant que MV dans le but de concevoir des systèmes visant à améliorer leur participation équitable, sans faire de distinctions pour aider les groupes constitutifs de cette catégorie qui ont des besoins particuliers, peut détourner l'attention pour les groupes dont les problèmes sont les plus graves. À plusieurs égards, cette mise en garde est à la base du regard que nous voulons porter sur la situation des Noirs à la FPF, comme sous-groupe des MV.
3. Et finalement, nous avons aussi des connaissances limitées sur la ségrégation verticale des Noirs et leur expérience de développement de carrière. Nous voulons donc comprendre cette expérience quant à leur accès aux postes de direction.

De ce fait, s'il est vrai qu'il existe encore un processus d'exclusion des MV et des Noirs, il nous incombe donc de comprendre les conséquences des forces qui accentuent les formes de discrimination raciale à la FPF. Notre problématique suppose que la FPF peut incarner et refléter des symboles et des pratiques culturelles tenaces qui façonnent l'expérience professionnelle des MV et des Noirs, que ce soit par rapport à la ségrégation horizontale/verticale, à la réussite professionnelle ou au développement de carrière. Ainsi, nous avons donc trois questionnements majeurs qui feront l'objet de trois articles distincts, mais interreliés :

1. Comprendre l'évolution de la ségrégation professionnelle des MV dans la FPF ainsi que la part de la ségrégation qui est attribuée aux changements structurels de l'emploi dans la FPF.
2. Comprendre l'impact de la perception de la discrimination et des préjugés sur la réussite professionnelle des employés Noirs.
3. Comprendre la perception des facteurs qui affectent le développement de carrière des cadres de direction Noirs.

À plusieurs égards, la gestion de la diversité est le fil directeur entre les trois articles. Nos ancrages, théorique et pratique, empruntent des thèmes importants qui sous-tendent l'équité, la diversité, et l'inclusion (EDI). Cette gestion fait référence aux politiques, aux pratiques ainsi qu'au cadre législatif

et culturel au sein de la FPF qui ont tous pour but d'assurer l'égalité substantive (équité) des groupes minoritaires; une égalité garantie par l'article 15 de la *Charte canadienne des droits et libertés*. Les efforts de la FPF pour faire face à cette réalité se sont fondés sur cette notion de représentativité (Conseil du Trésor, 2017, p. 2). Il est important de noter que cette notion signifie une fonction publique reflétant la diversité du marché du travail à partir duquel ses membres sont recrutés. Cet effort de représentation se fait à travers la gestion de la diversité qui revêt un aspect juridique (justice sociale, anti-discrimination, droit à l'égalité de traitement et à l'équité en emploi), un aspect social (pluralité, harmonie et échange), un aspect quantitatif (représentativité dans différentes catégories d'emplois) et un aspect organisationnel (nombre de programmes, de pratiques et de politiques organisationnelles) (Beaudry, Deschênes et Sanni Yaya, 2023). Dans ce contexte, la diversité fait référence à la variété des différences entre les personnes présentant une vaste gamme d'identités, d'habiletés, d'antécédents, de cultures, de compétences, de points de vue et d'expériences qui sont représentatifs de la population actuelle et en évolution du Canada (Conseil du Trésor, 2017). Notons qu'il y a dans cette définition un élargissement du terme « diversité » qui outrepassse la compréhension des enjeux particuliers des quatre groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, soit les femmes, les personnes en situation de handicap, les peuples autochtones et les membres d'une MV, qui sont notre champ d'intérêt. Rappelons, selon la *Loi sur l'Équité en matière d'emploi* (1986), que « font partie des minorités visibles les personnes, autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ».

Ainsi, la gestion de la diversité est centrale dans cette thèse, même quand elle pourrait paraître sous-entendue dans les trois articles. Il faut recueillir des informations auprès des membres de l'organisation ou dans la documentation existante à propos de la composition de la main-d'œuvre, mais également sonder les perceptions individuelles et collectives et s'intéresser aux pratiques de gestion des ressources humaines. Par exemple, notre questionnement sur la ségrégation occupationnelle dans le premier article repose sur la notion de réduction des inégalités en emploi et une connaissance du portrait actuel de la FPF. De même, se pencher dans le deuxième article sur l'impact de la discrimination et des préjugés sur la réussite professionnelle des Noirs repose sur la notion de culture organisationnelle inclusive. Il s'agit de transformer des modes de pensée, des comportements et des interactions parfois profondément ancrés dans l'organisation (Beaudry et al., 2023). Finalement, tenter de comprendre le vécu organisationnel des cadres de direction Noirs repose sur une idée centrale de la gestion de la diversité selon laquelle une organisation inclusive doit être composée de membres diversifiés à tous les niveaux hiérarchiques, qui reflètent le contexte dans lequel l'organisation évolue.

Cette thèse puise donc son importance dans la nécessité de contribuer aux connaissances et de comprendre, d’abord, l’évolution des MV par rapport à la ségrégation professionnelle (horizontale et verticale) et, deuxièmement, les facteurs de réussite professionnelle et de développement de carrière des Noirs. C’est aussi reconnaître que, bien qu’il existe une littérature abondante sur la diversité dans les fonctions publiques au Canada (Conseil du Trésor, 2017; Angom, 1998; Agócs, 2013) et ailleurs (State Services Commission, 2010; Popescu et Rusko, 2012; Pitts, Hicklin, Hawes et Melton, 2010), nous n’avons pas trouvé de recherches académiques spécifiques à la FPF qui nous permettent de rendre compte de l’évolution des MV et des Noirs dans toutes les catégories d’emploi et, ce faisant, de nous aider à esquisser des modèles d’explication pour rendre compte de la situation des MV et des Noirs dans la FPF (Shulman, 1996; Reich, 1981). Nous voulons étoffer le corpus de recherches académiques pour enrichir la compréhension de la réalité des MV et des Noirs.

Les trois articles qui composent la présente thèse seront décrits dans les trois prochaines sections.

Article I : La ségrégation professionnelle des minorités visibles au sein de la fonction publique fédérale

Cet article porte sur l'évolution des MV au sein de la FPF. Nous sommes intéressés à comprendre la nature de la ségrégation professionnelle, qui désigne la répartition inégale des groupes sociaux au sein des catégories professionnelles. On parle de ségrégation parfaite lorsqu'une profession est occupée par des travailleurs d'un seul groupe; en revanche, l'intégration parfaite se produit lorsque chaque profession comprend la même proportion de travailleurs de chaque groupe racial (Kim et Tamborini, 2009). La ségrégation n'est pas le résultat d'actions directes, elle est ancrée dans les cultures et les pratiques de l'organisation (Commission de la fonction publique, 2011).

Le rapport annuel *L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada Exercice financier 2023-2024* (Conseil du Trésor, 2025) offre les observations suivantes quant à la représentation des membres de MV au sein de la FPF :

- Dans l'ensemble, le taux de représentation des membres des MV s'est accru, passant de 10,4 % en 2006 à 20,2 % en mars 2022. En même temps, la part des nouvelles embauches de membres des MV a augmenté, passant de 17,9 % en 2016 à 26,9 % en 2022. Pour la même période, le pourcentage de promotion est passé de 15,9 % à 24,2 %. Toutefois, leur part de cessation d'emploi était plus élevée que pour tous les autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi, avec une différence entre 2006 et 2022 de 2,3 %, alors qu'on notait 0,3 % pour les personnes en situation de handicap, 0,9 % pour les autochtones et -1,8 % pour les femmes.
- En 2022, le nombre de cadres de la direction qui se sont identifiés comme appartenant à une MV a augmenté, passant de 10,1 % en mars 2016 à 15,2 % en 2022. Même si la représentation globale des EX a augmenté pour les membres des MV, le nombre au plus haut niveau (EX-05) est resté inchangé par rapport aux années précédentes; ce niveau est équivalent à celui des sous-ministres adjoints, qui exercent généralement des fonctions de haute direction et assurent l'orientation stratégique et la surveillance.

Malgré cette évolution, des questions persistent. Ainsi, notre problématique porte sur la répartition professionnelle des MV dans la définition du capital humain (Polachek, 1981). C'est pourquoi il semble raisonnable de favoriser un taux de représentativité dans la FPF qui constitue l'équivalent du poids démographique des MV au sein de la FPF. Pour qu'elle soit équitable, cette répartition est

mieux comprise à travers les notions de ségrégation verticale et horizontale. La ségrégation horizontale (Alonso-Villar et Del Rio, 2017) désigne la ségrégation présente entre différents types de groupes professionnels. La ségrégation verticale fait quant à elle référence à la sous/sur-représentation d'un groupe clairement identifiable dans des professions ou des secteurs qui ont des attributs « souhaitables » (revenu, prestige, stabilité d'emploi, etc.), indépendamment du secteur d'activité. La sous-représentation au sommet des échelles professionnelles a été regroupée sous le titre de « ségrégation verticale », alors qu'elle est maintenant plus communément appelée « ségrégation hiérarchique » (Bettio et Verashchagina, 2009). Nous gardons toutefois la première terminologie qui semble plus spécifique au passage des MV et des Noirs dans la catégorie Cadre de direction, tandis que la notion de « hiérarchie » existe dans toutes les catégories professionnelles. La ségrégation verticale renvoie à la disparité de représentation entre les MV et les non-MV à l'intérieur de la catégorie Cadre de direction (Laufer, 2002). La ségrégation raciale sur le lieu de travail est influencée par la différence de distribution raciale tant au sein des catégories professionnelles qu'entre les catégories professionnelles. La recherche précise que la capacité d'affecter des individus à un groupe est un facteur critique de création d'inégalités sociales (Laufer, 2002). Les attributs sociaux, qu'ils soient physiquement tangibles ou créés socialement, peuvent être utilisés pour déterminer l'appartenance à un groupe. En conséquence, l'appartenance à un groupe crée une perception sociale d'une orientation intragroupe, plutôt qu'une orientation intergroupe.

Il est donc essentiel d'examiner cette ségrégation, car cela révélera si la FPF perpétue une culture de sous-représentation et de ségrégation horizontale et verticale parmi ses effectifs, et ce, malgré les obligations législatives de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (1986). Dans cet article, nous sommes motivés par deux préoccupations. En premier lieu, nous voulons comprendre l'évolution de la représentation des MV au sein de la FPF de 2006 à 2022; et, deuxièmement, nous voulons expliquer cette évolution en distinguant l'impact des changements structurels de la FPF en général (changement dans les catégories professionnelles) de celui spécifique à la représentativité des MV. Nous tenons donc à comprendre si cette augmentation est réelle, ou si des schémas d'inégalité persistent. De même, si la représentation des MV dans la catégorie Cadre de direction a considérablement augmenté, nous voulons comprendre si les MV sont sous-représentées proportionnellement à leur poids relatif dans la FPF.

Notre question de recherche est donc la suivante :

Quelle est l'évolution de la ségrégation professionnelle des MV dans la FPF, et quelle est la part de la ségrégation qui est attribuée aux changements structurels de l'emploi dans la FPF?

Nous espérons contribuer aux connaissances de trois façons distinctes :

1. Mettre en évidence les deux types de ségrégation;
2. Fournir les explications possibles; et
3. Décomposer l'évolution en deux parties : la première est spécifique à la participation des MV; la deuxième porte sur les changements structurels des catégories professionnelles de la FPF.

Cet article espère ajouter à la connaissance des pratiques organisationnelles à travers une analyse de l'évolution des MV et une analyse de la ségrégation professionnelle, et ce, non seulement parce que la ségrégation est spécifiquement visée par la *Loi sur l'Équité en matière d'emploi*, mais aussi parce qu'elle est associée à des inégalités d'emploi liées aux salaires et aux promotions.

Pour répondre à cette question, nous utiliserons les données de l'équité en matière d'emploi de la FPF pour suivre l'évolution des MV au sein de la FPF. Nous avons obtenu ces données du Conseil du Trésor. Les données reçues contiennent les informations suivantes : Ministère; Région; Catégorie d'emploi; Salaire; Mobilité (embauche, promotion et séparation); Âge; Représentation au sein de la FPF des groupes désignés; Représentation sur le marché du travail. Les données sur l'équité en matière d'emploi pour les membres des groupes désignés proviennent de l'auto-identification des employés de la FPF. Les données sont classées par groupes désignés, ce qui permet d'effectuer des analyses comparatives entre les employés de MV et les autres employés de la FPF, les non-MV.

Les niveaux de ségrégation professionnelle sont généralement mesurés à l'aide des indices qui mesurent le pourcentage de membres d'un groupe qui devraient changer de profession pour atteindre une intégration parfaite, ou des indices qui indiquent les membres d'un groupe qui sont surreprésentés dans la profession moyenne (p. ex., Charles et Grusky, 2004). Il faut donc regarder l'effet de composition pour isoler l'effet réel de l'augmentation de la représentativité. Pour la méthode d'analyse de la ségrégation, nous utilisons trois outils : 1) l'indice de dissimilarité (ID); 2) l'indice de ségrégation (IS); et 3) la décomposition.

L'ID est l'indicateur le plus utilisé pour mesurer les inégalités entre deux groupes, défini comme la somme de la proportion minimale de MV et de la proportion minimale de non-MV qui devraient changer de profession pour que la proportion de MV soit identique dans chaque profession (Anker,

1998). Cet indicateur calcule la répartition professionnelle ou sectorielle de l'emploi par race, associée respectivement à une ségrégation verticale et horizontale (Anker, 1998). La valeur de l'ID dépend du niveau d'emploi des MV, mais seulement indirectement, via les changements de la structure professionnelle qui accompagnent les augmentations ou les diminutions de la proportion des MV dans la population active. L'IS nous permet de relativiser la répartition des MV dans les catégories professionnelles en comparaison avec *tous* les autres groupes au sein de ces catégories. Il permet de comprendre le processus de mise à l'écart de groupes sociaux, résultant de stratégies spatiales concernant le lieu de travail. Cette différenciation sociospatiale peut se faire sur des bases ethniques ou culturelles. Et, finalement, la décomposition permet de comprendre l'évolution dans le temps de la représentation des MV. Plus spécifiquement, la part de l'évolution qui est due à leur représentation par rapport à la part qui est due aux changements structurels des catégories professionnelles (leur poids relatif dans le temps) ou aux changements qui pourraient se faire à travers une mobilité entre catégories professionnelles, donc une baisse (hausse) potentielle de la ségrégation par catégorie. Basé sur le contenu textuel et méthodologique de l'Article I, le choix d'utiliser et de combiner l'ID et l'IS repose sur une logique de complémentarité statistique et conceptuelle. Le choix de présenter ces deux indices simultanément est le pivot de la démonstration macro de l'article. Les indices mènent à la nécessité de décomposer leur évolution dans le temps pour expliquer la partie de la représentation qui est due aux changements structurels en général de la FPF et celle qui est due aux changements spécifiques aux MV.

Cette perspective sur l'évolution de la structure sociale « minorités visibles » nous permettra aussi de comprendre ses limites. Nous croyons que cette structuration ne permet pas d'évaluer les résultats distinctifs des groupes constitutifs de la structure sociale « minorités visibles », dont les Noirs. Les modèles qui sont présentés au premier article servent de référence pour le second article.

Article II : L'impact de la perception de la discrimination et des préjugés sur la réussite professionnelle des employés Noirs : le cas de la fonction publique fédérale

Cet article porte sur les employés Noirs à la FPF et les facteurs qui affectent leur réussite professionnelle. Bien qu'ils représentent la plus haute proportion des MV au sein de la FPF (21,4 %) (Conseil du Trésor, 2025), les facteurs en restent inconnus. De manière générale, les Noirs se retrouvent en plus fortes proportions dans des emplois moins bien rémunérés (Conseil du Trésor, 2025). Compte tenu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et de ses multiples mesures, il existe une pression accrue sur la FPF de s'assurer qu'elle soit une organisation au sein de laquelle « *tous les membres aient une chance véritable de réussir, où les possibilités reposent uniquement sur les compétences et les habiletés, où il n'y a pas d'obstacle aux milieux de travail inclusifs et où l'effectif est à l'image de la société canadienne* » (L'honorable Patricia A. Hajdu, C.P., députée, 2018). C'est, en fait, reconnaître qu'il existe de nombreux obstacles à la pleine participation des Noirs qui ont été injustement désavantagés par des pratiques et politiques d'emploi, neutres en apparence, établies depuis longtemps et qui, intentionnellement ou non, ont eu des répercussions discriminatoires.

Notre problématique porte sur la situation des Noirs qui semble être un problème à caractère systémique, structurel et constant dans le temps (Agócs, 2013; Conseil du Trésor, 2017), car, le 22 janvier 2021, le Bureau du conseil privé a fait un *Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale*. Dans ce contexte, il a été spécifiquement demandé aux sous-ministres et chefs d'organisme distinct et fédéral de nommer des employés Noirs. De même, la Commission de la fonction publique (2021) a publié un rapport qui portait sur les processus de recrutement qui sont l'un des principaux vecteurs de la réussite professionnelle. Les résultats ont démontré que parmi les groupes de MV, les Noirs ont connu, aux étapes de la présélection organisationnelle et de l'évaluation, des baisses de représentation plus importantes que les autres groupes constitutifs de MV. Aussi, en 2021, les employés s'identifiant comme Noirs, Caribéens ou de descendance africaine et représentant près de 30 000 fonctionnaires (actuels et anciens) ont mené une action en justice contre le gouvernement du Canada pour un recours collectif de 2,5 milliards de dollars pour ceux qui sont, ou ont été, victimes de pratiques discriminatoires en matière d'embauche et de promotion. C'est un recours qui avait reçu l'appui des syndicats nationaux, dont l'Alliance de la Fonction publique du Canada et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada. Ces multiples constats font état d'un problème réel et qui s'étend dans le temps.

Toutefois, la « réussite professionnelle » est un terme générique qui implique les processus psychologiques et comportementaux ainsi que les influences contextuelles qui façonnent la carrière d'une personne au cours de sa vie (Niles et Harris-Bowlsbey, 2002). Nous sommes donc intéressés à changer du générique au spécifique, dans un contexte où la race semble jouer un rôle majeur sur la perception de réussite des Noirs. La réalité des Noirs passe par une différenciation sociale, qui est la séparation entre les groupes dans une société ainsi que le degré de séparation interne au sein des organisations (Ferguson et Koning, 2018). C'est une étape fondamentale qui établit des frontières entre des groupes d'individus. Une fois que des significations sociales sont attribuées aux critères (par exemple : « les Blancs sont plus intelligents que les Noirs »), un mouvement conceptuel critique est effectué de la différenciation au classement, comme relations stratifiées entre les groupes sur la base d'un accès différentiel au pouvoir organisationnel. Cette différenciation semble jouer sur la perception de réussite professionnelle des Noirs, potentiellement en créant un accès différentiel pour eux en ce qui concerne les opportunités d'emploi. De manière constante, les recherches montrent que la race est un élément saillant dans la réussite professionnelle (Agarwal, Odegbile, Parent, Smith Fowler et Wray, 2024).

Malgré ce contexte, il y a tout de même des Noirs qui pensent avoir atteint une réussite professionnelle. Par exemple, si on considère l'ascendance verticale comme un facteur tangible de réussite professionnelle, tandis que les employés Noirs sont les plus nombreux dans la tranche de salaire de 50 000 \$ à 74 999 \$ par rapport aux groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi, il y a toutefois eu une augmentation du nombre d'employés Noirs dans les tranches de salaire plus élevées, en particulier de 100 000 \$ à 124 999 \$ (12,4 % en mars 2023 contre 15,6 % en mars 2024) et de 125 000 \$ à 149 999 \$ (2,9 % en mars 2023 contre 6,0 % en mars 2024) (Conseil du Trésor, 2025). Ce qui laisse entendre que certains Noirs semblent être capables de naviguer dans la hiérarchie professionnelle. Ceci sous-tend que l'expérience des Noirs est hétérogène. Les Noirs présentent une grande diversité compte tenu des différences de génération, de la composition du groupe de travail, des différentes capacités linguistiques, de la régionalisation, des niveaux d'éducation et d'expérience ainsi que d'autres facteurs qui caractérisent la population Noire à la FPF (Perry, 1997). Il doit donc y avoir des facteurs de différenciation entre eux qui expliquent la réussite professionnelle, même quand ils font face à la même réalité de discrimination et de préjugés. De plus, la perspective d'intersectionnalité signifie que la race et le sexe peuvent se compléter dans la mesure où l'une des identités sociales (hommes et Noirs / femmes et Noires) ne peut pas expliquer des conséquences disparates sans intersection avec l'autre catégorie sociale (Bowleg, 2012). Il est donc important d'explorer les stratégies capables d'aider les Noirs à gérer leur réussite professionnelle dans

ce contexte. Ce qui laisse présager des différences potentielles au sein des Noirs qui nécessiteraient que des stratégies distinctes soient identifiées pour les aider dans leur réussite professionnelle (Rahman, Shore et Lightner-Laws, 2016). Il est donc également important d'examiner de manière critique l'impact des facteurs organisationnels (l'environnement organisationnel) et des facteurs individuels (les facteurs reliés à la perception des préjugés et de la discrimination) sur la réussite professionnelle. Trois pistes d'exploration guident cette recherche : 1) comment les Noirs perçoivent leur réussite professionnelle; 2) comment la discrimination et les préjugés façonnent cette réussite; et 3) quels facteurs influencent cette réussite.

Notre question de recherche est donc la suivante :

Quel est l'impact de la perception de la discrimination et des préjugés sur la réussite professionnelle des employés Noirs?

Ainsi, nous espérons contribuer aux connaissances en élucidant l'expérience d'un groupe particulier de MV, et ce, compte tenu de l'absence de recherche académique qui porte sur ce groupe dans la FPF. Nous n'avons pas de données spécifiques qui pourraient être utilisées, pour comprendre la réussite professionnelle des Noirs. C'est en fait un des objectifs de cette recherche que de générer ces données. De plus, les études portant sur les Noirs tendent à les appréhender comme un groupe monolithique, les comparant aux autres groupes. Dans cette recherche nous sommes intéressés à comprendre les facteurs qui différencient les Noirs entre eux, reconnaissant que certains semblent réussir professionnellement et d'autres, non. Ces connaissances peuvent être utilisées pour accroître la profondeur et l'ampleur des informations sur l'état des Noirs au sein de la FPF. Ce sujet est important, car il déterminera si la FPF a suffisamment exploité son capital humain pour garantir une main-d'œuvre de qualité et diversifiée.

Comme méthode, nous avons mis au point un questionnaire qui rassemble l'essentiel des facteurs (organisationnels et individuels) qui influent sur la réussite professionnelle, particulièrement la perception de discrimination et des préjugés. Nous ajoutons un nombre de questions démographiques qui comprennent des questions sur les caractéristiques de l'emploi (classification, poste, niveau, etc.), et des questions sur le répondant (identification du sexe, âge, niveau professionnel, etc.). Le questionnaire comprend 41 questions adressées aux fonctionnaires fédéraux Noirs pour examiner les perceptions des facteurs qui influent sur la réussite professionnelle. Il s'agit d'un questionnaire auto-

administré : l'individu sondé remplit le questionnaire en ligne de manière autonome et sans assistance.

Les données portent sur un échantillon d'employés qui se sont identifiés comme Noirs à la FPF. Leurs coordonnées proviennent de la base de données du Caucus des employés fédéraux noirs (CEFN). Le CEFN est un réseau d'employés fédéraux Noirs des ministères de l'ensemble de la FPF. Le questionnaire a été distribué à approximativement 2 500 employés Noirs.

Article III: La perception des facteurs qui affectent le développement de carrière des cadres de direction Noirs : le cas de la fonction publique fédérale

Dans cet article, nous voulons comprendre l'expérience vécue des cadres de direction Noirs. Les connaissances sont limitées en général sur la ségrégation verticale des Noirs dans la FPF. Nous n'avons pas assez de données à travers l'application du questionnaire du deuxième article pour nous permettre de comprendre le vécu de cette catégorie d'employés. Toutefois, les témoignages récents des Noirs lors des symposiums de 2019 et de 2020 du Caucus des employés fédéraux noirs (CFEN) laissent présager que le progrès présenté par la FPF n'est peut-être pas uniforme pour tous. En effet, la « *représentativité ne concerne pas seulement le nombre, elle concerne également la participation au processus décisionnel, l'équité au chapitre de l'avancement et du salaire, une culture axée sur l'intégration et le respect* » (Comité sénatorial permanent des droits de la personne, 2013, p. 17).

La représentation des Noirs au sein de la catégorie Cadre de direction paraît essentielle pour une organisation qui se veut une bureaucratie représentative. L'absence de cadres Noirs à tous les niveaux hiérarchiques, en proportion de leur nombre au sein de la FPF, ne respecte pas ce principe. Nous voulons donc identifier, expliquer et théoriser le phénomène qui fait l'objet de notre recherche, à savoir le développement de carrière des Noirs. La Décennie internationale des personnes d'ascendance africaine 2015-2024 proclamée par les Nations Unies, dont le Canada est signataire, a pour thème « reconnaissance, justice et développement ». C'est dans ce contexte de développement que nous voulons apporter un regard particulier sur les expériences vécues par les cadres de direction Noirs à la FPF.

Il y a sept niveaux de classification pour la catégorie Cadre de direction : EX-01; EX-02; EX-03; EX-04; EX-05; Sous-ministre délégué (SM2); Sous-ministre (SM). D'une manière générale, les sous-ministres adjoints (niveaux EX-04 et EX-05) remplissent la fonction de haute direction (orientation stratégique et surveillance), tandis que les directeurs, les directeurs exécutifs et les directeurs généraux (niveaux EX-01 à EX-03) assurent la fonction de cadre supérieur et se chargent de gérer le personnel. Les postes de sous-ministre (SM) et sous-ministre délégué (SM2) assurent la coordination entre les élus politiques et l'administration publique. En 2025, les employés Noirs représentaient 3 % des EX répartis comme suit : EX1 (3,4 %); EX2 (2,7 %), EX3 (2,3 %). Il y avait 9 155 membres de la catégorie Cadre de direction (EX); plus de la moitié (50,16 %) d'entre eux étaient des employés de niveau EX-01; 26,72 % d'entre eux étaient de niveau EX-02; 17,05 % de niveau EX-03; 4,17 % de

niveau EX-04; et 1,90 % de niveau EX-05. Le personnel de la direction représentait 2,49 % de la FPF (APEX, 2024).

De façon générale, les recherches laissent supposer (Banner, 2003; Tuch et Martin, 2020) que même si de nombreux dirigeants Noirs prospèrent, ils continuent à faire face à de profonds obstacles à leur leadership. À elle seule, cette contradiction indique qu'une exploration des territoires croisés de la race et du leadership serait productive, et ce, particulièrement dans le cas de la FPF. Ainsi, acquérir une compréhension plus profonde du vécu des cadres Noirs peut aider les dirigeants de la FPF à reconnaître les actions et les pratiques organisationnelles qui aident le développement de carrière. La sous-représentation est déjà assez grave, mais pire encore est l'expérience vécue des cadres Noirs sur le lieu de travail (Roberts, Mayo et Thomas, 2019). Ce faisant, dans cette recherche, nous traitons les expériences des cadres Noirs non comme un cas spécial, mais plutôt comme la source potentielle de théories dans un contexte social particulièrement important, étant donné l'omniprésence et l'impact de la race dans l'expérience organisationnelle à la FPF. Les idées issues de cette recherche qui concernent explicitement la perspective intérieure des cadres Noirs ne seront pas minimisées ni ignorées. Ces lacunes dans la littérature existante réduisent considérablement notre capacité à comprendre toute la complexité de l'expérience professionnelle des cadres Noirs.

Les recherches récentes (Roberts et al., 2019; Tuch et al., 2020; Washington, Maese et McFeely, 2019) offrent une perspective inusitée sur le fait d'être Noir dans des organisations et la nature de l'expérience vécue par les cadres Noirs qui continuent à faire face sur le lieu de travail au racisme systémique, subtile et quotidien. Cette littérature comprend quatre grands thèmes : 1) le racisme contextuel; 2) les obstacles à la carrière; 3) les stratégies d'avancement professionnel; et 4) le développement du leadership des Noirs. De même, des recherches récentes (Bounds, 2017) soulignent la nécessité d'utiliser des modèles de gestion de carrière, en particulier la *Social Cognitive Career Theory* (SCCT) pour expliquer comment les identités raciales, ainsi que les défis de carrière perçus et systémiques, influencent les principes fondamentaux du développement de carrière tels que l'auto-efficacité, les attentes en matière de résultats et les objectifs personnels. C'est ainsi que nous formulons notre question de recherche comme suit :

Quelle est la perception des facteurs qui affectent le développement de carrière des cadres de direction Noirs?

Malgré des données probantes que nous avons recueillies sur la situation des Noirs en général, nous avons peu de recherches académiques qui portent sur ce sous-groupe de MV. Toutefois, nous avons passablement de recherches qui indiquent que les groupes minoritaires restent concentrés dans les postes de niveau inférieur en raison d'obstacles socioculturels et organisationnels (Alkadry et Tower, 2006). De fait, le terme « plancher collant » rend compte de la prévalence des Noirs dans des postes sans issue, de bas niveaux, de faibles statuts et de faible mobilité, sans cheminement de carrière explicite menant à des postes de direction (Yap et Konrad, 2009). Ainsi, nous voulons contribuer au développement de recherches qui portent sur la représentation des Noirs dans la catégorie Cadre de direction, car nous sommes conscients que la structure sociale « minorités visibles » ne permet pas de comprendre les différences entre les cadres qui viennent de groupes distincts faisant partie de cette structure. De même, il faudra davantage de données plus désagrégées pour bien comprendre et schématiser le parcours professionnel des cadres Noirs, ainsi que l'incidence des défis qu'ils ont rencontrés. Les voix des Noirs qui ont réussi à atteindre des postes de direction peuvent aider à trouver des solutions pour minimiser les obstacles liés au manque de représentation et à la ségrégation verticale.

Cette étude adopte une approche qualitative de type phénoménologique. C'est la méthode appropriée pour approfondir la compréhension du vécu des cadres Noirs en obtenant et en transmettant textuellement les expériences des participants à partir d'entrevues. De plus, cette méthodologie nous semble propice considérant le manque de théorie et le manque de travaux empiriques sur l'expérience vécue des cadres Noirs. En raison de la nature exploratoire de l'objet de recherche et de la quasi-inexistence des écrits scientifiques au Canada liés à ce thème, le cadre inductif proposé par la méthodologie de la théorisation ancrée (Corbin et Strauss, 1990) est apparu d'emblée pertinent afin d'appréhender, selon une approche de découverte émergente, la perception des cadres Noirs à la FPF. La théorie ancrée à travers des entrevues de récit de vie nous permettra de contribuer aux connaissances, en laissant émerger les phénomènes.

L'instrument de cueillette de données retenu dans le cadre de cette recherche sera l'entrevue individuelle semi-dirigée. Le point focal de l'entrevue sera d'aider les participants à nommer leur expérience professionnelle au sein de la FPF. Le protocole de conduite de l'entrevue comprend l'enregistrement à l'aide d'un appareil numérique. Le guide du protocole d'entrevue a été conçu pour répondre aux interrogations de recherche et, en particulier, pour collecter des données en se concentrant sur les perceptions et les expériences vécues lors de leur ascension vers des postes de

cadre de direction. Les répondants n'étaient pas limités dans leurs réponses, ce qui permettait de laisser place à d'autres thèmes, par exemple des thèmes spécifiques à la culture de la FPF.

Les données parviennent de cadres de direction Noirs au sein de la FPF. Les participants doivent être des cadres de niveau EX1 à EX5 au sens reconnu par la FPF. Principalement, on entend par « cadres de direction » les personnes occupant des fonctions stratégiques et dont le rôle est de penser les grandes orientations et de venir en soutien à leur déploiement. Pour recruter les participants, nous avons fait appel au Réseau des exécutifs noirs (REN). C'est un réseau d'employés de la FPF qui a comme mission, entre autres, de « *bâtir et maintenir un réseau solide, inclusif et influent de cadres Noirs engagés envers l'excellence du service public, une saine gestion et des retombées positives pour tous les Canadiens* ». Le réseau regroupe près de 119 cadres de direction Noirs. Une démarche visant à légitimer la demande de participation était planifiée en concertation avec le REN. Une lettre de participation a d'abord été envoyée aux membres par l'intermédiaire du REN. Les participants potentiels ont ensuite contacté le REN pour exprimer leur intérêt. Et finalement, le REN nous a fait parvenir une liste avec des informations démographiques; cette liste a été utilisée pour recruter les participants. Nous pensons être capables d'avoir un échantillon théorique d'une vingtaine de personnes approximativement.

Article I. La ségrégation professionnelle des minorités visibles au sein de la fonction publique fédérale

Gerard Etienne

Ali Béjaoui

Décembre 2025

Résumé

Cet article présente une perspective macro de la structure de ségrégation des MV dans la FPF. Il traite de la distribution des MV et des non-MV au sein des catégories professionnelles, qui peut sous-tendre le résultat de choix organisationnels, délibérés ou non. De plus, l'analyse de la ségrégation dans le premier article force à disjoindre tous les autres groupes constituant la main d'œuvre de la FPF. Finalement, cet article prend une perspective temporelle pour tenter de comprendre les facteurs qui accentuent la sur/sous-représentation des MV dans les catégories professionnelles et, ce faisant, esquisser des éléments de réponse basés sur les changements structurels des catégories professionnelles (leur poids relatif dans le temps) et/ou la baisse ou hausse de la ségrégation par catégorie professionnelle. L'un des résultats principaux de cet article montre que la représentation des MV dans les catégories professionnelles est tributaire de l'accroissement de leur poids relatif, plutôt que d'une baisse substantielle de la ségrégation par catégorie ou d'un changement structurel dans les catégories. Il sera important de comprendre les facteurs qui empêchent la mobilité entre catégories professionnelles.

1. Introduction

Le *rapport du Groupe de travail conjoint sur la diversité et l'inclusion* (Conseil du Trésor, 2017) arrive à la conclusion que la répartition interne des minorités visibles (MV) ne semble pas être optimale au sein de la fonction publique fédérale (FPF), et ce, malgré la représentation générale des MV qui est passée de 4,7 % à 21,7 % entre 1997 et 2023. Nul doute qu'il y a eu un certain progrès au niveau de la représentation des MV. Toutefois, un aperçu sommaire des données laisse croire que cette progression doit être nuancée. En effet, selon les rapports du Conseil du Trésor (2017-2025), il semble exister un problème de ségrégation professionnelle quand on considère la répartition des employés de la FPF par catégorie professionnelle. En date du 31 mars 2024, 80 % des MV se retrouvent dans deux catégories professionnelles, à savoir : Administration et Service extérieur (57,2 %) et Scientifique et professionnel (23,2 %). Le reste des MV est distribué ainsi : 1) Soutien administratif (8,2 %); 2) Opérationnel (6,3 %); 3) Cadre de direction (4 %); et 4) Technique (2,8 %) (Conseil du Trésor, 2025). La somme des chiffres relatifs aux catégories désignées ne correspond pas au total (« tous les employés »), étant donné qu'il est possible qu'une personne se soit identifiée comme membre de plus d'une catégorie désignée. Ainsi, les rapports ne permettent pas de distinguer dans quelle mesure la représentation progressive est réelle ou simplement le reflet d'un déplacement structurel de l'emploi dans la FPF. En effet, ils ne permettent pas de distinguer les changements au niveau de la catégorie professionnelle de la FPF en général ni les changements au niveau des mouvements (recrutement et promotion) des MV.

Ceci nous amène au cœur du débat sur la ségrégation professionnelle. Nos connaissances actuelles sur la répartition des MV au sein de la FPF sont limitées. S'il existe une abondante littérature sur la représentation (Gorman et al., 2011) et la ségrégation (Bakan et Kobayashi, 2007; Braddock et McPartland, 1987), les études analysant les conditions de ségrégation des MV dans une fonction publique sont relativement rares. Les études récentes (Agócs, 2013; Conseil du Trésor, 2017) n'ont pas pris pleinement en compte les facteurs de ségrégation à la base de la structure de représentation des MV et le fait qu'il soit nécessaire de prendre une perspective temporelle sur l'évolution réelle des MV au sein de la FPF. Pratiquement, les connaissances disponibles concernant la ségrégation au sein de la FPF restent insuffisantes.

L'objectif de cet article est donc de mesurer la ségrégation professionnelle et de décomposer son évolution dans le temps en analysant les données du Conseil du Trésor de 2006 à 2022. S'il y a

ségrégation, nous voulons l'expliquer en tentant de comprendre la partie de la représentation qui est due aux changements structurels en général de la FPF et aux changements spécifiques aux MV. Ce faisant, nos questions de recherche sont les suivantes :

- *Comment la ségrégation professionnelle horizontale des MV a-t-elle évolué dans la FPF?*
- *Quelle est la part de la ségrégation professionnelle des MV qui est attribuée aux changements structurels de l'emploi dans la FPF?*

Ces deux questions permettent de poser un diagnostic sur la gestion de la diversité de la FPF. Lorsqu'il est question de l'élaboration d'une politique ou d'un plan d'action sur l'équité, la diversité, et l'inclusion (EDI), la mesure de la diversité constitue une étape importante. Les indicateurs de mesure de l'EDI devraient permettre de poser un diagnostic, d'assurer le suivi et de mesurer la performance des politiques de gestion de la diversité (Beaudry, Deschênes et Sanni Yaya, 2023).

2. Revue de la littérature

La ségrégation existe lorsque les travailleurs d'une catégorie désignée font face à la ghettoïsation ou sont concentrés en très grande proportion dans un nombre limité de professions, ce qui fait en sorte que la capacité d'affecter des individus à une catégorie est un facteur critique de création d'inégalités sociales (Ferguson et Koning, 2018). L'appartenance à une catégorie crée une perception sociale d'une orientation intra-catégorie par rapport à une orientation inter-catégorie (Alonso-Villar et Del Rio, 2017). Les conditions de ségrégation des membres de MV prennent toute leur importance en ce qui a trait aux stratégies (délibérées ou non) qui existent afin de perpétuer cette ségrégation en emploi, laquelle est à la fois verticale (possibilités plus limitées d'obtenir des promotions) et horizontale (concentration dans certaines occupations) (Bettio et Verashchagina, 2009). Elle est comprise comme une sous/sur-représentation d'un certain groupe dans des professions (Bettio et al., 2009). C'est une constante sur le marché du travail (Anker, 1998) et une caractéristique quasi immuable des systèmes socio-économiques contemporains (Rubery et Fagan, 1993).

La majorité des recherches sur la ségrégation professionnelle basée sur la race dans un secteur public parvient des États-Unis, avec une emphase sur les femmes afro-américaines. Par exemple, Moon (2013) a analysé l'état de la représentation et de la ségrégation parmi les femmes afro-américaines au département du Commerce des États-Unis et a pu démontrer que cette catégorie constitue la plus

grande cohorte minoritaire au sein du gouvernement fédéral, mais elle est sous-représentée dans les postes de direction. De même, Mitchell (2019) démontre que bien que les femmes afro-américaines aient augmenté leur représentation, l'écart demeure dans les postes de direction.

D'autres recherches académiques ont pris en compte l'horizon temporel, l'amélioration de la représentation d'un groupe minoritaire et les changements dus aux ajustements structurels. Alonso-Villar et al. (2010) ont pu démontrer que la baisse de la ségrégation globale observée entre 1980 et 2010 pour les Américains Noirs était le résultat d'une diminution de la représentation des hommes blancs, qui avaient une faible ségrégation. Alonso-Villar et al. (2010) ont pris un horizon temporel beaucoup plus large de 40 ans pour examiner la ségrégation globale des catégories minoritaires pour arriver à la conclusion que la ségrégation avait atteint un sommet en 1960, a glissé jusqu'en 2000 et a légèrement augmenté de 2000 à 2007, restant stable par la suite. L'évolution de cette série temporelle et les réductions observées de 1960 à 1980 se sont produites à la fois selon le sexe et selon la race. La réduction de 1980 à 1990 semble être due exclusivement à l'intégration du genre, alors que la légère augmentation observée au début des années 2000 semble être la conséquence de différences croissantes entre les catégories raciales.

De même, Kaufman (2010) a pu constater l'effet dans le temps de la ségrégation entre les femmes Noires et les hommes Noirs ainsi que la ségrégation des femmes blanches, qui a diminué sur une période de 10 ans dans les années 1980, tout en observant que la ségrégation entre les femmes Noires et les hommes blancs avait augmenté durant cette même période. Finalement, Tomaskovic-Devey, Stainback, Taylor et Zimmer (2006) ont voulu tester l'hypothèse selon laquelle les recherches antérieures fondées sur des analyses des tendances nationales agrégées de la ségrégation professionnelle semblent indiquer que la ségrégation en matière d'emploi fondée sur la race a diminué aux États-Unis depuis les années 1960. Les auteurs ont documenté les tendances en matière de ségrégation hommes-femmes, femmes Noires-femmes blanches et individus d'origine hispanique à l'aide de données sur les lieux de travail du secteur privé. Ils arrivent à la conclusion que la tendance générale a diminué pour les trois comparaisons catégorielles entre 1966 et 1980, mais qu'après 1980, seule la ségrégation sexuelle a continué de diminuer de façon marquée.

Bien que cette littérature soit pertinente, il demeure que le changement dans les catégories professionnelles et ses implications en termes de ségrégation professionnelle dans une fonction

publique sont restés largement inexplorés. Dans le cadre de la FPF, nous nous intéressons à une comparaison temporelle qui prend en compte les changements potentiels des catégories professionnelles qui permettraient de mieux comprendre les changements au niveau de la ségrégation. Plus précisément, nous voulons comprendre comment le taux de croissance de la proportion des MV dans une catégorie professionnelle « j » est affecté par le taux de croissance des MV dans la FPF en général et par le taux de croissance du poids relatif de la catégorie professionnelle « j » dans l'emploi total de la FPF.

3. Les mesures de la ségrégation professionnelle

Afin d'évaluer la ségrégation professionnelle des MV, nous comparerons deux indices, à savoir l'indice de dissimilarité et l'indice de ségrégation. Alors que l'indice de dissimilarité compare la distribution de deux catégories, à savoir les MV par rapport aux autres employés de la FPF (les non-MV), l'indice de ségrégation compare la distribution des MV à la distribution de *tous* les employés de la FPF. La comparaison à travers le temps de ces deux mesures est affectée par l'effet de composition de l'effectif de la FPF. D'où l'importance d'en tenir compte pour isoler la ségrégation professionnelle spécifique aux MV. Les deux mesures de ségrégation ainsi que la décomposition de la ségrégation professionnelle seront détaillées dans les trois sections suivantes.

3.1 Indice de dissimilarité

En général, l'indice de dissimilarité (ID) (Duncan, 1955) compare les distributions de deux catégories entre des unités spatiales et mesure leur séparation spatiale. Dans notre cas, nous comparons la distribution par catégorie professionnelle des MV par rapport aux autres employés de la FPF (non-MV). La valeur de cet indice exprime la part d'un des deux groupes qui devrait changer de catégorie pour obtenir des distributions identiques. Nous distinguons cinq catégories professionnelles, à savoir : Administration et Service extérieur (AFS), Soutien administratif (AS), Cadre de direction (EX), Opérationnel (OP), Scientifique et professionnel (SP) et Technique (TECH). L'indice varie entre 0 (similitude spatiale parfaite) et 1 (dissemblance spatiale maximale) et se calcule comme suit :

$$D(mv, nmv) = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^N \left| \frac{mv_i}{MV} - \frac{nmv_i}{NMV} \right|$$

OÙ :

NMV : nombre des non-MV dans la FPF

MV: nombre des MV dans la FPF

nmv_i : nombre des **non-MV** dans la catégorie d'emploi « i », en l'occurrence :

nmv_1 : nombre des non-MV dans la catégorie Administration et Service extérieur (AFS)

nmv_2 : nombre des non-MV dans la catégorie Soutien administratif (AS)

nmv_3 : nombre des non-MV dans la catégorie Cadre de direction (EX)

nmv_4 : nombre des non-MV dans la catégorie Opérationnel (OP)

nmv_5 : nombre des non-MV dans la catégorie Scientifique et professionnel (SP)

nmv_6 : nombre des non-MV dans la catégorie Technique (TECH)

mv_i : nombre des **MV** dans la catégorie d'emploi « i », en l'occurrence :

mv_1 : nombre des MV dans la catégorie Administration et Service extérieur (AFS)

mv_2 : nombre des MV dans la catégorie Soutien administratif (AS)

mv_3 : nombre des MV dans la catégorie Cadre de direction (EX)

mv_4 : nombre des MV dans la catégorie Opérationnel (OP)

mv_5 : nombre des MV dans la catégorie Scientifique et professionnel (SP)

mv_6 : nombre des MV dans la catégorie Technique (TECH)

À travers le temps, cet indice ne tient pas compte de l'évolution du nombre total des MV ni du changement de l'effectif total de la FPF. D'où l'importance d'examiner l'indice de ségrégation qui tient compte de ces deux changements.

3.2 Indice de ségrégation

Contrairement à l'indice de dissimilarité (qui compare deux catégories), l'indice de ségrégation (IS) de Duncan et al. (1955) compare la distribution par catégorie professionnelle des MV par rapport à celle de *tous* les employés de la FPF. Il varie entre 0 et 1, où zéro (0) indique une distribution parfaitement proportionnelle des MV et un (1) indique une distribution ségrégative maximale. La valeur de l'indice exprime la part des MV qui devrait changer de profession afin d'obtenir une

distribution par catégorie professionnelle parfaitement identique à celle de l'effectif total de la FPF.

L'indice se calcule selon la formule suivante :

$$D(mv) = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^N \left| \frac{t_i |P_i^{mv} - P^{mv}|}{2T P^{mv} (1 - P^{mv})} \right|$$

P_i^{mv} = proportion des MV dans la catégorie « i », en l'occurrence :

P_1^{mv} = proportion des MV dans la catégorie Administration et Service extérieur (AFS)

P_2^{mv} = proportion des MV dans la catégorie Soutien administratif (AS)

P_3^{mv} = proportion des MV dans la catégorie Cadre de direction (EX)

P_4^{mv} = proportion des MV dans la catégorie Opérationnel (OP)

P_5^{mv} = proportion des MV dans la catégorie Scientifique et professionnel (SP)

P_6^{mv} = proportion des MV dans la catégorie Technique (TECH)

P^{mv} = proportion des minorités visibles dans la FPF

t_i = nombre des MV dans la catégorie « i »

T = effectif total de la FPF

3.3 La décomposition de l'évolution de la part des MV dans une profession

Pour isoler l'effet de composition, on utilise la décomposition suivante :

$$\frac{mv_j}{e_j} = \frac{mv_j}{MV} * \frac{MV}{E} * \frac{E}{e_j}$$

Où :

$$\frac{mv_j}{e_j} = \text{part des MV dans la catégorie professionnelle « j » (1)}$$

$$\frac{mv_j}{MV} = \text{pourcentage des MV qui font partie de la catégorie professionnelle « j » (2)}$$

$$\frac{MV}{E} = \text{part des MV dans l'emploi total (3)}$$

$$\frac{E}{e_j} = \text{inverse du poids relatif de la catégorie professionnelle « j » (4)}$$

En termes de taux de croissance, cette décomposition s'écrit comme suit :

$$\left(\widehat{\frac{mv_j}{e_j}}\right) = \left(\widehat{\frac{mv_j}{MV}}\right) + \left(\widehat{\frac{MV}{E}}\right) - \left(\widehat{\frac{e_j}{E}}\right)$$

$$(1) = (2) + (3) - (4)$$

Le taux de croissance de la part des MV dans la catégorie professionnelle « j » (1) est égal au taux de croissance du pourcentage des MV qui font partie de la catégorie professionnelle « j » (2), plus le taux de croissance des MV dans la FPF (3), moins le taux de croissance du poids relatif de la catégorie professionnelle « j » dans l'emploi total (4).

Cette décomposition nous permettra de répondre à la question suivante : est-ce qu'une augmentation de la représentativité des MV dans une catégorie professionnelle (1) est due à une plus grande ségrégation des MV dans cette catégorie professionnelle (2) ou à d'autres facteurs de composition de l'effectif de la FPF (pourcentage des MV dans la FPF ou poids relatif de la catégorie professionnelle)?

4. La description des données

Les données sur l'emploi dans la FPF sont extraites des *Rapports annuels du Conseil du Trésor au Parlement – L'Équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada* de 2006 à 2022. Le président du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) est appelé à faire un rapport au Parlement, annuellement, sur le nombre d'employés et la proportion des groupes désignés par catégories professionnelles dans la FPF. Les groupes désignés sont les femmes, les personnes appartenant à une minorité visible, les autochtones et les personnes en situation de handicap.

Les analyses portent sur le groupe MV, en le comparant à tous les individus qui ne s'identifient pas comme MV (le reste des employés ou non-MV). Selon le *Règlement sur l'équité en matière d'emploi*, les personnes appartenant à une MV sont celles (autres que les autochtones) « *qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche et qui se reconnaissent comme telles auprès de leur employeur ou acceptent que celui-ci les reconnaisse ainsi* ». Le terme « minorité visible » englobe dix catégories : les Noirs, les Indo-Pakistanaïes, les Chinois, les Coréens, les Japonais, les personnes venant du Sud-Est asiatique, les Philippins, les autres personnes venant des îles du Pacifique, les habitants de l'Asie occidentale, les Arabes et les Latino-Américains. La construction de la catégorie

« minorité visible » aux fins de l'équité en matière d'emploi s'appuie sur les perceptions historiques du racisme et des désavantages sociaux qui en découlent. Une telle catégorisation présuppose un monde divisé entre les Caucasiens dominants et les non-Caucasiens subordonnés. Aux fins de la « catégorisation raciale », on est soit Caucasien, soit non-Caucasien, soit Autochtone.

Les données sur l'équité en matière d'emploi pour les membres des groupes désignés proviennent de l'auto-identification des employés de la FPF. Les données pour les années 2006-2022 comprennent les classifications suivantes selon le type d'emploi et la durée conformément au *Glossaire des termes clés* (Conseil du Trésor, 2024) :

1. Employé nommé pour une période indéterminée/permanent : toute personne nommée pour une période indéfinie à la FPF.
2. Employé nommé pour une période déterminée : après cette période, la personne n'est plus considérée comme un employé.
3. Employé occasionnel : travailleurs embauchés pour une période déterminée ne dépassant pas 90 jours ouvrables par année civile.
4. Employé saisonnier : personne employée pour travailler une partie de l'année (saison) chaque année, pendant une durée non précisée (indéterminée).

L'effectif est composé uniquement d'employés actifs. Les employés en congé non payé n'en font pas partie. La FPF comprend les ministères et organismes nommés aux annexes I et IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Une version numérique des données a été obtenue auprès du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH), qui fait partie du Conseil du Trésor. Ces données sont compilées comme suit :

1. Le total de tous les employés de la FPF;
2. La distribution de tous les employés par catégorie professionnelle;
3. Le total des membres de MV par catégorie professionnelle;
4. Le pourcentage de MV par catégorie professionnelle.

En équité en matière d'emploi, une « catégorie professionnelle » fait référence à une catégorie spécifique de travailleurs au sein d'une organisation, souvent définie par des fonctions similaires, des compétences ou des niveaux de poste. C'est une catégorie d'emplois similaires pour lesquels les titulaires possèdent des compétences semblables. La catégorie professionnelle est habituellement liée

à un marché du travail identifiable à l'extérieur de la FPF. Ces catégories sont utilisées pour analyser la composition de la main-d'œuvre et identifier les éventuelles disparités de représentation pour les MV. Dans le cadre de cette analyse, nous avons retenu les catégories professionnelles suivantes :

1. Administration et Service extérieur (AFS)

Cette catégorie représente un ensemble de métiers et de fonctions principalement axés sur la gestion des affaires administratives et la représentation des intérêts du Canada à l'étranger. La partie Administration désigne une catégorie de rôles qui soutiennent les opérations quotidiennes; il peut s'agir de postes comme adjoints administratifs, agents financiers et personnel des ressources humaines qui peuvent comprendre des activités telles que la planification des communications, la gestion financière et le soutien à l'approvisionnement. Les rôles du Service extérieur consistent quant à eux à représenter le Canada à l'étranger par la diplomatie et les affaires internationales. Comme type de travail, on retrouve la conception, la validation et l'intégration d'une stratégie d'engagement dans une région internationale et la négociation et la prestation de conseils relativement à divers aspects d'accords commerciaux internationaux.

2. Soutien administratif (AS)

Cette catégorie comprend les postes principalement liés à la planification, à l'élaboration, à la mise en œuvre ou à la gestion des politiques, programmes, services ou activités du domaine de l'administration. Bien que cette catégorie comporte de nombreuses spécialités, celles-ci peuvent être divisées en quatre types particuliers de services : 1) l'administration générale, qui comprend la prestation de services administratifs et financiers; 2) l'administration spécialisée, qui comprend la gestion des biens et des dossiers; 3) la sécurité et l'administration d'hôpitaux; et 4) l'aide administrative, c'est-à-dire la collaboration avec la haute direction du ministère.

3. Cadre de direction (EX)

Il y a sept niveaux de classification pour la catégorie professionnelle Cadre de direction : EX-01; EX-02; EX-03; EX-04; EX-05; Sous-ministre délégué (SM2); Sous-ministre (SM). D'une manière générale, les sous-ministres adjoints (niveaux EX-04 et EX-05) remplissent la fonction de haute direction (orientation stratégique et surveillance), tandis que les directeurs, les directeurs exécutifs et les directeurs généraux (niveaux EX-01 à EX-03) assurent la fonction de cadre supérieur et se chargent de gérer le personnel. La catégorie comprend les emplois situés au plus à trois niveaux hiérarchiques sous le niveau de sous-ministre ou de sous-ministre délégué qui comportent des rôles et des responsabilités importantes de gestion exécutive ou de gestion de politiques ministérielles

ou qui supposent l'exercice d'une influence déterminante sur l'orientation d'un ministère ou d'une agence.

4. Opérationnel (OP)

Cette catégorie englobe des postes principalement axés sur les aspects pratiques et concrets des opérations gouvernementales, y compris les services de maintenance, de réparation et de soutien. La catégorie comprend les postes qui concernent principalement la fabrication, l'entretien, la réparation, l'utilisation et la protection de machines, d'équipement, de véhicules et d'installations et de structures du gouvernement, dont les immeubles, les navires, les installations fixes ou flottantes, les entrepôts, les laboratoires et l'équipement; et la prestation de services d'alimentation, de services personnels et de services d'appui à la santé.

5. Scientifique et professionnel (SP)

Cette catégorie englobe des connaissances scientifiques, techniques ou professionnelles spécialisées. La catégorie SP se définit par les connaissances et les compétences avancées que possèdent ses membres, souvent acquises grâce à des études universitaires ou collégiales. Cela inclut les professionnels qui mènent des recherches, développent de nouvelles connaissances ou fournissent des services dans des domaines tels que les sciences, l'ingénierie, la santé et le droit. Cela englobe les rôles allant des chercheurs aux personnes occupant des postes de soutien professionnel et technique.

6. Technique (TECH)

Cette catégorie se réfère à des postes principalement impliqués dans l'exécution, l'inspection et la direction d'activités techniques qualifiées. La catégorie fournit un soutien, notamment pour l'inspection des aéronefs, des navires et des trains, la garantie de la qualité et de la salubrité des aliments, la protection des océans et de la faune et l'assistance aux équipes de recherche et de sauvetage. La catégorie est divisée en plusieurs sous-catégories, qui incluent : dessin et illustrations; soutien technologique et scientifique; techniciens divers; inspection des produits primaires; photographie; et inspection technique.

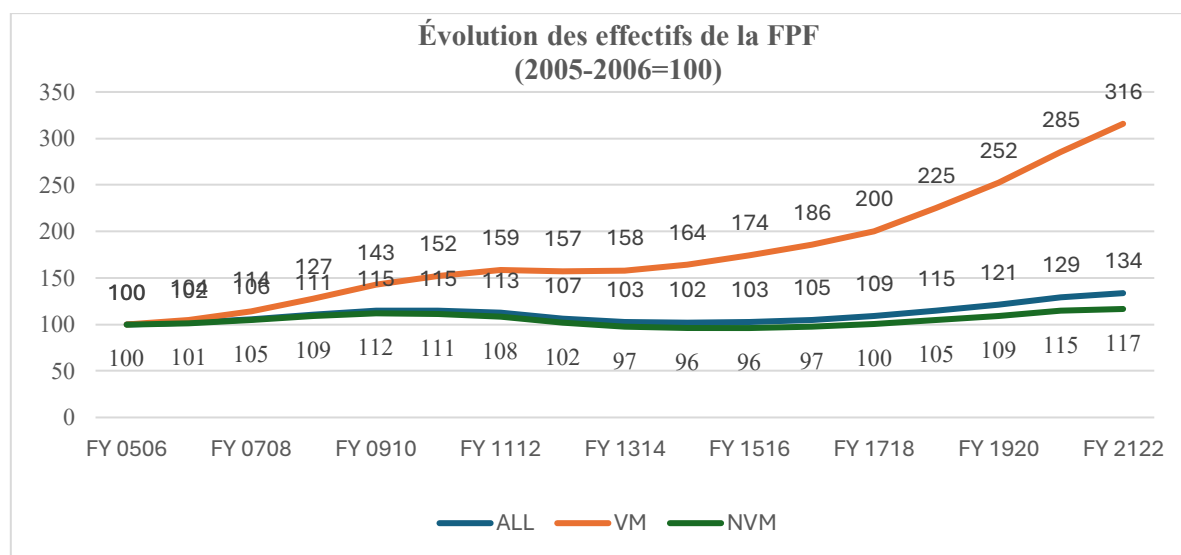
5. Analyse des données

Les tableaux présentés dans cette section brossent un portrait statistique de l'effectif de la FPF. Ils présentent l'évolution de cet effectif, ainsi que les caractéristiques et les mouvements d'employés fédéraux sur une période de seize ans (de 2006 à 2022).

5.1 L'évolution de l'emploi dans la FPF

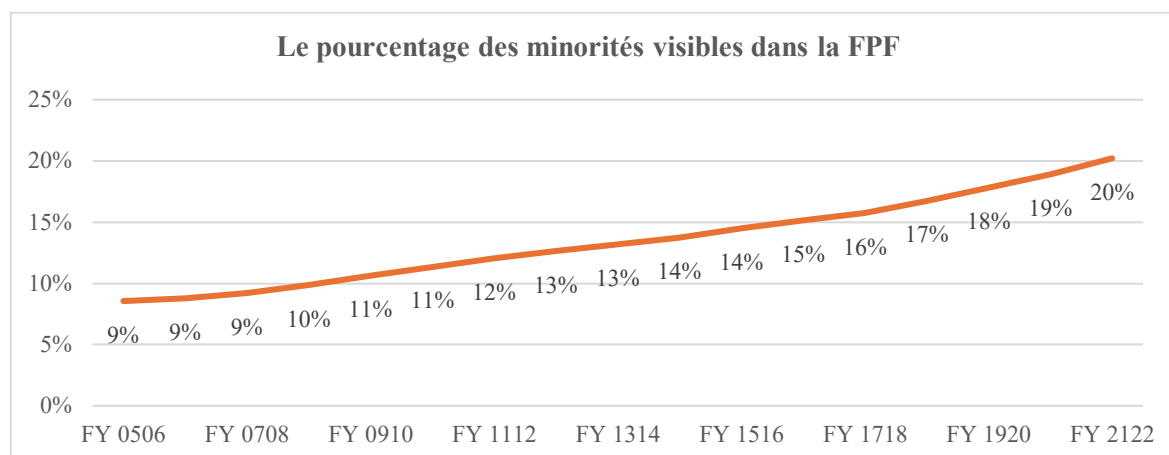
Par rapport à 2005-2006, l'emploi dans la FPF a augmenté de 34 % (indice de 134) en 2021-2022 (passant de 176 630 à 236 118). Cependant, le nombre des MV a plus que triplé (316 %), passant de 15 112 à 47 725. Quant au nombre des non-MV, il a augmenté de 17 % durant la même période (117 %). (Graphique 1)

Graphique 1 : Évolution des effectifs de la FPF



Cette évolution a entraîné une augmentation du pourcentage des MV de 8 % à 20 % entre 2005-2006 et 2021-2022. (Graphique 2)

Graphique 2 : Représentation des minorités visibles dans la FPF



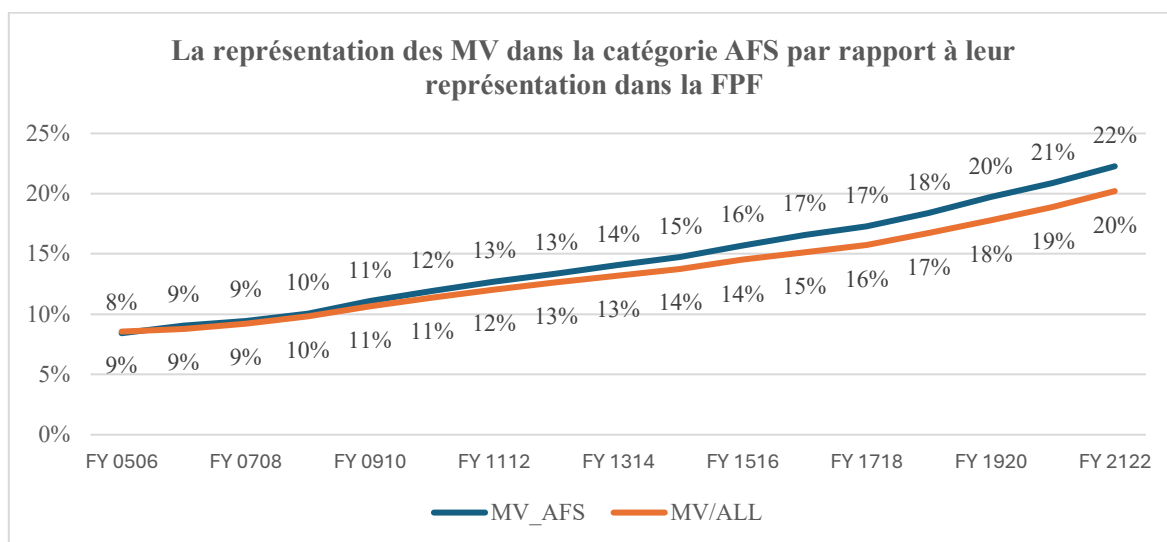
Cette augmentation du pourcentage des MV au sein de la FPF constitue une nette amélioration en termes de représentativité, quand elle est comparée à la représentativité externe. Celle-ci est mesurée par la disponibilité sur le marché du travail des MV détenant les compétences comparables à celles requises par les catégories professionnelles de la FPF. Toutefois, bien que la représentativité des MV se soit améliorée, leur distribution par catégorie professionnelle demeure disproportionnée par rapport à leur part relative dans la FPF. Ces comparaisons relatives par catégorie feront l'objet de la prochaine section.

5.2 Évolution des effectifs des MV par catégorie professionnelle

5.2.1 Catégorie Administration et Service extérieur (AFS)

Durant l'année financière 2005-2006, les MV étaient relativement bien représentées dans la catégorie AFS, par rapport à leur représentation dans la FPF. En effet, elles représentaient 9 % des effectifs de la FPF, contre 8 % des AFS. (Graphique 3)

Graphique 3 : Représentation des MV dans la catégorie AFS

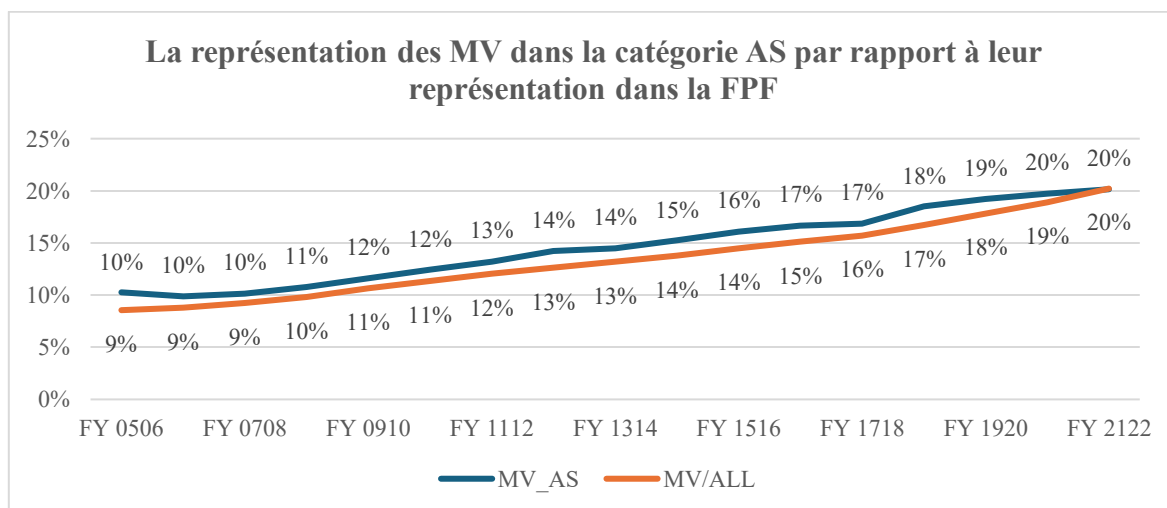


À partir de 2014-2015, les MV deviennent légèrement surreprésentés dans la catégorie AFS. L'écart a atteint deux points de pourcentage en 2021-2022 (20,2 % de la FPF et 22,3 % des AFS).

5.2.2 Catégorie Soutien administratif (AS)

Pour la catégorie Soutien administratif, il y a eu peu d'écart dans la représentation des MV. En 2005-2006, elles représentaient 10 % des AS, contre 9 % des effectifs de la FPF. La représentativité des MV est demeurée stable durant toute la période à l'étude. L'écart est demeuré autour d'un point de pourcentage. (Graphique 4)

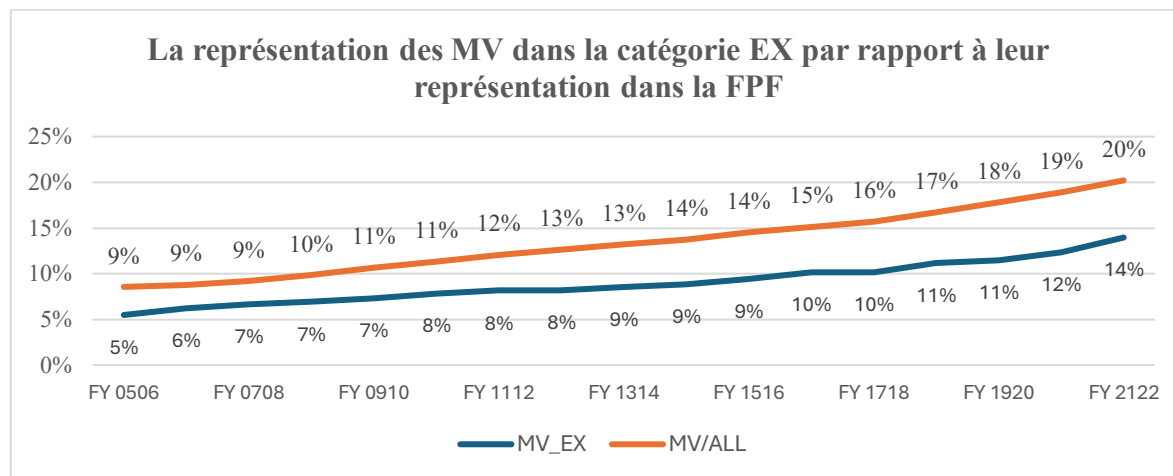
Graphique 4 : Représentation des MV dans la catégorie AS



5.2.3 Catégorie Cadre de direction (EX)

Contrairement aux catégories AFS et AS, les MV sont nettement sous-représentées dans la catégorie EX. L'écart s'est même amplifié durant la période analysée. (Graphique 5)

Graphique 5 : Représentation des MV dans la catégorie EX

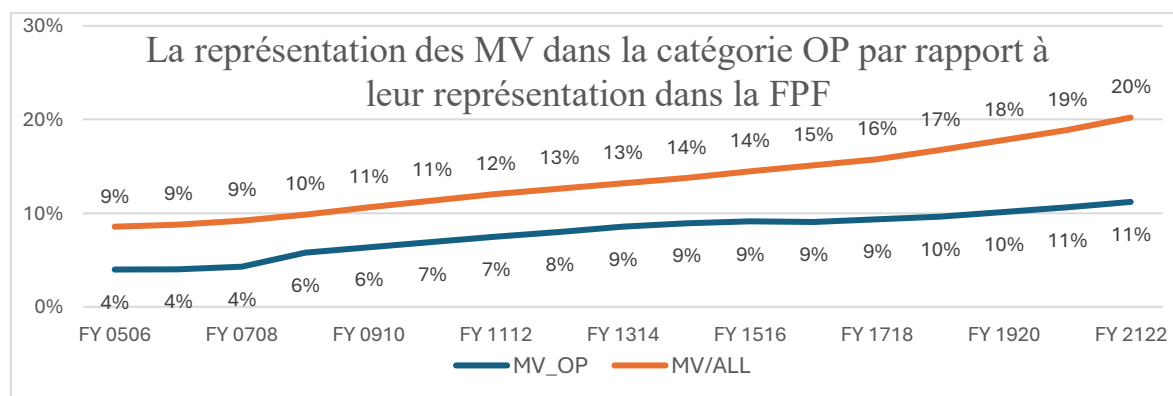


En effet, en 2005-2006, les MV représentaient 5 % des EX, alors qu'elles comptent pour 9 % des employés de la FPF. La situation s'est intensifiée à travers le temps, en particulier à partir de 2011-2012. L'écart a atteint six points de pourcentage en 2021-2022.

5.2.4 Catégorie Opérationnel (OP)

De même, pour la catégorie OP, les MV sont sous-représentées. En 2005-2006, les MV représentaient 4 % des OP, et ce pourcentage a atteint 11 % en 2021-2022, contre 20 % au sein de la FPF. (Graphique 6)

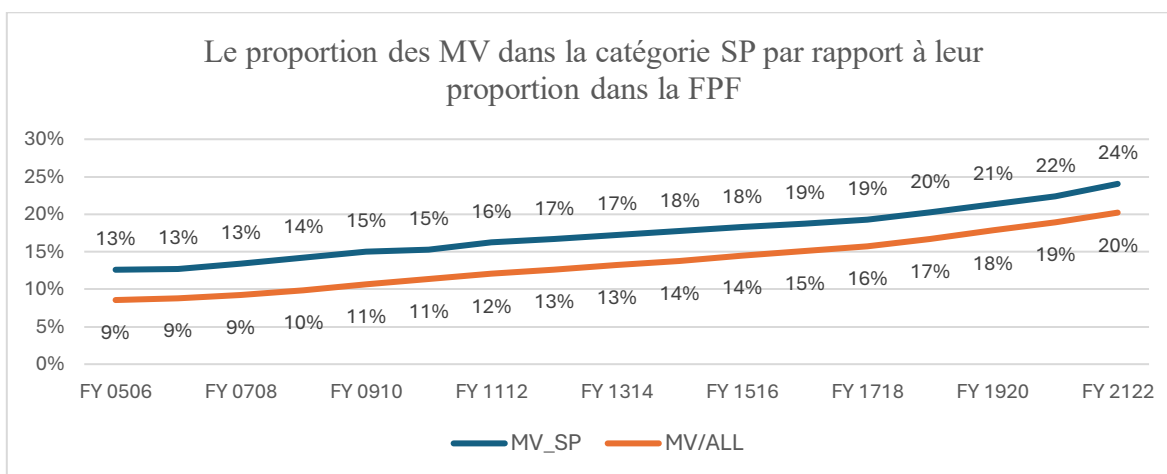
Graphique 6: Représentation des MV dans la catégorie OP



5.2.5 Catégorie Scientifique et professionnel (SP)

C'est la seule catégorie pour laquelle on retrouve une surreprésentation des MV. En effet, en 2005-2006, les MV représentaient 12,6 % des SP, et ce pourcentage a atteint 24 % en 2021-2022. (Graphique 7)

Graphique 7 : Représentation des MV dans la catégorie SP

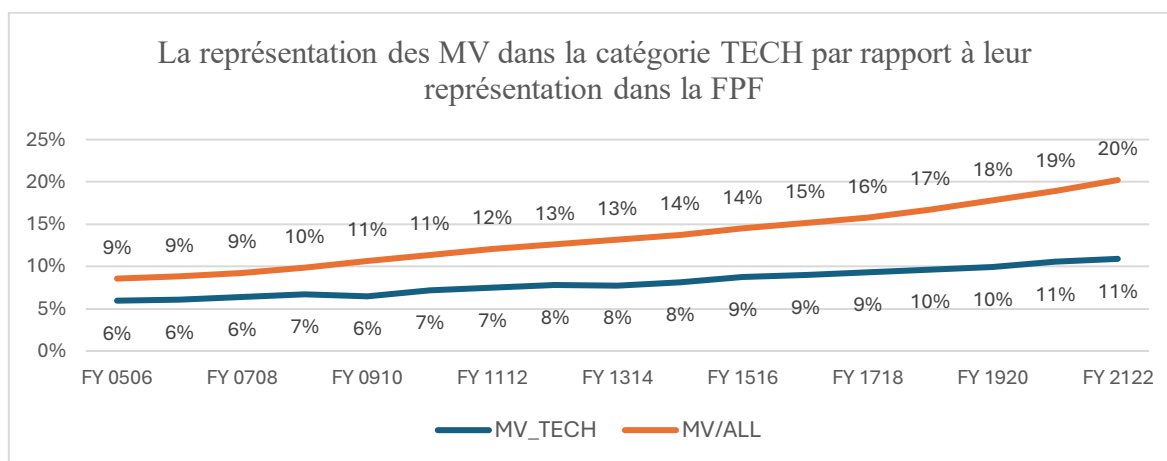


Il est intéressant de noter que l'écart est resté relativement stable dans le temps contrairement aux autres catégories.

5.2.6 Catégorie Technique (TECH)

Finalement, les MV dans la catégorie TECH sont sous-représentées en comparaison avec leur pourcentage au sein de la FPF. En 2005-2006, les MV représentaient 5,9 % de la catégorie TECH, et ce pourcentage a atteint 10,9 % en 2021-2022. (Graphique 8)

Graphique 8 : Représentation des MV dans la catégorie TECH

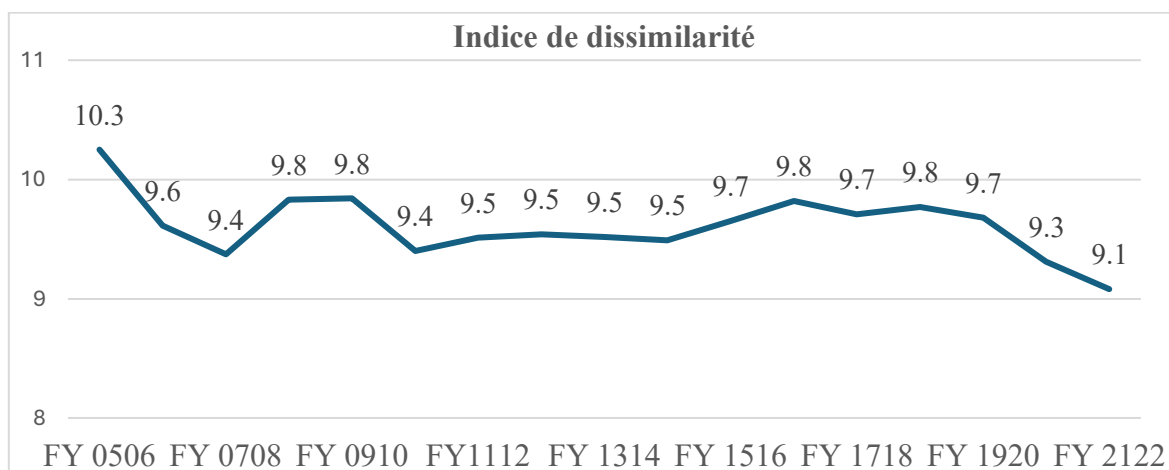


En résumé, à part la catégorie Scientifique et professionnel, les MV sont sous-représentées dans toutes les catégories professionnelles quand on compare leur pourcentage dans ces catégories à leur pourcentage au sein de la FPF. Afin d'évaluer l'ampleur de la ségrégation professionnelle des MV, nous allons comparer, dans ce qui suit, l'indice de dissimilarité et l'indice de ségrégation.

5.3 Indice de dissimilarité

Une ségrégation professionnelle des MV se manifesterait par une dissimilarité des distributions des MV et des non-MV par catégorie professionnelle. Les données révèlent que l'indice de dissimilarité est faible et qu'il est demeuré relativement stable durant la période analysée, passant de 10,3 % à 9,1 % entre 2005-2006 et 2021-2022 (Graphique 9). Ceci signifie qu'il y a peu de concentration ou de dispersion entre les MV et les non-MV. En effet, moins de 10 % de mouvement entre les catégories professionnelles est nécessaire pour atteindre une distribution par catégorie comparable entre les deux groupes, et ce, que ce soient les non-MV ou les MV qui changent de catégories. (Graphique 9)

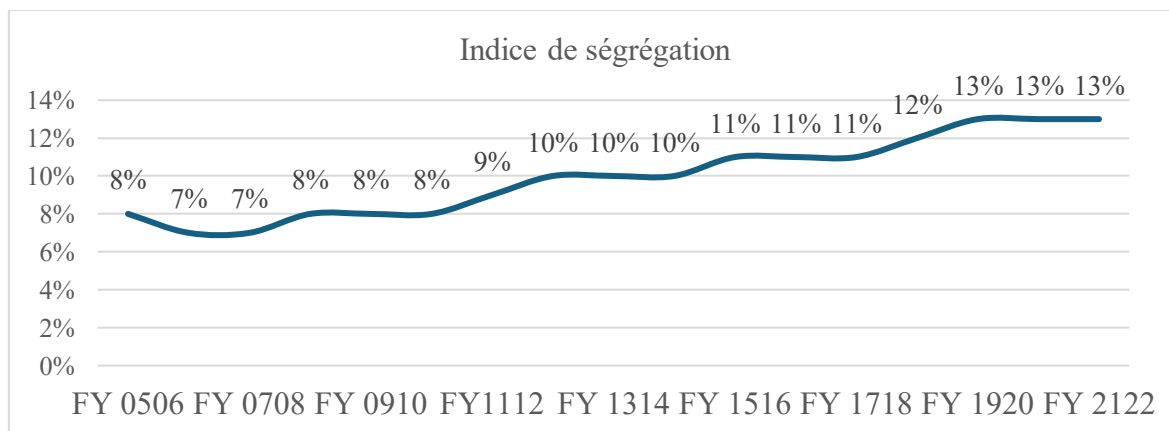
Graphique 9 : Indice de dissimilarité



5.4 Indice de ségrégation

L'indice de ségrégation montre une augmentation constante de la ségrégation professionnelle entre 2005-2006 et 2021-2022, passant de 8 % à 13 %. (Graphique 10)

Graphique 10 : Indice de ségrégation



Cela signifie qu'en 2021-2022, au moins 13 % des MV (approximativement 7 931) devraient changer de profession pour parvenir à une distribution par catégorie professionnelle comparable à celle de l'effectif global de la FPF. Cette augmentation de la ségrégation professionnelle des MV est affectée par des effets de composition tels que la part des MV dans la FPF ou le poids relatif des catégories professionnelles dans l'emploi total. Afin d'isoler ces effets de composition, nous examinerons la décomposition de la représentativité des MV par catégorie professionnelle.

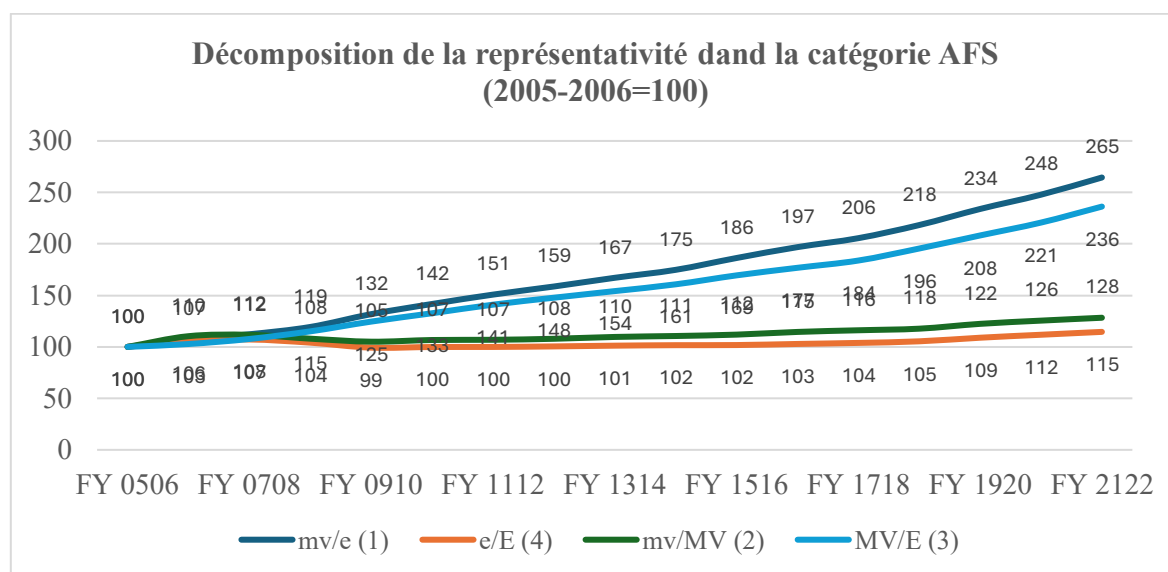
5.5 La décomposition de la représentativité des MV

Rappelons que le taux de croissance de la part des MV dans la catégorie professionnelle « j » (1) est égal aux taux de croissance du pourcentage des MV qui font partie de la catégorie professionnelle « j » (2) plus le taux de croissance des MV dans la FPF (3), moins le taux de croissance du poids relatif de la catégorie professionnelle « j » dans l'emploi total (4). Voyons comment se comportent ces quatre mesures à travers le temps pour chaque catégorie professionnelle.

5.5.1 Catégorie Administration et Service extérieur (AFS)

Une comparaison dans le temps des facteurs susceptibles d'affecter la représentativité des MV dans la catégorie AFS (courbe bleue) révèle que c'est surtout l'augmentation de la part des MV dans la FPF (courbe jaune) qui est derrière cette évolution (Graphique 9). En effet, par rapport à 2005-2006, la part des MV dans la catégorie AFS a plus que doublé (augmentation de 165 %), tandis que la part des MV dans la FPF a augmenté de 136 %. La ségrégation professionnelle (courbe grise) et le changement du poids relatif de cette catégorie (courbe rouge) ont augmenté relativement moins vite durant cette période. Ils ont augmenté respectivement de 28 % et de 15 %. Ainsi, l'augmentation de la représentativité des MV dans la catégorie AFS est plutôt due à un effet de composition plutôt qu'à une augmentation de la ségrégation professionnelle. (Graphique 11)

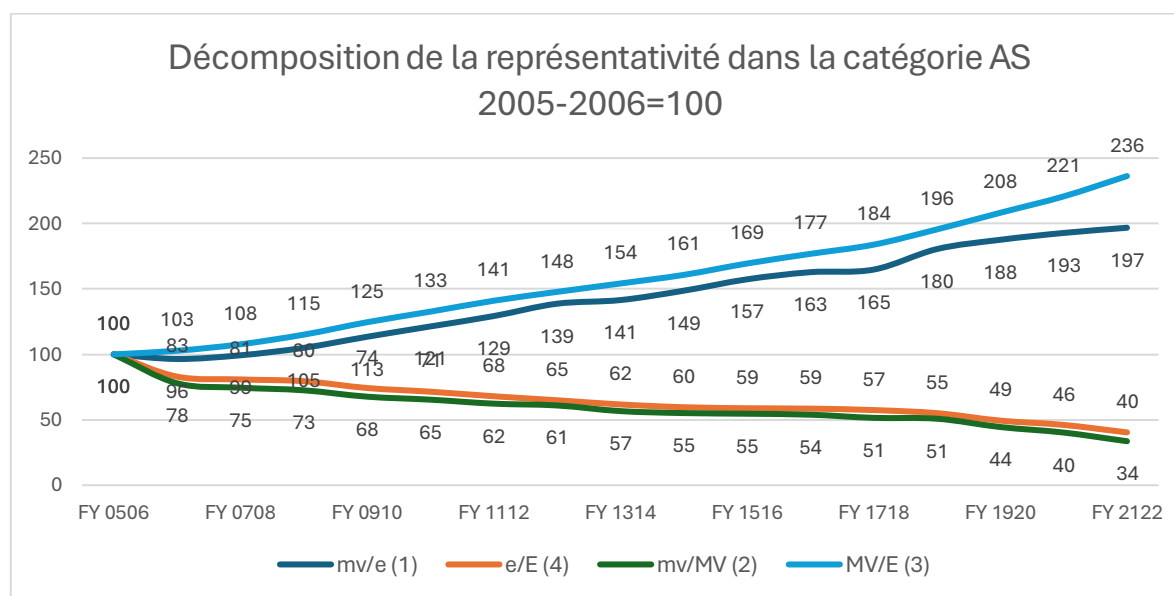
Graphique 11 : Décomposition de la représentativité des MV dans la catégorie AFS



5.5.2 Catégorie Soutien administratif (AS)

En ce qui concerne la catégorie AS, la représentativité des MV a augmenté de 97 %, malgré la baisse de la ségrégation professionnelle (-60 %) et le poids relatif de cette catégorie (-66 %). Cette augmentation est attribuée essentiellement à l'augmentation de la part des MV dans la FPF (136 %), qui a plus que compensé les baisses observées au niveau de la ségrégation et du poids relatif de cette catégorie (Graphique 12). Encore une fois, on remarque que l'effet de composition l'emporte sur l'effet de la ségrégation professionnelle sur l'évolution de la représentativité des MV dans la catégorie AS.

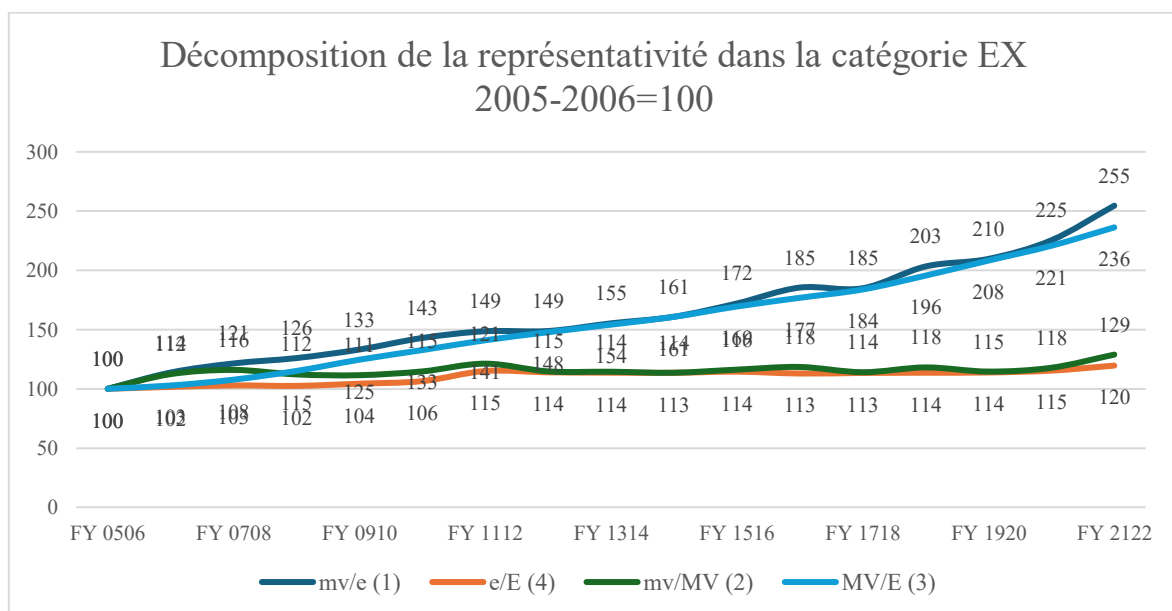
Graphique 12 : Décomposition de la représentativité des MV dans la catégorie AS



5.5.3 Catégorie Cadre de direction (EX)

La même tendance est observée au sein de la catégorie EX (Graphique 13). L'augmentation de 155 % de la part des MV dans la catégorie EX est attribuée essentiellement à une augmentation de la part des MV dans la FPF (136 %). La ségrégation professionnelle et le poids relatif de cette catégorie professionnelle sont demeurés relativement stables durant la période étudiée. En effet, en 2021-2022, ils ont augmenté respectivement de 29 % et de 20 % par rapport à 2005-2006. (Graphique 13)

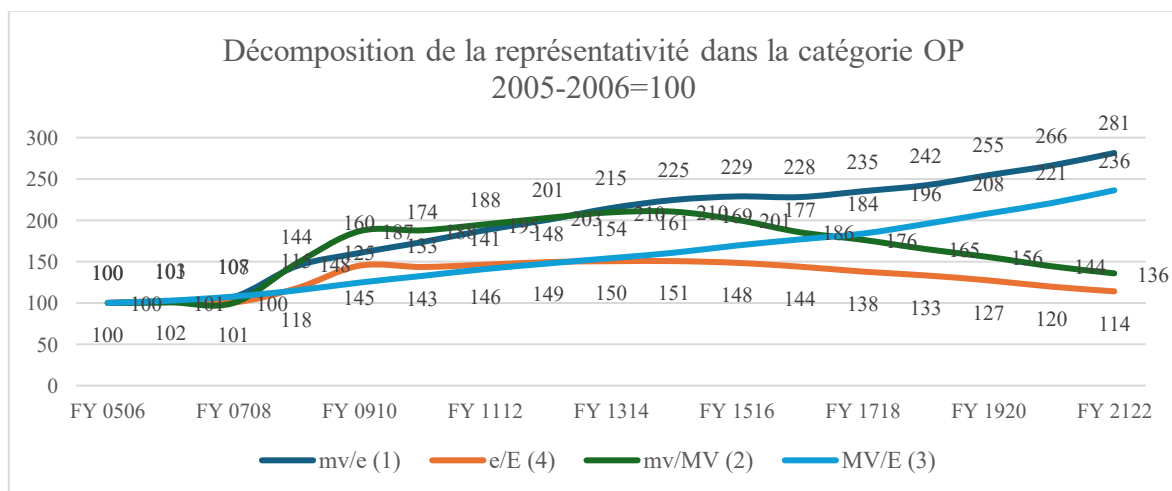
Graphique 13 : Décomposition de la représentativité des MV dans la catégorie EX



5.5.4 Catégorie Opérationnel (OP)

L'évolution de la représentativité des MV dans la catégorie OP semble avoir connu deux périodes. Avant 2013-2014, c'est plutôt l'augmentation de la ségrégation professionnelle et l'augmentation du poids relatif de la catégorie qui tiraient vers le haut la représentativité des MV dans cette catégorie (115 %). En effet, ils ont plus que doublé durant cette période (augmentation respective de 109 % et 154 %). (Graphique 14)

Graphique 14 : Décomposition de la représentativité des MV dans la catégorie OP



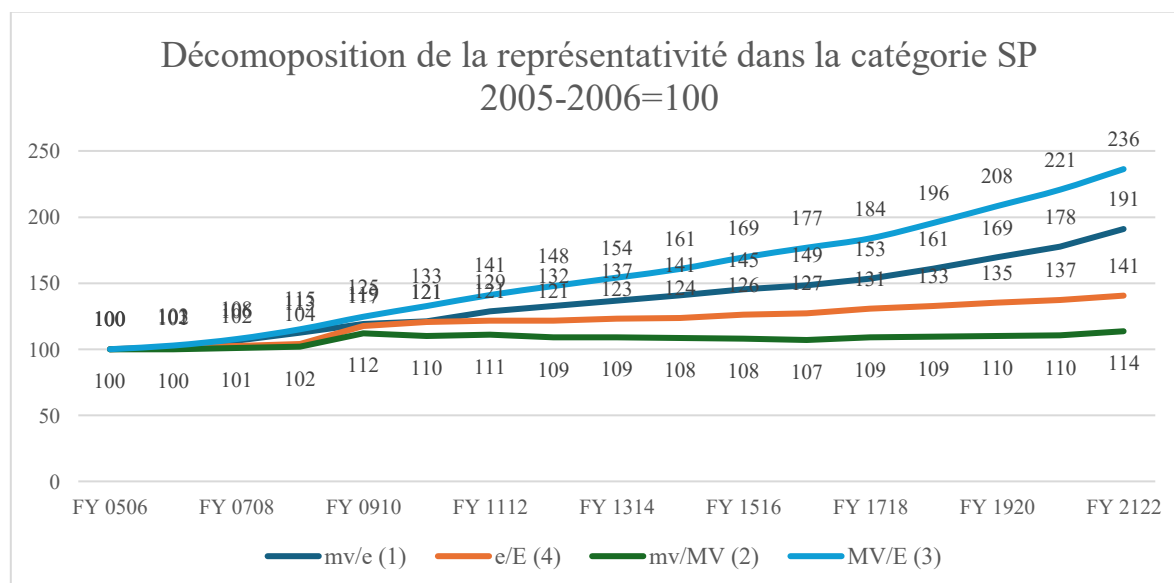
Après 2013-2014, la baisse de la ségrégation professionnelle et la baisse du poids relatif de cette catégorie ont été plus que compensées par l'augmentation de la part relative des MV dans la FPF, ce

qui a fait grimper la représentativité des MV de 181 % par rapport à 2005-2006. Ainsi, bien que la ségrégation professionnelle et le poids relatif de la catégorie aient joué un rôle important, il demeure que c'est l'augmentation de la part des MV dans la FPF (effet de composition) qui est derrière l'évolution de la représentativité des MV dans cette catégorie.

5.5.5 Catégorie Scientifique et professionnel (SP)

La catégorie SP ne fait pas l'exception par rapport aux autres catégories. En effet, malgré l'augmentation de la ségrégation professionnelle et l'augmentation du poids relatif de cette catégorie (respectivement de 14 % et de 41 %), c'est plutôt l'augmentation de la part des MV dans la FPF qui est derrière l'augmentation de la représentativité des MV dans cette catégorie. En effet, la part des MV dans cette catégorie a augmenté de 91 %, alors que la part des MV dans la FPF a augmenté de 136 %. (Graphique 15)

Graphique 15 : Décomposition de la représentativité des MV dans la catégorie SP

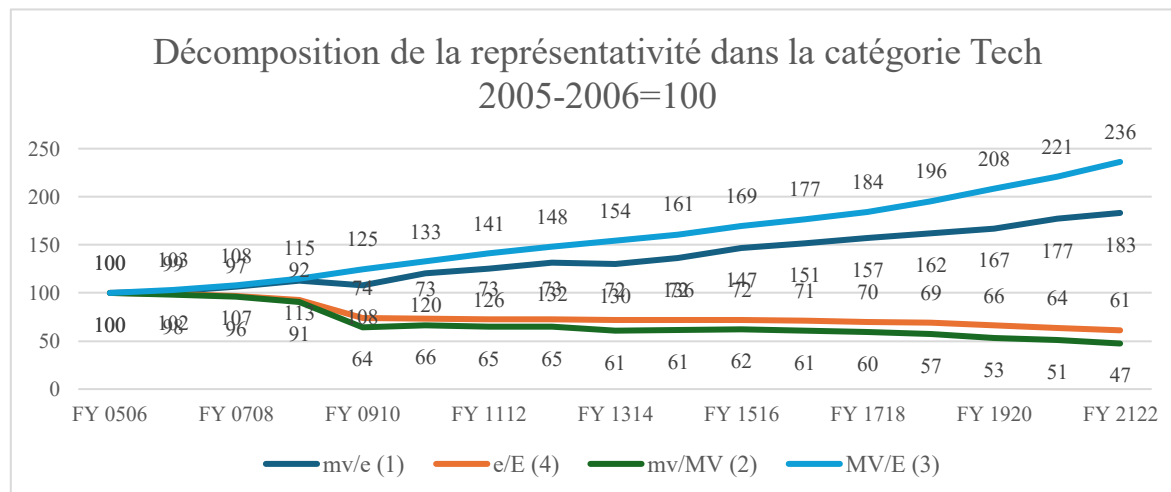


5.5.6 Catégorie Technicien (TECH)

La représentativité des MV dans la catégorie TECH a augmenté de 83 % durant la période étudiée. Malgré la baisse de la ségrégation professionnelle (-53 %) et la baisse du poids relatif de cette catégorie (-49 %) durant la même période, c'est plutôt l'augmentation de la part des MV dans la FPF

qui a poussé la représentativité des MV vers le haut. Celle-ci a augmenté de 136 % durant la même période. (Graphique 16)

Graphique 16 : Décomposition de la représentativité des MV dans la catégorie TECH



Ces constatations confirment les tendances observées au niveau des cinq autres catégories professionnelles : l'évolution de la représentativité des MV est plutôt affectée par un effet de composition, en l'occurrence la part des MV dans la FPF, plutôt que par un changement important en termes de ségrégation professionnelle. Ceci explique la stabilité de l'indice de dissimilarité et l'augmentation modeste de l'indice global de ségrégation qui ont fait en sorte que les MV demeurent sous représentées malgré l'augmentation de leur effectif dans la FPF.

6.0 Discussion générale et limites de la recherche

6.1 Discussion générale

Il n'y a pas de doute que la représentation des MV dans l'ensemble de la FPF s'est améliorée entre 2006 et 2022, passant approximativement de 8 % à 20 %. Toutefois, des questions importantes demeurent sans réponse, car plusieurs rapports font référence au fait que la répartition de cette représentation n'était peut-être pas optimale (Agócs, 2013; Conseil du Trésor, 2017). La littérature indique non seulement la nécessité d'analyser la ségrégation horizontale (Bettio et al., 2009), mais aussi la nécessité de décomposer dans le temps cette ségrégation (Alonso-Villar et al., 2010) pour, ce faisant, comprendre l'évolution des MV dans les catégories professionnelles. La majorité des recherches (Moon, 2013; Mitchell, 2019) indiquent que la ségrégation professionnelle basée sur la

race, entre autres, est une caractéristique universelle des organisations, telle la FPF (Rubery et al., 1993). Et, en effet, les analyses présentent l'existence d'une ségrégation horizontale des MV à la FPF. La première mesure de ségrégation entre les MV et les non-MV, l'indice de dissimilarité, est relativement faible et stable dans le temps, passant de 10,3 % à 9,1 % entre 2006 et 2022, ce qui indique une concentration équitable entre VM et non-VM par catégories professionnelles. En soi, le changement de l'indice dans le temps est minime. Toutefois, la deuxième mesure, l'indice de ségrégation, démontre un accroissement constant, en passant de 8 % à 13 %, entre 2006 et 2022. Ceci démontre qu'en proportion de leur représentation au sein de la FPF, les MV sont surreprésentées dans certaines catégories professionnelles et sous-représentées dans d'autres.

Quand on compare la représentation des MV dans une catégorie spécifique par rapport à leur représentation totale au sein de la FPF, les analyses indiquent qu'il y a une représentation équitable pour les catégories AFS (22 % de MV dans la catégorie contre 20 % au total de la FPF) et AS (20 % dans les deux cas). Il y a une sous-représentation importante pour les catégories EX (14 % MV contre 20 % total), OP (11 % MV contre 20 % total) et TECH (11 % MV contre 20 % total). Finalement, la seule catégorie qui a une surreprésentation est la catégorie SP (24 % MV contre 20 % total). Ce que ces deux indices ne nous permettent pas de comprendre est, en fait, si cette sur/sous-représentation est le résultat de changements au sein des catégories professionnelles ou le résultat de l'accroissement total des MV dans la FPF qui, rappelons-nous, est passé de 8 % à 20 %. Il faut donc nécessairement décomposer dans le temps l'évolution de la représentation (Kaufman, 2010; Tomaskovic-Devey et al., 2006).

Ce faisant, pour toutes les catégories, c'est l'effet de composition qui prime. L'augmentation de la part des MV dans ces catégories est attribuée essentiellement à une augmentation de la part des MV dans la FPF en général, plutôt qu'à un changement de la ségrégation ou à une augmentation du poids relatif des catégories. À elle seule, cette représentation totale compense la baisse (ou le maintien à niveau) de ségrégation pour les catégories AFS, EX, TECH, OP et AS. C'est seulement la catégorie SP qui a connu une augmentation de la ségrégation et de son poids relatif, mais, encore une fois, c'est l'effet de composition qui explique l'augmentation de la représentation des MV dans cette catégorie. Les analyses démontrent que la ségrégation a peu changé dans la plupart des catégories entre 2006 et 2022 et qu'elle a même augmenté pour la catégorie SP. Ce qui explique la représentation des MV dans toutes les catégories professionnelles est l'augmentation de leur poids relatif dans la FPF.

Par nécessité, une augmentation de 316 % des MV contre 17 % pour les non-MV durant la même période devait avoir un impact important sur la composition de la main-d'œuvre des différentes catégories professionnelles. Toutefois, ce poids relatif ne règle pas la question de ségrégation horizontale, ni celle de ségrégation verticale pour la catégorie EX, qui présente l'écart le plus prononcé parmi toutes les catégories. La représentation totale des MV à la FPF, à elle seule, ne permet pas une distribution équitable entre MV et non-MV dans chaque catégorie professionnelle. Ainsi, faire face à la ségrégation nécessite l'accroissement de la mobilité horizontale et verticale.

D'autres recherches seront nécessaires pour comprendre les causes sous-jacentes à la ségrégation horizontale. Par exemple, la surreprésentation dans la catégorie SP semble refléter une réalité bien documentée des différences de capital humain (éducation et expérience, en particulier) des MV par rapport aux employés natifs du Canada. L'adoption du modèle du capital humain au cours des années 1990 a donné lieu à un plus grand nombre de changements concernant les caractéristiques éducationnelles des MV que les autres attributs du capital humain, tels que l'expérience professionnelle et la compétence linguistique (Picot et al., 2014). Quoiqu'il faille reconnaître que certains diplômes sont davantage valorisés en fonction du pays où ils ont été obtenus, il est encore vrai que les MV sont souvent sélectionnées parmi les meilleurs travailleurs du pays d'origine, ce qui pourrait améliorer la composition des compétences des travailleurs à la FPF (Picot, Feng et Qiu, 2014; Oreopoulos, 2011). La catégorie SP est peut-être celle qui reflète le plus la notion de « mérite » à travers l'obtention d'un diplôme.

De même, la différenciation entre la catégorie SP (surreprésentation) et la catégorie EX (sous-représentation) peut résulter d'une sous-évaluation et d'une sous-utilisation des compétences académiques et professionnelles des MV. En effet, si le capital humain est en fait l'élément essentiel qui définit le mérite, il est difficile d'expliquer l'écart de 6 % entre la représentation des MV parmi les EX (14 %) et leur représentation dans la fonction publique en général (20 %). Cette ségrégation évidente ne peut être que l'effet de pratiques (intentionnelles ou non) organisationnelles et, tout aussi bien, pourrait être le reflet de décisions (intentionnelles ou non) de la part des MV de s'exclure des possibilités d'ascension verticale à travers des comportements autolimitants. En fait, cette sous-représentation pour la catégorie EX vient justifier plusieurs tentatives de la FPF en faveur d'une gestion de la diversité et d'une représentation plus équitable, dont la plus récente fut l'*Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale* (Bureau du Conseil privé, 2021) qui exhortait les dirigeants à nommer des MV au sein de la catégorie Cadre de direction, dans le cadre des activités de perfectionnement professionnel et de gestion des

talents. C'est en ce sens que d'autres recherches sont nécessaires pour comprendre les causes de la ségrégation verticale et horizontale et développer des stratégies pour y remédier.

6.2 Limites de la recherche

Une limite évidente de cette recherche s'articule autour de la fiabilité des données que nous avons utilisées. Brosser un portrait complet pour la FPF comporte une certaine difficulté étant donné que trois ministères ont diverses responsabilités pour, entre autres, les estimations de la disponibilité de la main-d'œuvre (Statistique Canada), le taux de représentation (Conseil du Trésor), les taux de nomination et les taux de décrochage (Commission de la fonction publique). La FPF ne produit pas de rapport qui intègre tous ces éléments. De plus, les bases de données de la Commission de la fonction publique, dont les taux de nomination et de décrochage, ne sont pas disponibles. Le portrait est donc brossé de façon grossière, sachant qu'il mériterait d'être nuancé et qu'il conviendrait, pour certaines données, d'arriver à une présentation plus granulaire. De même, l'utilisation par les ministères de la structure « minorités visibles » force une homogénéisation abusive. La structure même est un obstacle analytique majeur. En amalgamant dix groupes raciaux distincts sous une seule étiquette binaire (MV ou Non-MV), les données masquent les réalités socio-économiques et le racisme systémique spécifique vécus par certains sous-groupes, notamment les communautés Noires.

Une autre limite évidente tient de l'auto-identification sous-jacente à la production des données pour les fins de l'équité en matière d'emploi. Plusieurs recherches (Chicha et Charest, 2010) ont déjà signalé les limites de la collecte des données, dont l'auto-identification qui est volontaire. Pour diverses raisons, certains membres des groupes désignés hésitent à s'identifier. Ces raisons incluent : des préoccupations relatives à la protection de la vie privée; la crainte que la divulgation de leur situation puisse avoir des répercussions négatives; le sentiment de ne pas être évalués selon leurs compétences; et le fait qu'ils se considèrent comme Canadiens. De même, les membres des MV ont des identités multiples et il se peut qu'ils se reconnaissent dans plus d'un groupe. Donc comparer VM et non-VM peut être problématique dans la mesure où des individus peuvent se retrouver dans plusieurs groupes à la fois. De fait, la FPF a une obligation d'informer les employés, soit dans le questionnaire lui-même, soit dans un avis accompagnant celui-ci, qu'ils peuvent s'identifier comme membres de plus d'un groupe désigné.

Finalement, il est difficile de mesurer l'impact de la pandémie entre 2020 et 2023 sur l'évolution de l'emploi au sein de la FPF. Nous n'avons pas de données spécifiques sur l'évolution des MV en ce

qui a trait à leur capacité, pendant cette période, de transiter d'une catégorie professionnelle à l'autre, ce qui aurait pu réduire la ségrégation verticale et horizontale. Finalement, le fait que nos analyses reposent sur des indices, qui comparent les données par rapport à une année de base (2005-2006) réduit l'impact des changements annuels des séries.

7. Conclusion

Cette recherche voulait d'une part comprendre l'évolution de la représentation des MV et d'autre part déterminer si cette représentation était, en fait, optimale. L'analyse nous a permis de constater qu'il y a bien un phénomène de ségrégation professionnelle qui est à la hausse. De même, l'analyse a permis de conclure que la proportion de MV dans six catégories professionnelles est en fait tributaire de leur représentation en général au sein de la FPF. Selon la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (1986), la FPF devrait refléter, à tous les niveaux organisationnels et au niveau des catégories professionnelles, la population canadienne en ce qui a trait, entre autres, aux personnes issues de MV et, ce faisant, garantir que les intérêts de ce groupe soient pris en compte dans les processus de prise de décisions bureaucratiques. Cette nécessité de diversification est importante, car « *[aux] yeux d'une population diversifiée, une bureaucratie représentative peut contribuer à la perception qu'un gouvernement est à la fois légitime et accessible* » (Comité sénatorial permanent des droits de la personne, 2013, p. 13). Des rapports successifs sont arrivés à une conclusion d'un manque de représentation des MV dans plusieurs catégories professionnelles, et ce, malgré un accroissement important des MV au sein de la FPF. L'idée de base étant, pour emprunter de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (1986), que la main-d'œuvre d'un employeur est représentative lorsque le pourcentage de personnes dans chacune des professions représentées dans l'entreprise est à peu près égal aux pourcentages correspondants de la main-d'œuvre externe. Nous appliquons ce même principe, mais cette fois en considérant la main-d'œuvre interne.

Ce principe traite de la notion d'une représentation optimale, car clairement cela ne semble pas être le cas. Le poids relatif des catégories professionnelles (ASF, AS, EX, SP, TECH) a peu changé dans le temps, sauf pour la catégorie OP qui a connu une réduction importante à partir des années 2011-2012. Pour les catégories AFS, EX et OP, la représentation des MV au sein de la FPF semble avoir favorisé une hausse de leur proportion dans ces catégories, dépassant même leur représentation dans la catégorie. C'est l'inverse pour les catégories AS, SP et TECH, pour lesquelles la proportion est en-dessous de la représentation. Toutefois, le constat le plus important pour cette décomposition est le fait que la proportion des MV au sein de chaque catégorie professionnelle n'est pas le fruit d'un

changement structurel de l'emploi, que ce soit le poids relatif des professions, les changements au niveau de la ségrégation ou un changement dans les opportunités d'emplois qui sont fournies au MV. De fait, la proportion au sein des catégories professionnelles est seulement due à l'accroissement de la représentation totale; elle se chiffre en 2022 à près de 20 %.

Références

- Agócs, C. (2013). Standing Senate Committee on Human Rights, Evidence, 22 April 2013, <https://sencanada.ca/content/sen/committee/412/ridr/rep/rep02dec13-e.pdf>. Standing Senate Committee on Human Rights, Transcripts & Minutes, 41st Parliament, 1st Session. http://www.parl.gc.ca/SenCommitteeBusiness/CommitteeTranscripts.aspx?parl=41&ses=1&Language=E&etcomm_id=77
- Alonso-Villar, O. et Del Rio, C. (2017). The Occupational Segregation of African American Women: Its Evolution from 1940 to 2010, *Feminist Economics*, 23(1), 108-134. <https://doi.org/10.1080/13545701.2016.1143959>
- Anker, R. et International Labour Office. 2001. *Gender and Jobs: Sex Segregation of Occupations in the World*. 2nd impr. (with modifications). Geneva: ILO. http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09_269_engl.pdf
- Bakan A.B. et Kobayashi, A. (2007). Affirmative Action and Employment Equity: Policy, Ideology, and Backlash in Canadian Context. *Studies in Political Economy / Recherches En Économie Politique*, 79(1), 145–166. <https://doi.org/10.1080/19187033.2007.11675095>
- Beaudry, C., Deschênes, A.-A. et Sanni Yaya, M. (2023). *Recherche-action sur l'équité, la diversité, l'inclusion (EDI) et les inégalités en emploi : Le déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail*. Université du Québec à Rimouski. https://www.uqar.ca/app/uploads/2024/06/recherche_action_edi_beaudry_deschenes_sanni_yaya.pdf
- Bettio F. et Verashchagina, A. (2009). *Gender segregation in the labour market: Root causes, implications and policy responses in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Braddock, J.H. et McPartland, J.M. (1987). How Minorities Continue to Be Excluded from Equal Employment Opportunities: Research on Labor Market and Institutional Barriers. *Journal of Social Issues*, 43(1), 5-39. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1987.tb02329.x>
- Bureau du Conseil privé (2021). *Call to action on anti-racism, equity and inclusion in the Federal Public Service*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/en/privy-council/corporate/clerk/call-to-action-anti-racism-equity-inclusion-federal-public-service.html>
- Chicha, M.T. et Charest, E. (2008). L'intégration des immigrants sur le marché du travail à Montréal – Politiques et enjeux. *Choix IRPP*, 14(2).
- Comité sénatorial permanent des droits de la personne (2013). *L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale : vigilance et égalité vont de pair*. Gouvernement du Canada. https://publications.gc.ca/collections/collection_2013/sen/yc32-0/YC32-0-412-2-fra.pdf
- Conseil du Trésor (2025). *Aperçu des données démographiques sur l'équité en matière d'emploi 2023-2024*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/statistiques-diversite-inclusion/aperçu-données-démographiques-equité-matière-emploi-2023-2024.html>

- Conseil du Trésor. (2024). *Glossaire des termes clés*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/aperçu-demographique-fonction-publique-federale-glossaire-termes-cles.html#pfee>
- Conseil du Trésor (2017-2024). *Aperçu démographique de la fonction publique du Canada*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/aperçu-demographique-fonction-publique-federale-2023.html>
- Conseil du Trésor (2017). *Progress update - Joint Union/Management Task force on Diversity and Inclusion in the Public Service*. Her Majesty the Queen in Right of Canada. https://publications.gc.ca/collections/collection_2017/sct-tbs/BT22-138-2017-eng.pdf
- Duncan, O. D. et Duncan, B. (1955). A Methodological Analysis of Segregation Indexes. *American Sociological Review*, 20(2), 210-217. <https://doi.org/10.2307/2088328>
- Ferguson, J.P. et Koning, R. (2018). Firm Turnover and the Return of Racial Establishment Segregation. *American Sociological Review*, 83(3), 445-474. <https://doi.org/10.1177/0003122418767438>
- Gorman, E.H. et Kay F.M. (2011). Developmental Practices, Organizational Culture, and Minority Representation in Organizational Leadership: The Case of Partners in Large U.S. Law Firms. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 91-113. <https://doi.org/10.1177/0002716211420232>
- Kaufman, R.L. (2010). *Race, Gender, and the Labor Market: Inequalities at Work*. Boulder (CO): Lynne Rienner Publishers
- Mitchell, L.M. (2019). *The Lived Experiences and Perceptions of African American Women in Federal Senior Leadership*. Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection
- Moon, S.J. (2013). *The State of Representation and Segregation Among African American Women at the U.S. Department of Commerce: An Examination of the Intersection of Strategic Planning With Race and Gender* [Doctor of Philosophy (PhD), dissertation, Old Dominion University]. ODU Digital Commons. DOI: 10.25777/wkkh-1j83. https://digitalcommons.odu.edu/publicservice_etds/33
- Oreopoulos, P. (2011). Why do skilled immigrants struggle in the labor market? A field experiment with thirteen thousand Resumes. *American Economic Review: Public Policy*, 3(4), 148-171
- Rubery, J. et Fagan, C. (1993). *Occupational segregation of women and men in the European Community*. European Community, Synthesis report of the network of experts on the situation of women in the labour market, University of Manchester
- Picot, G., Feng, H. et Qiu, T. (2014). *Le modèle de sélection selon le capital humain et les résultats économiques à long terme des immigrants*. Statistique Canada, Direction des études analytiques – Documents de recherche, n° 361. N° 11F0019M au catalogue. <http://www.statcan.gc.ca/pub/11f0019m/11f0019m2014361-fra.htm>

Tomaskovic-Devey, D., Stainback, K., Taylor, T. et Zimmer, C. (2006). Documenting desegregation: Segregation in American workplaces by race, ethnicity, and sex, 1966-2003. *American Sociological Review*, 71(4), 565-588. Consulté à <https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?/scholarly-journals/documenting-desegregation-segregation-american/docview/218830374/se-2?accountid=14724>

**Article II. L'impact de la perception de la discrimination et des préjugés sur la
réussite professionnelle des employés Noirs : le cas de la fonction publique fédérale**

Gerard Etienne

Ali Béjaoui

Décembre 2025

Résumé

Cet article porte sur l'expérience organisationnelle des Noirs à la FPF. C'est une désagrégation de la structure sociale « minorités visibles » qui, pratiquement, obscurcit la réalité spécifique de ces groupes constitutifs. Cet article a comme intérêt de comprendre les facteurs de différenciation au sein des Noirs, étant donné qu'il y a des Noirs qui réussissent professionnellement de façon objective et subjective malgré le contexte de discrimination et de préjugés. À travers l'analyse multivariée, ce deuxième article a permis d'établir un lien entre la perception de discrimination et des préjugés et la réussite professionnelle : plus la perception est élevée, moins le sentiment de réussite est élevé, et ce, en contrôlant d'autres facteurs, tels que le soutien organisationnel et le soutien du gestionnaire immédiat. De même, l'article met en lumière le rôle modérateur de l'intersectionnalité. Les femmes Noires sont moins enclines à percevoir la discrimination et les préjugés, et donc, ont une perception de réussite professionnelle plus élevée que les hommes Noirs. Cela suggère qu'il faut continuer cette ligne d'enquête pour comprendre pourquoi cette différence existe.

1. Introduction

Si la représentation des minorités visibles (MV) dans la fonction publique fédérale (FPF) a connu un certain progrès entre 1987 et 2024, passant de 2,7 % à 22,9 % (Conseil du Trésor, 2024), il n'en demeure pas moins que ce progrès mérite d'être relativisé. Déjà, en 2017, le Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion dans la FPF (Conseil du Trésor, 2017) concluait qu'il existe des lacunes actuelles sur le plan de la représentation des MV, particulièrement dans certaines catégories professionnelles, et qu'il existe une ségrégation professionnelle aussi bien verticale qu'horizontale. De plus, ce progrès relatif des MV cache des disparités au sein des membres constitutifs de ce groupe, particulièrement pour les Noirs. Par exemple, leur représentation dans la catégorie de salaires de moins de 75 000 \$ s'établissait à 56,2 %, comparativement à 40,7 % pour l'ensemble de la FPF en 2024 (Conseil du Trésor, 2024).

Il est de plus en plus reconnu que la résolution des problèmes auxquels font face les MV, et les Noirs en particulier, passe par la « gestion de la diversité ». Sous cette expression, on regroupe des programmes, des pratiques, des lois et des politiques organisationnelles qui ont tous pour but de garantir l'équité en matière d'emploi pour les groupes sous-représentés et de créer des politiques de lutte contre la perception de la discrimination et des préjugés. Bien que le cadre légal dans lequel opère la FPF établit davantage de garde-fous pour favoriser l'anti-discrimination (Bereni et Jaunait, 2009), les recherches actuelles (Barrett, 2000; Palmer, 2001) révèlent que la perception de la discrimination et des préjugés est au centre des défis auxquels les MV, et en particulier les Noirs, continuent de faire face.

De fait, les témoignages récents des Noirs lors de la conférence *À l'aube de 2025 : l'excellence noire et les politiques canadiennes* (10 février 2025) supposent que le progrès présenté par la FPF n'est peut-être pas uniforme pour toutes les MV. Dans le cas des Noirs, non seulement la représentation n'est pas présente au plus haut échelon de la FPF (Bureau du Conseil privé, 2021), mais il est aussi douteux que la FPF ait une culture inclusive. Par exemple, bien que les Noirs représentent la plus haute proportion de MV au sein de la FPF (21,4 %), c'est en 2020 seulement que pour la première fois dans l'histoire de la FPF, une personne Noire a été nommée sous-ministre associé. De même, les résultats en 2023 du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux* (SAFF) (Conseil du Trésor, 2024) montrent que les fonctionnaires Noirs connaissent des taux de discrimination raciale au travail beaucoup plus élevés que les autres groupes. Plusieurs études ont permis de documenter divers enjeux en milieu de travail communs aux populations Noires, tels que les obstacles en lien avec la

discrimination raciale dans le processus d'embauche et d'intégration au milieu de travail (Agarwal, Odegbile, Parent, Smith Fowler et Wray, 2024), l'avancement professionnel (ACSE, 2022), le changement de code (McCluney et al., 2019) et/ou la perception selon laquelle les personnes Noires sont moins dignes de confiance ou moins compétentes (Tao, 2023). La vérification portant sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi lors du recrutement, menée par la Commission de la fonction publique (2021), a examiné le système de dotation de la fonction publique afin d'identifier les obstacles et d'assurer une représentation équitable des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi (femmes, autochtones, personnes en situation de handicap et membres de minorités visibles) tout au long du processus de recrutement externe annoncé. Les postulants Noirs formaient le plus grand sous-groupe parmi les minorités visibles, et ont connu la plus grande diminution de représentation entre l'étape de la demande d'emploi et celle de la nomination (passant de 10,3 % à 6,6 %). Dans l'échantillon de la vérification, 30 candidats Noirs sur les 1 570 demandeurs d'emploi ont été nommés en poste.

Néanmoins, malgré ces constats, il y a eu quand même une amélioration des promotions des Noirs en pourcentage de tous les employés : de 2,7 % en 2017, elles sont passées à 5 % en 2023 (Conseil du Trésor, 2023). Ceci indique que certains employés Noirs semblent réussir professionnellement. Les considérer comme un groupe homogène pourrait compromettre les pratiques de la gestion de la diversité en détournant l'attention des membres qui ont vraiment besoin d'aide et en sous-estimant l'expérience de ceux qui ont trouvé les soutiens nécessaires pour leur réussite professionnelle. D'où notre intérêt de comprendre comment les employés Noirs de la FPF affrontent les obstacles qui les empêchent de progresser et réussir professionnellement. Cette problématique est d'autant plus importante que les recherches montrent que la race est un élément saillant dans la réussite professionnelle et qu'il est difficile de travailler dans des climats raciaux défavorables marqués par les effets de la perception de discrimination et des préjugés, qui amènent à des plateaux de carrière, des problèmes de plafond de verre et des sentiments d'isolement. Nous voulons ainsi comprendre pourquoi, au sein des employés Noirs, certains réussissent mieux que d'autres dans un contexte environnemental similaire de perception de discrimination et de préjugés. Plus spécifiquement, nous cherchons à identifier les facteurs personnels et organisationnels qui sont susceptibles de différencier la réussite professionnelle des employés Noirs dans la FPF.

2. Revue de la littérature

Malgré une abondante littérature sur la situation des Noirs et leurs expériences professionnelles dans la fonction publique américaine (Pitts, Hicklin, Hawes et Melton, 2010; Rasdi, Ismail et Noah, 2009), il n'existe pas d'équivalent au Canada. De plus, les études portant sur les Noirs tendent à appréhender cette population comme un groupe monolithique, le comparant aux autres groupes. La grande majorité de ces recherches (Ferguson et Koning, 2018) opposent l'expérience des Noirs à celle des non-Noirs et, de surcroît, arrivent à des conclusions sur les facteurs qui sont importants pour favoriser la réussite professionnelle des Noirs par rapport aux autres groupes (Yap, Cukier, Holmes et Hannan, 2010). Pratiquement, les études visant à éclairer la réussite professionnelle des Noirs restent marginales. Nous puisons dans cette littérature pour explorer, dans le contexte de la FPF, les deux grands thèmes qui nous intéressent, à savoir les perceptions de la discrimination et des préjugés au travail d'une part, et les facteurs qui affectent la réussite professionnelle des Noirs d'autre part.

2.1 Définition de la discrimination et des préjugés

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2020) définit la discrimination et les préjugés comme suit :

« ... traiter une personne différemment ou injustement en raison d'une caractéristique ou d'une distinction personnelle, qui, intentionnelle ou non, a un effet qui impose des désavantages non imposés aux autres ou qui refuse ou limite l'accès qui est accordé aux autres.

Quant aux préjugés, on se réfère à un jugement négatif, non étayé, d'individus ou de groupes, généralement concernant un groupe ethnique, racial, social ou religieux : une opinion ou un sentiment défavorable formé à l'avance, sans connaissance, réflexion ou raison; toute opinion préconçue; une attitude déraisonnable, surtout de nature hostile. »

Les perceptions de la discrimination et des préjugés, en tant que réactions négatives à un individu en raison de son identité de groupe, peuvent influencer les niveaux d'estime de soi et d'estime collective (Tajfel et Turner, 1979). L'estime de soi se fonde sur les caractéristiques personnelles, les réalisations et les évaluations de celles-ci par l'individu et son réseau social. L'estime collective est basée sur les caractéristiques et les réalisations du groupe d'appartenance et les évaluations de celles-ci par l'individu et par la société. Les conceptions de groupe peuvent être plus centrales dans l'identité des Noirs que dans l'identité des personnes du groupe dominant (James et Khoo, 1991), ce qui rend les

facteurs d'estime collective importants dans la recherche sur l'impact de la perception de la discrimination et des préjugés. La perception d'un statut social inférieur, qui découle de la discrimination et des préjugés, peut modifier la perception de soi des Noirs et avoir un impact négatif sur les niveaux d'estime des deux types, estime de soi et estime collective (James et al., 1991).

Il existe une littérature importante sur la discrimination et les préjugés que subissent les Noirs. En fait, les recherches antérieures n'ont pas réussi à échantillonner adéquatement l'éventail des événements discriminatoires subis par les Noirs (Deitch, Barsky, Butz et Chan, 2003). La notion de racisme quotidien (*every day racism*), qui est une discrimination qui se fait de manière discrète sous forme d'actes subtils et de mauvais traitements subis de manière disproportionnée par les Noirs, a des conséquences extrêmement négatives sur le bien-être des victimes (Essed, 1991; Williams, 2001). L'approche plus traditionnelle de la discrimination (Chicha-Pontbriand, 1989) ne prend pas suffisamment en compte les situations isolées et individuelles. Elle se reflète plutôt à travers des problèmes, des politiques et des pratiques institutionnelles qui excluent les Noirs, par exemple du processus de recrutement de la FPF. Cette approche traditionnelle se concentre sur des événements majeurs. Ces incidents sont certainement des événements négatifs dans la vie de ceux qui les vivent; cependant, la discrimination à laquelle sont confrontés les Noirs est bien plus répandue que l'étude des événements discriminatoires majeurs ne le laisserait croire (Swim, Cohen et Hyers, 1998). L'attention particulière portée à l'approche traditionnelle de la discrimination est insuffisante pour expliquer l'expérience de discrimination et de préjugés que de nombreux Noirs subissent au travail, alors que le paysage social et politique évolue vers de nouvelles formes. La discrimination subtile et les préjugés quotidiens semblent devenir encore plus courants (Swim et al., 1998), car la discrimination flagrante (par exemple, « *les Noirs sont intrinsèquement inférieurs* ») est devenue moins acceptable socialement.

De fait, pour mieux expliquer la situation des Noirs, la recherche aborde de plus en plus de notions telles que la *micro-agression*, qui fait référence à des actes de discrimination et de préjugés entre individus, et le *racisme anti-Noirs*, qui est spécifique aux croyances, attitudes, discriminations, préjugés et stéréotypes à l'égard des Noirs. Ce type de discrimination vise à mettre en évidence la nature unique de l'historique des Canadiens Noirs ainsi que les expériences d'esclavage et de colonisation des Noirs au Canada. C'est conceptuellement faire le passage d'un niveau institutionnel de discrimination, qui a été privilégié dans le contexte de la mise en œuvre de *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (1986) au sein de la FPF, à un niveau des relations entre individus, donc une discrimination intentionnelle ancrée dans la culture organisationnelle. En d'autres mots, il est possible

que l'expérience des Noirs ne soit pas dépendante de politiques ou de pratiques discriminatoires, mais plutôt d'un manque d'appariement culturel de la FPF ancré dans le racisme anti-Noirs.

2.2 Définition de la réussite professionnelle

Dépendamment du contexte des recherches, plusieurs définitions de la réussite professionnelle ont été adoptées. De toutes ces définitions (p. ex. Kalleberg, 1977; Locke, 1976; Thornton, 2000), c'est celle de Hall (2002) qui cadre le mieux avec notre problématique, à savoir les différences de réussite professionnelle au sein des employés Noirs. En effet, cette définition distingue les sentiments objectifs (externes) et subjectifs (internes) d'un individu envers sa réussite. Le sentiment objectif est identifié comme étant une séquence de postes officiels, de changements de salaire, de structures formelles et de titres. La littérature (Joo et Lee, 2017; Barnett et Bradley, 2007) s'accorde généralement sur la définition des critères objectifs comme étant celle qui est directement observable et donc facile à mesurer et à vérifier. En revanche, le sentiment subjectif est identifié comme une auto-évaluation de sa propre réussite. Bien que la réussite subjective ait été identifiée comme un concept significatif il y a plus de 50 ans (Hughes, 1958), relativement peu de travaux universitaires se sont concentrés sur la compréhension de sa nature fondamentale (Greenhaus, 2003).

Quand la réussite professionnelle est évaluée de façon objective, elle l'est généralement en termes de capital humain : la progression vers des responsabilités et/ou une rémunération accrue (Mills, 1993). Le capital humain fait référence aux expériences éducatives, personnelles et professionnelles d'un individu qui peuvent améliorer sa réussite professionnelle et est considéré comme un prédicteur de la réussite professionnelle (Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1995). Le capital humain a généralement montré des relations plus fortes avec la réussite professionnelle objective (Thomas, 2005) qui a été opérationnalisée en tentant de répondre à la question suivante : Dans quelle mesure les attentes initiales en début d'emploi ont-elles été satisfaites? (Attentes telles : les promotions, les opportunités de carrière, les augmentations de salaire, etc.)

Cependant, quand la réussite professionnelle est évaluée de façon subjective, il y a peu de cohérence dans ce qui représente le succès. Les définitions incluent une gamme de composantes, telles que le soutien social (p. ex. Niles et Harris-Bowlsbey, 2002), le plafonnement de carrière (p. ex. Tremblay et Roger, 1993) et des thèmes communs tels la qualité du travail, les relations avec les autres, la vie au-delà du travail, la croissance et l'apprentissage, l'autonomie, le respect, la reconnaissance et avoir un impact significatif (Shockley et al., 2015). D'autres études conceptualisent la réussite professionnelle subjective comme la satisfaction professionnelle, les perceptions globales de réussite, ou les deux

(Bermingham, Nathwani et Van Essen-Fishman, 2020). Cette réussite tient d'une évaluation personnelle qui est à la fois rétroactive et prospective (Shockley et al., 2016). L'individu reflète à la fois sur l'ensemble de sa carrière, mais aussi sur les perspectives. La détermination de ce qui constitue une réussite professionnelle subjective dépend donc de la personne qui juge. Cette définition subjective de la réussite professionnelle occupera une place prépondérante dans notre cadre théorique.

Quelle que soit l'unité/l'échelle de mesure de réussite professionnelle évaluée à l'aide d'une réussite professionnelle autodéclarée (Ng et Feldman, 2014a, 2014b), les Noirs semblent percevoir leur réussite de façon plus négative que tous les autres groupes ethniques. De même, il y a une différence à l'intérieur des groupes qui composent la structure sociale « minorités visibles » : les Noirs ont un taux de réussite professionnelle moins élevé que les autres groupes raciaux (Yap, Cukier, Holmes et Hannan, 2010). Les Noirs sont 14,3 % moins susceptibles d'être satisfaits de leur réussite professionnelle que le groupe blanc (Bermingham et al., 2020) et connaissent une réussite plus limitée que les non-Noirs (Igbaria et Wormley, 1995) et, de même, pour les autres groupes raciaux (Joo et al., 2012).

2.3 La relation entre la réussite professionnelle des Noirs et la perception de la discrimination et des préjugés

La perception de la discrimination et des préjugés qu'a un employé Noir peut conditionner les décisions de carrière et amener à un comportement autolimitant (Ilgen et Youtz, 1986). Ilgen et al. (1986) définissent deux aspects au sein du comportement autolimitant : une composante motivationnelle et une composante de capacité. La composante motivationnelle implique le concept de soi. Par exemple, la perception de la discrimination et des préjugés que les Noirs ont vécus peut contribuer à une image de soi autolimitante. Ceci est susceptible d'avoir un effet inconscient parce que les Noirs peuvent ne pas réaliser à quel point ils ont accepté cette perception de la discrimination et des préjugés sur leur type social. De plus, la composante de capacité contribue au comportement autolimitant, de telle sorte qu'avec le temps, les Noirs ne tenteront plus de défis sur le lieu de travail et se relègueront ainsi à des positions inférieures et accepteront l'attente de l'échec. En raison d'un comportement autolimitant, les Noirs commencent à circonscrire leur éventail d'options de carrière et donc leur réussite professionnelle.

De même, soutenue par la théorie de l'autodétermination, la perception de la discrimination et des préjugés a un impact sur la réussite professionnelle via le rôle médiateur de la satisfaction des besoins

fondamentaux (Shum, Gatling et Garlington, 2020). Le modèle de perception de la discrimination et des préjugés de Goldman et al. (2008) fournit un argument convaincant à cet égard. En substance, leur perspective suggère que ces perceptions sont négativement corrélées à la réussite professionnelle. Cela s'explique non seulement par le fait que la discrimination et les préjugés perçus suscitent des doutes chez les Noirs quant à leur capacité à atteindre leurs objectifs économiques (c'est-à-dire les résultats souhaités), mais aussi par le fait que les perceptions de discrimination et de préjugés sont également négativement corrélées au sentiment de statut social d'une personne (c'est-à-dire à une estime de soi positive). En effet, la perception de la discrimination et des préjugés signale qu'une organisation ne traite pas tout le monde de manière équitable et que ce traitement différentiel est arbitraire, de sorte que les personnes discriminées se sentent intrinsèquement désavantagées et expriment une identité personnelle et sociale dévalorisée. De même, les analyses ont révélé que la combinaison de la discrimination perçue et du sexe affecte différemment la réussite professionnelle des femmes Noires quand on examine systématiquement la relation entre la réussite professionnelle, les problèmes de stress liés au travail et les discriminations raciales perçues par les femmes Noires dans un échantillon probabiliste national (*National Survey of Black Americans*) (Mays, Coleman et Jackson, 1996).

Un nombre important d'études (p.ex. Mays et al., 1996) ont porté sur le lien entre le niveau de discrimination raciale et ses effets sur la réussite professionnelle. Se basant sur les employés du secteur de l'hôtellerie, Shum et al. (2020) montrent des différences chez les Noirs en comparaison avec les non-Noirs. Une étude récemment publiée par KPMG (Humber, 2024) a révélé que 81 % des professionnels Noirs ont subi une forme de discrimination ou de microagression sur leur lieu de travail. De fait, les études ont révélé que les Noirs percevaient ou subissaient un niveau plus élevé de discrimination et de préjugés de groupe et personnels que la plupart des autres groupes ethniques (Dion et Kawakami, 1996). Des études ont montré que les Noirs ont connu des obstacles à la mobilité ascendante sur le marché du travail qu'ils considéraient fondés sur la race (James, 2009). De même, la race était un facteur majeur dans la détermination de l'accès aux opportunités de promotion (James, 2009). La discrimination et les préjugés sur le marché du travail créent des obstacles à l'emploi et nuisent à la progression de carrière des Noirs (Greenhaus, 2003).

2.4 D'autres facteurs explicatifs de la réussite professionnelle des Noirs

D'autres facteurs ont été évoqués dans la littérature qui peuvent avoir un effet sur le lien entre la perception de la discrimination et des préjugés et la réussite professionnelle des Noirs, dont il faut

tenir compte. On cite entre autres : 1) le soutien organisationnel et le soutien du gestionnaire immédiat, et 2) les caractéristiques des employés Noirs et de leurs emplois. Ceci nous amène à nous poser la question suivante : Comment ces facteurs affectent-ils *différemment* la réussite professionnelle des Noirs?

Par exemple, les éléments du soutien organisationnel sont une auto-évaluation de la mesure dans laquelle les organisations fournissent une assistance pour faciliter la réussite professionnelle (Barnett et Bradley, 2007). Le soutien d'une organisation crée des opportunités d'apprentissage continu; encourage la collaboration et l'apprentissage en équipe; établit des systèmes pour capturer et partager l'apprentissage; et fait appel à des leaders qui modélisent et soutiennent l'apprentissage au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'organisation (Joo et Lee, 2017). Le soutien organisationnel a influencé de manière significative la réussite professionnelle, avec un effet plus grand que tout autre facteur. Des études ont montré que l'adéquation individu-soutien est liée aux perceptions positives des individus issus de minorités raciales/ethniques à l'égard des climats inclusifs (c'est-à-dire le climat racial, Velez et Moradi, 2012). Dans le cas des Noirs, ce facteur semble avoir une importance cruciale. En effet, la littérature démontre que les Noirs sont souvent mal intégrés dans les réseaux informels de leurs organisations, puisqu'on leur attribue un statut d'exogroupe par le groupe dominant (Ibarra, 1993). Ainsi, le soutien organisationnel leur est beaucoup plus difficile; et ce, en raison d'un manque d'adéquation car ils ont besoin d'un soutien qui répond à leurs besoins et leur permet de se sentir les bienvenus et d'un environnement qui affirme leur identité (Buchanan et al., 2019). Par rapport à leurs pairs, les Noirs se sentent dévalorisés et perçoivent que leurs réalisations sont invisibles ou non reconnues et sont confrontés à un traitement inégal (Brassel et al., 2019). Il est de plus en plus évident que les Noirs réussissent moins bien dans les organisations en raison de la dynamique des modèles de liens sociaux (Tsui, Egan et O'Reilley, 1980). Les gens ont tendance à se soutenir plus les uns les autres et à interagir davantage avec des personnes qui leur ressemblent. Ce schéma bien établi est appelé « homophilie ». En conséquence, les individus qui sont dans des groupes qui sont représentés en plus petit nombre dans une organisation auront moins de relations avec les autres au travail et beaucoup moins de liens affectifs avec leurs superviseurs que ceux des groupes majoritaires. C'est la situation à laquelle sont généralement confrontés les Noirs (Ibarra, 1993). Pour les Noirs, le manque de soutien dans les organisations s'est avéré être un obstacle structurel à la réussite professionnelle (Palmer et Johnson-Bailey, 2008). L'absence d'une influence organisationnelle est apparue comme le facteur susceptible d'avoir l'impact le plus profond sur la réussite professionnelle des Noirs (Palmer, 2005). D'où notre interrogation sur l'impact du soutien organisationnel perçu par les Noirs sur leur réussite professionnelle.

Un deuxième élément qui tente d'expliquer la réussite professionnelle des Noirs est leur auto-évaluation du soutien de leur gestionnaire immédiat qui semble contribuer de manière significative à leur perception de réussite professionnelle (Davis et Maldonado, 2015). Un tel soutien peut prendre la forme de fonctions d'amélioration de la carrière telles que les opportunités d'affectation, de visibilité et de parrainage, ainsi que de fonctions psychosociales telles que le conseil, l'acceptation et l'amitié. L'importance du soutien en tant que déterminant de la motivation au travail des employés Noirs a été constamment soulignée dans la littérature (Tran, 2014; Semoamadi, 2016). Les gestionnaires pourraient jouer un rôle majeur en influençant le degré auquel, par exemple, les Noirs sont perçus comme compétents, ce qui est particulièrement important compte tenu du stéréotype négatif de l'incompétence qui leur est souvent donné (Holder, Jackson et Ponterotto, 2015). Ce soutien reste un facteur clé de la réussite professionnelle pour des Noirs (Sherbin et Rashid, 2017). Lorsque ce soutien a eu lieu, les résultats se sont avérés bénéfiques quant à la réussite. Pour que les Noirs gravissent les échelons organisationnels, le soutien de leur gestionnaire immédiat est important (Carbajal, 2018). Les commanditaires occupant des postes de direction peuvent servir de médiateurs pour les employés Noirs, guider leur ascension professionnelle mieux que les autres individus et les aider à développer leurs connaissances, leurs compétences et leurs capacités. Les Noirs atteindront un plafond de verre (*concrete ceiling*) s'ils tentent de gravir les échelons organisationnels sans le soutien de leur gestionnaire immédiat (Carbajal, 2018). Dans une enquête menée par Giscombe et Mattis (2002), 44 % des participants ont cité le fait d'avoir le soutien de leur gestionnaire immédiat comme un facteur clé de la réussite professionnelle. Cependant, 47 % ont reconnu que ne pas avoir ce soutien était un obstacle majeur qui les empêchait d'avancer au sein de leur organisation. Le soutien du gestionnaire immédiat va au-delà du mentorat dans la mesure où cette personne est plus susceptible d'être au courant et peut donner accès à des opportunités que l'employé n'aurait peut-être pas eu autrement le privilège d'avoir (Stewart, 2016). Les Noirs qui n'ont pas le soutien de leur gestionnaire immédiat peuvent être plus désavantagés ou subir une progression plus lente vers l'avancement professionnel (Crawford et Smith, 2005).

En ce qui a trait aux caractéristiques des employés et de leurs emplois, les recherches se basent essentiellement sur l'acquisition du capital humain. Elles portent notamment sur l'implication dans l'emploi, l'ancienneté dans le poste, l'ancienneté dans l'organisation, l'expérience professionnelle, la volonté de transfert, l'expérience professionnelle internationale, le niveau d'éducation, la planification de carrière, les connaissances et compétences politiques ainsi que la quantité et qualité des contacts accumulés (Thomas, 2005). En utilisant un échantillon de 247 hommes Noirs, les

variables du capital humain se sont avérées les ensembles de prédicteurs les plus importants de la réussite professionnelle qui est liée à des mesures objectives : opportunités de développement reçues, promotions reçues, niveau atteint dans la hiérarchie organisationnelle et salaire (Johnson et Eby, 2011).

Bien que les Noirs puissent être confrontés à des obstacles uniques et à une discrimination institutionnelle, il semble que ceux qui ont accumulé plus de capital humain s'en sortent mieux en termes de réussite professionnelle (salaire, promotions), malgré le fait que des personnes ayant des qualifications égales et des capacités productives similaires sont traitées différemment uniquement en raison de leur appartenance à un groupe démographique (Ehrenberg, Smith et Chaykowski, 2004). Dans ce contexte, les Noirs peuvent se voir refuser des possibilités d'emploi et, deuxièmement, s'ils sont embauchés, ils peuvent être victimes de discrimination salariale et/ou professionnelle. On parle de discrimination salariale lorsque des Noirs ayant la même expérience, occupant des postes identiques et travaillant dans les mêmes conditions que des groupes non racialisés reçoivent une rémunération inférieure à celle de ces derniers, ce qui place des Noirs ayant des niveaux d'éducation et des capacités productives similaires à ceux des groupes non racialisés dans des emplois peu rémunérés ou leur conférant peu de responsabilités (Ehrenberg et al., 2004).

Il est important de tenir compte des types de professions occupées par les Noirs. Déjà, les travaux de Chicha et Charest (2013) mettaient en lumière la forte ségrégation professionnelle des groupes racisés, laquelle se traduit par une surreprésentation dans des emplois peu qualifiés avec des revenus moyens relativement faibles. De même, les auteurs nous mettaient en garde contre une « individualisation des rapports » amenant à sous-estimer l'impact de certains facteurs de discrimination plus marqués pour les Noirs. De nombreux emplois sont encore difficilement accessibles aux Noirs, notamment ceux qui sont bien rémunérés et dotés de bonnes conditions de travail. En interrogeant les travailleurs sur la composition raciale de leurs emplois au niveau de l'entreprise, Tomaskovic-Devey, Stainback, Taylor et Zimmer (2006) ont découvert que les niveaux de ségrégation des Noirs étaient nettement plus élevés que ceux d'autres groupes raciaux. En contrôlant la disponibilité des Noirs dans chaque catégorie, ils ont constaté que les groupes les plus ségrégués racialement sont les travailleurs des services, bien qu'à chaque niveau professionnel, les Noirs soient plus ségrégués.

2.5 L'effet modérateur de l'intersectionnalité comme cadre de différenciation

Finalement, il existe une littérature tout aussi importante sur l'intersectionnalité (p. ex. femme et Noire) qui laisse présager que l'expérience des femmes Noires est fondamentalement différente de l'expérience des hommes Noirs. La perspective d'intersectionnalité signifie que la race et le sexe se complètent dans la mesure où l'une des identités sociales ne peut pas expliquer des conséquences disparates sans intersection avec l'autre catégorie sociale (Bowleg, 2012). L'intersectionnalité part du postulat que les expériences et les perceptions des individus de tout groupe d'identité peuvent différer en fonction de leur catégorie sociale désignée (Biernat et Sesko, 2013). L'intersectionnalité fournit un cadre pour comprendre comment la discrimination et les préjugés peuvent avoir un impact sur la réussite professionnelle au sein des Noirs.

Même si un nombre limité d'études au Canada apparaissent dans la littérature sur l'implication de la discrimination et des préjugés portés contre les femmes Noires sur le lieu de travail, une certaine corrélation a déjà été établie entre le sexe et la réussite professionnelle dans la fonction publique américaine (Perry, 1997). Il est possible que le sexe puisse aussi jouer un rôle important dans le cas des femmes Noires à la FPF. De fait, il est important de reconnaître que les femmes Noires continuent d'être l'un des groupes les plus marginalisés sur les lieux de travail (Humber, 2024). Aussi, les femmes Noires sont plus susceptibles de signaler une discrimination au travail (Conference Board, 2023) et elles ont des stéréotypes distincts qui leur sont associés, plus précisément : la domination, la colère et l'incompétence (Rosette et Livingston, 2016).

Les dirigeantes Noires sont perçues comme en colère lorsqu'elles s'affirment (Chin, 2013). Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles les femmes Noires ont des difficultés à atteindre leur objectif de carrière, et la principale préoccupation comprend une perception de « manque d'ajustement » selon laquelle les femmes Noires n'ont pas les compétences et la motivation nécessaires pour un leadership efficace (Hoyt et Murphy, 2016). Les barrières de race et de sexe ont un impact non seulement sur la perception de la discrimination et des préjugés sur les femmes Noires, mais aussi sur la détermination qu'il leur faut pour réussir professionnellement (Beckwith, Carter et Peters, 2016). À moins que des stratégies ne soient identifiées pour surmonter les obstacles affectant les femmes Noires et les perceptions discriminatoires de leurs capacités, elles seront dans l'impossibilité de réussir leurs objectifs de carrière (Rahman, Shore et Lightner-Laws, 2016). Toutefois, le degré des différences entre les femmes Noires et les hommes Noirs en ce qui a trait à l'expérience de la perception de la discrimination et des préjugés et à l'impact sur la réussite professionnelle est sous-étudié. Malgré les

études sur l'ampleur des différences entre les sexes et les races dans la perception du harcèlement, de la discrimination, de l'intimidation et de l'incivilité, les auteurs n'ont pas examiné les différences entre hommes Noirs et femmes Noires (McCord, Joseph, Dhanani et Beus, 2018). Les études sur l'intersectionnalité venues de disciplines telles que la sociologie, la psychologie sociale et les études de genre (*gender studies*) qui visent à comprendre l'impact du sexe et de la race, considérés ensemble, sur les femmes de différents groupes raciaux et leurs expériences sur le lieu de travail ont fait le choix délibéré de ne pas faire de comparaison entre hommes Noirs et femmes Noires (Rosette et al., 2018). Elles se sont concentrées sur les expériences des femmes plutôt que sur celles des hommes, car les femmes sont sous-représentées dans les postes de pouvoir et d'influence sur le lieu de travail. Ainsi, leur perspective intersectionnelle permet seulement de comparer et de contraster les perceptions et les expériences de différents sous-groupes de femmes pour mieux comprendre leur statut subordonné.

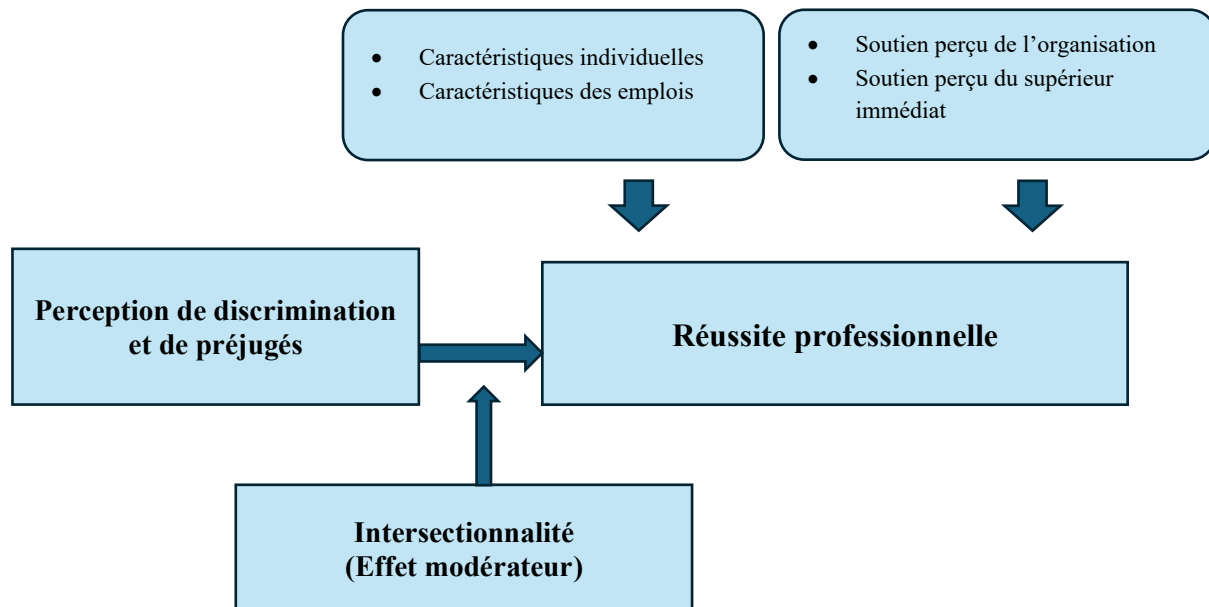
Des données sur les cadres supérieurs Noirs à FPF laissent présager une différence potentielle entre les hommes et les femmes. En effet, le rapport intitulé *Une étude sur la communauté des cadres supérieurs Noirs dans la fonction publique fédérale* (Zellars, 2024) a recensé une multitude de défis qui témoignent d'un schéma de discrimination systémique anti-Noirs dans la FPF. De fait, 62 % des participants ont rapporté des cas de discrimination. De cette cohorte, les femmes Noires ont rapporté le taux le plus élevé, soit 78 %. L'étude démontre que les cadres supérieures Noires étaient visées plus fréquemment que leurs homologues masculins Noirs. Parmi les cadres supérieurs ayant fait part de leurs expériences de relations de travail, Zellars (2024) a observé une « *surreprésentation alarmante d'incidents affectant profondément la vie et la carrière des cadres supérieures Noires* » (p. 44). C'est ainsi que notre recherche explore l'effet modérateur du sexe sur la relation entre la perception de discrimination et des préjugés et la réussite professionnelle des Noirs.

3. Cadre conceptuel retenu

La Figure 1 montre le cadre conceptuel que nous avons retenu. Selon la revue de la littérature, la perception de la discrimination et des préjugés (*variable indépendante*) joue un rôle prépondérant dans la détermination de la perception de réussite professionnelle (*variable dépendante*) au sein des employés Noirs. Afin d'isoler cette relation, il faut tenir compte des autres facteurs qui affectent potentiellement la perception de réussite professionnelle (*variable de contrôle*). Ces facteurs sont regroupés en deux grandes catégories : 1) les caractéristiques des employés et de leurs emplois; et 2) les perceptions de soutien (de l'organisation et du supérieur immédiat). Finalement, par son effet

modérateur, l'intersectionnalité (*variable modératrice*) pourrait affecter la relation entre la perception de la discrimination et des préjugés et la réussite professionnelle.

Figure 1. Modèle conceptuel retenu



Les hypothèses qui seront soumises aux vérifications empiriques sont les suivantes :

Hypothèse 1 : La perception de la discrimination et des préjugés affecte négativement la perception de réussite professionnelle au sein des employés Noirs.

Hypothèse 2 : Il existe une relation positive entre la perception du soutien de l'organisation et la perception de réussite professionnelle au sein des employés Noirs.

Hypothèse 3 : Il existe une relation positive entre la perception du soutien du supérieur immédiat et la perception de réussite professionnelle au sein des employés Noirs.

Hypothèse 4 : Le sexe (homme-femme) des employés Noirs joue un rôle modérateur de la relation entre la perception de la discrimination et des préjugés et la perception de réussite professionnelle.

4. La méthodologie et la collecte de données

4.1 Instruments de mesure

4.1.1 Variable dépendante : la réussite professionnelle

Nous avons mesuré la réussite professionnelle en nous basant sur l'échelle de Greenhaus, Parasuraman et Wormely (1990), qui a été empiriquement validée par Hirschi, Baumeler, Johnston et Spurk (2018) pour mesurer la réussite professionnelle subjective. Cette mesure est cohérente avec Turban et Dougherty (1994), qui considèrent que les personnes se font une évaluation globale de leur carrière en fonction de leur propre interprétation subjective, sans référence aux facteurs subjectifs qui déterminent l'évaluation globale de la réussite. L'échelle retenue comporte trois items :

En pensant à votre carrière, trouvez-vous que votre progression de carrière à ce jour a répondu, a dépassé ou n'a pas répondu à vos attentes?

1. N'a pas répondu à mes attentes
2. A répondu à mes attentes
3. A dépassé mes attentes

Aux fins des analyses, cette variable a été recodée sous forme d'une variable dichotomique qui prend les deux modalités suivantes :

1 : A répondu ou a dépassé mes attentes

0 : N'a pas répondu à mes attentes

4.1.2 Les variables indépendantes

- *La perception de la discrimination et des préjugés*

Cette variable est mesurée à l'aide de l'échelle *Workplace Prejudice/Discrimination Inventory* (WPDI) de James, Lovato et Cropanzano (1994). Sur une échelle de 1 (très fortement en désaccord) à 7 (très fortement d'accord), on pose aux répondants la question suivante : « Après avoir lu et compris la définition de la discrimination et des préjugés ci-dessus, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les déclarations suivantes. » L'échelle contient 14 items, par exemple : « Au travail, je me sens socialement isolé en raison de mon groupe racial/ethnique »; « Au travail, les employés issus des minorités bénéficient de moins d'opportunités »; « Il y a de la discrimination là où je travaille ». Cette échelle présente une bonne cohérence interne, telle que mesurée par l'alpha de Cronbach (0,91).

- *Le soutien perçu de l'organisation et le soutien perçu du supérieur immédiat*

Les deux mesures de soutien s'inspirent de l'échelle de diversité et inclusion organisationnelles *Organizational Diversity and Inclusion Scale* (ODIS), mise au point par De Simone, Menattab et Borgognic (2024). Cette échelle comporte 61 items et mesure la discrimination perçue, les attitudes envers l'inclusion et la discrimination envers des groupes sociaux minoritaires (comme les femmes, les personnes en situation de handicap physique/sensoriel, les travailleurs jeunes et âgés, les travailleurs racisés et les personnes faisant partie du groupe LGBT+) et les perceptions de la gestion de la diversité (politique, conformité et structures) dans le contexte organisationnel. Une variante de cette échelle a servi de base pour une recherche intitulée *Addressing the barriers to BAME* [Black, Asian and Minority Ethnic] *employee career progression to the top* (CIPD, 2017) qui porte sur la fonction publique britannique. À partir de cette échelle, nous avons extrait deux sous-échelles que nous avons appelées respectivement *le soutien perçu de l'organisation* et *le soutien perçu du supérieur immédiat*.

Le soutien perçu de l'organisation est une échelle composée de 7 items, où, sur une échelle de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement d'accord), les répondants sont appelés à exprimer leur perception sur des énoncés comme « Mon département ou mon agence a une culture inclusive », « Dans l'organisation où je travaille, chacun a la possibilité de réaliser son potentiel au travail, quelle que soit son identité ou son origine », « Je suis satisfait(e) de la formation que je reçois dans mon département ou mon agence actuelle ». L'alpha de Cronbach de cette échelle est de 0,81.

Quant au soutien perçu du supérieur immédiat, il est mesuré à l'aide d'une échelle qui comporte 6 items et qui demande le degré d'accord ou de désaccord (de 1 à 5) sur des énoncés comme « Mon supérieur hiérarchique me forme dans mon travail », « Je me sens capable de parler à mon supérieur immédiat de mes aspirations professionnelles », « Mon supérieur hiérarchique direct discute avec moi de mes besoins en formation et en développement ». L'alpha de Cronbach de cette échelle est de 0,83.

- *Les caractéristiques individuelles et professionnelles*

Enfin, comme variables de contrôle, nous avons retenu certains facteurs objectifs susceptibles d'affecter la réussite professionnelle comme 1) le niveau d'instruction; 2) l'ancienneté; 3) le groupe professionnel; 4) le nombre de promotions obtenues; 5) le groupe d'âge; et 6) le rôle de supervision. Le sexe des répondants sera utilisé pour estimer l'effet modérateur de l'intersectionnalité.

4.2 La collecte de données

La collecte de donnée s'est faite entre le 15 mai et le 15 juillet 2020 auprès d'un échantillon d'employés Noirs de la FPF. Le questionnaire a été envoyé à une liste de 2 975 employés qui se sont volontairement identifiés comme de race Noire dans la base de données du Caucus des employés fédéraux noirs (CEFN). Le CEFN est un réseau d'employés fédéraux Noirs des ministères de l'ensemble de la FPF. Le Caucus appuie les efforts déployés pour remédier aux enjeux auxquels font face les fonctionnaires fédéraux Noirs. Au total, 2 018 questionnaires ont été remplis ou partiellement remplis (les participants n'ont parfois pas répondu à toutes les questions), pour un taux de réponse de 68 %. Parmi les 2 018 répondants au questionnaire, nous avons retenu uniquement les employés avec un statut indéterminé. Ce choix n'est pas arbitraire et reflète tout simplement la dynamique de la réussite professionnelle qui est plus souvent associée à des employés qui ont une longévité (donc une attente par rapport à la carrière), beaucoup plus qu'à des employés à terme de moins de trois mois, sans perspective future d'emploi au sein de la FPF. Après avoir retenu uniquement les employés avec un statut indéterminé, il reste 1 686 observations. Les analyses porteront sur cet échantillon.

5. Analyse des résultats

5.1 Statistiques descriptives

Comme indiqué dans le Tableau 1, la perception de la discrimination et des préjugés (PDP) est présentée sous forme de score (moyenne égale à zéro). Elle est négative (-0,40) chez les répondants qui perçoivent positivement leur réussite professionnelle (RP=1) et positive (0,21) parmi ceux qui perçoivent négativement leur réussite professionnelle (RP=0). Ainsi, plus les répondants perçoivent qu'ils subissent de la discrimination ou des préjugés, moins ils perçoivent qu'ils ont réussi professionnellement.

Tableau 1 : Statistiques descriptives

Variables	(N)	Total	RP=1	RP=0
<i>Perception de la discrimination et des préjugés (PDP)</i>	N=1347	0	-0,40	0,21
<i>Soutien perçu du supérieur immédiat (SPSI)</i>	N=1408	0	0,33	-0,18
<i>Soutien perçu de l'organisationnel (SPO)</i>	N=1416	0	0,40	-0,22
<i>Référent(e) identitaire</i>	N=1424			

Variables	(N)	Total	RP=1	RP=0
Homme		40,45 %	40,36 %	40,50 %
Femme		59,55 %	59,64 %	59,50 %
<i>Groupe d'âge</i>	N=1323			
Moins de 35 ans		19,35	26,62	15,45
35-44 ans		36,13	40,48	33,80
45-54 ans		30,39	22,94	34,38
55 ans et plus		14,13	9,96	26,38
<i>Expérience de supervision d'employés</i>	N=1421			
Oui		23,36	33,4	17,97
Non		76,64	66,6	82,3
<i>Nombre de promotions au cours des six derniers mois</i>	N=1420			
Aucune		49,77	30,85	59,96
Une		33,10	35,69	31,71
Plus d'une		17,11	33,47	8,33
<i>Groupe occupationnel</i>	N=1424			
Administration et Service extérieur		68,33	70,68	67,06
Soutien administratif		15,80	11,24	18,25
Cadre de direction		3,37	5,62	2,16
Scientifique et professionnel		7,65	8,03	7,45
Opérationnel et technique		1,40	1,41	1,40
Autres		3,44	3,01	3,67
<i>Expérience au groupe professionnel</i>	N=1423			
Moins de 3 ans		43,99	55,62	37,73
3-6 ans		21,29	22,89	20,43
6-9 ans		8,22	6,63	9,08
9-12 ans		12,51	6,83	15,57
Plus de 12 ans		13,98	8,03	17,19

** : test significatif à %

Le soutien perçu de l'organisation (SPO) et celui du supérieur immédiat (SPSI) sont également présentés sous forme de score. Les deux types de soutien sont perçus positivement par les répondants

qui estiment réussir leur carrière, alors qu'ils sont perçus négativement par ceux qui considèrent qu'ils n'ont pas réussi leur carrière. Ainsi, plus la perception des soutiens est élevée, plus la perception de réussite professionnelle est élevée.

En ce qui concerne les caractéristiques individuelles et professionnelles, on constate que notre échantillon est composé de 60 % de femmes; 45 % ont 45 ans et plus, 77 % n'ont pas eu d'expérience de supervision d'employés, 50 % ont eu au moins une promotion et la majorité (68 %) occupe un poste dans la catégorie Administration et Service extérieur. Quand on compare la représentativité dans l'échantillon à la représentativité parmi les deux groupes (ceux qui ont réussi leur carrière et ceux qui ne l'ont pas). On remarque que les répondants âgés de moins de 45 ans, ceux qui ont une expérience de supervision d'employés et ceux qui ont eu au moins une promotion pendant les six derniers mois ont tendance à être surreprésentés parmi ceux qui estiment avoir réussi leur carrière. Par ailleurs, il n'y a pas une différence significative entre les hommes et les femmes en termes de représentativité parmi les deux groupes.

Afin d'isoler la relation entre la perception de la discrimination et des préjugés et la perception de réussite professionnelle, il est essentiel de contrôler l'impact des caractéristiques individuelles et professionnelles ainsi que celui des deux types de soutien. D'où l'importance des analyses multivariées dont les résultats sont présentés dans la section suivante.

5.2 Analyse multivariée

L'estimation de l'impact de la perception de la discrimination et des préjugés sur la perception de réussite professionnelle sera réalisée à l'aide d'une régression Probit, où la variable dépendante est une variable dichotomique qui prend la valeur « 1 » si les répondants estiment qu'ils ont réussi leur carrière (*A répondu ou a dépassé mes attentes*) et « 0 » sinon (*N'a pas répondu à mes attentes*). Comme variables de contrôle, nous avons retenu le sexe, l'âge, l'expérience de supervision, le nombre de promotions au cours des six derniers mois et le groupe professionnel. Enfin, pour tester l'effet modérateur du sexe, nous avons inclus une variable croisée entre le sexe et la perception de la discrimination et des préjugés. Les résultats sont présentés dans le Tableau 2.

Tableau 2 : Résultat des régressions

Réussite professionnelle (RP=1)	Coef,
Discrimination et préjugés	-0,52**

Femme (<i>référence : Homme</i>)	0,15*
(Effet de modération) : Femme/discrimination et préjugés	0,19**
Soutien perçu de l'organisation	0,56**
Soutien perçu du supérieur immédiat	0,29**
Âge (<i>référence : Moins de 35 ans</i>)	
35-44 ans	-0,32**
45-54 ans	-0,66**
55 ans et plus	-0,43**
Expérience de supervision (<i>référence : Non</i>)	
Oui	0,39**
Nombre de promotions (<i>référence : 0</i>)	
Une ou plus	0,44**
Expérience au même groupe et niveau (<i>référence : Moins de 3 ans</i>)	
3-6 ans	0,14
6-9 ans	0,19
9-12 ans	-0,05
Plus de 12 ans	0,19*
Groupe professionnel (<i>référence : Soutien administratif</i>)	
Administration et Service extérieur	0,33**
Cadre de direction	0,49**
Scientifique et professionnel	0,38**
Opérationnel et technique	0,46**
Autres	0,28**
Constante	-0,99**

** : significatif à 1 %; * : significatif à 5 %

On remarque que la perception de la discrimination et des préjugés exerce un effet *négatif* significatif sur la perception de réussite professionnelle (-0,52). De plus, comme attendu, les deux types de soutien perçus affectent *positivement* la perception de réussite professionnelle. Les coefficients associés au soutien de l'organisation et à celui du supérieur immédiat sont respectivement de 0,56 et 0,29.

Quant aux caractéristiques individuelles et professionnelles, on remarque ce qui suit parmi les répondants :

- Par rapport à ceux âgés de moins de 35 ans, ceux qui sont âgés de 35 ans et plus ont tendance à déclarer réussir professionnellement.
- Ceux qui ont de l'expérience de supervision ainsi que ceux qui ont eu au moins une promotion au cours des six derniers mois ont tendance à déclarer avoir réussi professionnellement (respectivement 0,39 et 0,34).
- Comparés à ceux qui ont moins de trois mois d'expérience, ceux qui ont 12 ans et plus d'expérience ont tendance à exprimer favorablement leur réussite professionnelle (0,19).
- Enfin, comparativement au groupe Soutien administratif, tous ceux qui occupent des emplois dans les autres groupes professionnels estiment qu'ils ont réussi professionnellement.

Finalement, le test de l'intersectionnalité révèle qu'effectivement le sexe joue un rôle modérateur de la relation entre la perception de la discrimination et des préjugés et la perception de réussite professionnelle. En effet, comparativement aux hommes, les femmes ont tendance à déclarer mieux réussir professionnellement (0,15). De plus, l'effet croisé du sexe et de la perception de la discrimination et des préjugés (effet de modulation) est positif (0,19). Ceci implique que contrairement aux hommes, pour les femmes Noires, la relation entre la perception de la discrimination et des préjugés et la réussite professionnelle est plutôt positive. Autrement dit, comparativement aux hommes, la perception de réussite professionnelle chez les femmes Noires est moins affectée par la perception de la discrimination et des préjugés. Ceci fait en sorte qu'elles estiment mieux réussir professionnellement que les hommes.

6. Discussion

Malgré une « gestion de la diversité », une littérature récente démontre que les Noirs ont de la difficulté à atteindre une réussite professionnelle (Shum et al., 2020). De façon générale, c'est le contexte de discrimination et de préjugés qui semble expliquer ce sentiment subjectif de non-réussite (Mays et al., 1996); et ceci, malgré le fait qu'il représente le plus grand pourcentage (21,4 %) de minorités visibles au sein de la FPF (Conseil du Trésor, 2024). La littérature présente une relation négative entre la perception de la discrimination et des préjugés d'un employé Noir et la réussite professionnelle (Ilgen et al., 1986). Dans cette étude, l'accent était mis sur les différences au sein des Noirs (comparaison intergroupe), et ce lien s'est vérifié grâce à l'hypothèse selon laquelle la perception de la discrimination et des préjugés affecte négativement la perception de réussite professionnelle au sein des employés Noirs : plus les répondants perçoivent qu'ils subissent de la discrimination et des préjugés, moins ils perçoivent qu'ils ont réussi professionnellement.

De même, il s'est avéré qu'il existe une relation positive entre la perception du soutien de l'organisation, la perception du soutien du gestionnaire immédiat et la perception de réussite professionnelle : quand le soutien est présent, les répondants perçoivent qu'ils réussissent professionnellement. Ces résultats confirment les prédictions de la littérature qui, de fait, présentaient d'autres facteurs qui peuvent avoir un effet sur la perception de réussite professionnelle, dont le soutien organisationnel (Ibarra, 1993) et le soutien du gestionnaire immédiat (Crawford et al., 2005); et présentent même un facteur qui peut modérer cette perception, en occurrence le sexe (Beckwith et al., 2016).

Dans le cas de l'effet modérateur du sexe, il s'est aussi avéré qu'il existe une différence significative entre les hommes Noirs et les femmes Noires en ce qui a trait à leur perception respective de la discrimination et des préjugés et leur appréciation de la réussite professionnelle. Cela n'enlève en rien les discriminations que vivent les femmes Noires, des discriminations qui font l'objet de plusieurs recherches (Rosette et Livingston, 2016; Chin, 2013). Toutefois, dans le groupe des cadres Noirs, les femmes Noires ont moins tendance à percevoir la discrimination et les préjugés, et donc, sont plus prêtes à déclarer une réussite professionnelle. C'est un résultat intéressant dans la mesure où, sur les 9 809 fonctionnaires Noirs, 57,7 % s'identifient comme des femmes noires tandis que, parmi les cadres supérieurs de la FPF, 3 % s'identifient comme Noirs et que, de ce chiffre, près de 60 % sont des femmes Noires (Zellars, 2024). Cette surreprésentation pourrait appuyer les résultats de cette étude selon lesquels les femmes Noires perçoivent moins la discrimination et les préjugés comparativement aux hommes Noirs et ont donc tendance, de fait, à mieux réussir professionnellement. Dans la mesure où l'ascendance verticale dans les postes de cadres supérieurs est perçue objectivement et subjectivement en tant que réussite professionnelle, le taux de promotion des Noirs en 2024 (Conseil du Trésor) est le moins élevé (0,7 %) de tous les autres groupes (MV : 3,2 %; personnes en situation d'handicap : 1,7 %; autochtones : 1,2 %; femmes : 8,7 %; hommes blancs : 15,2 %). Cependant, malgré un faible taux de promotion, dans la mesure où cette différenciation continue d'exister quant à la perception de la discrimination et des préjugés, on devrait s'attendre naturellement, selon nos résultats, à un accroissement continu de la représentation des femmes Noires dans les postes de cadres supérieurs.

D'autre part, malgré le même contexte de discrimination et de préjugés au sein de la FPF, il est tout aussi intéressant d'observer les éléments du capital humain (Thomas, 2005) et l'incidence positive sur la perception de la réussite professionnelle, et ce, sur la base des caractéristiques individuelles et

professionnelles, dont l'âge (pour ceux qui ont plus de 35 ans), l'expérience de supervision (pour ceux qui ont reçu une promotion au cours des six derniers mois), les années d'expérience (pour ceux qui ont 12 ans et plus d'expérience) et l'appartenance à un groupe professionnel (sauf pour la catégorie Soutien administratif).

Étant donné que le point de départ de cette étude visait à comprendre les facteurs de différenciation entre les Noirs et à quitter cette tendance à les considérer comme un groupe homogène, les résultats affirment le point central de la littérature, à savoir que la perception de la discrimination et des préjugés a un effet sur la perception de réussite professionnelle des Noirs. Ce faisant, les résultats nous aident tout aussi bien à élucider les facteurs permettant de comprendre comment cette perception de réussite est vécue en fonction du sexe et d'autres caractéristiques individuelles et organisationnelles. Fondamentalement, considérer tous les Noirs comme un tout, sans faire de distinction entre eux, serait méconnaître les nuances qui leur permettent de mener leurs propres actions et, de ce fait, limiter leur pleine participation au sein de la fonction publique fédérale.

7. Conclusion

Dans cette étude, nous avons pu valider l'effet de la perception de la discrimination et des préjugés sur la réussite professionnelle des employés Noirs. En effet, les analyses démontrent que les perceptions de la discrimination et des préjugés sont négativement corrélées à la réussite professionnelle. Plus on perçoit cette discrimination, moins on perçoit une réussite professionnelle subjective. Cela pourrait s'expliquer par le fait que la discrimination et les préjugés perçus suscitent des doutes chez les Noirs quant à leur capacité à atteindre leurs objectifs professionnels (c'est-à-dire les résultats souhaités). Ce constat confirme les résultats des études précédentes (Shum et al., 2020) qui ont trouvé que cette perception de la discrimination et des préjugés était aussi négativement corrélée au sentiment de statut social d'une personne (c'est-à-dire à une estime de soi positive). Quoique les analyses aient démontré une relation positive entre la perception du soutien de l'organisation, la perception du soutien du supérieur immédiat et la perception de réussite professionnelle au sein des employés Noirs, c'est encore la perception de la discrimination et des préjugés qui joue le rôle prépondérant dans la réussite professionnelle.

Les analyses démontrent aussi que considérer les Noirs comme un groupe homogène ne permet pas de comprendre les différences importantes qui peuvent exister au sein du groupe. La littérature n'a pas mis d'emphasis sur une comparaison intergroupe, même quand plusieurs recherches ont voulu

considérer l'intersectionnalité (McCord et al., 2018) dans leur analyse. Dans cette étude, nous voulions comprendre l'effet de différenciation entre cadres Noirs et cadres Noires et, de fait, les analyses démontrent que le sexe (homme-femme) des employés Noirs joue un rôle modérateur de la relation entre la perception de la discrimination et des préjugés et la perception de réussite professionnelle. L'idée que les femmes Noires voient leur réussite professionnelle de façon plus positive que les hommes Noirs dans un contexte similaire de discrimination et de préjugés mérite une attention soutenue et des recherches additionnelles. Il est possible que les femmes Noires soient plus préparées à faire face à la discrimination et aux préjugés que les hommes Noirs, qu'elles soient capables de mieux faire face à la charge émotionnelle liée au maintien d'une façade épuisante face à la discrimination et aux préjugés. Peut-être ont-elles plus de capacités qui permettent de minimiser certains aspects contextuels pour s'intégrer au travail. Peut-être elles sont plus aptes à trouver le soutien d'un gestionnaire immédiat et/ou le soutien organisationnel nécessaire pour la réussite professionnelle. Quoi qu'il en soit, d'autres études seront nécessaires pour comprendre les stratégies employées par les femmes Noires pour lesquelles le taux de harcèlement et d'intimidation est particulièrement répandu.

En définitive, l'impact de la discrimination et des préjugés au sein de la FPF n'est pas nouveau, pas plus le fait que les Noirs vivent de façon plus viscérale cette réalité, plus que tous les autres groupes raciaux. Nous avons passablement de recherches académiques qui en témoignent. La preuve de cette réalité est sans équivoque et même reconnue par la FPF, et ce, de façon percutante dans l'*Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale* (2021), où, pour la première fois de son histoire, la FPF s'est penchée sur le « *traitement injuste des personnes de race Noire* ». Changement de code, racisme systémique, racisme individuel, biais implicite, biais institutionnel, micro-agressions, macro-agressions, exclusion systémique, iniquité en emploi, discrimination raciale, ségrégation raciale : autant de concepts qui, depuis plus de 50 ans, décrivent la réalité des Noirs. Ces concepts ont été définis et mis en place dans une comparaison entre Noir et non-Noir. Il fallait absolument changer de paradigme et permettre l'éclosion d'une simple idée selon laquelle, malgré un contexte inchangé de discrimination et de préjugés, certains Noirs réussissent professionnellement mieux que d'autres, ce qui pose la question de savoir ce qui les distingue. Cette étude a permis de comprendre des caractéristiques de capital humain, des caractéristiques personnelles et des caractéristiques organisationnelles, qui sont toutes capables d'aider les Noirs dans leur réussite professionnelle. Mais, même en contrôlant ces facteurs, on trouve que ce sont les différences de perception de la discrimination et des préjugés qui jouent un rôle majeur dans la réussite professionnelle.

Les implications sont nombreuses. D'abord, le concept de minorité visible, qui inclut les Noirs, mérite d'être renouvelé. Les minorités visibles sont perçues comme une catégorie monolithique, ignorant la diversité au sein de cette population croissante, notamment les différences liées au pays de naissance, à l'origine ethnique et à d'autres caractéristiques. Toutefois, chaque groupe présente sa propre différenciation sociale. C'est le cas des Noirs. Il est essentiel de comprendre comment les regroupements au sein de ce groupe influencent l'analyse des données relatives à la réussite professionnelle. Il faut donc analyser les données sur l'équité en matière d'emploi au-delà de la simple agrégation que représente le concept de minorité visible et, de surcroît, développer des données probantes sur les Noirs et les facteurs de différenciation au sein de ce groupe. Il ne s'agit plus seulement d'examiner des systèmes, mais surtout de comprendre les différences entre les groupes et au sein de ceux-ci.

Pour ce faire, une deuxième implication suppose qu'il faut réorienter la discussion sur la signification des termes « diversité » et « inclusion ». Ce sont deux concepts différents et, pourtant, ils sont souvent utilisés de manière interchangeable. Le terme « diversité » est une simple reconnaissance de la représentation; par exemple, les Noirs constituent le pourcentage le plus élevé des minorités visibles (21,4 %). L'inclusion, toutefois, est un paradigme doté de sa propre matrice disciplinaire. Elle exige que le « système » s'adapte à l'individu, plutôt que l'inverse. La diversité permet aux Noirs de se faire une place, mais c'est l'inclusion qui leur permet de sentir qu'ils ont réussi professionnellement de façon subjective. Cela présuppose que la « gestion de la diversité » au sein de la FPF doit être appropriée pour les Noirs, en mettant l'emphasis sur les différences potentielles au sein de ce groupe.

Références

- ACSE (Association canadienne de soutien à l'emploi), en partenariat avec le CCBR (Centre for Community Based Research). (2022). *La diversité au travail : Exploration des expériences de soutien à l'emploi des personnes autochtones, noires et de couleur en situation de handicap*. https://www.supportedemployment.ca/wp-content/uploads/2023/06/DW_Executive-Summary-Report_FR.pdf
- Agarwal A., Odegbile, O., Parent, A.-M., Smith Fowler, H. et Wray, P. (2024). *Gaps in active measures programs among Black people in Canada*. The Social Research and Demonstration Corporation (SRDC). <https://www.srdc.org/wp-content/uploads/2023/10/Participation-Gaps-in-Active-Employment-Final-Report.pdf>
- Barnett, B.R. et Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617-636
- Barrett, I. C. (2000). *Pressing on: The career development experiences of black human resource developers*. (Unpublished doctoral dissertation). The University of Georgia, Athens, GA
- Beckwith, A. L., Carter, D. R. et Peters, T. (2016). The underrepresentation of African American women in executive leadership: What's getting in the way? *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(4), 115-134. Repéré à <https://www.proquest.com/docview/1807470842?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Bereni, L. et Jaunait, A. (2009). Usages de la diversité. Presses de Sciences Po. *Raisons politiques*, 3(35), 5-9
- Bermingham, J., Nathwani, J. et Van Essen-Fishman, L. (2020). Higher education outcomes: How career satisfaction among graduates varies by ethnicity. *Higher Education Statistics Agency Limited*. <https://www.hesa.ac.uk/data-and-analysis/research/career-satisfaction-ethnicity>
- Biernat, M. et Sesko, A.K. (2013). Evaluating the contributions of members of mixed- sex work teams: Race and gender matter. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 471-476. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.01.008>
- Bowleg, L. (2012). The problem with the phrase *Women and Minorities*: Intersectionality – an important theoretical framework for public health. *American Journal of Public Health*, 102(7), 1267-1273. <https://doi.org/10.2105/ajph.2012.300750>
- Brassel, S.T., Settles, I.H., Soranno, P.A., Cheruvilil, K.S., Montgomery, G.M. et Elliott, K.C. (2019). Team climate mediates the effect of diversity on environmental science team satisfaction and data sharing. *PLOS ONE*, 14(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0219196>
- Buchanan, N.T., Settles, I.H. et Dotson, K. (2019). Scrutinized but not recognized: (In)visibility and hypervisibility experiences of faculty of color. *Journal of Vocational Behavior*, 113, 62–74. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.003>
- Bureau du Conseil privé. (2021). *Call to action on anti-racism, equity and inclusion in the Federal Public Service*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/en/privy->

[council/corporate/clerk/call-to-action-anti-racism-equity-inclusion-federal-public-service.html](https://www.council-corporate-clerk-call-to-action-anti-racism-equity-inclusion-federal-public-service.html)

- Carbajal, J. (2018). Women and work: Ascending to leadership positions. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(1), 12-27.
<https://doi.org/10.1080/10911359.2017.1387084>
- Chicha, M.-T. et Charest, E. (2013), Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité : un rendez-vous manqué? Analyse critique de l'évolution des programmes d'accès à l'égalité depuis 1985. *Centre d'études ethniques des universités montréalaises*.
<https://histoiredesfemmes.quebec/wp-content/uploads/1985/01/programmes-dacces-a-legalite.pdf>
- Chicha-Pontbriand, M.-T. (1989). *Discrimination systémique, fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi*. Les Éditions Yvon Blais Inc.
- Chin, J.L., Desormeaux, L. et Sawyer, K. (2016). Making way for paradigms of diversity leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(1), 49-71.
<https://doi.org/10.1037/cpb0000051>
- CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). (2017). *Addressing the barriers to BAME employee career progression to the top*. https://www.cipd.co.uk/Images/addressing-the-barriers-to-BAME-employee-career-progression-to-the-top_tcm18-33336.pdf
- Commission de la fonction publique. (2021). *Vérification portant sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi lors du recrutement*. Gouvernement du Canada.
<https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/verification-representation-groupes-vises-equite-matiere-demploi-lors-du-recrutement.html>
- Conference Board of Canada. (2024). *Empowering Futures: Supporting Black Talent in the Canadian Labour Market*. Repéré à <https://www.conferenceboard.ca/insights/empowering-futures-supporting-black-talent-in-the-canadian-labour-market/>
- Conseil du Trésor. (2024). *L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada Exercice financier 2022-2023*. Gouvernement du Canada.
<https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/equite-emploi-rapports-annuel/equite-emploi-fonction-publique-canada-2022-2023.html>
- Conseil du Trésor. (2024). *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2022-2023*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/sondage-fonctionnaires-federaux/2022-23/a-propos-sondage-aupres-fonctionnaires-federaux-2022-23.html>
- Conseil du Trésor. (2023). *L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada Exercice financier 2021-2022*. Gouvernement du Canada.
<https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/equite-emploi-rapports-annuel/equite-emploi-fonction-publique-canada-2021-2022.html>

- Conseil du Trésor. (2017). *Progress update - Joint Union/Management Task force on Diversity and Inclusion in the Public Service*. Her Majesty the Queen in Right of Canada. ISBN: 978-0-660-08986-7
- Crawford, K. et Smith, D. (2005), The we and the us: Mentoring African American Women. *Journal of Black Studies*, 36(1), 52-67. <https://doi.org/10.1177/0021934704265910>
- Davis, D.R. et Maldonado, C. (2015). Shattering the Glass Ceiling: the leadership development of African American women in higher education. *Advancing Women in Leadership*, 35, 48-64. Repéré à <http://www.advancingwomen.com/awl/>
- Deitch, E.A., Barsky, A., Butz, R.M. et Chan, S. (2003). Subtle yet significant: The existence and impact of everyday racial discrimination in the workplace. *Human Relations*, 56(11), 1299-1324. Consulté à <https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?/scholarly-journals/subtle-yet-significant-existence-impact-everyday/docview/231481182/se-2?accountid=14724>. <https://doi.org/10.1177/00187267035611>
- De Simone, S., Menattab, P. et Borgognic, L. (2024). Organizational Diversity and Inclusion Scale (ODIS): A multilevel approach. *European Review of Applied Psychology*, 74(5), 101009. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2024.101009>
- Dion, K. et Kawakami, K. (1996). Ethnicity and perceived discrimination in Toronto: another look at the personal/group discrimination discrepancy. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 28(3), 203-213. <https://doi.org/10.1037/0008-400X.28.3.203>
- École de la fonction publique du Canada. *À l'aube de 2025 : l'excellence noire et les politiques canadiennes*. Gouvernement du Canada. <https://www.cspc-efpc.gc.ca/events/black-excellence-2025/speakers-fra.aspx>
- Ehrenberg, R.G., Smith, R.S. et Chaykowski, R.P. (2004). *Modern Labour Economics: Theory and Public Policy*. (1st Canadian ed.). Toronto, ON: Pearson Addison Wesley
- Essed, P. (1991), *Understanding everyday racism*. Newbury Park, CA: Sage
- Ferguson, J.-P. et Koning, R. (2018). Firm Turnover and the Return of Racial Establishment Segregation. *American Sociological Review*, 83(3), 445-474. <https://doi.org/10.1177/0003122418767438>
- Giscombe, K. et Mattis, M.C. (2002), Leveling the playing field for women of color in corporate management: Is the business case enough? *Journal of Business Ethics*, 37(1), 103-119. <https://doi.org/10.1023/A:1014786313354>
- Goldman, B.M., Slaughter, J.E., Schmit, M.J., Wiley, J.W. et Brooks, S.M. (2008), Perceptions of discrimination: A multiple needs model perspective. *Journal of Management*, 34(5), 952-977. <https://doi.org/10.1177/01492063083186>
- Greenhaus, J.H. (2003). Career Dynamics. Dans *Handbook of Psychology*, I.B. Weiner (éd.). <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1220>

- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. et Wormely, W. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *The Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86. <https://doi.org/10.2307/256352>
- Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of Organizations*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231174>
- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S. et Spurk, D. (2018). Assessing Key Predictors of Career Success: Development and Validation of the Career Resources Questionnaire. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 338-358. <https://doi.org/10.1177/1069072717695584>
- Holder, A., Jackson, M.A. et Ponterotto, J.G. (2015). Racial microaggression experiences and coping strategies of Black women in corporate leadership. *Qualitative Psychology*, 2(2), 164-180. <https://doi.org/10.1037/qup0000024>
- Hoyt, C.L. et Murphy, S.E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387-399. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.002>
- Hughes, E.C. (1958). *Men and their work*. Glencoe, IL: Free Press
- Humber, T. (2024). *Racism remains an ugly reality for many in Canada: For women, it's even worse*. OHS Canada. <https://www.ohscanada.com/opinions/racism-remains-an-ugly-reality-for-many-in-canada-for-women-its-even-worse/>
- Ibarra, H. (1993). Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 56-87. <https://doi.org/10.2307/258823>
- Igbaria, M. et Wormley, W.M. (1995). Race differences in job performance and career success. Association for Computing Machinery. Communications of the ACM, 38(3), 82. Consulté à <https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?/scholarly-journals/race-differences-job-performance-career-success/docview/237042672/se-2?accountid=14724>
- Ilgen, R. et Youtz, M.A. (1986). Factors Affecting the Evaluation and Development of Minorities in Organizations. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 307-337
- James, K., Lovato, C. et Cropanzano, R. (1994). Correlational and Known-Group Comparison Validation of a Workplace Prejudice/Discrimination Inventory. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(17), 1573-1592. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1994.tb01563.x>
- Johnson, C.D. et Eby, L.T. (2011). Evaluating career success of African American males: It's what you know and who you are that matters. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 699-709. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.021>
- Joo, B.K. et Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206-221. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>
- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. et Bretz, R.D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>

- Kalleberg, A.L. (1977). Work, values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-127
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dans M.D. Dunette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297-1349). Chicago: Rand McNally
- Mays, V.M., Coleman, L.M. et Jackson, J.S. (1996). Race-based perceived discrimination, employment status, and job stress in a national sample of Black women: Implications for health outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(3), 319-329. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.1.3.319>
- McCluney, CL., Robotham, K., Lee, S., Smith, R. et Durkee, M. (2019). The Costs of Code-Switching: The behavior is necessary for advancement — but it takes a great psychological toll. *Harvard Business Review*, 15 novembre
- McCord, M.A., Joseph, D.L., Dhanani, L.Y. et Beus, J.M. (2018). A meta-analysis of sex and race differences in perceived workplace mistreatment. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 137-163. <https://doi.org/10.1037/apl0000250>
- Mills, D.B. (1993). The role of the middle manager. Dans Barr et Associates (Ed.), *Student Affairs Administration*, 121-134. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Ng, T.W.H. et Feldman, D.C. (2014a). A conservation of resources perspective on career hurdles and salary attainment. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 156-168. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.05.008>
- Ng, T.W.H. et Feldman, D.C. (2014b). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169-179. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.001>
- Niles, S.G. et Harris-Bowlsbey, J. (2002). Career development interventions in the 21st century. Columbus, OH: Merrill Prentice Hall
- Palmer, G. (2001). *The career development of African Americans in the areas of training and organizational development*. (Unpublished doctoral dissertation). The University of Georgia, Athens, GA
- Palmer, G.A. (2005). The career development of African Americans in training and organizational development. *Human Resource Planning*, 28(1), 11-12
- Palmer, G.A. et Johnson-Bailey, J. (2008). The impact of mentoring on the careers of African Americans. *Canadian Journal of Career Development*, 7(1), 45-51. <https://doi.org/10.82396/cjcd.v7i1.3015>
- Perry, J.L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024345>
- Pitts D.W., Hicklin A.K., Hawes D.P. et Melton E. (2010). What drives the implementation of diversity management programs? Evidence from public organizations. *The Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 867-886. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup044>

- Rahman, S., Shore, J.B. et Lightner-Laws, C. (2016). African-American women and leadership positions: An analysis of young adults. *Quarterly Review of Business Disciplines*, 2(4), 313-324. Consulté à <http://iabdnnet.org/QRBD/Volume%202/Issue%204/QRBD%20Feb%202016.pdf#page=55>
- Rasdi, R.M., Ismail, M., Uli, J. et Noah, S.M. (2009). Towards developing a theoretical framework for measuring public sector managers' career success. *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 232-254. <https://doi.org/10.1108/03090590910950596>
- Rosette, A.S. et Livingston, R.W. (2012). Failure is not an option for Black women: Effects of organizational performance on leaders with single versus dual- subordinate identities. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(5), 1162- 1167. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.05.002>
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2020). *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement*. Gouvernement du Canada. <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=26041>
- Semoamadi, M.M. (2016). *Networks and career progression for black women in the South African public sector*. Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance, 572-578. Consulté à <https://ezp.waldenulibrary.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=122433124&site=eds-live&scope=site>
- Sherbin, L. et Rashid, R. (2017). Diversity doesn't stick without inclusion. Harvard Business Review. Consulté à <https://hbr.org/2017/02/diversity-doesnt-stick-without-inclusion>
- Shockley, K.M., Ureksoy, H., Rodpman, O.B., Poteat, L.F. et Dullaghan, T.R. (2016). Development of a new scale to measure objective and subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 128-153. <https://doi.org/10.1002/job.2046>
- Shum, C., Gatling, A. et Garlington, J. (2020). All people are created equal? Racial discrimination and its impact on hospitality career satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 89. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102407>
- Stewart, C. (2016). How diverse is your pipeline? Developing the talent pipeline for women and black and ethnic minority employees. *Industrial and Commercial Training*, 48(2), 61-66. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2015-0059>
- Swim, J.K., Cohen, L.L. et Hyers, L.L. (1998). Experiencing everyday prejudice and discrimination. Dans J.K. Swim et C. Stangor (Eds), *Prejudice: The target's perspective*. San Diego, CA: Academic Press, 1998, 37-60
- Tajfel, H. et Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. Dans W.G. Austin et S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (33-47). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole
- Tao, W. (2023). Exploring Discrimination against Blacks in the Workplace. *Lecture Notes in Education Psychology and Public Media*, 5(1), 534-540. <https://doi.org/10.54254/2753-7048/5/20220692>
- Thomas, K.M. (2005). *Diversity dynamics in the workplace*. Belmont, CA: Wadsworth

- Thornton, J.K. (2000). Job satisfaction of librarians of African descent employed in ARL academic libraries. *College and Research Libraries*, 61(3), 217-232.
<https://doi.org/10.5860/crl.61.3.217>
- Tolliver, D. et Tisdell, E.J. (2002). *Bridging across disciplines: Understanding the connections between cultural identity, spirituality, and sociopolitical development in teaching and transformation*. Article présenté au congrès annuel de l'Adult Education Research Conference, Raleigh, NC
- Tomaskovic-Devey, D., Stainback, K., Taylor, T. et Zimmer, C. (2006). Documenting desegregation: Segregation in American workplaces by race, ethnicity, and sex, 1966-2003. *American Sociological Review*, 71(4), 565-588. Consulté à
<https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?/scholarly-journals/documenting-desegregation-segregation-american/docview/218830374/se-2?accountid=14724>
- Tran, N.A. (2014). The role of mentoring in the success of women leaders of color in higher education. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 22(4), 302- 315.
<https://doi.org/10.1080/13611267.2014.945740>
- Tremblay, M. et Roger, A. (1993). Individual, familial and organizational determinants of career plateau: An Empirical Study of the Determinants of Objective and Subjective Career Plateau in a Population of Canadian Managers: An Empirical Study of the Determinants of Objective and Subjective Career Plateau in a Population of Canadian Managers. *Group and Organization Management*, 18(4), 411-435. <https://doi.org/10.1177/1059601193184003>
- Tsui, A., Egan, T. et O'Reilly, C. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579
- Turban, D.B. et Dougherty, T.W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37, 688-702
- Velez, B.L. et Moradi, B. (2012). Workplace support, discrimination, and person-organization fit: Tests of the theory of work adjustment with LGB individuals. *Journal of Counseling Psychology*, 59(3), 399-407. <https://doi.org/10.1037/a0028326>
- Williams, L. (2001). *It's the little things: The everyday interactions that get under the skin of Blacks and Whites*. New York: Harcourt Brace
- Yap, M., Cukier, W., Holmes, M.R. et Hannan, C. (2010). Career satisfaction: A look behind the races. *Relations Industrielles*, 65(4), 584-608.
<http://proxybiblio.uqo.ca:2063/10.7202/045587ar>
- Zellars, R. (2024). Une étude sur la communauté des cadres supérieurs Noirs dans la fonction publique fédérale.
https://wiki.gccollab.ca/images/f/f3/Une_%C3%A9tude_sur_la_communaut%C3%A9_des_cadres_Noirs_dans_la_fonction_publique_f%C3%A9d%C3%A9rale_compressed_2MB.pdf

Article III. La perception des facteurs qui affectent le développement de carrière des cadres de direction Noirs : le cas de la fonction publique fédérale

Gerard Etienne

Ali Béjaoui

Décembre 2025

Résumé

Cet article considère les variables d'auto-efficacité, d'attente en matière de résultats et des objectifs personnels de la *Social Cognitive Career Theory* (SCCT) pour comprendre les facteurs favorisant le développement de carrière des cadres Noirs. Ces trois variables, selon la théorie, sont essentielles. Elles sont influencées par des variables contextuelles, parmi lesquelles le racisme contextuel, qui peuvent les influencer et donc nuire au développement de carrière des Noirs. En d'autres mots, là où le racisme est perçu, l'auto-efficacité, l'attente en matière de résultats et les objectifs personnels seront réduits, tout comme le développement de carrière. À travers une étude qualitative, les résultats du troisième article démontrent que les facteurs contextuels ne sont pas déterministes. Malgré le racisme contextuel, le manque de stratégie d'avancement ou les obstacles à la carrière, et même le manque d'opportunités pour le développement du leadership, l'auto-efficacité, l'attente en matière de résultats et les objectifs personnels restent élevés chez les cadres Noirs. De plus, l'article a pu faire émerger le parrainage (*sponsorship*) et des mécanismes d'adaptation uniques aux cadres Noirs, qui sont autant de variables modératrices entre les variables de la SCCT et le développement de carrière.

1. Introduction

Il aura fallu plus de cent vingt ans d'histoire de la fonction publique fédérale (FPF) pour qu'une personne Noire soit nommée sous-ministre associée en 2020. Il existe sept niveaux de classification des cadres de direction, et, parmi les minorités visibles (MV), les Noirs représentent 17,4 % des cadres, soit 2,7 % de la population totale des cadres de direction. En fait, la catégorie Cadre de direction est l'une des catégories professionnelles présentant la plus faible proportion d'employés Noirs (2,7 %), et ce, malgré le fait qu'ils représentent 4,6 % de l'effectif de la FPF et 21,4 % de la population des MV (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2023).

De fait, depuis 2016, la FPF offre divers programmes de développement pour ses cadres, comme le *Programme de développement en leadership pour les cadres supérieurs* (PDLCS) et le *Programme à l'intention des futurs directeurs* (PFD) (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2016). Ces programmes offerts par l'École de la fonction publique du Canada visent à renforcer les compétences en leadership, en gestion de soi et en stratégie. Notons que nous n'avons pas de données sur la composition raciale des diverses cohortes de ces programmes. Toutefois, suite à l'*Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale* (2021), où, pour la première fois de son histoire, la FPF s'est penchée sur le « *traitement injuste des personnes de race Noire* », l'École offre un nouveau *Programme de développement en leadership pour les cadres supérieures Noirs*, conçu pour remédier à la sous-représentation historique des cadres Noirs dans la FPF; cette nouvelle filière leur permettrait d'acquérir les connaissances essentielles pour être cadre de direction au sein de la FPF, tout en y intégrant leurs expériences vécues.

Faisant face au même contexte, certains employés Noirs ont trouvé leur chemin avec succès parmi les cadres de direction. Cela vaut la peine de comprendre leurs expériences et leurs perceptions au fur et à mesure qu'ils ont progressé vers des postes de direction, car, pour les Noirs, la race est un enjeu majeur qui conditionne le développement d'une carrière (Negowetti, 2014). Cette recherche vise à étudier une situation organisationnelle d'envergure qui est la représentation, à tous les niveaux hiérarchiques, d'un groupe désocialisé. Une réalité qui semble évoluer grâce aux pratiques organisationnelles qui empêchent les Noirs d'intégrer la culture dominante et à l'existence de stéréotypes selon lesquels les Noirs n'ont pas les compétences nécessaires pour accéder aux postes de direction (Stanley, 2009). Les voix des Noirs qui ont réussi à atteindre ces postes peuvent aider à trouver des solutions pour minimiser les obstacles posés par la discrimination et les préjugés. Fournir une plateforme pour les cadres de direction Noirs peut encourager d'autres aspirants Noirs qui, trop

souvent, remettent en question leurs chances de promotion et hésitent à aspirer à des postes de direction.

Ainsi, notre problématique porte sur la mobilité ascendante des Noirs à la FPF. Cette mobilité, pour les gens en situation de minorité, est souvent utilisée comme symbole de succès d'une carrière. C'est un sujet digne d'intérêt pour deux raisons. D'abord, nous sommes conscients que la structure sociale « minorités visibles » ne permet pas de comprendre les différences entre les groupes constitutifs de cette structure, le cas des cadres Noirs étant un exemple concret. Deuxièmement, le manque de données désagrégées est un facteur qui contribue à la non-reconnaissance à la FPF de l'enracinement du racisme anti-Noirs, compte tenu de sa prévalence dans la société en général (Kumsa, Mfoafo-M'Carthy, Oba et Gaasim, 2014). Il faudra davantage de recherches pour bien comprendre et schématiser la carrière des cadres Noirs, ainsi que l'incidence des défis qu'ils ont à relever. Nous avons donc énoncé notre question de recherche comme suit :

Quels sont les facteurs qui affectent le développement de carrière des cadres de direction Noirs à la FPF?

C'est une question qui porte sur le traitement équitable des cadres Noirs, donc une question centrale à la gestion de la diversité. En fait, l'inclusion, dans ce contexte, est favorisée par l'intégration des différences, le sentiment de sécurité psychologique et la confiance (Beaudry, Deschênes et Sanni Yaya, 2023). La FPF a tout intérêt à adopter ou mettre en œuvre des programmes, des plans ou des arrangements spéciaux destinés à supprimer, diminuer ou prévenir les désavantages que peuvent subir les cadres de direction Noirs. Dans le contexte de cet article, la diversité requiert une représentation, à travers des programmes de développement de carrière adaptés aux réalités des Noirs, mais cette diversité nécessite également un milieu de travail exempt d'injustice.

Quoique de nombreuses recherches concernant les Noirs existent, surtout aux États-Unis, les recherches sont rares concernant les Noirs occupant des postes de direction dans le secteur public (Stanley, 2009). De même, les théories du développement de carrière ont toujours accordé la pertinence à un petit segment de la population, à savoir la classe moyenne blanche, masculine et hétérosexuelle (Leong et Hartung, 2000). Les chercheuses et chercheurs féministes (p. ex. Nkomo et Bell, 2001) ont cependant ouvert la voie en critiquant les théories dominantes du développement de carrière et en proposant de nouvelles façons de théoriser le développement de carrière pour refléter, par exemple, les expériences des femmes afro-américaines. On peut s'en inspirer et aussi reconnaître

qu'il faut, en fait, d'autres théories du développement de carrière pour enrichir une littérature de recherche limitée sur les Noirs à des postes de direction, surtout dans une fonction publique.

Ainsi, nous voulons combler un vide dans la recherche en étoffant les cadres théoriques existants qui tentent d'approfondir les questions de race et de développement de carrière comme un processus complexe, dynamique, évolutif et socialement construit qui implique les actions individuelles et les interactions avec les autres. Cette recherche peut apporter de nouvelles compréhensions des théories de développement de carrière qui mettent l'emphasis sur une appropriation culturellement pertinente pour nous guider dans notre tentative de comprendre la perception qu'ont les Noirs des facteurs favorisant le développement de carrière. De même, elle peut fournir aux dirigeants de la FPF des stratégies potentielles pour promouvoir et soutenir un leadership diversifié et fournir aux aspirants Noirs un meilleur accès aux opportunités de direction. Nous mettons l'emphasis sur la direction en tentant d'élucider uniquement les facteurs qui influencent cette facette de l'expérience professionnelle des Noirs. Nous suivons un cheminement similaire aux travaux de Roberts, Mayo et Thomas (2019), qui ont exploré les relations et les expériences de travail que les Noirs vivent au cours du développement de leur carrière.

2. Revue de la littérature

Cette revue de la littérature sera organisée autour de deux perspectives. D'abord, nous commençons par identifier un cadre théorique approprié pour permettre d'aborder les notions de développement de carrière culturellement centré, et donc, permettre de comprendre ce qui peut être unique au développement de carrière d'un cadre Noir à la FPF. En deuxième lieu, nous exploiterons les recherches empiriques centrées sur les enjeux de développement de carrière des Noirs à travers les facteurs environnementaux susceptibles d'influencer cet avancement. Par facteurs environnementaux, nous entendons faire référence à ce qui se passe sur le lieu de travail, le contexte dans lequel le travail s'effectue. Ces deux perspectives sont présentées dans ce qui suit.

2.1 Théories culturellement pertinentes du développement de carrière

Pour les besoins de cette recherche, nous avons porté une attention particulière sur les théories de développement de carrière qui prennent davantage en compte la race et d'autres facteurs culturels. Nous avons considéré : la théorie de la *nigrescence* de Cross, Parham et Helms (1998), qui porte sur la conscience de soi; la théorie de Gottfredson (2002), qui porte sur la circonscription, le compromis

et l'autocréation; la théorie sur la carrière de Dickens, Womack et Dimes (2018), qui porte sur le modèle de développement; la théorie de Cheatham (1990), qui porte sur le modèle heuristique de développement de carrière; et la *Social Cognitive Career Theory* (SCCT) de Lent, Brown et Hackett (2002), qui est le cadre théorique que nous avons retenu.

La *Social Cognitive Career Theory* (SCCT) diffère sensiblement des autres théories en fournissant un contexte culturel pour comprendre le développement de carrière. Les facteurs liés à la culture sont également liés à la structure des opportunités, de telle sorte qu'il soit possible que les Noirs n'aient pas été exposés à des opportunités et à des expériences qui les amèneraient à se sentir efficaces quant à leur capacité à poursuivre certaines carrières ou à espérer des résultats positifs (Lent et al., 2002). La SCCT va au-delà d'une simple mention de facteurs culturels en décrivant comment les expériences d'apprentissage culturel ont un impact direct sur l'action personnelle d'un individu. Parce qu'elle prend en compte le rôle interactionnel de la personne (y compris la race/l'origine ethnique) et l'environnement (par exemple, les obstacles et les soutiens structurels) dans l'élaboration d'un comportement pertinent pour la carrière, ce modèle permet un examen plus complexe de la carrière.

En bref, un ensemble de facteurs tels que la culture, la race, et les considérations sociostructurelles opèrent en tandem avec les cognitions des gens, pour affecter la nature et l'étendue de leurs possibilités de carrière. Nous nous sommes inspirés des travaux de Rasdi, Ismail, Uli et Noah (2009), pour lesquels la SCCT a servi de cadre pour mesurer le développement de carrière des dirigeants Noirs du secteur public américain. L'objectif de la SCCT est d'expliquer *trois aspects interdépendants* du développement de carrière : a) comment on développe des intérêts de carrière; b) comment on prend des décisions de carrière; et c) comment on parvient à réussir sa carrière (Lent et Brown, 2006).

Les variables de la SCCT et l'influence sur les décisions de carrière

Ces *aspects interdépendants* se réalisent par rapport à trois variables qui influencent le choix de carrière : 1) les convictions d'efficacité personnelle (*Self-efficacy*), 2) les attentes en matière de résultats (*Outcome expectations*); et 3) les objectifs personnels (*Personal goals*). Ces trois variables sont considérées comme fondamentales, sont les éléments constitutifs du développement de carrière et représentent des mécanismes par lesquels les gens sont capables d'exercer un libre arbitrage personnel. L'*auto-efficacité* et les *attentes en matière de résultats* sont les mécanismes centraux par lesquels les *objectifs personnels* se forment. Selon la SCCT, une fois que les intérêts ont été formés

grâce à une combinaison de croyances d'auto-efficacité et d'attentes en matière de résultats (influencées par les apports de la personne et les facteurs contextuels), un individu passera à l'établissement d'objectifs (la troisième variable sociocognitive de la SCCT) pour poursuivre ses activités dans un domaine professionnel particulier. La SCCT part du principe que les objectifs personnels se développent en raison des relations mutuelles entre les croyances d'auto-efficacité et les attentes en matière de résultats (Rasdi et al., 2009).

Les facteurs environnementaux dans la SCCT

Un avantage important de la SCCT est la prise en compte de l'environnement dans les décisions de carrière. La définition des facteurs environnementaux dans la SCCT porte sur les facteurs personnels et comportementaux et comprend l'environnement physique et social, les groupes de pairs et la famille. Selon la théorie, ces facteurs influencent les choix, les performances et la gestion de vie des individus. Cette influence peut être unidirectionnelle (déterministe – l'environnement détermine les choix) ou bidirectionnelle (l'individu influence de façon réciproque son environnement). Les individus, les environnements et les comportements interagissent dans le domaine de la SCCT à travers ce réseau d'influences. Toutefois, la théorie met l'accent sur le déterminisme des signaux environnementaux à l'égard des facteurs individuels et du comportement de carrière, et ce, parce que le comportement humain, profondément ancré dans l'expérience et la culture, est fortement influencé par l'environnement (Lent et al., 2006). En revanche, pour justifier la relation bidirectionnelle, la théorie suppose que le maintien et l'adaptation d'une disposition positive sont considérés comme dépendants de la compétence de l'individu à faire face à son environnement. Les individus, étant des entités dynamiques, sont capables de modifier leur environnement. Ces idées soulignent l'interaction complexe entre les individus, les environnements et les comportements dans le cadre de la SCCT.

2.2 Quatre grands thèmes dans les facteurs environnementaux liés au développement de carrière

Le deuxième courant de notre revue de la littérature porte sur les études empiriques des facteurs environnementaux liés au développement de carrière des Noirs. Cette revue s'impose compte tenu du cadre théorique choisi, la SCCT, qui met une emphase particulière sur les éléments contextuels. Nous avons voulu recenser les facteurs environnementaux issus des recherches empiriques qui étaient les plus susceptibles d'avoir un lien avec la SCCT. Nous avons recensé quatre grands thèmes environnementaux liés au développement de carrière qui peuvent servir de facilitateurs ou d'obstacles :

1. le racisme contextuel;
2. les obstacles à la carrière;
3. les stratégies de développement de carrière;
4. le développement du leadership des Noirs.

2.2.1 Le racisme contextuel

Les recherches récentes semblent indiquer que le racisme est omniprésent comme facteur environnemental et a pris une nouvelle forme plus secrète selon des méthodes dissimulées et obscures (Cortina et al., 2011). En conséquence, le racisme moderne est devenu ambigu dans le contenu, dans la mesure où les expressions sont adoptées comme des manifestations subtiles de discrimination (Cortina, 2008). Il intègre toutes les dimensions de ce contexte environnemental à travers les effets de la race sur les perceptions du leadership et les effets de la race sur le développement de carrière des cadres Noirs (Bell, McLaughlin et Sequiera, 2002) et aborde la race comme une caractéristique spécifique susceptible d'avoir un impact sur les perceptions d'évolution de carrière (Banner, 2003). Par exemple, le racisme anti-Noirs est profondément ancré dans les institutions, les politiques et les pratiques canadiennes (King, Hall et Johnson, 2023). Dans la mesure où le racisme anti-Noirs est soit fonctionnellement normalisé, soit rendu invisible pour l'ensemble de la société blanche, il peut se manifester dans la marginalisation sociale des cadres Noirs, qui comprend des chances inéquitables et les obstacles au développement de carrière. Les acteurs sociaux sont insérés dans une structure imprégnée de significations raciales qui affectent la façon dont ils comprennent et expliquent le monde, et y agissent. Il s'ensuit que si les individus sont tous largement guidés par la race, le développement de carrière doit l'être également.

2.2.2 Les obstacles à la carrière

Le deuxième thème environnemental porte sur les obstacles à la carrière venant de la nécessité de s'assimiler. Les cadres Noirs ont du mal à se sentir authentiques au travail. Ils se sentent obligés de créer des « façades de conformité », supprimant leurs valeurs personnelles, leurs points de vue et leurs attributs pour s'harmoniser avec ceux du groupe dominant pour l'avancement professionnel (Faison Hewlin, 2003). Les Noirs créent ces façades plus fréquemment que les autres groupes minoritaires et ressentent l'inauthenticité plus profondément. Pour s'assimiler, ils peuvent chimiquement détendre (lisser) leurs cheveux, se conformer au comportement des collègues, « blanchir » leur curriculum vitae en supprimant des noms ou des entreprises à consonance ethnique, masquer les croyances et supprimer les émotions liées au racisme au travail. Les façades de conformité sont de fausses

représentations créées par les Noirs pour apparaître comme s'ils embrassaient des valeurs organisationnelles.

De même, les travailleurs Noirs se sentent moins soutenus et engagés dans leur travail que leurs pairs non Noirs (Washington, Maese et McFeely, 2019). Les cadres Noirs déclarent recevoir moins de soutien psychosocial que leurs homologues blancs dans le développement de carrière. Les codes, comme les façades de conformité, et les autres différences sociales que les cadres Noirs doivent intégrer expliquent les distinctions utilisées pour perpétuer les inégalités fondées sur la race (Calvert, 2006). Les codes fournissent des schémas culturels pour instaurer des relations sociales en indiquant les attributs comportementaux par lesquels les individus peuvent être catégorisés (Calvert, 2006). De même, le changement de code (*code switching*) peut avoir un impact sur la façon dont, par exemple, les cadres Noirs peuvent se présenter et sont perçus par d'autres (Cook, 2019). Le changement de code situationnel décrit comment les cadres Noirs peuvent chercher à être acceptés dans des institutions à prédominance blanche en adoptant des comportements, et même un langage, qui mettent à l'aise leur interlocuteur. Pour eux, refléter ainsi la culture blanche permet de se dissocier des stéréotypes négatifs sur l'identité Noire, mais, en même temps, peut conduire à une apparente trahison pouvant les éloigner de leurs pairs Noirs.

2.2.3 Les stratégies de développement de carrière

Le troisième thème environnemental porte sur les stratégies de développement de carrière des Noirs. Des chercheurs américains (Giscombe et al., 2002) sont partis du principe qu'il s'agissait d'apprendre à « jouer le jeu » (*play the game*). Ceux qui entrent dans des organisations dans l'espoir d'atteindre des niveaux de direction doivent adopter les normes organisationnelles existantes qui sont formulées par la majorité masculine blanche (Giscombe et Mattis, 2002). C'est la réalité des Noirs qui apprennent très tôt cette nécessité de jouer le jeu pour être acceptés. Étant donné que les cadres Noirs sont parfois placés dans des postes où les chances de développement de carrière sont limitées, une autre stratégie de développement de carrière porte sur l'existence de réseaux stratégiques (Livers, 2000). En fait, cinq facteurs ont généralement été utilisés pour faciliter l'accès aux réseaux : 1) la reconnaissance par la participation à des organisations nationales; 2) les compétences en communication; 3) le soutien des pairs; 4) l'expérience administrative; et 5) la mobilité (Mimms, 1996). Les réseaux pourraient être l'outil le plus important dont peuvent disposer les cadres Noirs lorsqu'ils essaient de développer leur carrière (Caldwell, Mack, Johnson et Biderman, 2002).

2.2.4 Le développement du leadership des Noirs

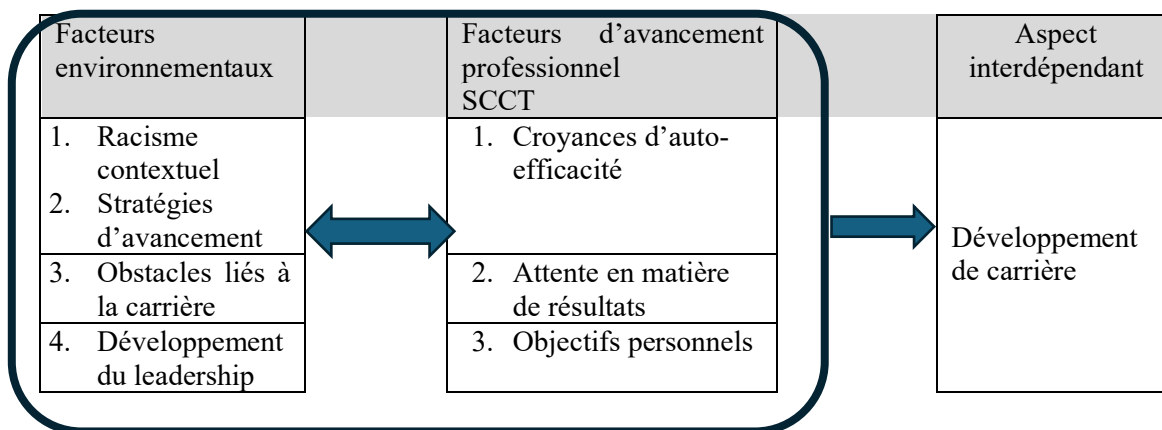
Finalement, plusieurs recherches mettent l'emphasis sur le changement de niveau structurel dans l'organisation qui impliquerait un changement dans la hiérarchie, mais aussi dans le style de leadership (Brooks et Jean-Marie, 2007). L'argument présenté suppose que, dans une société diversifiée, on doit exiger des modèles de leadership qui aborderont la composition raciale, culturelle et ethnique de cette société. Par exemple, l'examen approfondi des leaders afro-américaines indique « une approche du leadership centrée sur le sens » (Parker, 2005). C'est un départ du style de leadership dominant pour enfin reconnaître un style de leadership caractéristique des femmes dirigeantes afro-américaines. Le cheminement de carrière des femmes Noires qui ont obtenu des postes de direction dans des établissements d'enseignement supérieur à prédominance blanche a, par exemple, été favorisé par la spiritualité ou la foi, qui ont servi de munitions aux femmes afro-américaines pour briser les plafonds de verre et persister à naviguer et obtenir des postes de direction (Reeves, 2018).

Il s'ensuit que les chercheurs s'accordent à dire qu'aucune pratique ou théorie ne peut expliquer pleinement le développement de carrière. Au cours des dernières années, les théories et les études empiriques, qui ont porté sur la discrimination, les structures hiérarchiques et l'espace socioculturel, ont évolué vers une concentration sur le démantèlement des inégalités à la fois apparentes et subtiles. Ces contributions théoriques et les recherches empiriques aident à faire progresser la compréhension des défis auxquels sont confrontés les cadres Noirs dans les environnements de travail. Les facteurs environnementaux jouent un rôle important dans la SCCT étant donné qu'ils conceptualisent les humains comme des agents actifs qui portent des jugements sur l'interaction entre l'environnement, les facteurs personnels et les conséquences de leur comportement. Cette interaction entre l'environnement et la SCCT fait en sorte que les cadres Noirs ne sont pas des objets passifs façonnés et guidés par les conséquences contingentes d'un environnement. Ils sont agents; ils se frayent un chemin de manière proactive à travers les subtilités et les dualités du milieu de travail. Pour atteindre les résultats souhaités, ils portent des jugements sur cette interaction.

3. Cadre conceptuel

Nous empruntons donc de Lent et al. (2002) la SCCT, et de grands thèmes émergent dans notre revue de la littérature sur les facteurs environnementaux, pour développer notre cadre conceptuel qui établit le lien entre les facteurs environnementaux et les facteurs de développement de carrière. La Figure 1 montre le cadre conceptuel pour cette recherche.

Figure 1 : Cadre conceptuel



Le cadre conceptuel présuppose que la SCCT se fait à travers des évaluations cognitives en termes d'influences triadiques, réciproques et asymétriques entre l'environnement, la personne et le comportement. La perception qu'ont les cadres Noirs des facteurs favorisant le développement de carrière à la FPF, formée par la dynamique cognitive du modèle, est façonnée par la conception actuelle du monde de chaque individu. Ce système de perception guide le comportement de manière adaptative vers des activités souhaitables et loin des conséquences indésirables. Lorsque les cadres Noirs se fixent des objectifs, élaborent des plans d'action cohérents et anticipent les résultats, ils agissent selon ce fil de perception de l'environnement. De même, les Noirs agissent sur l'environnement, ils surveillent et analysent leurs actions, réfléchissent aux conséquences et réagissent pour corriger le tir. Ces comportements reposent sur les croyances d'auto-efficacité, l'attente en matière de résultats et les objectifs personnels.

3.1 Le lien entre l'auto-efficacité et le racisme contextuel

Selon la SCCT, la perception qu'ont les cadres Noirs du racisme contextuel a un impact réel sur leur auto-efficacité. Pour les Noirs, la SCCT part du principe qu'ils rechercheront des opportunités, choisiront des carrières et performeront efficacement dans les domaines pour lesquels ils ont une haute croyance d'auto-efficacité et dans lesquels ils bénéficient du soutien environnemental pour poursuivre les objectifs de carrière souhaités (Lent et al., 2006). Donc, là où la perception du racisme existe, elle peut avoir un impact significatif sur les intérêts de carrière, les choix et la satisfaction au travail. De nombreux chercheurs se sont penchés sur la relation entre le racisme contextuel et la prise de décision de carrière (Ojeda, Flores et Navarro, 2012). Les résultats semblent indiquer que l'absence de la perception de racisme se traduit par une plus grande auto-efficacité, ce qui à son tour a un impact sur une meilleure prise de décision pour le développement de la carrière. Les influences internes

(croyances d'auto-efficacité) et influences externes (environnement) jouent un rôle dans la manière dont les décisions de carrière sont prises (Lent et al., 2002). Cependant, dans un environnement dans lequel la race joue un rôle prépondérant, celle-ci agira comme une caractéristique spécifique susceptible d'avoir un impact sur les perceptions de développement de carrière, car elle fait référence au jugement d'un individu concernant sa capacité à adopter un comportement efficace d'une manière qui génère les résultats souhaités (Lent et al., 2006). Donc une fois que les cadres Noirs commencent à douter de leur capacité, l'auto-efficacité ne permet plus de suivre certaines opportunités. Ils vont s'exclure eux-mêmes. Étant donné que les caractéristiques des personnes ayant une grande auto-efficacité comprennent le fait d'avoir de grandes ambitions et d'être axées sur les objectifs, la capacité de persévérer dans des situations de racisme peut faire en sorte que les cadres Noirs soient moins auto-efficaces, avec tout ce que cela comporte comme limite auto-imposée et modelée par l'environnement (McCormick, 2001).

3.2 Le lien entre l'auto-efficacité et les stratégies de développement de carrière

La SCCT démontre que l'auto-efficacité est prédictive des futurs choix de carrière. L'auto-efficacité, cependant, est réduite lorsque les cadres Noirs font face à des obstacles liés aux stratégies de développement de carrière. Le modèle conceptuel présuppose que des stratégies telles qu'apprendre à « jouer le jeu » (*play the game*), adopter les normes organisationnelles existantes, s'assimiler pour être accepté, manquer de réseaux stratégiques disponibles, etc., limitent l'auto-efficacité et influencent les intérêts et les décisions d'un individu en rapport avec sa carrière (Scheuermann, Tokar et Hall, 2014). Même lorsque les gens ont acquis les connaissances et les capacités nécessaires pour réussir, les résultats qu'ils chérissent sont abandonnés s'ils doutent de leur capacité à s'autoréguler. Les expériences vécues par les cadres Noirs à la suite de défis de carrière (sous-représentation, manque de mentorat positif, encadrement inapproprié, manque de formation et de développement, travail acharné, salaire, disparités, rétention et manque de recrutement) sont comme des modèles qui fournissent des barrières aux cadres Noirs pour identifier leurs stratégies de développement de carrière et surmonter leurs défis de carrière (Lent et al., 2002).

3.3 Le lien entre l'attente en matière des résultats et les obstacles liés à la carrière

Les gens choisissent de s'engager dans des activités qui, selon eux, mèneront à des résultats positifs et ils développeront des objectifs à partir des attentes fixées délibérément pour atteindre un certain niveau de performance (Bandura, 1986). Un obstacle important consiste à nier certains attributs

personnels et à adopter un comportement incompatible avec ses propres valeurs et le concept de soi, ce qui peut être exigeant sur le plan émotionnel et peut conduire à des résultats personnels négatifs (désavantages pour la famille, pour les gains financiers et pour l'auto-approbation) (Faison Hewlin, 2003). Les individus anticipent le résultat de leurs actions, et ces conséquences anticipées peuvent influencer l'achèvement du comportement, soit le succès ou l'échec. Les cadres Noirs sont souvent forcés à s'assimiler. En ce sens, il s'ensuit une perte d'identité et même le développement de comportements visant à faire oublier le fait qu'ils sont Noirs (façade de conformité). Étant donné que les individus prennent en compte leurs croyances et compte tenu des conséquences que cela implique sur le choix des activités ils poursuivront ainsi que la quantité d'efforts et de persévérance qu'ils fourniront pour de telles activités, l'effort d'assimilation et la négation de soi sont des obstacles importants et créent un environnement dans lequel les cadres Noirs n'ont pas tendance à s'engager dans des activités qui mènent à des résultats positifs et valorisés (Lent et al., 2006). Ces obstacles peuvent amener les cadres Noirs à amoindrir leurs attentes en matière de résultats professionnels, ce qui peut ensuite diminuer leur motivation à s'engager dans le développement de carrière.

3.4 Le lien entre les objectifs personnels et le développement du leadership

La définition d'objectifs personnels implique l'intention d'un individu de participer à une activité spécifique ou d'atteindre un niveau de performance défini (Lent et al., 2006). Dans la SCCT, les deux types d'objectifs personnels sont respectivement caractérisés par des objectifs de choix et des objectifs de performance reliés aux comportements d'un leader. Le but d'établir des objectifs est d'aider les individus à façonner et à gérer leur comportement (Lent et al., 2006). Or, quand le style de leadership n'est pas authentique ou que le cadre Noir adapte un style en conséquence de l'environnement dans lequel il évolue et accepte donc que les objectifs stratégiques de la FPF puissent jouer un rôle essentiel dans la détermination du style de leadership le mieux adapté, la SCCT présuppose que les objectifs personnels seront soit ignorés soit modifiés.

4. La méthodologie et les données

La nature de cette étude est une approche phénoménologique qualitative. Une des principales préoccupations du chercheur concerne les interprétations attribuées au phénomène digne d'intérêt que les individus donnent aux différentes situations et aux différents événements (Pietkiewicz et Smith, 2014). Cela permet l'identification de concepts généraux et le développement d'explications théoriques qui s'étendent au-delà de ce qui est déjà connu et qui permettent de nouvelles perspectives

pour une variété de phénomènes. La nature de la FPF et la multitude des contextes dans lesquels elle évolue ont été prises en considération dans la détermination des caractéristiques recherchées chez les participants à cette étude.

4.1 Choix du terrain et collecte de données

Il y a sept niveaux de classification pour la catégorie professionnelle Cadre de direction dans la FPF : EX-01; EX-02; EX-03; EX-04; EX-05; Sous-ministre délégué (SM2); Sous-ministre (SM). D'une manière générale, les sous-ministres adjoints (niveaux EX-04 et EX-05) remplissent la fonction de haute direction (orientation stratégique et surveillance), tandis que les directeurs, les directeurs exécutifs et les directeurs généraux (niveaux EX-01 à EX-03) assurent la fonction de cadre supérieur et se chargent de gérer le personnel. Les postes de sous-ministre (SM) et sous-ministre délégué (SM2) assurent la coordination entre les élus politiques et l'administration publique. Selon l'*Aperçu démographique de la fonction publique fédérale du Canada, 2022* (Conseil du Trésor, 2024), il y avait 8 506 membres du personnel de la direction en 2022. Notons que ce chiffre est différent de celui utilisé dans le rapport sur *L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada Exercice financier 2022-2023*, qui indique 7 643 membres. Selon ce même *Aperçu*, près de la moitié (50,6 %) étaient du personnel de niveau EX-01; et seulement 5,9 % des membres étaient aux niveaux EX-04 et EX-05. Au 31 mars 2022, les cadres représentaient 2,5 % de la FPF. En 2022-2023, les cadres Noirs représentaient 2,7 % de la population totale des cadres supérieurs. Il n'y avait pas (ou peu, si les chiffres sont moins de 5) de représentation aux niveaux EX04 et EX05. 50 % des cadres Noirs sont au niveau EX01 (Conseil du Trésor, *L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique 2022-2023*).

4.2 Collecte des données

Dans un premier temps, le Réseau des exécutifs noirs (REN) a présenté le projet de recherche aux cadres Noirs, constitué un bassin de participants potentiels avec leur autorisation et transmis la liste au chercheur, avec les données sociodémographiques nécessaires. À partir de cette liste, le chercheur a contacté les cadres Noirs. Cette démarche visait à assurer la confidentialité des participants à l'étude, en évitant que le REN ne sache qui accepte ou n'accepte pas de participer à la recherche. Les caractéristiques démographiques des participants suivaient leur représentation générale dans la catégorie Cadre de direction. Ils comprenaient des cadres de niveau EX01 à EX04, avec une proportion plus élevée de cadres Noirs de niveau EX01. De même, il y avait plus de femmes (9) que

d'hommes (7). Les participants occupaient des postes de directeur, directeur adjoint, directeur général et sous-ministre adjoint, assurant le leadership dans leur poste respectif.

4.3 L'instrument de cueillette de données

L'instrument de cueillette de données retenu dans le cadre de cette recherche est l'entrevue individuelle semi-structurée à questions ouvertes. Le point focal de l'entrevue était d'aider les participants à nommer leur expérience professionnelle au sein de la FPF. Les entretiens se sont effectués par Zoom. Le protocole de conduite de l'entrevue comprenait l'enregistrement à l'aide d'un appareil numérique. Le protocole d'entrevue contenait au total quatre questions principales. L'instrument d'entrevue semi-structuré a été principalement basé sur les travaux de Davis (2012), qui a exploré l'intersectionnalité de la race et du sexe de huit cadres dirigeantes afro-américaines dans les universités et les entreprises, et sur cinq questions de l'étude de Fuller (2016), qui a exploré les expériences vécues par 20 dirigeants afro-américains pour obtenir une meilleure compréhension des facteurs liés au développement de leur carrière. Le canevas d'entrevue a été validé auprès du REN. Cette démarche visait à adapter le vocabulaire du canevas en fonction des répondants et à élargir le cadre de référence du chercheur quant aux rôles et responsabilités des cadres. La cueillette de données était échelonnée sur une période de huit semaines. Les entrevues ont eu lieu dans les deux langues officielles (français et anglais). Elles n'ont pas été traduites; aux fins d'analyse, certains mots clés (p. ex. : *racism*/racisme) ont toutefois été traduits.

Rappelons que notre question générale de recherche était d'explorer les facteurs qui affectent le développement de carrière des cadres de direction Noirs à la FPF. Ce questionnement nous a amenés à développer une grille d'entrevue avec des thèmes généraux du croisement entre la SCCT et les facteurs environnementaux :

1. le racisme contextuel/la croyance d'auto-efficacité;
2. les obstacles à la carrière/l'attente en matière de résultats;
3. les stratégies de développement de carrière/la croyance d'auto-efficacité;
4. le développement du leadership/les objectifs personnels.

À partir de ces quatre thèmes, nous avons élaboré quatre questions spécifiques qui ont servi de guide lors des entrevues. Elles sont les suivantes :

Q1. Comment les différences culturelles, l'apparence et la couleur de la peau influencent-elles tes opportunités de leadership au sein de la FPF?

Q2. Quels sont les obstacles perçus, tels que tu les vis (ou les a vécus), pour s'intégrer à une position de cadre de direction au sein de la FPF?

Q3. Quelles stratégies t'aident à obtenir et à garder un poste de direction au sein de la FPF?

Q4. Quelles caractéristiques de leadership te sont efficaces pour assurer ton succès dans l'environnement de la FPF?

Ces questions cherchaient principalement à élucider l'expérience personnelle de chaque participant en relation avec leur vécu organisationnel comme cadre de direction à la FPF. Elles servent de trame de fond dans la conception de notre méthodologie de recherche qualitative qui s'inscrit dans la démarche de Corbin et Strauss (1996). Cette orientation est justifiée par les objets de recherche, soit : le développement de carrière des Noirs dans le contexte des facteurs environnementaux. Cette étude vise à produire « une description proximale, riche et localement contextualisée » (Paille et Muchielli, 2003, p. 48) des enjeux et défis des cadres Noirs au sein de la FPF.

Il est à noter que le gabarit d'entrevue ne demandait pas aux participants de fournir des informations sur la FPF en général ni sur le vécu organisationnel de collègues. Dès le premier contact, le chercheur s'assurait que les participants s'engageraient à être spécifiques à leur propre expérience, quoiqu'il ait été reconnu qu'il pouvait y avoir des éléments du contexte (l'expérience des Noirs à la FPF) qui pourraient faire partie de leur réponse. Une fois la collecte des données terminée, la première étape était la transcription des entrevues avant de commencer les processus d'analyse des données à travers une lecture approfondie. Ensuite, il a fallu répertorier et regrouper toutes les déclarations pertinentes afin de traiter tous les éléments du texte avec une valeur égale. Les éléments communs ont été regroupés par numéro et des extraits de textes de chaque entrevue ont rempli chaque fiche. Troisièmement, des éléments communs, des thèmes ont été développés en relation avec les éléments du cadre conceptuel et les facteurs environnementaux. Cela a permis également de dégager des facteurs additionnels qui n'étaient pas a priori identifiés dans le modèle. De même, cela nous a permis de relativiser l'importance d'autres facteurs identifiés dans le modèle conceptuel. La deuxième partie d'analyse des données, qui visait le regroupement et la thématization, a été effectuée avec le logiciel NVivo pour coder et classer les thèmes.

5. Description de la codification des entrevues

5.1 Les facteurs environnementaux liés au racisme

Notre premier codage visait à faire ressortir les facteurs environnementaux liés au racisme et l'influence sur l'auto-efficacité. Le modèle conceptuel suppose que là où le racisme existe, il y a un impact négatif sur l'auto-efficacité; cela limite la capacité des cadres Noirs à s'auto-réguler et à prendre des décisions de carrière en lien avec leur potentiel. Les thèmes et les sous-thèmes qui ont émergé dans NVivo sont présentés dans le tableau suivant, avec des exemples de verbatim des participants qui clarifient leur perspective sur ces thèmes.

Tableau 1 : Codage à travers NVivo : facteurs environnementaux liés au racisme

Thème	Sous-thème	Verbatim
1. Le racisme	a) Racisme anti-Noirs	<i>Être Noir c'est un problème</i> (Participant 2)
	b) Assimilation	
	c) Micro-agression	<i>Racism, White Supremacy, is core to the FPS</i> (Participant 1)
	d) <i>Normalcy of whiteness</i>	
	e) Suprématie blanche	

De tous les facteurs environnementaux, l'analyse présente une certaine unanimité dans l'expérience des cadres Noirs avec le racisme contextuel. Déjà dans le codage préliminaire, la question du racisme paraissait comme le facteur environnemental le plus présent dans le narratif des participants.

Les participants (N=16) ont partagé leur difficulté à naviguer à travers l'environnement de la FPF, que ce soit dans le cadre de leur poste actuel, comme cadre ou dans leur expérience d'ascension dans un poste de direction. Ils ont expliqué les défis qu'ils ont dû surmonter tout au long de leur carrière, non seulement à cause de la couleur de la peau, mais aussi à cause des caractéristiques ethniques distinctives. La notion de *normalcy of whiteness* voulait dire que toute action doit être vue par rapport aux attentes du groupe dominant. Pour les cadres Noirs, « *racism and white supremacy is a core public service value* » (Participant 1). De façon générale, ils ont témoigné du nombre de fois qu'ils ont senti qu'ils n'étaient pas à leur place, qu'ils étaient laissés de côté, marginalisés, exclus. Ils ont exprimé les difficultés qu'ils ont vécues à la FPF avec le racisme récurrent et l'existence normalisée du racisme comme étant « infusée dans des pratiques », telles que les paroles (y compris les blagues). Pour eux, ce ne sont plus les incidents extrêmes qui comptent, c'est plutôt le racisme intégré dans la pratique courante et quotidienne, à travers des messages négatifs concernant leur compétence globale et leur intellect lors d'interactions avec des collègues blancs sur le lieu de travail. Comme l'explique Participant 12 : « *a lot of people within the system will make you believe that something is wrong with*

us. We're not qualified enough. We're not talented enough. We're not good writers. We don't present well, whatever it is...we can't let that narrative thrive anymore ». De différentes façons, les participants ont exprimé ce sentiment que le contexte racial de la FPF ne leur est pas favorable et, de fait, les ont fait réfléchir sur leur capacité de s'engager dans des activités de développement de carrière. Pour eux, il existe un sentiment de désillusion dans des systèmes qui veulent les rejeter. Des croisements des verbatims montrent que le racisme contextuel est plus prévalent dans le narratif des EX01 que dans les autres groupes, et beaucoup plus chez les femmes que chez les hommes.

L'intersection du sexe et de la race présente un double enjeu. Les femmes sont confrontées à des défis uniques dans un environnement dominé par les hommes et par des comportements normatifs masculins. Huit des neuf narratifs des participantes Noires expliquent comment le normatif masculin blanc les exclut. Comme l'explique si bien Participant 15 : « *the system itself needs to be more vocal in counteracting the narrative that you got the job because you're Black...no, I got the job because I'm really frigging good* ». Elles ont identifié les barrières comportementales sur le lieu de travail comme un obstacle majeur à l'ascension d'un plus grand nombre de femmes Noires à des postes de direction. La présence continue d'environnements de travail qui accordent une plus grande surveillance aux dirigeantes Noires et qui fondent leur crédibilité sur des stéréotypes non seulement sape leur autorité en matière de leadership, mais augmente la complexité comportementale de leur vie. De fait, le narratif du Participant 9 en témoigne : « *Je te dirais, il y a peut-être 10 ans de ça, dans les moments de difficulté, de doute, je me suis arrêtée et j'ai dit non. J'ai décidé que j'allais apprécier ma valeur, reconnaître ma valeur, et dire écoute, voici ce que je vaudrais* ». Par conséquent, les cadres Noires choisissent d'ériger des barrières. Le recours à des stratégies d'auto-défense (assimilation) permet à certaines cadres Noires d'atténuer les perceptions sur le lieu de travail d'être « trop Noires » ou « trop féminines ». « *My Blackness has been, more often than not, an impediment for people to see the value that I bring to the work* » (Participant 3). Elles sentent la déshumanisation du cadre Noir et la tyrannie des faibles attentes qui imprègnent l'idée dominante du cadre Noir dans l'imaginaire blanc.

5.2 Les facteurs environnementaux liés aux obstacles à la carrière

Ce deuxième codage visait à faire ressortir les facteurs environnementaux liés aux obstacles à la carrière et l'influence sur l'attente en matière des résultats. Le modèle conceptuel suppose que ces obstacles font référence au risque d'auto-confirmation de croyances négatives sur son groupe racial, qui entravent le développement de carrière et causent le désengagement, la désidentification et le

recours accru à des stratégies autodestructrices. À travers le codage, les thèmes et les sous-thèmes qui ont émergé sont présentés dans le tableau suivant, avec des exemples de verbatim des participants qui clarifient leur perspective sur ces thèmes.

Tableau 2 : Codage à travers NVivo : facteurs environnementaux et lien aux obstacles

Thème	Sous-thème	Verbatim
1. Se sentir authentique au travail	a) Façade de conformité	<i>Il faut savoir plaire, beau parleur, mais incompétent. Je ne rentre pas dans la définition du cadre charismatique (Participant 2)</i>
2. Recevoir moins de soutien psychosocial que leurs homologues blancs	b) Soyez exemplaire	<i>Se prouver beaucoup plus que les autres (Participant 2) Work twice as hard (Participant 1)</i>
3. Postes où les chances de développement de carrière sont limitées	c) Prendre des rôles impossibles d) Manque de réseau	<i>Tout ce que je livre est de qualité et je dois démontrer une valeur ajoutée ...développe ton réseau (Participant 11)</i>

Thème 1 : *Se sentir authentique au travail*

Sous-thème : *Façade de conformité*

Le premier thème du codage est de se sentir authentique au travail. L'authenticité présuppose que les individus s'approprient leurs expériences personnelles et agissent conformément à leur véritable personnalité. Selon le Participant 1, « *Black leadership for me, fundamentally, is about being one's authentic self. I can come up and show up to work as a Black person* ». Toutefois, se sentir authentique n'est pas une réalité; en fait, même l'apparence physique doit être modifiée. Les stratégies utilisées par les participants pour atteindre l'authenticité personnelle et l'authenticité de leur leadership sont influencées par le fait qu'ils perçoivent l'environnement organisationnel comme étant négatif, ce qui amène à développer une façade de conformité pour naviguer dans le milieu de travail.

La notion de façade de conformité fait en sorte que les cadres Noirs doivent naviguer dans la gestion de la culture organisationnelle, qui est un obstacle fondamental qui entrave la mobilité ascendante, surtout quant à leur capacité à faire face et à se connecter à la culture organisationnelle blanche. Ils ont expliqué que de nombreux cadres Noirs déraillent en raison du manque de compréhension de la culture au sein du groupe de cadre de direction : « *I think it's a system that hasn't adapted to people who may not have this stereotypical profile of what they're used to seeing as executives* » (Participant 3). En fait, ils en sont venus à internaliser cette situation à un point tel qu'ils se remettent en question comme étant potentiellement le problème. Essentiellement, ils n'ont pas la possibilité de se présenter « authentiquement » au travail, parce qu'ils perçoivent qu'ils doivent rendre les collègues

et les supérieurs plus à l'aise; le changement de code ou la modification du discours et du comportement en fonction de la situation devient la norme.

Les narratifs démontrent une dissonance pour les cadres Noirs quant à leur capacité d'être authentique. D'un côté, ils savent que la façon dont ils s'intègrent à la culture de la FPF a beaucoup à voir avec l'authenticité, qui est de rester fidèle à soi-même en agissant conformément à ses principes. D'un autre côté, ils réalisent qu'au sein de la FPF, il y a un niveau de conformité à la culture dominante blanche qui est nécessaire, et qui fait qu'ils développent une « identité de travail » (en faisant des compromis ou en négociant avec leur estime de soi pour « passer » pour ce qui est plus acceptable), changent de tenue vestimentaire, de coiffure ou agissent explicitement pour nier les stéréotypes culturels. « *That is the reality of discrimination in the workplace* » (Participant 4).

Thème 2 : *Recevoir moins de soutien psychosocial que leurs homologues blancs*
Sous-thème : *Soyez exemplaire*

Le deuxième thème qui a émergé du codage est l'importance d'un soutien psychosocial que les cadres Noirs reçoivent moins que leurs homologues blancs. Pour Participant 2, le monde des cadres de direction à la FPF « *est un petit cercle privilégié. Il y a des dîners, il y a des cafés, il y a des rencontres informelles qui se font, mais auxquelles nous, les Noirs, nous ne sommes pas invités. Au travail on ne s'attend pas à ce que vous puissiez avoir cette acceptation psychosociale.* »

L'exclusion que vivent les cadres Noirs de ce petit cercle privilégié se traduit par la nécessité d'être exemplaire pour faire ouvrir la porte d'entrée. Cela ne signifie pas que la clé de leur leadership se résume à la façon dont ils incarnent l'excellence; c'est l'idée que les cadres Noirs doivent surpasser les cadres blancs pour réussir. Cela se résume au fait que dans leur ascension comme cadre, être exemplaire est un catalyseur qui semble favoriser leur développement de carrière. La totalité des participants (N=16) estime avoir le sentiment qu'ils devaient faire leurs preuves d'une manière que leurs collègues non Noirs n'étaient pas obligés de faire selon eux. Les participants ont indiqué qu'ils doivent travailler plus fort s'ils veulent réussir : « *you have to work two, three times as hard* » (Participant 5).

Toutefois, même quand les cadres Noirs réussissent à surperformer (*outperform*) quant aux demandes de leur rôle, ils font face à d'autres défis. Les cadres Noirs ont déclaré qu'ils devaient à plusieurs reprises réussir dans des missions difficiles avant de pouvoir gravir les échelons de la FPF. Participant 3 explique comment, dans une situation difficile, elle a continué à performer : « *had a new*

DG who came in.... the most toxic white man ever. And I did great. You know, I ran with it. I did fantastic... I've experienced racism in my career, but I've never let it hold me backi ». En revanche, les cadres Noirs sentaient que beaucoup de leurs collègues blancs semblaient être jugés sur leur potentiel et se voir offrir des opportunités en fonction de ce potentiel perçu, sans nécessairement « *livrer la marchandise* » (Participant 11) ». De plus, il n'y a pas de possibilité d'erreur. Même les petites erreurs sont plus susceptibles d'être remarquées pour un cadre Noir que pour ses collègues blancs. Comme l'explique Participant 11 : « *Je n'ai pas beaucoup de marge d'erreur. Je dois être correct 99 % du temps, pas 90 %* ». En définitive, les entrevues révèlent que les cadres Noirs sont souvent embauchés ou promus à des postes de direction en temps de crise, dans l'espoir qu'ils vont résoudre les problèmes. La tâche peut être si ardue qu'elle conduit rapidement au découragement quand il n'y a pas de soutien. Cela implique que pour réussir, leur force se mesure par rapport à leur capacité de supporter des situations pénibles au travail.

Thème 3 : Postes où les chances de développement de carrière sont limitées
Sous-thèmes : a) Prendre des rôles impossibles; b) Manque de réseau

Le troisième thème émergent porte sur les chances de développement de carrière qui sont limitées. Le développement d'une carrière implique l'acquisition d'une nouvelle compétence ou une opportunité pour un rôle plus important. Mais avancer au sein de la FPF, pour les cadres Noirs, est un terrain de jeu inégal, et ils affirment qu'ils font souvent face à des rôles impossibles. « *I knew that they didn't care about me and that they threw me into a job that was impossible* » (Participant 7). C'est en fait l'expérience de tous les participants (N=16). Pour assurer un développement de carrière, ils sont d'accord qu'il faut un réseau. Ils ont tous fait référence au Réseau des exécutifs noirs (REN), qui a été créé en juillet 2020. Pour plusieurs, le Réseau existe pour garantir que les voix des cadres Noirs soient entendues et pour être un partenaire actif et un agent de changement dans la résolution des problèmes de racisme envers les Noirs. De même, les réseaux de soutien informels, par opposition aux réseaux formels, représentent un style d'adaptation spécifique à la culture des cadres Noirs.

L'analyse des narratifs démontre la double nécessité de prendre (ou se faire donner) des rôles impossibles et de bénéficier d'un réseau pour faire face aux conditions d'isolement. À lire les narratifs, il y a un aspect d'intervention thérapeutique culturellement sensible dans l'expérience vécue par les cadres Noirs au sein des réseaux (REN).

5.3 Les opportunités existantes pour aider les cadres Noirs à accéder à des postes et les conserver

Ce troisième codage vise à faire ressortir les opportunités existantes pour aider les cadres Noirs à acquérir et conserver des postes à la FPF. Le modèle conceptuel suppose qu'il peut exister des catalyseurs qui peuvent aider les cadres Noirs à outrepasser des obstacles. C'est en fait ce qui encourage l'exploration des stratégies de développement et de la croyance d'auto-efficacité. Ce troisième codage visait à faire ressortir ces obstacles au développement de carrière, les stratégies potentielles de réussite et le caractère unique des expériences d'un cadre Noir. À travers le codage, les thèmes et sous-thèmes qui ont émergé sont représentés dans le tableau suivant, avec le verbatim des participants qui clarifient leur perspective sur ces thèmes.

Tableau 3 : Codage à travers NVivo : les opportunités pour accéder aux postes et y rester

Codage de premier ordre	Sous-facteurs	Verbatim
1. Le mentorat	a) Mentorat b) Alliés blancs	<i>They saw something in me ...For us to succeed we need pipelines – people we know and people who have been overlooked – shoulder each other – (Participant 16)</i>

L'analyse des entrevues présente le mentorat comme la stratégie la plus importante pour les cadres Noirs pour s'attaquer au développement de carrière. Tous les participants (N=16) ont signifié l'importance d'un mentor qui vise à améliorer leur performance professionnelle, à leur donner des opportunités d'avancement professionnel et à leur permettre d'acquérir des compétences complémentaires pour qu'ils puissent évoluer dans leur carrière. Les narratifs confirment la conviction selon laquelle les relations de mentorat affectent de manière significative leur développement. Pour le Participant 11, « *un mentor est juste pour une personne avec qui échanger, qui peut te guider, éviter les écueils. C'est fondamental, c'est important.* » L'analyse des narratifs établit le rôle crucial du mentorat dans la promotion et le développement des cadres Noirs. Les participants n'ont pas fait souvent la différence entre les termes « mentor » « sponsor » et « allié », qui ont été utilisés de façon interchangeable. L'important semble être de vouloir un soutien, un encadrement, un encouragement, une éducation. Les résultats de l'analyse mettent en évidence comment le mentorat sert de stratégie pour le développement de carrière.

5.4 Le leadership des cadres Noirs à la FPF

Ce dernier codage visait à faire ressortir s'il y avait quelque chose d'unique au leadership des cadres Noirs à la FPF et l'influence de cette unicité sur leurs objectifs personnels. C'est le narratif des participants qui a permis l'émergence de leur compréhension de ce qu'il considère unique dans les caractéristiques de leur leadership. Comme l'explique si bien le Participant 12 : « *un leadership d'une communauté diverse devrait avoir au moins une conversation à voix haute de comment on devrait agir pour changer la norme de comment le leadership était défini dans le passé.* » À travers le codage, les thèmes et sous-thèmes qui ont émergé sont présentés dans le tableau suivant, avec le verbatim des participants qui clarifient leur perspective sur ces thèmes.

Tableau 4 : Codage à travers NVivo : Leadership des cadres Noirs

Thème	Sous-thème	Verbatim
Le style de leadership	a) Leadership invisible	<i>Our leadership is not recognized</i> (Participant 1)
	b) Spiritualité	<i>I stayed my black-self – don't want to become white like faking it</i> (Participant 15)

L'analyse des narratifs a permis l'émergence de l'idée que « *Black leadership does exist, it is just not recognized* » (Participant 9). Les expériences et les défis uniques et complexes des cadres Noirs, liés à leurs identités intersectionnelles, semblent indiquer qu'ils peuvent être simultanément visibles (physiquement dans le sens où ils sont différents de la plupart de leurs collègues) et invisibles (facilement négligés ou ignorés) parce qu'ils sont des membres non prototypiques du groupe de cadres de la FPF. Les cadres Noirs semblent faire face simultanément à l'expérience d'opportunités et de contraintes associées à l'invisibilité, soit bénigne soit hostile. Cette dichotomie d'être visible et invisible à la fois est l'expérience du Participant 5. Pour lui, « *c'est très compliqué. C'est-à-dire qu'en fait, on est visible parce que quand on apparaît, ça fait bizarre. Et invisible parce qu'au fond, on ne représente pas grand-chose.* » Le rôle que joue l'invisibilité dans les perceptions et les expériences des cadres Noirs les pousse à adopter un certain nombre de stratégies essentielles à l'ascension. À plusieurs égards, ils cherchent la latitude de pouvoir exécuter. « *I do best when people just give me the space to lead* » (Participant 13).

Pour plusieurs cadres Noirs, la spiritualité s'est révélée être au cœur de leur style de leadership. Cela semble donner un sentiment d'autonomisation et de protection, un sens aux choses. Ce leadership spirituel des participants semble aussi tourner sur ce sentiment de vouloir aider. Si l'un des éléments du leadership, c'est d'avoir une vision, alors, à l'unanimité (N=16), leur vision individuelle et

collective se résume à leur legs à la prochaine génération. « *For us to succeed, we need pipelines behind us. Strong leaders. So, we need to bring people up as we go up as well* » (Participant 13).

En soi, les caractéristiques de leadership des cadres Noirs ne se résument pas à des styles de leadership (démocratique, laisser-faire, etc.), ni à des qualités de leadership (prise de décision, pensée stratégique, etc.), ni encore à des aptitudes (pensée critique, agilité et adaptabilité, etc.), ni même à des *compétences clés en leadership de la FPF* (créer une vision ou une stratégie, mobiliser les personnes, obtenir des résultats, etc.). Les narratifs révèlent deux éléments : 1) l'ambiguïté d'être visible et invisible en même temps; et 2) le désir spirituel de soutenir et d'encadrer les générations à venir.

6. Discussion

Nous avons voulu explorer les préceptes du cadre conceptuel en analysant le lien entre les facteurs environnementaux et les éléments constitutifs de la SCCT, pour le cas particulier des Noirs à la FPF et leur perception des facteurs qui affectent le développement de carrière. Les discussions qui suivent nous permettent d'appréhender leur vécu et de comprendre leur perception des facteurs de développement à travers l'application du cadre conceptuel. De même, ces discussions ont permis l'émergence d'un cadre conceptuel renouvelé pour prendre en compte des concepts émergents qui sont uniques aux participants de cette étude et qui viennent bonifier le cadre conceptuel existant. Pour faciliter cette discussion, nous faisons un retour aux quatre questionnements sous-jacents à notre recherche et en lien avec les trois éléments de la SCCT, soit l'auto-efficacité, l'attente en matière de résultats et les objectifs personnels.

6.1 L'influence des différences culturelles, de l'apparence et de la couleur de la peau sur les opportunités de leadership à la FPF

L'un des thèmes importants de la revue de la littérature est le racisme contextuel. Il intègre toutes les dimensions de l'environnement organisationnel à travers les effets de la race sur les perceptions du leadership et les effets de la race sur le développement de carrière des cadres Noirs (Bell et al., 2002). Le modèle conceptuel présuppose un effet direct sur les éléments de la SCCT, particulièrement l'auto-efficacité. L'analyse des narratifs démontre qu'en effet, l'expérience des cadres Noirs se vit dans une situation où le racisme fait partie de leur quotidien. Leur perception du racisme, surtout le racisme anti-Noirs, est uniforme. Le racisme anti-Noirs et la suprématie blanche continuent d'avoir un impact désastreux sur la vie et les résultats des cadres Noirs. Certes, les narratifs font preuve de l'influence

du racisme, mais ils présentent aussi un degré de résilience qui outrepassa le contexte. Les résultats ont révélé que les cadres Noirs connaissent à la fois les structures répressives et les structures facilitatrices alors qu'ils négocient l'impact du racisme sur leur évolution de carrière.

Ce qui est nouveau, c'est que ce contexte n'est pas déterministe. En fait, le contexte ne semble avoir aucun impact sur l'auto-efficacité des cadres Noirs. Ils en sont conscients et quelquefois portent des cicatrices profondes, mais ce contexte vient informer leur réalité et ne détermine pas cette réalité. Ce résultat était inattendu. L'analyse des entrevues indique que les cadres Noirs sont très efficaces. L'auto-efficacité comprend les éléments de performance individuelle et fait référence à des modèles de croyance sur la capacité d'une personne à accomplir un travail ou une tâche. L'auto-efficacité est beaucoup plus en lien avec la motivation intrinsèque, qui est alimentée par un plus grand sentiment d'utilité dans le travail effectué. Leurs narratifs révèlent que les cadres Noirs utilisent le racisme contextuel comme carburant, ce qui les aide à développer les compétences nécessaires pour les préparer au leadership. C'est intéressant de lire comment leur force face à l'adversité repose sur ce qu'ils définissent comme la résilience.

6.2 Les obstacles perçus pour s'intégrer à un poste de cadre de direction au sein de la FPF

Un deuxième questionnaire portait sur la perception individuelle des obstacles qui limitent le développement de carrière, et l'effet sur l'attente des résultats. Le modèle conceptuel suppose que là où des obstacles sont perçus (chances de développement de carrière limitée, moins de soutien psychosocial, ne se pas se sentir authentique, etc.), l'attente en matière des résultats devrait être impactée (Washington et al., 2019). Selon le cadre conceptuel, les attentes sont les résultats souhaités qu'un individu espère réaliser pour une tâche particulière. Il s'ensuit que si ces attentes ne sont pas satisfaites, il y a de fortes chances qu'on risque d'abandonner. Or, l'analyse des narratifs ne permet pas ce lien unidirectionnel entre les obstacles et les attentes.

L'analyse des narratifs démontre que, malgré les obstacles, les participants n'ont pas changé leurs attentes. Par exemple, les entrevues révèlent que plusieurs, à maintes reprises, n'ont pas réussi des concours pour des promotions. Le modèle semble indiquer qu'ils auraient dû modifier leurs attentes, mais ce ne fut pas le cas. Les attentes n'ont jamais changé; malgré les obstacles, ils ont persévéré. En fin de compte, ils avaient une confiance inégalée en leurs capacités. Leur perception était qu'ils avaient quelque chose à offrir et que tout était possible, car ils effectuent un travail exceptionnel. Au contraire, quand il s'agit des attentes en matière de résultats, ils expliquent que c'est l'énorme

responsabilité qu'ils ont dans la FPF et la manière dont ils l'utilisent pour promouvoir le bien commun, non seulement pour les Noirs, mais pour tous les Canadiens, qui est au centre de leur réflexion. Les participants croient que les cadres Noirs vont devoir aider la FPF à maintenir ou à sauvegarder son humanité collective. Parce que ce ne sont pas seulement les cadres Noirs qui luttent pour leur identité, ce sont aussi les Blancs qui peuvent contribuer à rendre la FPF non raciste. Ceci est nouveau, car le modèle présuppose que les obstacles perçus devraient avoir un impact négatif sur leurs attentes en matière de résultats et, en même temps, amoindrir leur auto-efficacité; il y a une relation inverse selon laquelle plus il existe une perception de barrières, moins l'efficacité serait élevée. Ce sont des modèles qui réduisent l'attente en matière de résultats et limitent l'auto-efficacité des cadres Noirs pour identifier leurs stratégies de développement de carrière et surmonter leurs défis de carrière (Lent et al., 2002). Toutefois, les narratifs démontrent que les cadres Noirs restent inébranlables dans leur confiance en eux et dans leur volonté de se concentrer sur leurs choix de carrière pour devenir des leaders. Les cadres Noirs semblent déterminés et encouragés à travers leur lutte de reconnaissance à prospérer vers leurs résultats escomptés.

6.3 Les stratégies qui aident les cadres Noirs à obtenir et à garder des postes de direction au sein de la FPF

Notre troisième questionnaire portait sur les opportunités de développement de carrière et les outils qu'utilisent les cadres Noirs pour le maintien en poste. L'absence ou la présence de ces outils favorisent l'auto-efficacité et les attentes en matière de résultats (Scheuermann et al., 2014). La stratégie de développement de carrière qui ressort le plus souvent des entrevues est le mentorat. Les narratifs n'indiquent pas clairement le rôle que le mentorat a pu jouer sur l'auto-efficacité des cadres Noirs. L'effet du mentorat ne peut pas être isolé. L'analyse nous laisse croire que les cadres Noirs ont d'autres outils en main pour être, et rester, efficaces. Il n'est pas certain que ce genre de réalisation soit liée à une stratégie comme le mentorat. Ce qui ressort de l'analyse des narratifs outrepassa le mentorat.

Dans leurs narratifs, les participants utilisent de façon interchangeable les termes « allié », « mentor » et « sponsor ». Bien que nous ne soyons pas capables d'établir un lien entre ces stratégies de développement de carrière et la croyance d'auto-efficacité, la stratégie de développement la plus importante et prolifique est sans nul doute le parrainage (*sponsorship*). L'ascendance de tous les participants (N=16) dans la hiérarchie des cadres a été facilitée par un parrain et, souvent, en dehors

des processus réguliers. Le parrainage apparaît comme la stratégie qui a eu l'impact le plus important sur leur progression de carrière.

6.4 Caractéristiques de leadership des Noirs efficaces pour assurer le succès dans l'environnement de la FPF

Notre dernier questionnaire portait sur les caractéristiques individuelles de leadership en lien avec le troisième élément de la SCCT, à savoir les objectifs personnels. Il se trouve qu'il semble exister un lien direct entre les caractéristiques de leadership des cadres Noirs et leurs objectifs personnels. Selon le modèle, les objectifs de choix et les objectifs de performance sont reliés aux comportements d'un leader. Le but d'établir des objectifs est d'aider les individus à façonner et à gérer leur comportement (Lent et al., 2006). Ces objectifs définissent la volonté d'accomplir une activité particulière ou d'atteindre un résultat particulier. Lorsqu'un individu se fixe un objectif, il s'organise et guide son action vers le résultat particulier qu'il désire. Le modèle conceptuel suppose deux facteurs d'objectifs personnels : les objectifs de choix et les objectifs de performance. Un objectif de choix est le type d'activité, de carrière ou de décision éducative qu'un individu aimerait poursuivre. Un objectif de performance est le niveau ou la qualité que l'individu souhaite atteindre dans une activité particulière. Les narratifs démontrent que les cadres Noirs comprennent ces types de performance et leur rôle dans l'établissement d'objectifs personnels pour la prise de décision individuelle. Les cadres Noirs ont un style de leadership axé sur la spiritualité, le bien commun et la préparation des nouvelles générations de cadres Noirs qui, en retour, leur permettent d'atteindre leurs objectifs de performance, soit parce qu'ils doivent donner l'exemple soit parce que leurs objectifs de choix sont d'emblée servis par la préparation des autres aspirants cadres Noirs. Sur ce dernier point, les narratifs démontrent un alignement entre leurs caractéristiques de leadership et leurs objectifs.

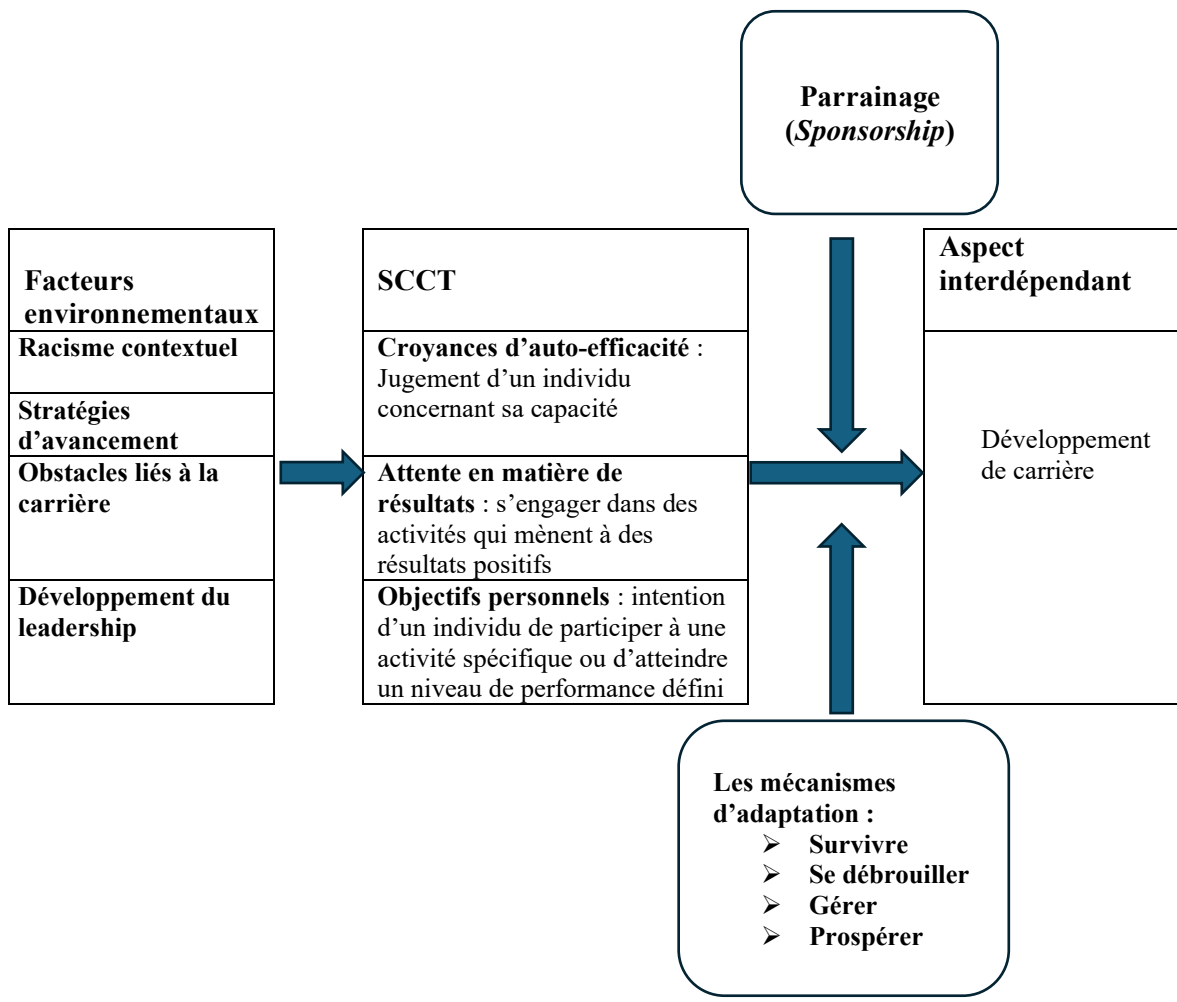
L'analyse des données a fait surgir des éléments inattendus dans le contexte du cadre conceptuel qui a été mis en place pour guider cette recherche. Nous avons donc un nombre de constats qui ne cadrent pas nécessairement avec notre modèle théorique et notre cadre conceptuel préalable. L'aspect inattendu de l'analyse, c'est que les éléments environnementaux ne sont pas déterministes, surtout quand il s'agit de racisme contextuel. Ils guident tout simplement l'expérience professionnelle des cadres Noirs. Ils ne les conditionnent pas. Dans ce contexte, les cadres Noirs apprennent à utiliser toute une gamme de stratégies pour négocier l'impact environnemental sur leur évolution de carrière. Bien que la littérature sur le développement de carrière semble indiquer que tous les individus, indépendamment de leur origine ethnique ou de leur sexe, sont confrontés à des défis de carrière sur

le chemin menant à la direction, cette étude reconnaît que les cadres Noirs sont confrontés à des défis de carrière extrêmement différents de ceux de leurs homologues blancs, surtout quand il s'agit du racisme anti-Noirs et de ses corolaires. Toutefois, ils ont un très haut niveau d'auto-efficacité, d'attente en matière de résultats et d'objectifs personnels pour surmonter ces difficultés dans leur ascension vers les postes de direction.

De même, le modèle conceptuel présuppose une relation bidirectionnelle selon laquelle les agents actifs agissent aussi sur leur environnement. Nous n'avons trouvé dans les narratifs aucune indication qui suppose que les cadres Noirs pensent pouvoir changer, par exemple, le racisme contextuel ou les obstacles liés à la carrière. Là où il semble y avoir une certaine action, c'est sur un leadership redéfini, selon leurs perspectives, et qui diffère des notions de leadership du groupe dominant; il semble également y avoir une certaine action sur les stratégies de développement de carrière, par exemple les réseaux ou le mentorat. Les cadres Noirs démontrent un désir d'utiliser ces outils pour une autoprotection et une autopromotion. Il est intéressant de constater que l'impact du parrainage, qui est l'élément le plus important pour le développement de carrière, se fait de façon individuelle, en provenance des gestionnaires blancs et sans aucune sollicitation des cadres Noirs, bien que cela semble être le plus grand déterminant de leur avancement professionnel. Encore une fois, ces éléments du contexte semblent être informatifs, jouant jusqu'à un certain point un rôle actif. Les narratifs ne semblent pas indiquer une capacité à créer, modifier ou changer ces éléments de l'environnement. Ainsi, bien que nous ayons pu certainement constater la présence importante des facteurs environnementaux, nous ne sommes pas certains que ces facteurs agissent de façon bidirectionnelle, comme le propose le modèle conceptuel, ni même qu'ils agissent de façon unidirectionnelle. Toutefois, il semble que les cadres Noirs de la FPF démontrent un haut niveau d'auto-efficacité; ils existent et continuent à atteindre leurs objectifs de performance et de carrière, ils ont un haut niveau d'attente en matière des résultats, ils continuent à demander à participer aux discussions (*a seat at the table*) et ont un haut niveau d'objectifs personnels; ils ont le désir de soutenir la nouvelle génération de cadres Noirs.

Le cadre conceptuel préalable mettait en relation bidirectionnelle la SCCT et les facteurs environnementaux. Ce premier cadre partait du principe que les Noirs adaptaient leur auto-efficacité, leur attente en matière de résultats et leurs objectifs personnels en fonction du racisme contextuel et, respectivement, des stratégies d'avancement, des obstacles liés à la carrière et de leur développement de leadership. Toutefois, cette recherche a fait ressortir d'autres éléments qui forcent une révision du cadre conceptuel préalable comme suit :

Figure 2: Cadre conceptuel renouvelé



Le cadre renouvelé met d'abord en lumière le rôle du parrainage comme variable modératrice. Il est important de noter que la stratégie la plus importante dans le développement de carrière des cadres Noirs est certainement l'émergence des commanditaires pour les aider à gravir les échelons. Si le mentorat vise la fonction psychosociale, le parrainage a seulement comme but la progression de carrière d'un niveau inférieur à un niveau supérieur (Kram et Isabella, 1985). Pour les participants, un parrain fait la promotion d'un participant en utilisant son influence et ses réseaux pour les connecter à des missions, à des personnes, à des augmentations de salaire et à des promotions de haut niveau. Bref, les mentors conseillent (fonction psychosociale) et les commanditaires défendent (fonction d'évolution de carrière). La totalité des participants (N=16) a déclaré qu'avoir un commanditaire était indispensable à leur carrière. Malgré un degré de confusion entre « sponsor »,

« mentor » et « allié », il est évident que les gestionnaires blancs qui ont reconnu leurs capacités et qui ont utilisé leur réseau pour les faire accéder à des postes allaient bien au-delà du mentorat et de l'alliance inclusive (*allyship*). La relation avait un but spécifique qui était de faire progresser les participants au sein de la hiérarchie dans des systèmes parallèles aux systèmes plus traditionnels de gestion des ressources humaines. Leurs commanditaires ont ouvert des portes et fourni une visibilité, ce qui a aidé les cadres Noirs à accéder à des postes plus importants et à faire progresser leur carrière. Ces commanditaires ont également fait la promotion des cadres Noirs, ou ont plaidé en faveur de leur promotion, ce qui a permis à ces derniers d'accéder à des opportunités et à des relations cruciales qu'ils n'auraient peut-être pas eues autrement.

Un autre élément intéressant et inattendu de la recherche porte sur les mécanismes d'adaptation qui semblent modérer la relation entre les variables de la SCCT et le développement de carrière. Si les facteurs environnementaux sont informatifs, il est tout aussi vrai que les cadres Noirs ont développé des capacités d'adaptation notables qui semblent interagir avec leur auto-efficacité, leurs attentes en matière de résultats et leurs objectifs personnels. En particulier, nous avons vu l'émergence de quatre mécanismes :

1. Survivre
2. Se débrouiller
3. Gérer
4. Prospérer

Survivre (survival)

Le mécanisme de survie apparaît dans tous les narratifs, soit textuellement soit par inférence. Par exemple, pour Participant 11 : « *survival is about hope that I wasn't going to fall off the precipice into the great chasm.* » De fait, il est intéressant de voir les éléments qui encadrent la notion de survie : 1) *Asserting my Blackness* (Participant 1); 2) *Créer des espaces insécables* (Participant 2); et 3) *Trouver sa voix authentique* (« *I found myself and my own inner voice and figured out what I wanted to do in terms of my own career* », Participant 11). L'analyse des narratifs a permis d'établir que le racisme anti-Noirs est un facteur clé de la vie organisationnelle des cadres Noirs. Faut-il encore rappeler Participant 1 qui, sans équivoque, a dit : « *Racism and white supremacy are core to the FPS.* »? Plusieurs des participants ont expliqué qu'ils sont souvent confrontés au scepticisme quant à leur expertise, ce qui les oblige à constamment prouver leurs capacités à leurs collègues blancs. De plus, ils sont souvent cantonnés dans des rôles limités, accablés par un excès de travail. Et malgré tout, pour surmonter ces défis, ils fournissent des efforts concertés pour survivre aux inégalités

profondément ancrées et redéfinir les critères de réussite. Le corpus des narratifs des cadres Noirs offre des informations inestimables sur leurs expériences vécues dans des espaces à prédominance blanche et met en lumière des mécanismes de survie, tels que le Réseau des exécutifs noirs (REN), qui est le seul réseau de son genre au sein de la FPF. La centralité de ce Réseau et sa capacité à assurer cette survie sont mieux exprimées dans cette citation du Participant 1 :

« All of that stuff is about community. As Black people, I think even if we've forgotten our ancestral roots, when it's happening, we know that the community that we're establishing around ourselves, as we did during this work over the last two years, is profoundly important for us to be successful both professionally, emotionally, physically, spiritually. I think that all of that played in and was a great model for how to support and help to continue to prop up Black leadership. »

Se débrouiller (coping)

La notion de *coping* est un autre mécanisme d'adaptation. Il apparaît dans les narratifs comme l'évolution des efforts cognitifs et comportementaux des cadres Noirs pour gérer les demandes externes et internes qui sont vécues comme stressantes. C'est une façon de réguler les émotions lorsque les cadres Noirs font face au racisme ou à des obstacles à la carrière. L'analyse démontre que les cadres Noirs ont tendance à faire du *coping* par le biais du soutien social (« *when I think about my life, what's important to me is my family* », Participant 10), de la religion (« *I know I am animated and fulfilled by God* », Participant 13), de l'évitement (« *I think most Black executives know that they're never going to be able to become deputy ministers within this paradigm* », Participant 1) ou de l'affrontement direct de la situation (« *I had to apply on a competitive process to substantiate myself in that position. I failed; I think I went through four processes to get the EX2. I eventually got it.* », Participant 16). Les résultats semblent indiquer des différences entre les sexes dans les stratégies d'adaptation. Par exemple, les cadres Noires sont plus souvent à la recherche d'un soutien social, en se rappelant qu'elles ne sont « jamais seules lorsque l'adversité survient ».

Gérer (manage)

La gestion semble être un mécanisme efficace d'adaptation. Elle s'applique à deux réalités : 1) comment faire évoluer sa carrière; et 2) comment gérer les cas d'incivilité. Au niveau du développement de carrière, elle permet de comprendre les diverses façons utilisées, malgré les facteurs environnementaux, pour faire progresser sa carrière. Selon Participant 16, « *moving to managing was largely about having a plan so that I could see, not only the outcome, but actually start to identify the steps that would get me there* ». Tous les participants (N=16) avaient un plan ou une stratégie qui, quelquefois, signifiait d'être prêt pour une opportunité (« *I got an email from the Deputy Minister: we need to talk to you. They appointed me indeterminate EX01* », Participant 3) ou de créer

l'opportunité (« *I was the ADM's Chief of Staff. She was instrumental in connecting me with people that have moved me into an EX3 role* », Participant 16). La gestion semble aussi servir dans les cas d'incivilité. Les cadres Noirs tendent à faire un calcul pour savoir quand laisser aller (« *I let it slide* », Participant 15) et quand intercéder (« *I am Black, like Blackity Black, not afraid to speak about my lived experience and interject in meetings* », Participant 3).

Prosperer (thriving)

Finalement, la notion de prospérer comme mécanisme d'adaptation n'est pas liée au développement de carrière. Plutôt, les cadres Noirs expriment ce mécanisme par rapport au soutien qu'ils veulent donner aux futures générations de cadres Noirs. Indépendamment du niveau EX atteint, tous les participants (N=16) voient leur rôle comme d'être les premiers à préparer le terrain pour les futures générations. Cette idée de prospérer se traduit surtout par le mentorat qu'ils offrent à d'autres employés (cadres ou non) Noirs. Comme le décrit si bien Participant 5, « *it's a surreal feeling to know that I'm somewhere where I never thought I could be... the greatest thing about being a leader right now is that I have influence, and that I'm able to help those coming behind me, especially the young ones that don't have the courage yet. And I remember myself in their position.* »

Ainsi, le but de cette étude qualitative était aussi d'explorer les processus de développement de carrière et les stratégies de réussite professionnelle utilisés pour surmonter les situations difficiles pour les cadres Noirs à la FPF lors de leur parcours vers des postes de direction. Atteindre la direction est un objectif important que de nombreux cadres Noirs s'efforcent d'atteindre, mais que très peu d'entre eux vont atteindre au cours de leur parcours professionnel. En conséquence, les cadres Noirs restent largement sous-représentés parmi les cadres dirigeants. Cette étude visait à décrire comment les processus et les stratégies de développement de carrière utilisés ont contribué à l'avancement de carrière et à la mobilité ascendante tels que perçus par seize cadres Noirs à la FPF, dans le but d'élaborer une feuille de route de développement de carrière vers la réussite professionnelle que la future génération de cadres Noirs qui aspirent à obtenir une place à la table de direction peut utiliser pour planifier leur parcours professionnel.

La première phase de cette recherche impliquait l'analyse des thèmes principaux issus des entrevues. Il paraissait évident que l'agrégat des entrevues nous menait vers certaines observations. Chaque thème représentait une signification et nous avons identifié les modèles et similitudes clés, et nous avons aligné les thèmes émergents et la SCCT. Les thématiques identifiées ont contribué au développement d'une compréhension plus riche et approfondie du cadre conceptuel et des perceptions de l'évolution de carrière des cadres Noirs. Cet effort nous a permis de repenser notre cadre

conceptuel avec l'ajout de nouveaux thèmes et un changement important dans la direction des facteurs d'avancement professionnel des cadres Noirs. En fait, compte tenu des facteurs environnementaux qui ne jouent pas en faveur des cadres Noirs, on se serait attendu à ce que les éléments de la SCCT soient absents ou amoindris, ce qui n'est pas du tout le cas. Chez les participants, ces éléments sont à leur paroxysme. L'analyse des entrevues démontre une relation inverse qui est explorée dans le cadre conceptuel renouvelé. Les facteurs environnementaux, à savoir 1) le racisme contextuel; 2) les obstacles liés à la carrière; 3) les stratégies d'avancement; et 4) le développement du leadership, guident l'expérience professionnelle des cadres Noirs sans influencer leur décision de carrière. De même, nous n'avons pas trouvé de narratifs qui pourraient laisser supposer que les cadres Noirs ont une attente des résultats qui pourrait laisser croire qu'ils sont en mesure de changer les facteurs environnementaux. Ce constat est intéressant. D'abord, il ne semble pas qu'il existe cette bidirectionnalité entre les facteurs environnementaux et la SCCT. Ensuite, il ne semble pas probable que les cadres Noirs puissent agir sur les facteurs environnementaux comme le racisme contextuel. Le modèle renouvelé propose que les facteurs environnementaux guident les décisions de la SCCT, soit l'auto-efficacité, l'attente en matière de résultats et les objectifs personnels. Les facteurs environnementaux, sans être déterministes, ajoutent des éléments contextuels, par exemple une certaine compréhension que la suprématie blanche est une valeur clé à la FPF, ou que les collègues blancs ont plus d'opportunités de développement de carrière. Une fois ces informations comprises, comment naviguer dans le milieu de la FPF? Les éléments clés de la SCCT, soit les croyances d'auto-efficacité, l'attente en matière de résultats et les objectifs personnels, sont des acquis. De même, l'analyse des entrevues démontre plutôt l'émergence d'autres cadres de référence, dont le fait de *survivre* dans le système, malgré les obstacles, de *se débrouiller* face à des problèmes, de *gérer* les difficultés interrelationnelles et finalement de *prosperer* en préparant la nouvelle génération de cadres Noirs. Ces quatre mécanismes d'adaptation sont un chemin à suivre pour maximiser son auto-efficacité, l'attente en matière de résultats et les objectifs personnels.

7. Conclusion

Nous avons comme objectif dans cette recherche de comprendre les facteurs qui affectent le développement de carrière des cadres de direction Noirs à la FPF. Nous avons utilisé une approche qualitative qui nécessitait l'entrevue de seize cadres Noirs. La *Social Cognitive Career Theory* (SCCT) a servi de cadre théorique pour explorer l'influence des facteurs environnementaux (racisme contextuel, obstacles à la carrière, stratégies de développement de carrière et développement du leadership des Noirs) sur les éléments clés de la SCCT, à savoir l'auto-efficacité, l'attente en matière

de résultats et les objectifs professionnels. Sur ces trois éléments repose la perception d'une carrière réussie. Ce faisant, nous avons quatre questions spécifiques qui nous servaient de guide pour mieux établir le lien entre les facteurs environnementaux et la SCCT, ainsi que l'impact sur le développement de carrière.

D'abord, l'analyse a fait ressortir sans équivoque l'influence des différences culturelles, de l'apparence et de la couleur de la peau sur les opportunités de leadership au sein de la FPF. Les témoignages, à l'unanimité, font état d'un climat de discrimination raciale et de suprématie blanche. Les cadres Noirs doivent naviguer dans des environnements qui forcent un degré d'assimilation, allant même jusqu'à leur demander de « changer de code ». Les expériences individuelles de racisme et d'exclusion font partie de leur quotidien. Pour eux, la culture organisationnelle de la FPF n'a pas évolué pour atteindre les objectifs d'inclusion. Ce qui est fondamentalement contradictoire avec une « gestion de la diversité » qui, en principe, devrait créer un climat où les expériences de discrimination des Noirs sont reconnues et où des actions sont prises pour les enrayer. Par les témoignages des cadres Noirs, cette reconnaissance est cependant difficile, notamment parce que les préjugés vécus découlent des biais conscients. Ces biais correspondent à des attitudes ou à des stéréotypes qui, sous la forme de raccourcis mentaux, affectent la compréhension, les actions et les décisions de manière consciente, volontaire et intentionnelle.

Notre deuxième question portait sur les obstacles perçus pour s'intégrer à une position de cadre de direction. Les témoignages révèlent que les cadres Noirs perçoivent qu'ils ont des chances limitées de développement de carrière. Souvent, ils vivent une stagnation sans en comprendre la raison, compte tenu de leur engagement envers leur travail, leur formation universitaire et leur engagement envers la population canadienne, en général. Plusieurs cadres ont expliqué les difficultés qu'ils ont eues pour entrer dans la catégorie Cadre de direction et, une fois dans cette catégorie, ils expliquent les difficultés à gravir les échelons, faisant souvent référence aux nombres de concours qu'ils ont eus à passer pour une promotion, sans succès. Ils ont aussi souligné qu'un autre obstacle important est de vivre dans un milieu de travail et de ne pas se sentir authentique. Il semble y avoir une pression constante d'avoir cette « façade de conformité », qui vise à rendre à l'aise les collègues blancs.

Notre troisième question visait les stratégies qui sont utiles pour obtenir et garder un poste de direction au sein de la FPF. Tous les participants ont été parrainés, soit pour l'accès aux postes de cadre de direction, soit lors d'une promotion au sein de la catégorie. Le parrainage semble être l'aspect le plus important du développement de carrière qui n'est pas sous le contrôle des cadres Noirs. Il semble que

les programmes de développement et autres initiatives ne sont pas apparus comme des stratégies utiles, et ce, parce qu'à plusieurs égards, les cadres Noirs perçoivent qu'ils ont les connaissances, les aptitudes et les compétences pour les postes de direction. Ce qui semble leur manquer, c'est l'accès qu'offre un *sponsor*.

Finalement, le leadership des cadres Noirs est beaucoup centré sur une forme de spiritualité qui constitue un ancrage essentiel dans la résilience, la détermination et la gestion des défis systémiques tels que les préjugés. Cette spiritualité leur procure une estime de soi intrinsèque, au-delà de la validation extérieure, favorise le sentiment d'appartenance à une communauté et éclaire leur leadership. De façon tout aussi importante, ce leadership force un regard vers les générations futures d'employés Noirs. Les participants prennent une responsabilité personnelle pour préparer le terrain pour la future génération, renforcer leur confiance en eux et orienter leurs décisions. Cette responsabilité, source d'une profonde force intérieure, semble ouvrir la voie à un leadership authentique, aidant les cadres Noirs à trouver un sens à l'adversité et à avoir un impact positif.

Les implications de cette étude sont nombreuses. À partir des constats, la FPF pourrait repenser son approche pour aider les cadres Noirs à accéder à un poste et le conserver au sein de la catégorie Cadre de direction. Un renouveau serait axé sur deux idées principales : 1) comment bonifier un programme de développement pour les Noirs; et 2) comment agir à l'égard de la culture organisationnelle.

Dans le premier cas, l'effort récent de la FPF pour développer des programmes de développement pour les Noirs seulement continue un processus de « ghettoisation » et ne prend pas en compte que les facteurs importants de parrainage nécessitent que ces cadres Noirs aient accès à des non-Noirs, qui forment la grande majorité des cadres de direction, à 97 %. Le parrainage (commandite) est le facteur le plus important qui affecte le développement de carrière des cadres Noirs. Les programmes de développement tels que conçus par la FPF semblent être basés sur la notion que les cadres Noirs sont « défectueux » et que donc, en leur donnant les outils nécessaires, ils pourront compétitionner sur la base du mérite. Une telle conception est en fait le prolongement du racisme contextuel que les cadres Noirs ont soulevé lors des entrevues. De même, étant donné que la participation ne mène pas à une promotion ou à une nomination dans la catégorie Cadre de direction, son efficacité pour régler le manque de représentation est douteuse sans accès à un commanditaire qui peut accélérer le développement de carrière et utiliser son réseau pour donner aux Noirs des opportunités de promotion.

Dans le deuxième cas, changement de culture, la FPF pourrait encore innover. La majorité des programmes de formation sur l'inclusion se base sur l'idée d'aider les non-Noirs à comprendre les Noirs. Or, les constats de cette étude indiquent que les Noirs ont des capacités autres que celles auxquels on s'attendrait. Les mécanismes d'adaptation (*Survivre, Se débrouiller, Gérer, Prospérer*) méritent d'être étudiés pour tenter de les opérationnaliser. Il est aussi vrai que cette recherche révèle que les cadres Noirs ont des mécanismes pour faire face aux obstacles de carrière, d'auto-efficacité, d'attentes en matière de résultats et d'objectifs personnels et qu'ils continuent de progresser dans leur développement de carrière. Cela nécessite une nouvelle conversation sur les éléments personnels que les Noirs doivent posséder dans un contexte dans lequel il leur est impossible de changer l'environnement.

Références

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Banner, C.M. (2003). Perspectives of Black women administrators on their advancement in 2-year college systems. (UMI No. 3076566)
- Beaudry, C., Deschênes, A.A. et Sanni Yaya, M. (2023). Recherche-action sur l'équité, la diversité, l'inclusion (EDI) et les inégalités en emploi: Le déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail.
https://www.uqar.ca/app/uploads/2024/06/recherche_action_edi_beaudry_deschenes_sanni_yaya.pdf
- Bell, M.P., McLaughlin, M.E. et Sequiera, J.M. (2002). Advancing women's careers: Current status and new directions. *Journal of Business Ethics*, 57(1), 65-76
- Brooks, J.S. et Jean-Marie, G. (2007). Black leadership, white leadership: Race and race relations in an urban high school. *Journal of Educational Administration*, 45(6), 756-768.
<http://proxybiblio.uqo.ca:2063/10.1108/09578230710829928>
- Caldwell, Q.S., Mack, D., Johnson, C.D. et Biderman, M.D. (2002). *Value for diversity as a moderator of organizational relationships*. Affiche présentée lors du 17^e congrès annuel de la Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada
- Calvert, L. (2006). *The glass ceiling and the impact of ethnicity: An investigation of barriers to organizational advancement for African American women*. (Thèse de doctorat). Consulté sur ProQuest Dissertations and Theses. (AAT 3223887)
- Cheatham, H.E. (1990). Africentricity and career development of African Americans. *The Career Development Quarterly*, 38(4), 334-347
- Conseil du Trésor. (2024). *L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada Exercice financier 2022-2023*. Gouvernement du Canada.
<https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/equite-emploi-rapports-annuel/equite-emploi-fonction-publique-canada-2022-2023.html>
- Conseil du Trésor. (2024). *Aperçu démographique de la fonction publique fédérale du Canada, 2022*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/apercu-demographique-fonction-publique-federale-2022.html>
- Conseil du Trésor. (2024). *Programme de développement des cadres*. Gouvernement du Canada.
<https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/nouvelles/2024/09/100-cadres-Noirs-participeront-au-programme-de-developpement-en-leadership-pour-les-cadres-dans-le-contexte-du-plan-daction-pour-les-fonctionnaires.html>
- Conseil du Trésor. (2023). *L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada, 2006 à 2020*. Rapports annuels au Parlement. N° de catalogue BT1-28F-PDF.

- Conseil du Trésor. (2016). *Programme de développement en leadership pour les cadres supérieurs (PDLCS)*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/perfectionnement-professionnel/programme-developpement-leadership-cadres-superieurs.html>
- Cook, O.J. (2019). *Beyond the Skin: How African American Women Senior Administrators Describe Their Experiences of Developing an Authentic Leadership Style*. Auburn University ProQuest Dissertations et Theses, 2019. 28157228
- Corbin, J.M. et Strauss, A.L. (1996). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. SAGE Publications
- Cortina, L.M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E.A., Huerta, M. et Magley, V.J. (2011). Selective incivility as modern discrimination in organizations: evidence and impact. *Journal of Management*, 39(6), 1579-1605
- Cortina, L.M. (2008). Unseen injustice: incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27745097>
- Cotter, D.A. (2003). The effects of occupational gender segregation across race. *The Sociological Quarterly*, 44(1), 17-36. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.2003.tb02389.x>
- Cross, W., Parham, T. et Helms, J. (1998). Nigrescence revisited: Theory and research. Dans R. Jones (éd.), *African American identity development* (4-72). Hampton, VA: Cobb and Henry
- Davis, D.R. (2012). *A phenomenological study on the leadership development of African American women executives in academia and business*. (Thèse de doctorat). Consulté sur ProQuest. (UMI N° 3553634)
- Dickens, D.D., Womack, V.Y. et Dimes, T. (2018). Managing hypervisibility: An exploration of theory and research on identity shifting strategies in the workplace among Black women. *Journal of Vocational Behavior* (sous presse). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.008>
- Faison Hewlin, P. (2003). And the award for best actor goes to...: Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review*, 28(4), 633-642. <https://doi.org/10.2307/30040752>
- Fuller, Q.A. (2016). *Army federal careers: A phenomenological study of African American leaders' perceptions of career advancement*. (Thèse de doctorat). Consulté sur ProQuest (UMI N° 10148399)
- Giscombe, K. et Mattis, M.C. (2002). Leveling the playing field for women of color in corporate management: Is the business case enough? *Journal of Business Ethics*, 37(1), 103-119. Consulté à <https://ezp.waldenulibrary.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=507756061&site=ehost-live&scope=site>
- Gottfredson, L.S. (2002). Gottfredson's theory of circumscription, compromise, and self-creation. Dans D. Brown et Associates (éditeurs), *Career choice and development* (4^e éd.) (85-148). San Francisco, CA: Jossey-Bass

- King, D.D., Hall, A.V. et Johnson, L. (2023). Research on Anti-Black Racism in Organizations: Insights, Ideas, and Considerations. *J Bus Psychol* 38, 145-162.
<https://doi.org/10.1007/s10869-022-09804-4>
- Kram, K.E. et Isabella, L.A. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
<https://doi.org/10.5465/256064>
- Kumsa, M.K., Mfoafo-M'Carthy, M., Oba, F. et Gaasim, S. (2014). The Contours of Anti-Black Racism: Engaging Anti-Oppression from Embodied Spaces. *CAOS: The Journal of Critical Anti-Oppressive Social Inquiry*, 1
- Lent, R.W., Brown, S.D. et Hackett, G. (2002). Social cognitive career theory. *Career choice and development*, 4(1), 255-311
- Lent, R.W. et Brown, S.D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 236-247.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.006>
- Leong, F.T.L. et Hartung, P.J. (2000). Adapting to the changing multicultural context of career. Dans A. Collin et R. A. Young (Eds.), *The future of career* (212–227). Cambridge, UK: Cambridge University Press
- Livers, A. (2000). Networking characteristics of African-American managers: Empirical validation and training applications. *International Journal of Training and Development*, 4(4), 287-294.
<https://doi.org/10.1111/1468-2419.00114>
- McCormick, M. (2001). Self-efficacy and leadership effectiveness: Applying social cognitive theory to leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 23-33.
<https://doi.org/10.1177/107179190100800102>
- Mimms, J.M. (1996). *African-American women in higher education administration (career paths)*. University of California, Riverside. DAI-A 57/03, 955, septembre 1996
- Negowetti, N.E. (2014). Implicit bias and the legal profession's diversity crisis: A call for self-reflection. *Nevada Law Journal*, 15, 930-958. Consulté à
<https://scholars.law.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com/&httpsredir=1&article=1600&context=nlj>
- Nkomo, S. et Bell, E. (2001). *Our separate ways: Black and White women and the struggle for professional identity*. Boston: Harvard Business School Press
- Ojeda, L., Flores, L.Y. et Navarro R.L. (2012). Social cognitive predictors of Mexican American college students' academic and life satisfaction. *Journal of Counseling Psychology*, 58(1), 61-71. <https://doi.org/10.1037/a0021687>
- Omi, M. et Winant, H. (1994). *Racial Formation in the United States: From the 1960s to the 1990s*. New York: Routledge
- Paille, P. et Mucchielli, A. (2003). *Analyse qualitative sciences humaines*. Armand Colin.

- Parker, P.S. (2005). *Race, Gender, and Leadership: Re-Envisioning Organizational Leadership from the Perspective of African American Executives*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. ISBN: 0-8058-4919
- Pietkiewicz, I. et Smith, J.A. (2014). A practical guide to using interpretative phenomenological analysis in qualitative research psychology. *Psychological Journal*, 20(1), 7-14.
<https://doi.org/10.14691/CPPJ.20.1.7>
- Rasdi, R.M., Ismail, M., Uli, J. et Noah, S.M. (2009). Towards developing a theoretical framework for measuring public sector managers' career success. *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 232-254. <https://doi.org/10.1108/03090590910950596>
- Reeves, L.A. (2018). *The career path of african american women in senior-level leadership positions in four-year predominantly white institutions of higher education* (Order No. 10979602). Disponible sur ProQuest Dissertations et Theses Global: Social Sciences. (2165489104). Consulté à
<https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?/dissertations-theses/career-path-african-american-women-senior-level/docview/2165489104/se-2?accountid=14724>
- Roberts, L.M., Mayo, A.J. et Thomas, D.A. (2019), éditeurs. *Race, Work, and Leadership: New Perspectives on the Black Experience*. Boston, MA: Harvard Business Review Press
- Scheuermann, T.S., Tokar, D.M. et Hall, R.L. (2014). An investigation of African- American women's prestige domain interests and choice goals using social cognitive career theory. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 273-282. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.01.010>
- Stanley, C. (2009). Giving voice from the perspectives of African American women leaders. *Advances in Developing Human Resources*, 11(5), 551-561.
<https://doi.org/10.1177/15234223093515>
- Washington, E.F., Maese, E. et McFeely, S. (2019). Workplace Engagement and the Glass Ceiling: The experience of Black professionals. Dans Roberts, L.M., Mayo, A.J. et Thomas, D.A., éditeurs, *Race, Work, and Leadership: New Perspectives on the Black Experience*. Boston, MA: Harvard Business Review Press

Conclusion générale

Les changements démographiques, forcés par une immigration de plus en plus racisée, pour contrecarrer les effets dus au vieillissement de la population, à la dénatalité et à la pénurie de main-d'œuvre, poussent les organisations canadiennes à gérer cette diversité et à développer des programmes pour faciliter l'inclusion. La FPF ne fait pas exception. C'est en fait sa mission d'être une bureaucratie représentative de la population canadienne aidée, entre autres, par des lois telle que la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (1986), qui vise l'anti-discrimination. Toutefois, nous avons des recherches, des rapports et des données probantes qui semblaient indiquer que dans le cas des MV, il semblait y avoir un processus de ségrégation horizontale et verticale qui limitait d'emblée leur représentation dans les catégories professionnelles. De même, compte tenu de leurs témoignages, il semblait aussi exister des barrières pour les employés Noirs au niveau de leur réussite professionnelle et de leur développement de carrière. Ce sont des situations qui violent le principe d'anti-discrimination et qui, de surcroît, minent la notion d'une bureaucratie représentative. Il paraissait donc important de comprendre l'évolution des MV et de désagréger la structure sociale « minorités visibles » pour comprendre le vécu d'un groupe constitutif, les Noirs, avec l'optique particulière de reconnaître qu'ils ne sont pas homogènes et qu'il pouvait exister des différences au sein même de ce groupe. Ainsi, nous étions motivés par trois questions de recherche.

Pour la première question sur l'évolution de la représentation des MV, nous avons pensé que, compte tenu du cadre législatif et organisationnel de la FPF et des multitudes rapports annuels sur l'équité en emploi qui démontraient un changement majeur dans la représentation des MV, il était en fait possible que nous ayons une distribution équitable de cette représentation dans les catégories professionnelles. L'Article I démontre que la FPF utilise un biais de rétroaction : elle se déclare inclusive parce que son taux global de diversité augmente (21,7 % en 2023). Toutefois, les analyses de décomposition temporelle démontrent que cette hausse est purement mécanique (poids de la représentation globale), et non le résultat d'une réduction des barrières internes. L'article démontre que recruter massivement (effet de masse macro) ne suffit pas pour créer une bureaucratie représentative équitable. L'Article I met en lumière un paradoxe flagrant : les MV sont fortement surreprésentées dans la catégorie Scientifique et professionnel (SP), mais largement sous-représentées dans la catégorie Cadre de direction (EX). L'augmentation du nombre total des MV ne suffit pas à garantir l'équité interne sans une refonte active des processus de promotion.

Nous avons pu démontrer dans le temps l'existence d'une ségrégation dans les diverses catégories (Administration et Service extérieur, Scientifique et professionnel, Soutien administratif, Opérationnel, Cadre de direction et Technique). De façon plus importante, les analyses démontrent l'écart substantiel dans la catégorie Cadre de direction, un écart quasi constant entre 2006 et 2022. Des six catégories professionnelles, seule la catégorie Scientifique et professionnel (SP) avait une surreprésentation des MV. De plus, la décomposition de cette représentation a permis d'arriver à des constatations intéressantes qui constituent une contribution majeure à la littérature. Les analyses ont démontré que la ségrégation n'a pas substantiellement diminué et que le poids relatif des catégories professionnelles est resté relativement inchangé. Les changements de représentation des MV sont principalement dus à l'effet du poids relatif des MV dans la FPF, qui est passé de 9 % à 20 %. Cette constatation doit forcer une réflexion sur les pratiques et politiques que la FPF met en œuvre pour la gestion de la diversité. Il se peut que l'emphase de ces politiques et pratiques, qui sous-tendent cette gestion, doive être dirigée vers des programmes de mobilité entre les professions. Une limite évidente de cet article est qu'il ne se penche pas sur les causes sous-jacentes à la sous/sur-représentation des MV dans une catégorie professionnelle. Les raisons historiques, sociales, organisationnelles ou de choix individuels n'ont pas été explorées. Ce sont ces limites que les deuxième et troisième articles ont tenté d'aborder, dans la situation spécifique des Noirs à la FPF, car, sur le plan théorique, la catégorie des MV n'est pas homogène. L'Article I, en démontrant l'existence d'une ségrégation structurelle des MV, nous mène aussi à réfléchir à ses limites conceptuelles qui occultent les réalités spécifiques, comme la situation des Noirs.

Les futures recherches gagneraient à analyser spécifiquement la ségrégation verticale. Il s'agirait d'étudier les barrières invisibles lors des processus de dotation des postes de direction, pour comprendre pourquoi l'augmentation de la masse critique de MV ne se traduit pas par une ascension hiérarchique proportionnelle. Il serait pertinent d'évaluer scientifiquement si les plans d'action ciblés récents (2021) ont réussi à inverser la courbe de l'indice de ségrégation, qui était en hausse constante jusqu'en 2022. Les chercheurs devront impérativement mener des analyses à partir de données désagrégées. Regrouper toutes les communautés sous une seule bannière masque des réalités profondément divergentes et des formes de discrimination spécifiques. C'est la justification de l'Article II.

Pour la deuxième question sur les facteurs de différenciation entre les Noirs au niveau de leur réussite professionnelle, nous partions d'un constat supposant que, s'il pouvait y avoir des différences entre les groupes constitutifs des MV, il pouvait aussi y avoir des différences au sein des Noirs et que ce

groupe n'était pas homogène. C'est un départ de la recherche académique qui tend à les appréhender comme un groupe monolithique, les comparant avec d'autres groupes raciaux. Cette base de différenciation est une contribution importante à la littérature et, dans la pratique, cela pousse la FPF à reconsidérer la structure sociale « minorités visibles ». De fait, dans la logique des prémisses de la littérature, nous avons pu confirmer que la perception de la discrimination et des préjugés joue un rôle majeur dans la réussite professionnelle, et ce, même quand on contrôle les caractéristiques de capital humain (p. ex. expérience), les caractéristiques personnelles (p. ex. âge) et les caractéristiques organisationnelles (soutien du gestionnaire immédiat; soutien organisationnel). La perception de la discrimination et des préjugés est l'élément le plus important qui affecte négativement la réussite professionnelle : plus les répondants perçoivent qu'ils subissent de la discrimination et des préjugés, moins ils perçoivent qu'ils ont réussi professionnellement. Toutefois, de façon plus importante, une contribution majeure était de comprendre s'il existait des différences intergroupes, en appliquant une lentille intersectionnelle. Les analyses ont aussi démontré que les femmes Noires perçoivent moins la discrimination et les préjugés et qu'elles ont donc un taux plus élevé de perception de réussite professionnelle. La question évidente à laquelle nous n'avons pas pu répondre est : pourquoi une telle différence existe-t-elle entre les hommes Noirs et les femmes Noires? Il pourrait y avoir des expériences uniques aux femmes Noires qui pourraient être étudiées dans d'autres recherches académiques; les leçons apprises pourraient être appliquées aux autres Noirs.

Cette recherche a le grand mérite de briser le postulat de l'homogénéité des MV en prouvant scientifiquement que les trajectoires au sein de la communauté Noire de la FPF sont différenciées. Le réductionnisme de la binarité administrative, à savoir que la gestion publique réduit la race à une variable nominale binaire (caucasien et non-caucasien), est incapable de saisir l'intersectionnalité (genre $\times$ race). Or, l'Article II démontre que le prisme intersectionnel modifie la perception de la discrimination et le sentiment de réussite subjective. En somme, l'article contribue fondamentalement à déconstruire le modèle d'analyse standard de la minorité visible en faisant la démonstration de l'importance des données désagrégées et de la distinction conceptuelle nette entre la simple diversité (représentation quantitative) et l'inclusion réelle.

Quant aux limites méthodologiques, la base de données du Caucus des employés fédéraux noirs (CEFN) n'a pas été évaluée pour valider l'auto-identification. La représentativité de la base de données n'a pas non plus été évaluée. De même, l'échantillon est massivement dominé par la catégorie Administration et Service extérieur (68,33 %). Ce déséquilibre structurel implique que les conclusions statistiques reflètent de manière disproportionnée la réalité des cols blancs administratifs.

De même, il existe des limites à l'utilisation de la variable dichotomique (Probit) : réduire la réussite professionnelle à un choix binaire (1 = attentes dépassées/atteintes ; 0 = attentes non atteintes) efface la granularité de l'expérience. Un employé dont les attentes sont « partiellement » atteintes ou en transition se retrouve arbitrairement catégorisé dans l'un des deux extrêmes. Finalement, les conclusions quantitatives sont difficilement transposables de façon directe au secteur privé ou à des organisations de plus petite taille. La FPF est un environnement hautement syndiqué, balisé par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (1986) et caractérisé par l'idéal de la « bureaucratie représentative ».

Des recherches additionnelles sont nécessaires pour comprendre les stratégies spécifiques employées par les femmes Noires pour naviguer dans ce contexte, par exemple pour comprendre si elles possèdent une meilleure préparation psychologique face aux préjugés. Les recherches futures gagneraient à étudier comment des sous-groupes définis par le pays de naissance (immigrants récents et Noirs nés au Canada), l'origine ethnique, la langue ou la religion influencent la perception des obstacles et la réussite professionnelle. Cela présuppose que la « gestion de la diversité » au sein de la FPF doit être appropriée pour les Noirs, en mettant l'emphasis sur les différences potentielles au sein de ce groupe.

Finalement, pour la troisième question qui portait sur les facteurs de développement de carrière des cadres de direction Noirs, les données du Conseil du Trésor (2025) indiquaient que la situation était particulièrement troublante pour les Noirs. L'*Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale* (2021) reconnaissait sans équivoque cette réalité et l'urgence d'agir à l'égard du manque de représentation des Noirs dans la catégorie Cadre de direction. Nous avons donc intérêt à comprendre la perception des facteurs qui affectent le développement de carrière des cadres de direction Noirs. Nous sommes partis d'un modèle conceptuel bien établi qui mettait en relation des facteurs environnementaux (le racisme contextuel; les stratégies d'avancement; les obstacles liés à la carrière; et le développement du leadership) et leur impact sur l'auto-efficacité, l'attente en matière de résultats et les objectifs personnels, trois variables qui sont centrales pour développer sa carrière. Une contribution importante, à travers une recherche qualitative, tient du fait que l'analyse démontre que ces facteurs environnementaux servent à guider les choix des Noirs, mais ne les déterminent pas. Par exemple, malgré le constat unanime de « racisme contextuel », il n'y a pas eu d'impact important sur leur auto-efficacité, les résultats attendus ou les objectifs qu'ils formulent pour eux-mêmes. En fait, l'analyse des narratifs démontre une haute auto-efficacité et des éléments inattendus dans le contexte du cadre conceptuel qui a été mis en place pour guider cette recherche. Par exemple, le parrainage (*sponsorship*) est l'élément le plus important pour

le développement de carrière. Il se fait de façon individuelle, en provenance des gestionnaires blancs et sans aucune sollicitation des cadres Noirs, bien qu'il semble être le plus grand déterminant de leur avancement professionnel. De même, l'analyse a permis une contribution singulière en permettant de découvrir des mécanismes d'adaptation (*Survivre, Se débrouiller, Gérer, Prospérer*) qui semblent être uniques aux Noirs.

Toutefois, nous avons relevé trois limites inhérentes à l'approche qualitative phénoménologique. D'abord il existe un biais de sélection potentiel (l'effet « Réseau »). En effet, le recrutement des participants s'est fait via le Réseau des exécutifs noirs (REN). Les cadres inscrits dans ce type de réseau ont déjà possiblement en commun une forte conscience politique et une résilience collective plus élevée. Ensuite, les participants aux entrevues de l'Article III sont des individus qui ont réussi à atteindre la catégorie Cadre de direction (EX). Leurs stratégies de gestion de l'incivilité ou leur sentiment d'auto-efficacité exceptionnellement élevé reflètent un biais de sélection inhérent à l'étude des « survivants » du système. Finalement, il existe une transférabilité restreinte par la taille de l'échantillon : les conclusions qualitatives sur le rôle du parrainage (*sponsorship*) et du leadership génératif sont des invariants structurels de l'expérience de ces 16 cadres, mais leur transférabilité à d'autres contextes organisationnels (comme les administrations provinciales ou le secteur privé) doit être envisagée sous l'angle des hypothèses de travail transférables plutôt que comme des lois comportementales absolues.

Une avenue de recherche prometteuse consisterait à étudier l'impact spécifique du parrainage actif (*sponsorship*). Il s'agirait d'analyser comment les cadres Noirs peuvent développer un capital social efficace dans un environnement majoritairement blanc et comment les alliances stratégiques influencent leur trajectoire de carrière. Les futures recherches pourraient adopter une approche comparative en évaluant si les cadres de direction Noirs font face aux mêmes types d'obstacles systémiques (par exemple, le manque de rétroaction constructive, le profil de compétences en leadership biaisé) dans le secteur privé, le milieu universitaire ou au sein de fonctions publiques provinciales/internationales. Les chercheurs devront évaluer de manière empirique l'efficacité des programmes comme le *Programme de développement en leadership pour les cadres supérieurs* (PDLCS) ou le *Programme à l'intention des futurs directeurs* (PFD) pour les Noirs. Les futures recherches gagneraient à analyser si les critères d'admission à ces programmes n'agissent pas eux-mêmes comme des filtres discriminatoires et à mesurer le taux de promotion réel des participants Noirs à la suite de ces formations, comparativement à celui de leurs pairs non-Noirs.

En définitive, cette thèse a plusieurs implications théoriques et pratiques. Par exemple, le premier article démontre une rigidité dans le temps pour changer de catégories professionnelles, la présence des MV dans chaque catégorie étant seulement le résultat de leur poids relatif total à la FPF. Il serait intéressant d'explorer si les éléments organisationnels du deuxième article (soutien du gestionnaire immédiat, soutien organisationnel), quoique spécifiques aux Noirs, seraient des facteurs à considérer pour l'ensemble des MV dans une gestion renouvelée de la diversité, qui mettrait l'accent sur leur mobilité entre catégories professionnelles. De même, il faudrait une analyse des types de cheminement de carrière qui amènent à des postes de cadres de direction, tels sous-ministre et sous-ministre associé. Compte tenu de la surreprésentation des MV dans la catégorie Scientifique et professionnel (SP), si cette catégorie ne représente pas une filière pour accéder aux postes supérieurs, les MV, tout autant que les Noirs, continueront à être sous-représentés. Une implication pratique est de tenter de comprendre la surreprésentation des MV dans la catégorie SP. En fait, il est possible que ce soit la seule catégorie qui représente vraiment cette notion de « mérite », pourvu que l'éducation soit un facteur de différenciation qui favorise les MV par rapport aux non-MV.

De même, la constance des écarts entre la représentation totale des MV et leur représentation dans les cinq autres catégories laisse présager que les programmes sur la gestion de la diversité au sein de la FPF ne semblent pas avoir les effets escomptés. Autrement, les taux de ségrégation horizontale et verticale auraient dû changer de façon substantielle sur une période de 16 ans, tout en gardant relativement stable le poids relatif des catégories professionnelles au sein de la FPF.

Le deuxième article représentait un départ important de la structure sociale « minorités visibles ». À plusieurs égards, c'est une structure archaïque qui ne reconnaît pas les différences profondes qui peuvent exister au sein de ses groupes constitutifs. L'expérience humaine est plus complexe. De plus, nous pensions que, même au sein d'un groupe en particulier, les Noirs, il pouvait y avoir des différences importantes entre les membres de ce groupe. Cela s'est vérifié, compte tenu de la perspective d'intersectionnalité. Les femmes Noires ont une expérience différente des hommes Noirs. D'autres recherches seront nécessaires pour comprendre pourquoi cette différence existe et quels sont les éléments de cette différence, étant donné que tous les Noirs reconnaissent l'omniprésence du racisme contextuel. Les femmes Noires représentent près de 60 % de la main-d'œuvre Noire et des cadres de direction; il serait donc intéressant de comprendre si elles ont bénéficié de la « féminisation de la main-d'œuvre », en général, au sein de la FPF, ou s'il y a des facteurs intrinsèques de leur expérience qui pourraient être utilisés pour aider les hommes Noirs dans leur développement de carrière.

Sur le plan théorique, c'est le déterminisme de la *Social Cognitive Career Theory* (SCCT) que nous devons remettre en cause. Ce modèle suppose une relation bidirectionnelle entre les facteurs contextuels et les variables de développement de carrière, dont l'auto-efficacité, l'attente en matière de résultats et les objectifs personnels. Nous n'avons pas pu confirmer cette relation. De même, il semble y avoir d'autres variables modératrices, comme le parrainage, qui peuvent influencer cette relation. Finalement, le fait que le parrainage est l'élément essentiel du développement de carrière et que ce parrainage est offert de façon individuelle et sans être sollicité par les cadres Noirs force une réflexion sur les facteurs de motivation de ceux qui offrent ce parrainage. En fait, d'autres recherches seront aussi nécessaires pour mieux comprendre les mécanismes d'adaptation des Noirs pour éventuellement les opérationnaliser, car nous croyons que les phénomènes sociaux et leurs significations sont continuellement accomplis par des acteurs sociaux : la théorie n'est pas différente de la vie quotidienne et est enracinée dans les communautés, ce qui signifie que les individus sont activement engagés dans le monde et qu'ils le créent.

Finalement, le fil conducteur de cette thèse s'articulait autour de la « gestion de la diversité ». Les programmes, politiques et pratiques de la FPF s'encadrent dans une logique d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). En principe, une gestion de la diversité nécessite une perspective de justice sociale et de lutte contre la discrimination, une perspective de valorisation de la diversité qui porte sur le développement du capital humain pour tirer un bénéfice de cette diversité et une perspective proactive qui permettrait un diagnostic organisationnel afin de comprendre les sources de discrimination en milieu de travail (Beaudry et al., 2023). Dans l'ensemble, les trois articles constituent une feuille de route pour évaluer et corriger le plan EDI de la FPF. Il nous semble évident qu'il y a encore des efforts à faire pour remédier à la ségrégation horizontale et verticale et combler l'écart existant pour les MV dans la catégorie Cadre de direction. De même, le cas des Noirs mérite une attention particulière. Ceci nous mène naturellement au développement d'un modèle intégrateur en quatre étapes :

Étape A : Le contexte bloquant (du macro au méso)

Le niveau macro démontre que la FPF souffre d'une ségrégation occupationnelle immuable. Cette structure agit comme un entonnoir qui produit le contexte du niveau méso. Dans ce contexte, l'agrégat commode de « minorités visibles » vole en éclats. En isolant le sous-groupe des employés Noirs, on réalise que cette structure de ségrégation alimente directement leur perception de la discrimination et des préjugés (PDP), ce qui vient amputer leur sentiment de réussite professionnelle.

Étape B : Le filtre de l'intersectionnalité (au sein du méso)

Le modèle intègre ici une boucle de rétroaction essentielle : l'impact de la structure macro sur la perception méso n'est pas uniforme. L'intersectionnalité (genre × race) agit comme un prisme modérateur.

Étape C : La rupture du déterminisme par l'agentivité (du méso au micro)

C'est le cœur de la contribution théorique (le passage de l'Article II à l'Article III). Alors que le niveau méso montre une relation linéaire négative (discrimination = moins de réussite), le niveau micro vient nuancer ce postulat par le biais de la SCCT. En ciblant les cadres de direction Noirs, on découvre que les facteurs environnementaux toxiques (racisme contextuel, obstacles à la carrière) ne détruisent pas leur auto-efficacité ni leurs objectifs personnels.

Étape D : Les variables émergentes comme boucliers organisationnels

Pourquoi le racisme systémique macro et méso ne détruit-il pas l'agentivité micro des cadres Noirs? Le modèle intégrateur s'articule autour de trois mécanismes modérateurs découverts dans la recherche qualitative :

- le parrainage (*sponsorship*) : court-circuite les canaux de promotion;
- les mécanismes d'adaptation (*coping*) uniques : permettent de gérer psychologiquement la dualité d'être « visible et invisible » à la fois;
- le leadership orienté vers le bien commun et la spiritualité : où l'objectif de performance individuel est transcendé par l'objectif du choix de préparer et d'encadrer les futures générations d'employés Noirs (générativité).

Ce modèle est mieux représenté comme suit :

Niveau d'analyse / Article	Focalisation théorique	Approche méthodologique	Constats clés intégrés
Niveau MACRO (Article I)	Bureaucratie représentative et ségrégation Analyse de la structure globale du système	Quantitative longitudinale (Indices de dissimilarité et de ségrégation, décomposition temporelle 2006-2022)	• La hausse de la représentation des MV est purement mécanique (poids démographique global), et non structurelle. • Persistance d'une ségrégation verticale (notamment dans la catégorie EX).
Niveau MÉSO (Article II)	Désagrégation du groupe MV et réussite professionnelle Analyse des disparités intra-groupe et intersectionnelles	Quantitative multivariée (Échelles d'injustice, SPO, SPSI, réussite objective/subjective).	• La perception de la discrimination et des préjugés (PDP) impacte négativement la réussite professionnelle. • Effet modérateur de l'intersectionnalité : les femmes Noires ont une PDP moins élevée et rapportent une meilleure réussite subjective que les hommes Noirs.
Niveau MICRO (Article III)	<i>Social Cognitive Career Theory</i> (SCCT) renouvelée Analyse de l'agentivité individuelle et des mécanismes d'adaptation	Qualitative phénoménologique (16 entretiens semi-directifs codés sous NVivo avec des cadres Noirs). La saturation est considérée atteinte lorsque le chercheur constate une redondance dans les propos des personnes qu'il interroge.	• Le racisme contextuel n'est pas déterministe. • L'auto-efficacité, les attentes en matière de résultats et les objectifs personnels restent maximaux grâce à des variables tampons : la résilience, le parrainage (<i>sponsorship</i>) et le leadership spirituel/communautaire.

Ainsi, l'atteinte d'objectifs en matière d'EDI ne peut reposer uniquement sur la perception du Conseil du Trésor qui est responsable de la mise en œuvre du plan d'action EDI. Ce plan nécessite un objectif précis, un chemin tracé pour progresser et des indicateurs pour y parvenir, qui doivent être l'objet d'un partenariat avec, entre autres, les Noirs. Les programmes, politiques et pratiques de la FPF s'encadrent dans une logique d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). Dans l'ensemble, les trois articles constituent une feuille de route pour évaluer et corriger le plan EDI de la FPF. Ce plan ne peut pas être uniforme et universel. Les minorités visibles doivent être différenciées, car elles ne sont pas homogènes. De même, les Noirs ne sont pas homogènes, compte tenu par exemple de l'intersectionnalité, d'où les défis dans les programmes classiques de la gestion numérique de la diversité. La FPF a donc un choix important à faire pour repenser la gouvernance de la diversité qui s'articule autour de trois grandes idées :

1. *Une déconstruction et un amendement de la Loi sur l'équité en matière d'emploi* : La catégorie administrative globale de « minorité visible » occulte les réalités disparates et le racisme anti-Noirs spécifique.
2. *Un dépassement des cibles purement quantitatives de recrutement* : Les politiques publiques ne doivent plus seulement mesurer le taux d'entrée des minorités à la FPF. Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) doit introduire de nouveaux indicateurs de performance publics basés sur des indices de dissimilarité et de ségrégation verticale (notamment pour l'accès à la catégorie EX).
3. *Une gouvernance partagée et la co-construction des plans d'action* : L'atteinte des objectifs EDI ne peut plus reposer sur une approche descendante du Secrétariat du Conseil du Trésor. Les politiques publiques doivent institutionnaliser des partenariats décisionnels formels avec des instances représentatives (comme le Caucus des employés fédéraux noirs ou le Réseau des exécutifs noirs) pour tracer les indicateurs et évaluer les progrès.

Quant aux implications pour la gestion des ressources humaines (GRH), il serait utile de considérer les éléments suivants :

1. *Développer des programmes de passerelles inter-catégories* : Face à la rigidité de la mobilité entre les catégories d'emploi, par exemple pour passer de la catégorie AS à la catégorie EX,

la GRH doit concevoir des bassins de talents et des programmes de transition accélérée basés sur les compétences acquises plutôt que sur des structures de classification rigides.

2. Prendre en compte le prisme intersectionnel : La découverte du rôle modérateur de l'intersectionnalité (les femmes Noires rapportant une perception de la discrimination et une réussite subjective différentes des hommes Noirs) exige des processus de dotation différenciés.
3. Institutionnaliser et formaliser le parrainage (*sponsorship*) : La thèse démontre que le mentorat classique est insuffisant. Le parrainage actif est une variable essentielle au succès. La FPF doit créer des programmes formels de *sponsorship*, valorisés dans les critères de rendement des hauts dirigeants (sous-ministres et sous-ministres adjoints).
4. Refondre des critères de « mérite » et de « leadership » : Il y a un écart injustifié entre la surreprésentation des MV dans la catégorie SP (le mérite technique/diplômé) et leur sous-représentation dans la catégorie EX (le mérite managérial). La GRH doit réviser les profils de compétences de direction de l'École de la fonction publique du Canada pour y intégrer des styles de leadership diversifiés, notamment le leadership axé sur la communauté et la générativité, qui s'avère hautement efficace chez les cadres Noirs.
5. Prendre compte des indicateurs de sécurité psychologique et de soutien perçu : Le soutien du gestionnaire immédiat (SPSI) et le soutien organisationnel (SPO) atténuent fortement l'impact négatif de la discrimination sur le sentiment de réussite. La GRH doit intégrer des évaluations régulières du climat inclusif, par exemple en utilisant des échelles de préjugés au travail (WPDI) ou d'inclusion (ODIS), au niveau des micro-équipes, ce qui rendra les gestionnaires tenus de rendre compte de la sécurité psychologique de leur personnel.

Références générales

- Abella, R.S. (1984). Rapport de la Commission sur l'égalité en matière d'emploi. Ministère des Approvisionnement et Services Canada
- ACSE (Association canadienne de soutien à l'emploi), en partenariat avec le CCBR (Centre for Community Based Research). (2022). *La diversité au travail : Exploration des expériences de soutien à l'emploi des personnes autochtones, noires et de couleur en situation de handicap*. https://www.supportedemployment.ca/wp-content/uploads/2023/06/DW_Executive-Summary-Report_FR.pdf
- Adler, N.J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. (4^e éd.). Cincinnati: South-Western
- Agarwal A., Odegbile, O., Parent, A.-M., Smith Fowler, H. et Wray, P. (2024). *Gaps in active measures programs among Black people in Canada*. The Social Research and Demonstration Corporation (SRDC). <https://www.srdc.org/wp-content/uploads/2023/10/Participation-Gaps-in-Active-Employment-Final-Report.pdf>
- Agócs, C. (2013). Standing Senate Committee on Human Rights, Evidence, 22 April 2013, <https://sencanada.ca/content/sen/committee/412/ridr/rep/rep02dec13-e.pdf>. Standing Senate Committee on Human Rights, Transcripts & Minutes, 41st Parliament, 1st Session. http://www.parl.gc.ca/SenCommitteeBusiness/CommitteeTranscripts.aspx?parl=41&ses=1&Language=E&etcomm_id=77
- Aiello, R.J. et Iwata, K. (2004). Leading in a diverse workplace: lessons from diversity competent managers. Présenté lors du congrès de l'American Psychological Association, Hawaii. Document disponible sur internet : <http://www.seribd.com/doc/1585040/US-Air-Force-AP-A04DraftwKay722>
- Alkadry, M.G. et Tower, L.E. (2006). Unequal pay: The role of gender. *Public Administrative Review*, 66(6), 888-898. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00656.x>
- Alonso-Villar, O. et Del Rio, P. (2018). The Occupational Segregation of African American Women: Its Evolution from 1940 to 2010. *Feminist Economic*, 23(1), 2017, 108-134. Voir SCHEPPER, Bertrand, Politiques d'inclusion dans la fonction publique : État de la situation, IRIS Fiche socio-économique n° 12
- Alonso-Villar, O. et Del Rio, C. (2017). The Occupational Segregation of African American Women: Its Evolution from 1940 to 2010, *Feminist Economics*, 23(1), 108-134. <https://doi.org/10.1080/13545701.2016.1143959>
- Angom, G.E. (1998). *Diversity in the Canadian public sector: understanding the factors that inhibit inclusion*. Department of political studies university of Manitoba
- Anker, R. (1997). Theories of Occupational Segregation by Sex: An Overview. *International Labour Review*, 136, 315
- APEX. (2024). Vue d'ensemble de la communauté des cadres supérieurs au 31 mars 2024. <https://apex.gc.ca/wp-content/uploads/2024/09/Communaute-des-EX-mars-2024.pdf>

- Bakan, A.B. et Kobayashi, A. (2007). Affirmative Action and Employment Equity: Policy, Ideology, and Backlash in Canadian Context. *Studies in Political Economy / Recherches En Économie Politique*, 79(1), 145–166. <https://doi.org/10.1080/19187033.2007.11675095>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Banner, C.M. (2003). Perspectives of Black women administrators on their advancement in 2-year college systems. (UMI No. 3076566)
- Banque de développement du Canada. (2018). Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace. <https://www.bdc.ca/fr/a-propos/analyses-recherche/penurie-main-doeuvre-2018>
- Barnett, B.R. et Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617-636
- Barrett, I. C. (2000). *Pressing on: The career development experiences of black human resource developers*. (Unpublished doctoral dissertation). The University of Georgia, Athens, GA
- Beaudry, C., Deschênes, A.-A. et Sanni Yaya, M. (2023). *Recherche-action sur l'équité, la diversité, l'inclusion (EDI) et les inégalités en emploi : Le déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail*. Université du Québec à Rimouski. https://www.uqar.ca/app/uploads/2024/06/recherche_action_edi_beaudry_deschenes_sanni_yaya.pdf
- Beckwith, A. L., Carter, D. R. et Peters, T. (2016). The underrepresentation of African American women in executive leadership: What's getting in the way? *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(4), 115-134. Repéré à <https://www.proquest.com/docview/1807470842?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Bell, M.P., McLaughlin, M.E. et Sequiera, J.M. (2002). Advancing women's careers: Current status and new directions. *Journal of Business Ethics*, 57(1), 65-76
- Bereni, L. et Jaunait, A. (2009). Usages de la diversité. Presses de Sciences Po. *Raisons politiques*, 3(35), 5-9
- Birmingham, J., Nathwani, J. et Van Essen-Fishman, L. (2020). Higher education outcomes: How career satisfaction among graduates varies by ethnicity. *Higher Education Statistics Agency Limited*. <https://www.hesa.ac.uk/data-and-analysis/research/career-satisfaction-ethnicity>
- Bettio F. et Verashchagina, A. (2009). *Gender segregation in the labour market: Root causes, implications and policy responses in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Biernat, M. et Sesko, A.K. (2013). Evaluating the contributions of members of mixed- sex work teams: Race and gender matter. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 471-476. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.01.008>

- Bounds, P.S. (2017). Contextual factors related to African American adolescent career development. *The Career Development Quarterly*, 65(2), 131-144.
<https://doi.org/10.1002/cdq.12087>
- Bowleg, L. (2012). The problem with the phrase women and minorities: Intersectionality – an important theoretical framework for public health. *American Journal of Public Health*, 102(7), 1267-1273. <https://doi.org/10.2105/ajph.2012.300750>
- Braddock, J.H. et McPartland, J.M. (1987). How Minorities Continue to Be Excluded from Equal Employment Opportunities: Research on Labor Market and Institutional Barriers. *Journal of Social Issues*, 43(1), 5-39. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1987.tb02329.x>
- Brassel, S.T., Settles, I.H., Soranno, P.A., Cheruvelil, K.S., Montgomery, G.M. et Elliott, K.C. (2019). Team climate mediates the effect of diversity on environmental science team satisfaction and data sharing. *PLOS ONE*, 14(7).
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0219196>
- Brooks, J.S. et Jean-Marie, G. (2007). Black leadership, white leadership: Race and race relations in an urban high school. *Journal of Educational Administration*, 45(6), 756-768.
<http://proxybiblio.uqo.ca:2063/10.1108/09578230710829928>
- Buchanan, N.T., Settles, I.H. et Dotson, K. (2019). Scrutinized but not recognized: (In)visibility and hypervisibility experiences of faculty of color. *Journal of Vocational Behavior*, 113, 62–74.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.003>
- Bureau du Conseil privé (2021). *Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale*. Gouvernement du Canada.
<https://www.canada.ca/fr/conseil-prive/organisation/greffier/appel-action-faveur-lutte-contre-racisme-equite-inclusion-fonction-publique-federale.html>
- Caldwell, Q.S., Mack, D., Johnson, C.D. et Biderman, M.D. (2002). *Value for diversity as a moderator of organizational relationships*. Affiche présentée lors du 17^e congrès annuel de la Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada
- Calvert, L. (2006). *The glass ceiling and the impact of ethnicity: An investigation of barriers to organizational advancement for African American women*. (Thèse de doctorat). Consulté sur ProQuest Dissertations and Theses. (AAT 3223887)
- Charles M. et Grusky, D.B. (1995). Models for Describing the Underlying Structure of Sex Segregation. *American Journal of Sociology*, 100(4), 931-971
- Carbajal, J. (2018). Women and work: Ascending to leadership positions. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(1), 12-27.
<https://doi.org/10.1080/10911359.2017.1387084>
- Cheatham, H.E. (1990). Africentricity and career development of African Americans. *The Career Development Quarterly*, 38(4), 334-347
- Chicha, M.-T. et Charest, E. (2013). Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité : un rendez-vous manqué? Analyse critique de l'évolution des programmes d'accès à l'égalité depuis 1985. *Centre d'études ethniques des universités montréalaises*.

<https://histoiredesfemmes.quebec/wp-content/uploads/1985/01/programmes-dacces-a-legalite.pdf>

Chicha, M.T. et Charest, E. (2008). L'intégration des immigrants sur le marché du travail à Montréal – Politiques et enjeux. *Choix IRPP*, 14(2).

Chicha-Pontbriand, M.-T. (1989). *Discrimination systémique, fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi*. Les Éditions Yvon Blais Inc.

Chin, J.L., Desormeaux, L. et Sawyer, K. (2016). Making way for paradigms of diversity leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(1), 49-71.
<https://doi.org/10.1037/cpb0000051>

CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). (2017). *Addressing the barriers to BAME employee career progression to the top*. https://www.cipd.co.uk/Images/addressing-the-barriers-to-BAME-employee-career-progression-to-the-top_tcm18-33336.pdf

Comité sénatorial permanent des droits de la personne. (2013). *L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale : vigilance et égalité vont de pair*. Gouvernement du Canada.
https://publications.gc.ca/collections/collection_2013/sen/yc32-0/YC32-0-412-2-fra.pdf

Commission de la fonction publique du Canada. (2021). *Vérification portant sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi lors du recrutement*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/verification-representation-groupes-vises-equite-matiere-demploi-lors-du-recrutement.html>

Commission de la fonction publique du Canada. (2011). *Historique de l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique et le rôle de la Commission de la fonction publique du Canada*. N° de catalogue : SC3-159/2011F-PDF. ISBN : 978-1-100-98120-8.
https://publications.gc.ca/collections/collection_2012/cfp-psc/SC3-159-2011-fra.pdf

Conference Board of Canada. (2024). *Empowering Futures: Supporting Black Talent in the Canadian Labour Market*. Gouvernement du Canada.
<https://www.conferenceboard.ca/insights/empowering-futures-supporting-black-talent-in-the-canadian-labour-market/>

Conseil du Trésor. (2025). *Aperçu des données démographiques sur l'équité en matière d'emploi 2023-2024*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/statistiques-diversite-inclusion/apercu-donnees-demographiques-equite-matiere-emploi-2023-2024.html>

Conseil du Trésor. (2025). *Rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi 2024-2025*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/savoir-polaire/rapports/rapports-annuels-sur-l-equite-en-matiere-d-emploi/2024-2025.html>

Conseil du Trésor. (2024). *Aperçu démographique de la fonction publique fédérale du Canada, 2022*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/apercu-demographique-fonction-publique-federale-2022.html>

- Conseil du Trésor. (2024). *Programme de développement en leadership des cadres supérieurs*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/nouvelles/2024/09/100-cadres-Noirs-participeront-au-programme-de-developpement-en-leadership-pour-les-cadres-dans-le-contexte-du-plan-daction-pour-les-fonctionnaires.html>
- Conseil du Trésor. (2024). *L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada Exercice financier 2022-2023*. Gouvernement du Canada. https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/equite-emploi-rapports-annuel/equite-emploi-fonction-publique-canada-2022-2023.html#ToC4_5
- Conseil du Trésor. (2024). *Glossaire des termes clés*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/aperçu-démographique-fonction-publique-federale-glossaire-termes-clés.html#pfee>
- Conseil du Trésor. (2024). *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2022-2023*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/sondage-fonctionnaires-federaux/2022-23/a-propos-sondage-aupres-fonctionnaires-federaux-2022-23.html>
- Conseil du Trésor. (2023). *L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada Exercice financier 2021-2022*. Gouvernement du Canada. https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/equite-emploi-rapports-annuel/equite-emploi-fonction-publique-canada-2022-2023.html#ToC4_5
- Conseil du Trésor. (2023). *L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada*, 2006 à 2020. Rapports annuels au Parlement. N° de catalogue BT1-28F-PDF.
- Conseil du Trésor. (2017-2024). *Aperçu démographique de la fonction publique du Canada, 2023*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/aperçu-démographique-fonction-publique-federale-2023.html>
- Conseil du Trésor. (2017). *Progress update - Joint Union/Management Task force on Diversity and Inclusion in the Public Service*. Her Majesty the Queen in Right of Canada. ISBN: 978-0-660-08986-7
- Conseil du Trésor. (2016). *Programme de développement en leadership pour les cadres supérieurs (PDLCS)*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/perfectionnement-professionnel/programme-developpement-leadership-cadres-superieurs.html>
- Cook, O.J. (2019). *Beyond the Skin: How African American Women Senior Administrators Describe Their Experiences of Developing an Authentic Leadership Style*. Auburn University ProQuest Dissertations et Theses, 2019. 28157228
- Corbin, J.M. et Strauss, A.L. (1996). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. SAGE Publications

- Cortina, L.M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E.A., Huerta, M. et Magley, V.J. (2011). Selective incivility as modern discrimination in organizations: evidence and impact. *Journal of Management*, 39(6), 1579-1605
- Cortina, L.M. (2008). Unseen injustice: incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27745097>
- Cotter, D.A. (2003). The effects of occupational gender segregation across race. *The Sociological Quarterly*, 44(1), 17-36. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.2003.tb02389.x>
- Crawford, K. et Smith, D. (2005). The we and the us: Mentoring African American Women. *Journal of Black Studies*, 36(1), 52-67. <https://doi.org/10.1177/0021934704265910>
- Cross, W., Parham, T. et Helms, J. (1998). Nigrescence revisited: Theory and research. Dans R. Jones (éd.), *African American identity development* (4-72). Hampton, VA: Cobb and Henry
- Davis, D.R. (2012). *A phenomenological study on the leadership development of African American women executives in academia and business*. (Thèse de doctorat). Consulté sur ProQuest. (UMI N° 3553634)
- Davis Davis, D.R. et Maldonado, C. (2015). Shattering the Glass Ceiling: the leadership development of African American women in higher education. *Advancing Women in Leadership*, 35, 48-64. Repéré à <http://www.advancingwomen.com/awl/>
- Deitch, E.A., Barsky, A., Butz, R.M. et Chan, S. (2003). Subtle yet significant: The existence and impact of everyday racial discrimination in the workplace. *Human Relations*, 56(11), 1299-1324. Consulté à <https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?/scholarly-journals/subtle-yet-significant-existence-impact-everyday/docview/231481182/se-2?accountid=14724>. <https://doi.org/10.1177/00187267035611>
- De Simone, S., Menattab, P. et Borgognic, L. (2024). Organizational Diversity and Inclusion Scale (ODIS): A multilevel approach. *European Review of Applied Psychology*, 74(5), 101009. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2024.101009>
- Dickens, D.D., Womack, V.Y. et Dimes, T. (2018). Managing hypervisibility: An exploration of theory and research on identity shifting strategies in the workplace among Black women. *Journal of Vocational Behavior* (sous presse). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.008>
- Dion, K. et Kawakami, K. (1996). Ethnicity and perceived discrimination in Toronto: another look at the personal/group discrimination discrepancy. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 28(3), 203-213. <https://doi.org/10.1037/0008-400X.28.3.203>
- Duncan, O. D. et Duncan, B. (1955). A Methodological Analysis of Segregation Indexes. *American Sociological Review*, 20(2), 210-217. <https://doi.org/10.2307/2088328>
- École de la fonction publique du Canada. *À l'aube de 2025 : l'excellence noire et les politiques canadiennes*. Gouvernement du Canada. <https://www.cspc-efpc.gc.ca/events/black-excellence-2025/speakers-fra.aspx>

- Ehrenberg, R.G., Smith, R.S. et Chaykowski, R.P. (2004). *Modern Labour Economics: Theory and Public Policy*. (1st Canadian ed.). Toronto, ON: Pearson Addison Wesley
- Ernst & Young. (2011). Suivi des tendances mondiales : comment six développements clés façonnent l'entreprise. <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/Six-tendances-mondiales-façonnant-le-monde-des-affaires>
- Essed, P. (1991). *Understanding everyday racism*. Newbury Park, CA: Sage
- Faison Hewlin, P. (2003). And the award for best actor goes to...: Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review*, 28(4), 633-642. <https://doi.org/10.2307/30040752>
- Ferguson, J.P. et Koning, R. (2018). Firm Turnover and the Return of Racial Establishment Segregation. *American Sociological Review*, 83(3), 445-474. <https://doi.org/10.1177/0003122418767438>
- Fuller, Q.A. (2016). *Army federal careers: A phenomenological study of African American leaders' perceptions of career advancement*. (Thèse de doctorat). Consulté sur ProQuest (UMI N° 10148399)
- Giscombe, K. et Mattis, M.C. (2002). Leveling the playing field for women of color in corporate management: Is the business case enough? *Journal of Business Ethics*, 37(1), 103-119. Consulté à <https://ezp.waldenulibrary.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=507756061&site=ehost-live&scope=site>
- Goldman, B.M., Slaughter, J.E., Schmit, M.J., Wiley, J.W. et Brooks, S.M. (2008). Perceptions of discrimination: A multiple needs model perspective. *Journal of Management*, 34(5), 952-977. <https://doi.org/10.1177/01492063083186>
- Gorman, E.H. et Kay F.M. (2011). Developmental Practices, Organizational Culture, and Minority Representation in Organizational Leadership: The Case of Partners in Large U.S. Law Firms. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 91-113. <https://doi.org/10.1177/0002716211420232>
- Gottfredson, L.S. (2002). Gottfredson's theory of circumscription, compromise, and self-creation. Dans D. Brown et Associates (éditeurs). *Career choice and development* (4^e éd.) (85-148). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Gosselin, A. et Chouat, N. (1992). Valoriser et gérer la diversification de la main-d'œuvre. *Gestion*, 17(2), 49-57
- Greenhaus, J.H. (2003). Career Dynamics. Dans *Handbook of Psychology*, I.B. Weiner (éd.). <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1220>
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. et Wormely, W. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *The Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86. <https://doi.org/10.2307/256352>
- Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of Organizations*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231174>

- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S. et Spurk, D. (2018). Assessing Key Predictors of Career Success: Development and Validation of the Career Resources Questionnaire. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 338-358. <https://doi.org/10.1177/1069072717695584>
- Holder, A., Jackson, M.A. et Ponterotto, J.G. (2015). Racial microaggression experiences and coping strategies of Black women in corporate leadership. *Qualitative Psychology*, 2(2), 164-180. <https://doi.org/10.1037/qup0000024>
- Hoyt, C.L. et Murphy, S.E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387-399. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.002>
- Hughes, E.C. (1958). *Men and their work*. Glencoe, IL: Free Press
- Humber, T. (2024). Racism remains an ugly reality for many in Canada: For women, it's even worse. *OHS Canada*. <https://www.ohscanada.com/opinions/racism-remains-an-ugly-reality-for-many-in-canada-for-women-its-even-worse/>
- Ibarra, H. (1993). Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 56-87. <https://doi.org/10.2307/258823>
- Igbaria, M. et Wormley, W.M. (1995). Race differences in job performance and career success. Association for Computing Machinery. Communications of the ACM, 38(3), 82. Consulté à <https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?/scholarly-journals/race-differences-job-performance-career-success/docview/237042672/se-2?accountid=14724>
- Ilgen, R. et Youtz, M.A. (1986). Factors Affecting the Evaluation and Development of Minorities in Organizations. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 307-337
- Immigration et citoyenneté Canada. (2025). *Programme fédéral de stage pour les nouveaux arrivants (PFSNA)*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/services/setablir-canada/stage-federal.html>
- James, K., Lovato, C. et Cropanzano, R. (1994). Correlational and Known-Group Comparison Validation of a Workplace Prejudice/Discrimination Inventory. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(17), 1573-1592. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1994.tb01563.x>
- Johnson, C.D. et Eby, L.T. (2011). Evaluating career success of African American males: It's what you know and who you are that matters. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 699-709. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.021>
- Joo, B.K. et Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206-221. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>
- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. et Bretz, R.D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>

- Kalleberg, A.L. (1977). Work, values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-127
- Kaufman, R.L. (2010). *Race, Gender, and the Labor Market: Inequalities at Work*. Boulder (CO): Lynne Rienner Publishers
- Kim, C. et Tamborini, C. (2009). The continuing significance of race in the occupational attainment of whites and blacks: A segmented labor market analysis. *Sociological Inquiry*, 76, 23–51
- King, D.D., Hall, A.V. et Johnson, L. (2023). Research on Anti-Black Racism in Organizations: Insights, Ideas, and Considerations. *J Bus Psychol* 38, 145-162.
<https://doi.org/10.1007/s10869-022-09804-4>
- Kram, K.E. et Isabella, L.A. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
<https://doi.org/10.5465/256064>
- Kumsa, M.K., Mfoafo-M'Carthy, M., Oba, F. et Gaasim, S. (2014). The Contours of Anti-Black Racism: Engaging Anti-Oppression from Embodied Spaces. *CAOS: The Journal of Critical Anti-Oppressive Social Inquiry*, 1
- Laufer J. (2002). L'approche différenciée selon les sexes : comparaison internationale. *Management International*, 7(1).
- Lent, R.W., Brown, S.D. et Hackett, G. (2002). Social cognitive career theory. *Career choice and development*, 4(1), 255-311
- Lent, R.W. et Brown, S.D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 236-247.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.006>
- Leong, F.T.L. et Hartung, P.J. (2000). Adapting to the changing multicultural context of career. Dans A. Collin et R. A. Young (éditeurs.), *The future of career* (212–227). Cambridge, UK: Cambridge University Press
- L'honorable Patricia A. Hajdu, C.P., députée. (2018). Message de la ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail. Dans Emploi et Développement social Canada, *Plan ministériel 2018-2019*. https://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url=https%3A%2F%2Fpublications.gc.ca%2Fcollections%2Fcollection_2018%2Fedsc-esdc%2FEm1-10-2018-fra.pdf
- Livers, A. (2000). Networking characteristics of African-American managers: Empirical validation and training applications. *International Journal of Training and Development*, 4(4), 287-294.
<https://doi.org/10.1111/1468-2419.00114>
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dans M.D. Dunette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297-1349). Chicago: Rand McNally
- Mays, V.M., Coleman, L.M. et Jackson, J.S. (1996). Race-based perceived discrimination, employment status, and job stress in a national sample of Black women: Implications for

- health outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(3), 319-329.
<https://doi.org/10.1037//1076-8998.1.3.319>
- McCluney, CL., Robotham, K., Lee, S., Smith, R. et Durkee, M. (2019). The Costs of Code-Switching: The behavior is necessary for advancement — but it takes a great psychological toll. *Harvard Business Review*, 15 novembre
- McCord, M.A., Joseph, D.L., Dhanani, L.Y. et Beus, J.M. (2018). A meta-analysis of sex and race differences in perceived workplace mistreatment. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 137-163. <https://doi.org/10.1037/apl0000250>
- McCormick, M. (2001). Self-efficacy and leadership effectiveness: Applying social cognitive theory to leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 23-33.
<https://doi.org/10.1177/107179190100800102>
- Mimms, J.M. (1996). *African-American women in higher education administration (career paths)*. University of California, Riverside. DAI-A 57/03, 955, septembre 1996
- Mills, D.B. (1993). The role of the middle manager. Dans Barr et Associates (éd.), *Student Affairs Administration*, 121-134. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec. (2005). Plan stratégique 2005-2008. Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/securite-publique/publications-adm/plan-strategique/PL_strategique_MSP_2005-2008.pdf
- Mitchell, L.M. (2019). *The Lived Experiences and Perceptions of African American Women in Federal Senior Leadership*. Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection
- Moon, S.J. (2013). *The State of Representation and Segregation Among African American Women at the U.S. Department of Commerce: An Examination of the Intersection of Strategic Planning With Race and Gender*. [Thèse de doctorat en philosophie (Ph. D.), Old Dominion University]. ODU Digital Commons. DOI: 10.25777/wkkh-1j83.
https://digitalcommons.odu.edu/publicservice_etds/33
- Negowetti, N.E. (2014). Implicit bias and the legal profession's diversity crisis: A call for self-reflection. *Nevada Law Journal*, 15, 930-958. Consulté à
<https://scholars.law.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com/&httpsredir=1&article=1600&context=nlj>
- Ng, T.W.H. et Feldman, D.C. (2014a). A conservation of resources perspective on career hurdles and salary attainment. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 156-168.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.05.008>
- Ng, T.W.H. et Feldman, D.C. (2014b). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169-179. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.001>
- Niles, S.G. et Harris-Bowlsbey, J. (2002). *Career development interventions in the 21st century*. Columbus, OH: Merrill Prentice Hall
- Nkomo, S. et Bell, E. (2001). *Our separate ways: Black and White women and the struggle for professional identity*. Boston: Harvard Business School Press

- Ojeda, L., Flores, L.Y. et Navarro R.L. (2012). Social cognitive predictors of Mexican American college students' academic and life satisfaction. *Journal of Counseling Psychology*, 58(1), 61-71. <https://doi.org/10.1037/a0021687>
- Omi, M. et Winant, H. (1994). *Racial Formation in the United States: From the 1960s to the 1990s*. New York: Routledge
- Oreopoulos, P. (2011). Why do skilled immigrants struggle in the labor market? A field experiment with thirteen thousand Resumes. *American Economic Review: Public Policy*, 3(4), 148-171
- ORHRI (Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations de travail agréés du Québec). (2005), *Relations du travail au Québec : Bilan et perspectives d'avenir*. Rapport du comité de l'ORHRI, avril.
- Paille, P. et Mucchielli, A. (2003). *Analyse qualitative sciences humaines*. Armand Colin.
- Palmer, G. (2001). *The career development of African Americans in the areas of training and organizational development*. (Unpublished doctoral dissertation). The University of Georgia, Athens, GA
- Palmer, G.A. (2005). The career development of African Americans in training and organizational development. *Human Resource Planning*, 28(1), 11-12
- Palmer, G.A. et Johnson-Bailey, J. (2008). The impact of mentoring on the careers of African Americans. *Canadian Journal of Career Development*, 7(1), 45-51. <https://doi.org/10.82396/cjcd.v7i1.3015>
- Parker, P.S. (2005). *Race, Gender, and Leadership: Re-Envisioning Organizational Leadership from the Perspective of African American Executives*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. ISBN: 0-8058-4919
- Perry, J.L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024345>
- Picot, G., Feng, H. et Qiu, T. (2014). *Le modèle de sélection selon le capital humain et les résultats économiques à long terme des immigrants*. Statistique Canada, Direction des études analytiques – Documents de recherche, n° 361. N° 11F0019M au catalogue. <http://www.statcan.gc.ca/pub/11f0019m/11f0019m2014361-fra.htm>
- Pietkiewicz, I. et Smith, J.A. (2014). A practical guide to using interpretative phenomenological analysis in qualitative research psychology. *Psychological Journal*, 20(1), 7-14. <https://doi.org/10.14691/CPJ.20.1.7>
- Pignal, J., Arrowsmith, S. et Ness, A. (2010). *Premiers résultats de l'Enquête sur les travailleurs âgés, 2008*. Division des enquêtes spéciales, Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/89-646-x/89-646-x2010001-fra.pdf?st=1YZ2ZgU7>
- Pitts D.W., Hicklin A.K., Hawes D.P. et Melton E. (2010). What drives the implementation of diversity management programs? Evidence from public organizations. *The Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 867-886. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup044>

- Polacheck S. (1981). Occupational self-selection: A human capital approach to sex differences in occupational structure. *Review of Economics and Statistics*, 63(1), 60-69
- Popescu, S., Rusko, R. (2012). Managing Diversity in Public Organizations. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 4(3,4)
- Rahman, S., Shore, J.B. et Lightner-Laws, C. (2016). African-American women and leadership positions: An analysis of young adults. *Quarterly Review of Business Disciplines*, 2(4), 313-324. Consulté à <http://iabdnnet.org/QRBD/Volume%202/Issue%204/QRBD%20Feb%202016.pdf#page=55>
- Rasdi, R.M., Ismail, M., Uli, J. et Noah, S.M. (2009). Towards developing a theoretical framework for measuring public sector managers' career success. *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 232-254. <https://doi.org/10.1108/03090590910950596>
- Reeves, L.A. (2018). *The career path of african american women in senior-level leadership positions in four-year predominantly white institutions of higher education* (Order No. 10979602). Disponible sur ProQuest Dissertations et Theses Global: Social Sciences. (2165489104). Consulté à <https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?/dissertations-theses/career-path-african-american-women-senior-level/docview/2165489104/se-2?accountid=14724>
- Reich, M. (1981). *Racial Inequality: A Political-Economic Analysis*. Princeton, University Press, Princeton
- Roberts, L.M., Mayo, A.J. et Thomas, D.A. (2019), éditeurs. *Race, Work, and Leadership: New Perspectives on the Black Experience*. Boston, MA: Harvard Business Review Press
- Rosette, A.S. et Livingston, R.W. (2012). Failure is not an option for Black women: Effects of organizational performance on leaders with single versus dual- subordinate identities. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(5), 1162- 1167. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.05.002>
- Rubery, J. et Fagan, C. (1993). *Occupational segregation of women and men in the European Community*. European Community, Synthesis report of the network of experts on the situation of women in the labour market, University of Manchester
- Scheuermann, T.S., Tokar, D.M. et Hall, R.L. (2014). An investigation of African- American women's prestige domain interests and choice goals using social cognitive career theory. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 273-282. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.01.010>
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2020). *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement*. Gouvernement du Canada. <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=26041>
- Semoamadi, M.M. (2016). *Networks and career progression for black women in the South African public sector*. Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance, 572-578. Consulté à <https://ezp.waldenulibrary.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edbetAN=122433124&site=eds-live&scope=site>

- Shah, C. et Burke, G. (2003). *Skills shortages: concepts, measurement and implications*. Monash University – ACER centre for the economics of education and training
- Sherbin, L. et Rashid, R. (2017). Diversity doesn't stick without inclusion. Harvard Business Review. Consulté à <https://hbr.org/2017/02/diversity-doesnt-stick-without-inclusion>
- Shockley, K.M., Ureksoy, H., Rodpman, O.B., Poteat, L.F. et Dullaghan, T.R. (2016). Development of a new scale to measure objective and subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 128-153. <https://doi.org/10.1002/job.2046>
- Shulman, S. (1996). The Political Economy of Labor Market Discrimination: A Classroom-Friendly Presentation of the Theory. *Review of Black Political Economy*, 24(4), 47
- Shum, C., Gatling, A. et Garlington, J. (2020). All people are created equal? Racial discrimination and its impact on hospitality career satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 89. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102407>
- Stanley, C. (2009). Giving voice from the perspectives of African American women leaders. *Advances in Developing Human Resources*, 11(5), 551-561. <https://doi.org/10.1177/15234223093515>
- State Services Commission. (2010). *Equality and Diversity Report: Diversity in the Senior Management of the Public Service*. Wellington, Nouvelle-Zélande, ISBN 978-0-478-36125-4, décembre
- Statistique Canada. (2025). *L'indice synthétique de fécondité au Canada atteint un nouveau creux en 2024*. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/250924/dq250924d-fra.htm>
- Statistique Canada. (2020). *La population Noire au Canada : éducation, travail et résilience*. N° 89-657-X2019002 au catalogue. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-657-x/89-657-x2020002-fra.htm>
- Statistique Canada. (2016). *Recensement 2016*. N° catalogue 98-400-X2016286. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/98-400-X2016286>
- Statistique Canada. (2007). *Tendances de l'emploi dans la fonction publique fédérale*. N° 11-621-MIF au catalogue — N° 053. ISSN : 1707-0511, ISBN : 0-662-73603-5. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/11-621-m/11-621-m2007053-fra.pdf?st=uZbVyCJI>
- StatsCAN Plus. (2024). *Le troisième âge au premier plan*. Gouvernement du Canada. <https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/7059-le-troisieme-age-au-premier-plan>
- Stewart, C. (2016). How diverse is your pipeline? Developing the talent pipeline for women and black and ethnic minority employees. *Industrial and Commercial Training*, 48(2), 61-66. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2015-0059>
- Swim, J.K., Cohen, L.L. et Hyers, L.L. (1998). Experiencing everyday prejudice and discrimination. Dans J.K. Swim et C. Stangor (éditeurs), *Prejudice: The target's perspective*. San Diego, CA: Academic Press, 1998, 37-60

- Tajfel, H. et Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. Dans W.G. Austin et S. Worchel (éditeurs), *The social psychology of intergroup relations* (33-47). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole
- Tao, W. (2023). Exploring Discrimination against Blacks in the Workplace. *Lecture Notes in Education Psychology and Public Media*, 5(1), 534-540. <https://doi.org/10.54254/2753-7048/5/20220692>
- Thomas, K.M. (2005). *Diversity dynamics in the workplace*. Belmont, CA: Wadsworth
- Thornton, J.K. (2000). Job satisfaction of librarians of African descent employed in ARL academic libraries. *College and Research Libraries*, 61(3), 217-232. <https://doi.org/10.5860/crl.61.3.217>
- Tolliver, D. et Tisdell, E.J. (2002). *Bridging across disciplines: Understanding the connections between cultural identity, spirituality, and sociopolitical development in teaching and transformation*. Article présenté au congrès annuel de l'Adult Education Research Conference, Raleigh, NC
- Tomaskovic-Devey, D., Stainback, K., Taylor, T. et Zimmer, C. (2006). Documenting desegregation: Segregation in American workplaces by race, ethnicity, and sex, 1966-2003. *American Sociological Review*, 71(4), 565-588. Consulté à <https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?/scholarly-journals/documenting-desegregation-segregation-american/docview/218830374/se-2?accountid=14724>
- Tran, N.A. (2014). The role of mentoring in the success of women leaders of color in higher education. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 22(4), 302- 315. <https://doi.org/10.1080/13611267.2014.945740>
- Tremblay, M. et Roger, A. (1993). Individual, familial and organizational determinants of career plateau: An Empirical Study of the Determinants of Objective and Subjective Career Plateau in a Population of Canadian Managers: An Empirical Study of the Determinants of Objective and Subjective Career Plateau in a Population of Canadian Managers. *Group and Organization Management*, 18(4), 411-435. <https://doi.org/10.1177/1059601193184003>
- Tsui, A., Egan, T. et O'Reilly, C. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579
- Tuch, S.A. et Martin, J.K. (2020). Race in the Workplace: Black/White Differences in the Sources of Job Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 32(1), 1991, 103–116. JSTOR, www.jstor.org/stable/4121443. Consulté le 16 juin.
- Turban, D.B. et Dougherty, T.W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37, 688-702
- Velez, B.L. et Moradi, B. (2012). Workplace support, discrimination, and person-organization fit: Tests of the theory of work adjustment with LGB individuals. *Journal of Counseling Psychology*, 59(3), 399-407. <https://doi.org/10.1037/a0028326>

- Washington, E.F., Maese, E. et McFeely, S. (2019). Workplace Engagement and the Glass Ceiling: The experience of Black professionals. Dans Roberts, L.M., Mayo, A.J. et Thomas, D.A., éditeurs, *Race, Work, and Leadership: New Perspectives on the Black Experience*. Boston, MA: Harvard Business Review Press
- Williams, L. (2001). *It's the little things: The everyday interactions that get under the skin of Blacks and Whites*. New York: Harcourt Brace
- Yap, M., Cukier, W., Holmes, M.R. et Hannan, C. (2010). Career satisfaction: A look behind the races. *Relations Industrielles*, 65(4), 584-608.
<http://proxybiblio.uqo.ca:2063/10.7202/045587ar>
- Yap, M. et Konrad, A.M. (2009). Gender and racial differentials in promotions: Is there a sticky floor, a mid-level bottleneck, or a glass ceiling. *Industrial Relations*, 64(4), 593- 619.
<https://www.erudit.org/en/journals/ri/2009-v64-n4-ri3588/038875ar.pdf>
- Zellars, R. (2024). Une étude sur la communauté des cadres supérieurs Noirs dans la fonction publique fédérale.
https://wiki.gccollab.ca/images/f/f3/Une_%C3%A9tude_sur_la_communaut%C3%A9_des_cadres_Noirs_dans_la_fonction_publique_f%C3%A9d%C3%A9rale._compressed_2MB.pdf