

# La réussite professionnelle des femmes immigrantes noires au Québec : obstacles ignorés et inégalités persistantes

## The Professional Success of Black Immigrant Women in Quebec: Ignored Obstacles and Persistent Inequalities

Jo-Ann Marie Johnson and Tania Saba

Volume 21, Number 3, 2024

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1115233ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1115233ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Chaire BMO en diversité et gouvernance

ISSN

1913-0694 (print)

1913-0708 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Johnson, J.-A. M. & Saba, T. (2024). La réussite professionnelle des femmes immigrantes noires au Québec : obstacles ignorés et inégalités persistantes. *Diversité urbaine*, 21(3), 32–65. <https://doi.org/10.7202/1115233ar>

Article abstract

Although a significant number of immigrants, including black women, have entered the Quebec labour market in recent decades, little is known about their career experiences in organizations. Drawing on data from in-depth interviews, this article examines the career success of Black immigrant women in the Quebec labour market, with a particular focus on perceptions of their career success. The results suggest that these women's perceptions of career success are largely influenced by factors linked to their sociodemographic characteristics. To improve the chances of professional success for Black immigrant women in Quebec, more needs to be done at the meso and macro levels to minimize the obstacles they currently face. This study contributes to the critical study of industrial relations and career success. It brings to the fore the voices and experiences of individuals who have hitherto been subsumed under the category of the abstract ideal worker, without social identity.

# La réussite professionnelle des femmes immigrantes noires au Québec : obstacles ignorés et inégalités persistantes

## The Professional Success of Black Immigrant Women in Quebec: Ignored Obstacles and Persistent Inequalities

**JO-ANN MARIE JOHNSON**

*Candidate au doctorat - École de relations industrielles  
Université de Montréal  
jo-ann.marie.johnson@umontreal.ca*

**TANIA SABA**

*Ph. D., CRHA Distinction Fellow  
Professeure titulaire - École de relations industrielles  
Université de Montréal  
tania.saba@umontreal.ca*

**RÉSUMÉ** ■ Bien qu'un nombre important de personnes immigrantes, y compris des femmes noires, aient intégré le marché du travail au Québec au cours des dernières décennies, les réalités sur leurs expériences de carrière au sein des organisations sont peu connues. S'appuyant sur des données provenant d'entrevues de fond, cet article examine la réussite professionnelle des immigrantes noires sur le marché du travail québécois, et plus particulièrement les perceptions à l'égard de cette réussite professionnelle. Les résultats suggèrent que les perceptions de réussite professionnelle de ces femmes sont largement influencées par des facteurs liés à leur identité sociale. En vue d'améliorer les chances de réussite professionnelle des immigrantes noires au Québec, il convient de faire davantage, aux niveaux méso et macro, afin de minimiser les nombreux obstacles auxquels elles sont actuellement confrontées. Cette étude contribue à l'étude critique des relations industrielles et de la réussite professionnelle. Elle met en avant les voix et les expériences d'individus qui, jusqu'à présent, ont été englobées dans la catégorie dite du travailleur idéal abstrait, qui n'a pas d'identité sociale.

**MOTS CLÉS** ■ Réussite professionnelle, pratiques de gestion de carrière organisationnelle, caractéristiques sociodémographiques, intersectionnalité

**ABSTRACT** ■ Although a significant number of immigrants, including black women, have entered the Quebec labour market in recent decades, little is known about their career experiences in organizations. Drawing on data from in-depth interviews, this article examines the career success of Black immigrant women in the Quebec labour market, with a particular focus on perceptions of their career success. The results

suggest that these women's perceptions of career success are largely influenced by factors linked to their sociodemographic characteristics. To improve the chances of professional success for Black immigrant women in Quebec, more needs to be done at the meso and macro levels to minimize the obstacles they currently face. This study contributes to the critical study of industrial relations and career success. It brings to the fore the voices and experiences of individuals who have hitherto been subsumed under the category of the abstract ideal worker, without social identity.

**KEYWORDS** ■ Career success, organizational career management practices, socio-demographic characteristics, intersectionality

## **Introduction**

Les organisations jouent un rôle essentiel dans la promotion de la réussite professionnelle des membres de leur personnel qui se définit comme « les résultats ou réalisations psychologiques ou professionnels positifs [...] accumulés à la suite des expériences professionnelles » (Judge et al., 1995, p. 486). En tant qu'acteurs clés des décisions en matière d'emploi et des environnements dans lesquels les travailleurs et travailleuses évoluent, l'influence des organisations sur les résultats de carrière individuels est assurément profonde (Britton et Logan, 2008; Smith et Joseph, 2010).

Au cours des dernières décennies, un nombre important de personnes immigrantes ont été admises au Québec, les gouvernements provinciaux successifs s'étant tournés vers l'immigration pour atténuer certains défis démographiques et économiques tels que la baisse des taux de natalité et les pénuries de main-d'œuvre (Boudarbat et Grenier, 2017). Entre 2001 et 2017, par exemple, le taux d'admission annuel était deux fois plus élevé que le taux de natalité naturelle (ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, 2019). L'immigration est devenue une source importante de croissance économique, représentant plus de la moitié du taux de croissance du marché du travail entre 2006 et 2017 (Demers, 2018). Les données récentes de Boudarbat et Alom (2023) confirment cette tendance; la proportion de personnes immigrantes au sein de la population active du Québec est passée de 11,5 % en 2006 à 19,9 % en 2022. Plus de 50 % de la population immigrante récente a été admise par le biais du programme d'immigration qualifiée, ou de la catégorie économique, et parmi la cohorte de personnes immigrantes qualifiées du Québec, une proportion importante est constituée de femmes noires.

Malgré l'afflux de personnes immigrantes qualifiées sur le marché du travail, dont beaucoup s'identifient également comme des membres de minorités visibles, peu de choses sont connues relativement à leurs expériences quotidiennes dans les organisations et aux facteurs qui

influencent leur réussite professionnelle. Des études antérieures telles que celles de Boudarbat et Connolly (2013), Boudarbat et Grenier (2017), Lacroix, Gagnon et Lortie (2017) et Yssaad et Fields (2018) ont contribué à notre compréhension globale de la performance, sur le marché du travail, des groupes appartenant à des minorités visibles au Québec. D'après ces études, les personnes appartenant à ces groupes ont tendance à connaître des taux de chômage plus élevés et des taux d'emploi plus faibles que ceux des personnes natives, ou à avoir des revenus inférieurs que ces dernières malgré leur niveau d'éducation. Cependant, ces études se sont principalement appuyées sur de grands ensembles de données statistiques. Elles ne contribuent donc guère à faire progresser la compréhension des expériences quotidiennes au sein des organisations et des facteurs qui influencent la réussite professionnelle.

La recherche montre pourtant que la compréhension de la réussite professionnelle est une question importante tant pour les individus que pour les organisations (Abele, Spurk et Volmer, 2011; Heslin, 2005). D'un point de vue individuel, l'intérêt pour la compréhension des antécédents de la réussite professionnelle découle principalement de la prise de conscience que la réussite professionnelle peut conduire à certains résultats économiques positifs tout en favorisant le bien-être social (Esses, Dietz et Bhardwaj, 2006; Ng et al., 2005). Les organisations devraient être attentives aux facteurs qui conduisent à la réussite professionnelle des membres de leur personnel, car une gestion de carrière réussie peut leur procurer un avantage concurrentiel (Garavan et Coolahan, 1996a et 1996 b). Des études antérieures menées par Berg (1999) et Poon (2004), par exemple, ont établi des liens entre la perception de la réussite professionnelle et la productivité et l'engagement, tandis que des études menées par Baruch (2006) ont montré que la perception de la réussite professionnelle est associée à certains résultats économiques tels que la satisfaction de la clientèle, la loyauté, la rentabilité et un faible taux de rotation du personnel.

La présente étude propose de contribuer à combler le manque de documentation sur le développement organisationnel et professionnel en examinant les perceptions de la réussite professionnelle chez les femmes immigrantes noires du Québec. De nombreuses études antérieures ont montré que des facteurs sociodémographiques des individus, tels que la race, le genre et le statut d'immigration, peuvent avoir un impact important sur la réussite professionnelle. L'accent mis sur les expériences professionnelles de 25 femmes immigrantes noires sur leur lieu de travail permettra de mettre en lumière les différents facteurs qui entrent en jeu et qui façonnent la carrière de celles-ci au sein des organisations qui les emploient.

## Antécédents individuels et organisationnels de la réussite professionnelle

Les études s'accordent à dire que la réussite professionnelle est un concept évaluatif et non seulement descriptif (Abele, Spurk et Volmer, 2011; Shockley et al., 2016). La détermination de ce qui constitue une réussite professionnelle dépend donc de la personne qui juge. Lorsque la réussite est jugée par d'autres et sur la base de critères observables, mesurables et vérifiables, il est question de réussite professionnelle *objective*. Le salaire, l'évolution salariale, le statut ou le prestige, les responsabilités et les promotions professionnelles ou la progression professionnelle sont les indicateurs de réussite professionnelle objective les plus couramment utilisés dans la littérature existante. En revanche, lorsque la réussite est mesurée en termes de sentiments d'un individu par rapport à certains indices intrinsèques, il est question de réussite professionnelle *subjective*. La satisfaction au travail, qui fait référence à l'affect résultant de l'évaluation des conditions de travail actuelles, et la satisfaction de carrière, qui se rapporte à l'évaluation de l'évolution professionnelle au fil du temps, sont principalement utilisées pour opérationnaliser la réussite professionnelle subjective dans la littérature existante. Plus récemment, d'autres mesures telles que la reconnaissance, la qualité du travail, le travail utile et les relations positives au travail ont été incluses (Seibert et al., 2024).

Les études sur la réussite professionnelle soutiennent qu'elle résulte de facteurs au niveau individuel ou organisationnel. Au niveau individuel, la recherche a montré que la réussite professionnelle résulte des capacités des individus et des investissements dans leur capital humain ainsi que de leurs niveaux de motivation (Bagdadli et Gianecchini, 2019). La théorie du capital humain soutient que l'investissement dans l'éducation et la formation entraînera une augmentation des compétences individuelles, qui à son tour contribuera à une augmentation de la productivité. Lorsque les niveaux de productivité augmentent, les individus sont *théoriquement* récompensés par des revenus plus élevés et des possibilités d'avancement (Ballout, 2007; Seibert, Kraimer et Liden, 2001). La théorie de l'expectative et de la valence a été utilisée pour expliquer la relation entre la motivation et la réussite professionnelle. Selon Wayne et ses collègues (1999), les personnes salariées déploieront davantage d'efforts dans l'accomplissement de leurs tâches si elles pensent que cela leur permettra d'obtenir des récompenses intrinsèques et extrinsèques. Les personnes salariées qui font donc preuve d'une grande motivation, généralement mesurée par le nombre d'heures travaillées, de centralité du travail ou de planification de carrière, auront plus de chances de réussir professionnellement (Abele et Wiese, 2008).

Si la plupart des recherches reconnaissent le bien-fondé des approches centrées sur la proactivité des individus, les études organisationnelles s'accordent à dire que les organisations jouent un rôle plus important dans la promotion de la réussite professionnelle des membres de leur personnel. Les organisations influencent principalement la réussite professionnelle des individus par le biais de trois groupes de pratiques de gestion de carrière. Il s'agit des pratiques qui renforcent les compétences, des pratiques qui influencent les relations et des pratiques qui fournissent des informations. Individuellement ou ensemble, ces pratiques promeuvent et améliorent les capacités productives des membres du personnel ou leur donnent de la visibilité parmi les personnes dirigeantes ou la haute direction des organisations, ce qui leur permet notamment d'atteindre leur objectif de réussite professionnelle (Bagdadli et Gianecchini, 2019).

Les pratiques de gestion de carrière qui renforcent le développement des compétences peuvent inclure les formations au travail ou les apprentissages sur le tas (Noe et Wilk, 1993 ; Van der Sluis et Poell, 2003). Cappelli (2004) constate également que le remboursement des frais de scolarité est une pratique courante utilisée dans les organisations pour améliorer les compétences des membres de leur personnel. Les prédictions de la théorie du capital humain ont été avancées pour soutenir l'importance de l'investissement organisationnel dans le développement du capital humain. Lorsque les organisations investissent dans le développement des compétences des membres de leur personnel, leur performance s'améliore et elles seront susceptibles de les récompenser par des augmentations de salaire ou en leur donnant des promotions (Baruch, 2006 ; Garavan et Coolahan, 1996a et 2006b).

Les pratiques de gestion de carrière qui affectent les relations peuvent prendre la forme de relations de mentorat. Les croyances dominantes dans la recherche sur les carrières veulent que «le mentorat est important» (Eby et al., 2008) et que «tous ceux qui réussissent ont un mentor» (Collins et Scott, 1978 cités dans Singh, Ragins et Tharenou, 2009). Selon la théorie du mentorat, dans la relation dyadique de mentorat, les mentors remplissent deux fonctions principales, dont l'une est professionnelle et l'autre psychosociale (Eby, Rhodes et Allen, 2007 ; Kram, 1985). Les mentors fournissent un soutien professionnel aux personnes mentorées, notamment en leur offrant des possibilités d'amélioration du capital humain et d'établissement de liens avec des personnes puissantes au sein de l'organisation par le biais du parrainage, de l'exposition, de la visibilité, de l'accompagnement professionnel et de la protection, ainsi qu'en leur confiant des tâches stimulantes (Eby, Rhodes et Allen, 2007 ; Kammeyer-Mueller et Judge, 2008). Ces relations améliorent également les perspectives de promotion des personnes mentorées et les récompenses sous la

forme d'augmentations de salaire. Les mentors leur donnent en effet des conseils ciblés et leur fournissent des renseignements « internes » sur la culture et les protocoles de l'organisation, ce qui leur permet de répondre rapidement aux attentes et d'améliorer leurs performances (Bagdadli et Gianecchini, 2019). Les mentors les aident également à naviguer dans leur environnement de travail (Eby, Rhodes et Allen, 2007) et leur apportent un soutien psychosocial en s'engageant dans des activités telles que le conseil, la modélisation des rôles, ainsi qu'en leur offrant de l'amitié, de l'acceptation et de la validation (Eby, Rhodes et Allen, 2007 ; Kammeyer-Mueller et Judge, 2008). Ensemble, ces activités aident les personnes mentorées à développer un sentiment de compétence et d'identité en tant que professionnels (Eby, Rhodes et Allen, 2007).

La recherche a également montré que les relations entre les personnes dirigeantes ou les gestionnaires et les membres du personnel ont un impact direct sur leurs résultats de carrière. Bien que les relations ne soient pas aussi formelles que la relation de mentorat, le développement d'une relation entre les élites d'une organisation, généralement une personne dirigeante ou exerçant une fonction de supervision et une personne employée, influence aussi directement la réussite professionnelle de cette dernière. La théorie LMX (Leader-Member-Exchange), soit l'échange entre personnes dirigeantes et membres du personnel, stipule que par le biais d'un processus de création de rôles (Graen et Uhl-Bien, 1995, cités dans Kraimer, Seibert et Astrove, 2015), les personnes occupant des fonctions hiérarchiques supérieures et celles occupant des fonctions subalternes développent des relations uniques les unes avec les autres. L'interaction dyadique entre les personnes dirigeantes et les membres du personnel aboutit au développement de deux types de relations d'échange: une relation de haute qualité (« dans le groupe ») et une relation de faible qualité (« hors du groupe ») (Sherman et al., 2012). Les relations jugées de haute qualité se caractérisent par un degré élevé de confiance mutuelle, de respect, de loyauté et d'obligation (Ilies, Nahrgang et Morgenson, 2007 ; Kraimer, Seibert et Astrove, 2015). En outre, les personnes occupant des fonctions subalternes qui entretiennent de telles relations sont plus susceptibles de se voir confier des tâches stimulantes (Harris et Kacmar, 2005), de recevoir une rétroaction sur leurs performances (Grestner et Day, 1997), d'avoir accès aux réseaux sociaux de leurs dirigeant(e)s (Sparrowe et Liden, 1997) et de bénéficier du soutien émotionnel et instrumental nécessaire pour obtenir des résultats professionnels positifs (Sparrowe et Liden, 1997).

On a également constaté que les pratiques de gestion de carrière qui soutiennent les réseaux ou qui encouragent les comportements de mise en réseau parmi les membres du personnel favorisent la réussite



professionnelle des individus. Le capital social est inhérent aux réseaux sociaux qui relient les parties prenantes entre elles (Adler et Kwon, 2002) et, selon Seibert, Kraimer et Liden (2001, p. 221), il est mieux expliqué comme « à la fois<sup>1</sup> les différentes structures de réseau qui facilitent (ou empêchent) l'accès aux ressources sociales et la nature des ressources sociales intégrées dans le réseau ». Dans le contexte organisationnel, les réseaux comprennent une « constellation » d'acteurs (Kram, 1985), qui peut inclure des individus occupant différentes fonctions et ayant différents statuts professionnels, tels que des collègues ayant un statut égal, des personnes dirigeantes ayant un statut supérieur ou des personnes occupant des fonctions subalternes ayant un statut inférieur. Les réseaux sociaux<sup>2</sup> peuvent fournir un accès plus large et plus rapide à l'information, un accès plus large aux ressources financières ou matérielles, ainsi qu'une visibilité, une légitimité ou un parrainage aux individus, ce qui contribue à la réalisation de résultats professionnels spécifiques (Ibarra, 1993; Seibert, Kraimer et Liden, 2001). L'accès à ces informations et à ces ressources devrait améliorer les performances professionnelles individuelles et la capacité à apporter une valeur ajoutée devrait contribuer à la réalisation de résultats professionnels spécifiques (Seibert, Kraimer et Liden, 2001).

Enfin, les pratiques de gestion de carrière, qui fournissent à l'organisation des informations relatives à la carrière des membres de leur personnel et qui fournissent aux membres du personnel des informations sur leurs performances, auront un impact sur leur réussite professionnelle (Bagdadli et Gianecchini, 2019). Pour les personnes employées, la rétroaction peut contribuer à maintenir ou à améliorer les performances en leur permettant de modifier leurs comportements si nécessaire. Ces changements de comportement peuvent augmenter les chances d'atteindre les objectifs fixés et motiver les individus à une meilleure performance (Roberson et Block, 2001), pour finalement avoir une incidence sur leurs résultats de carrière. Bagdadli et Gianecchini (2019) mentionnent que la théorie de la signalisation fournit un cadre théorique approprié pour expliquer l'association entre les pratiques de gestion de carrière qui fournissent des informations et la réussite professionnelle. Selon Spence (2002), la théorie de la signalisation repose sur l'idée qu'il « existe des attributs des employés potentiels que l'employeur ne peut pas observer et qui affectent la productivité ultérieure de l'individu et, par conséquent, ajoutent de la valeur à l'employeur au travail » (Spence, 2002, p. 436 cité dans Suazo, Martinez et Sandoval, 2009, p. 160)<sup>3</sup>. En l'absence d'informations complètes au cours des phases précédant et suivant l'embauche, les organisations s'appuient sur certains signaux ou indices pour prendre des décisions qui auront une incidence sur les résultats professionnels futurs des membres du personnel. De même, ces derniers utilisent les signaux et



les indices des organisations afin de s'adapter aux attentes en matière de performance, et ainsi augmenter leurs chances de réussite professionnelle (Bagdadli et Gianecchini, 2019 ; Suazo, Martinez et Sandoval, 2009).

### **Obstacles à la réussite professionnelle**

Malgré les conclusions de plusieurs études montrant que les organisations jouent un rôle essentiel dans la promotion de la réussite professionnelle des membres de leur personnel, la recherche a également montré que les personnes employées ne bénéficient pas toutes de la même manière des possibilités de réussite. Ainsi, pour certaines personnes, des facteurs sociodémographiques, tels que la race, le genre et le statut d'immigration, peuvent constituer des obstacles à la réussite professionnelle.

En ce qui concerne l'influence de la race, au niveau méso, les études montrent que les personnes noires ne bénéficient pas toujours ou équitablement des relations au sein des organisations qui peuvent faciliter l'avancement de leur carrière. En raison de leur nombre limité, notamment au sein de la haute direction de nombreuses organisations, les personnes noires ne bénéficient pas des avantages présumés découlant des relations entre personnes de même race au sein de sous-unités départementales ou entre unités. (Cox et Nkomo, 1991 ; James, 2000).

Également, au niveau organisationnel, le nombre limité de relations « fortes » (Granovetter, 1973, cité dans James, 2000) a également été identifié comme un obstacle à la réussite professionnelle des personnes noires, soit en raison de leur représentation limitée dans les organisations, soit en raison des difficultés qu'elles rencontrent pour établir des relations interraciales efficaces (Cox et Nkomo, 1991 ; James, 2000). Contrairement aux relations de type « liens faibles » qui sont essentiellement de nature informelle, les relations de type « liens forts » se caractérisent par des liens solides qui unissent des personnes d'origines similaires (Ibarra, 1993 ; James, 2000). Les recherches ont montré que les liens forts fournissent un contexte pour le soutien psychosocial lié à la carrière. Les études de Nkomo et Cox (1990) et de Ragins (1994), par exemple, montrent que les liens étroits entre les membres du personnel noirs et leurs gestionnaires favorisent les décisions de promotion interne, l'obtention d'une rémunération et d'autres résultats professionnels positifs tels que la satisfaction professionnelle. James (2000) suggère également que des liens étroits avec les pair(e)s peuvent avoir un impact sur les décisions d'avancement.

Au niveau des relations individuelles, les expériences de microagressions raciales sur le lieu de travail créent également des obstacles à la réussite professionnelle. Les microagressions raciales sont des formes quotidiennes de racisme qui sont véhiculées verbalement, non verbalement

ou dans l'environnement et qui peuvent se manifester sous forme d'une rebuffade subtile, d'un regard dédaigneux, de remarques ou de gestes désobligeants, d'un ton banalisant ou d'un climat hostile (Ballesteros Leiva et Saba, 2024 ; Sue et al., 2007, cités dans Sue Lin et Rivera, 2009). Les microagressions raciales peuvent avoir une influence négative sur la réussite professionnelle des individus, car ceux ou celles qui les perpétuent adoptent généralement une vision hiérarchique du monde qui se répercute sur les décisions d'embauche, d'évaluation ou de rétention et de promotion (Sue, Lin et Rivera, 2009). En outre, Sue, Lin et Rivera (2009) notent que les microagressions raciales affectent l'estime de soi et le fonctionnement cognitif des individus. Le fait de les subir constamment peut augmenter la probabilité que les individus développent des troubles psychologiques tels que la dépression, l'anxiété, l'abus de substances, la psychose et les problèmes de colère.

Outre la race, la recherche a montré que le genre, et plus particulièrement le fait d'être une femme, est un obstacle à la réussite professionnelle. Selon certaines recherches axées sur le niveau individuel, les structures familiales, notamment le mariage, la maternité, l'éducation des enfants et la taille de la famille, sont des déterminants importants de la réussite professionnelle des femmes, car elles réduisent leurs ressources personnelles en termes de temps, d'énergie et d'engagement disponibles pour le travail (Ely, Stone et Ammerman, 2014). Du point de vue du capital humain, lorsque de tels conflits entre vie professionnelle et vie privée existent, les performances des femmes s'en ressentent, affectant ainsi leur capacité à obtenir des promotions et des récompenses financières (Kirchmeyer, 2006).

D'autres études ont rejeté l'argument de la division sexuée du travail et attirent plutôt l'attention sur les déficiences de la structure des possibilités au sein des organisations (Padavic, Ely et Reid, 2019). Selon ce courant de recherche, le capital social est un déterminant plus important de l'avancement des femmes, en particulier aux niveaux de gestion supérieurs (Metz et Tharenou, 2001 ; Tharenou, Latimer et Conroy, 1994). En raison de leur sous-représentation ou de leur minorité numérique dans les organisations, les femmes sont confrontées à des défis importants dans leur capacité à accéder à des conseils importants sur les tâches à accomplir, à développer des relations personnelles appréciées avec leurs semblables et à influencer le contenu et la qualité des décisions (Combs, 2003). Dans les cas où la race et le genre se croisent dans les organisations, comme c'est le cas pour les femmes noires, les études suggèrent que ces femmes se trouvent dans une « double contrainte » (Seron, 2016) où les obstacles sont amplifiés en raison de l'intersection des identités sociales.

Certaines études ont également mis en évidence l'existence de préjugés fondés sur le genre, concernant les capacités et les compétences des femmes dans l'accomplissement de tâches ou de rôles, ainsi que les effets de ces préjugés sur leur avancement professionnel. Selon les recherches d'Eagly et Karau (2002) et de Heilman (2012), de nombreuses organisations perçoivent une dissemblance entre le rôle de la femme et les conceptions du rôle managérial. Dans la mesure où les individus pensent qu'il y a une incongruité ou un « manque d'adéquation » (Heilman, 2012) entre les deux rôles, les femmes seront confrontées à des préjugés relatifs à leur avancement professionnel (Eagly et Karau, 2002; Heilman, 2012). Selon certaines études, cette « inadéquation » des femmes aux postes de direction relève d'un manque d'attributs agentiques<sup>4</sup>, tels que l'assertivité, le contrôle et la confiance en soi, qui sont plus typiquement associés aux hommes et sont également considérés comme nécessaires pour réussir à des postes de haut niveau (Schein, 2007). L'association étroite entre la masculinité et le rôle de cadre a donné naissance à l'idée de « *think manager, think male* » (Schein, 1973, 1975 cité dans Schein et al., 1996) qui reste d'actualité dans nos sociétés (Groeneveld, Bakker, Schmidt, 2020). Cette sous-représentation des femmes dans les organisations, en particulier aux postes de direction et d'encadrement, a donné naissance à l'idée que les femmes sont confrontées à un « plafond de verre » sur le lieu de travail. Pour les femmes noires, la métaphore du « toit de béton » ou du « plafond de pierre » (Sherman, 2002 cité dans Prasad, D'Abate et Prasad, 2007) semble plus pertinente, car elle suggère non seulement un certain niveau de durabilité en ce qui concerne les préjugés et les partis pris, mais aussi l'imperméabilité et l'impossibilité d'atteindre certains niveaux de réussite professionnelle.

Enfin, la recherche, en particulier dans les contextes canadien et québécois, a montré que le statut de personne immigrante peut constituer un obstacle important à la réussite professionnelle. D'une part, les recherches ont identifié certaines « lacunes » dans le capital humain des personnes immigrantes pour expliquer leurs résultats professionnels relativement moins bons. À titre d'exemple, dans leur étude, Aydemir et Skuterud (2008) montrent comment le manque de connaissance et d'utilisation des langues officielles impose des contraintes à la mobilité ascendante des personnes immigrantes. Au Québec et plus particulièrement à Montréal, Arcand, Lenoir-Achdjian et Helly (2009) montrent comment la méconnaissance de l'anglais par les personnes immigrantes francophones entrave la réussite professionnelle, étant donné que la connaissance du français et de l'anglais sont des conditions préalables à l'intégration sur le marché du travail et à l'avancement professionnel dans la métropole.

Les recherches se sont également attardées sur la « qualité » des diplômes étrangers et sur la transférabilité des compétences pour expliquer leurs résultats professionnels. Les recherches menées par Ferrer et Riddell (2008) ont montré que les mauvais résultats professionnels des personnes immigrantes proviennent du fait que le capital humain du pays d'origine est moins valorisé ou moins utile dans le pays d'accueil. Au Canada, Sweetman (2004) constate qu'il existe une corrélation entre la qualité des qualifications éducatives, le pays d'origine et le statut de minorité, de sorte que les qualifications éducatives des personnes noires et des autres personnes immigrantes membres d'une minorité visible sont moins valorisées sur le marché du travail canadien.

À l'autre extrémité du spectre, les recherches ont identifié l'accès limité des personnes immigrantes à des liens de réseau instrumentaux comme un obstacle important à leur réussite professionnelle. Lamba (2003) a constaté que le capital social peut contribuer à améliorer les revenus des personnes immigrantes en général et des membres des minorités visibles en particulier. Friedman et Krackhardt (1997) ont également constaté que les personnes immigrantes, en particulier celles qui sont hautement qualifiées, parviennent à transformer leur éducation en gains sur le marché du travail dans les pays d'accueil essentiellement grâce au capital social. Cependant, les recherches portant spécifiquement sur les personnes immigrantes au Canada ont révélé qu'en général, elles ont tendance à manquer de liens de réseau qui sont essentiels pour les aider à progresser dans les organisations (Nakhaie et Kazemipour, 2013).

Enfin, certaines études se sont concentrées sur les barrières qui existent au niveau institutionnel. Les recherches ont montré que les exigences liées à la pratique professionnelle ainsi que la non-reconnaissance des diplômes sont des obstacles majeurs à la réussite professionnelle des personnes immigrantes (Banerjee et Phan, 2014; Frank, 2013; Zietsma, 2010). Un avantage largement reconnu de l'autorisation d'exercer réside dans le fait que les personnes qui travaillent dans des professions réglementées ont tendance à être mieux récompensées que celles qui n'ont pas d'autorisation d'exercer, que ce soit sous forme de rémunération ou de prestige (Bauder, 2003; Law et Kim, 2005). Il convient de noter que si les chances d'obtenir un emploi dans une profession réglementée restent élevées pour les groupes de personnes non immigrantes, l'expérience est bien différente pour les personnes immigrantes (Banerjee et Phan, 2014).

Les recherches menées par Zietsma (2010) ont révélé qu'au Canada, seulement 24 % des personnes immigrantes ayant reçu une formation avant l'immigration dans des professions réglementées travaillaient dans leur domaine. Les estimations provinciales font moins bonne figure, et

parmi les médecins formés à l'étranger, la proportion n'est que de 5 % (Bauder, 2003). La recherche a montré que les critères d'autorisation d'exercer et d'accréditation ont un impact négatif sur les possibilités de réussite professionnelle. Selon diverses études, les coûts élevés<sup>5</sup> et les délais associés à l'obtention d'une licence, ainsi que l'obligation de comprendre des normes sociales et culturelles subtiles, excluent effectivement les possibilités pour les personnes immigrantes d'accéder à des professions de haut niveau et bien rémunérées (Banerjee et Phan, 2014).

En ce qui concerne les personnes immigrantes ayant suivi une formation dans des professions non réglementées, la recherche montre qu'elles sont également confrontées à des défis liés à la réussite professionnelle sous la forme d'une « dévalorisation des compétences » (Esses, Dietz et Bhardwaj, 2006 ; Li et Li, 2008). Selon Esses, Dietz et Bhardwaj (2006), la dévalorisation des compétences peut impliquer la dépréciation des études, de la formation professionnelle, de l'expérience professionnelle et d'autres compétences liées à l'emploi acquises avant l'immigration. Frank (2013) a examiné le taux d'obtention d'un emploi correspondant à la profession antérieure ou à la profession envisagée et a constaté que les personnes immigrantes au Canada ne possédant qu'un baccalauréat étaient désavantagées, alors que celles qui possédaient des diplômes plus élevés étaient susceptibles de trouver un emploi correspondant à leur profession. Au Québec, un certain nombre d'études ont également mis en évidence une tendance généralisée à la déqualification<sup>6</sup> (Chicha, 2009). Des études ont constaté que les personnes immigrantes étaient plus susceptibles d'être surqualifiées pour leur emploi que les personnes non immigrantes (Boudebat et Boulet, 2010 ; Boulet, 2012 ; Cornelissen et Turcotte, 2020) et Chicha (2009) a constaté des tendances similaires dans une étude sur les femmes immigrantes hautement qualifiées à Montréal. En outre, les comparaisons entre les groupes de personnes immigrantes montrent que celles appartenant à des minorités visibles sont confrontées à des niveaux plus élevés de déqualification, aussi bien au Canada qu'au Québec (Boulet, 2012 ; Chicha, 2009 ; Frank, 2013).

À l'instar du processus d'octroi de licences et de titres, la réduction des compétences s'est également avérée créer des obstacles à la réussite professionnelle des personnes immigrantes. Leur capital humain n'étant pas reconnu, nombre d'entre elles sont contraintes de se tourner vers des emplois de bas niveau ou des « emplois de survie », ou sont reléguées à de tels emplois, souvent situés sur le marché du travail secondaire, où les diplômes ne sont pas nécessaires et où l'exigence souvent citée d'avoir une « expérience canadienne » n'existe pas (Banerjee et Phan, 2014 ; Chicha, 2009 ; Malik et Manroop, 2017). Compte tenu de la localisation de ces emplois, les avantages associés à la participation au marché du travail

primaire, tels que l'avancement professionnel et le rendement de l'éducation, sont minimales (*ibid.*).

## Méthodes

La présente étude vise à examiner comment les femmes immigrantes noires du Québec interprètent leurs expériences en milieu de travail, comment elles construisent leurs mondes et quelles significations elles attribuent aux diverses expériences qu'elles rencontrent dans leurs contextes d'emploi. En vue de rejoindre les participantes, une brève description de l'étude comprenant les critères de sélection a été envoyée en mars 2022, par l'une des auteures, à des femmes noires issues de l'immigration et faisant partie de son réseau. Cette démarche a permis le recrutement de cinq femmes. Une méthode d'échantillonnage en boule de neige non aléatoire et raisonnée (Merriam et Tisdell, 2016) a ensuite été utilisée pour identifier d'autres participantes. Au terme de ce processus, 25 entretiens approfondis ont été menés avec des immigrantes noires provenant de différents pays qui travaillaient alors dans divers domaines et dans différents secteurs et industries de la province. Sur ces 25 femmes, 15 étaient au Québec depuis 10 ans ou plus, 8 depuis 5 à 10 ans et 2 depuis moins de 5 ans.

Des entretiens semi-structurés ont été menés entre mars et août 2022 à l'aide d'un guide d'entretien préparé par les auteures. Les entretiens ont duré en moyenne 35 minutes. Les participantes ont été invitées à remplir un questionnaire destiné à recueillir des renseignements biographiques avant d'entrer dans le vif de leurs expériences individuelles. En raison des contraintes de temps, certaines ont préféré que les questions leur soient posées avant le début de l'entretien.

Les entretiens ont été menés par Zoom ou par téléphone et ont été enregistrés sur un support technologique. La plupart se sont déroulés en français ( $n = 21$ ), le reste en anglais ( $n = 4$ ). Les transcriptions ont été effectuées par le biais du logiciel Amberscript. Une fois les transcriptions achevées, chaque enregistrement a été relu en parallèle avec le texte transcrit pour assurer la cohérence entre l'audio et la transcription. Des corrections manuelles ont été apportées au besoin. Des thèmes et concepts récurrents ont ensuite été identifiés pour chaque transcription. Deux thèmes principaux ont été identifiés : l'un lié aux pratiques organisationnelles de gestion de carrière et l'autre lié aux caractéristiques socio-démographiques des participantes. Des sous-thèmes ont été également définis. Des codes ont été assignés aux propos des femmes correspondant aux différents thèmes et sous-thèmes. Dans la mesure où ils étaient pertinents, ces propos ont été retenus pour l'analyse.

Le tableau 1 ci-dessous fournit une brève description des participantes.

**TABLEAU 1 : Nombre de participantes par région et pays d'origine**

Afrique	Togo	9
	Côte d'Ivoire	5
	Cameroun	2
	Bénin	2
	Burkina Faso	1
	Ouganda	1
	Burundi	1
Les Amériques	Dominica	1
	Haïti	1
	Jamaïque	1
Europe	France	1

La phase suivante de l'analyse a consisté à ordonner, affiner et synthétiser les données en vue de leur présentation. Au cours de ce processus, les récits des participantes ont été comparés afin d'identifier les uniformités et les diversités. Selon Glaser (1965), la méthode de comparaison constante présente des avantages importants, en particulier dans la recherche qualitative, car elle permet de voir les catégories comme ayant un développement interne ainsi que des relations changeantes avec d'autres catégories. Des thèmes ont été identifiés, puis regroupés et étiquetés à l'aide d'un code. En créant des thèmes, nous avons pu relier les significations sous-jacentes en catégories aux fins de l'analyse (Graneheim et Lundman, 2004). Les citations pertinentes tirées des transcriptions ont été regroupées avec les thèmes identifiés en vue de leur présentation.

## Résultats

### *Pratiques de gestion de carrière et réussite professionnelle*

Moins d'un quart des 25 femmes ont admis avoir bénéficié de pratiques de gestion de carrière et, parmi elles, plus de la moitié ont déclaré avoir bénéficié d'activités de formation et de développement qui permettent aux personnes employées de mettre à jour leurs connaissances et leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles. Trois femmes, Francine, Julie et Raquel, ont déclaré avoir bénéficié de pratiques de gestion de carrière visant à perfectionner les compétences. Francine a expliqué qu'en tant qu'employée syndiquée, l'accès aux activités de formation était un « droit », tandis que Julie a mentionné qu'elle avait dû « négocier » son accès. Dans le



cas de Raquel, elle a déclaré avoir été « sélectionnée » par son superviseur pour participer à un programme de leadership.

Sur le plan de l'influence perçue de ces activités sur la réussite professionnelle, Francine a expliqué que la pratique du remboursement partiel des frais de scolarité ne lui a pas permis de progresser dans sa carrière, mais elle a néanmoins admis que l'accès à des activités de formation contribuait au sentiment de satisfaction qu'elle éprouvait à l'égard de son travail. Contrairement à Francine, Julie et Raquel ont toutes deux indiqué qu'elles avaient progressé dans leur carrière.

*« Mon employeur a payé un programme de formation assez coûteux qui m'a permis d'acquérir de nouvelles compétences qui ne sont pas nécessairement liées à mon domaine, mais c'était vraiment pour que je puisse passer à un autre niveau [dans l'organisation]. » (Raquel)*

En outre, Raquel a indiqué qu'elle avait bénéficié de ces activités de développement parce que son supérieur hiérarchique avait changé. Son expérience suggère que, bien que les pratiques de gestion de carrière qui améliorent la formation et le développement soient administrées séparément, dans certains contextes organisationnels, l'accès peut dépendre des relations que les membres du personnel nouent avec les personnes dirigeantes ou la haute direction.

*« Mon employeur a payé pour que je suive une formation, mais c'est seulement parce que mon superviseur a changé. C'est une nouvelle personne qui était prête à m'offrir cette opportunité. Vous savez, les organisations peuvent avoir ces structures [opportunités], mais si vous n'avez pas de relation directe avec quelqu'un qui est prêt à investir dans votre développement, alors vous n'en bénéficierez pas. » (Raquel)*

Une autre femme, Althea, a mentionné qu'elle avait bénéficié des pratiques de gestion de carrière qui affectent les relations. Elle a expliqué qu'elle avait développé une relation de qualité avec une superviseuse qui lui a donné des conseils sur sa carrière et l'a soutenue.

*« J'ai eu une superviseuse, Québécoise, qui m'aimait bien. Elle me disait qu'elle me voyait dans un poste d'encadrement. Elle me disait que j'étais une bonne travailleuse, que j'étais rigoureuse. Et elle m'encourageait à postuler quand il y avait des postes à pourvoir. » (Althea)*

Enfin, sur le plan des pratiques de gestion de carrière qui fournissent des informations, bien que trois femmes aient admis que leur organisation avait mis en place des pratiques qui fournissaient des informations sur les membres de leur personnel, dans les trois cas, les participantes ont mentionné que cela n'avait pas eu d'incidence sur leurs résultats professionnels.

*«Le plan de carrière [que l'on demande aux personnes salariées de préparer], en réalité, il est écrit, la pratique existe, mais ce qui se passe réellement est autre chose. Ce que je veux dire, c'est que le plan de carrière n'est pas structuré de manière à ce que vous sachiez que si vous faites tel ou tel effort, vous obtiendrez nécessairement tel ou tel résultat».* (Julie)

### **Obstacles à la réussite professionnelle liés aux facteurs sociodémographiques**

Toutes les femmes qui ont participé à l'étude soutiennent que des aspects individuels ou croisés de leur identité ont créé des obstacles à leur réussite professionnelle. Sur le plan de l'influence de la race, Raquel et Farrah ont toutes les deux indiqué qu'elles avaient été victimes de discrimination dans l'accès et le traitement sur leur lieu de travail et que cela avait eu une influence directe sur le rythme auquel leur carrière a évolué. Raquel a notamment indiqué qu'elle avait été confrontée à une « discrimination salariale au sein de l'emploi », une forme de discrimination fondée sur des facteurs tels que la race et le genre (Castilla, 2008). Raquel est la seule personne noire dans son organisation et, bien qu'elle soit titulaire d'un doctorat, elle dit gagner un salaire inférieur à celui d'autres personnes moins qualifiées qu'elle.

Farrah, quant à elle, a déclaré qu'elle pensait que la race était une motivation importante pour les gestionnaires qui l'ont écartée de plusieurs promotions.

*«Parfois, les supérieurs hiérarchiques ne sont pas sincères. Ils vous félicitent pour votre travail et tout le reste, mais chaque fois qu'un poste plus élevé est affiché, ils trouvent toutes sortes d'arguments. Parfois, ils disent que c'est votre anglais, ou qu'il y a ceci ou cela. Des arguments fallacieux... Pour moi, c'est sans doute une question de race.»* (Farrah)

D'autres femmes, comme Jenny, ont relaté des expériences de micro-agression sur le lieu de travail, qui ont influencé leurs expériences de réussite professionnelle subjective et objective. Jenny a raconté que lorsqu'elle travaillait comme assistante sociale dans une agence publique, ses collègues quittaient tous la table de la cafétéria lorsqu'elle les rejoignait pour déjeuner. Elle a également raconté que certains véhicules de l'entreprise étaient « présélectionnés » pour elle, tandis que d'autres personnes étaient autorisées à utiliser les véhicules de leur choix. Francine a également relaté que ses collègues avec plus d'ancienneté étaient dédaigneux, tandis que Suzie, la seule personne noire de son équipe, a déclaré qu'à plusieurs reprises, un superviseur lui a rappelé à quel point elle avait de la « chance » d'avoir obtenu son poste et de travailler avec eux.

Toutes les femmes ayant des responsabilités familiales ont reconnu que ces responsabilités posaient certains défis à l'évolution de leur carrière. Cependant, la mesure dans laquelle elles perçoivent leur genre comme un obstacle à la réussite professionnelle varie en fonction de facteurs tels que le nombre d'enfants et l'âge de ces derniers. Ces résultats sont conformes aux études de Chicha (2009) et de Tremblay (2005), par exemple, qui ont montré que le nombre et l'âge des enfants ont un impact direct sur les résultats professionnels des femmes.

Kadian, mère de cinq enfants, explique qu'après la naissance de son quatrième enfant, elle a été contrainte d'accepter un poste moins qualifié et moins stable dans une autre organisation (un contrat d'un an non renouvelable) parce qu'il lui permettait de se rapprocher de sa famille. De plus, l'organisation dans laquelle elle travaillait avait mis en place certaines politiques favorables à la famille (politique d'horaires flexibles), mais elle a admis que les responsabilités liées au nombre d'enfants et à leur âge ont annulé l'impact positif que cette politique aurait pu avoir sur l'évolution de sa carrière.

*« J'ai démissionné [de mon emploi au sein du gouvernement fédéral]. L'agence se trouvait à Québec et je ne pouvais pas être transférée à Montréal, et les choses devenaient compliquées avec ma famille [à Montréal]. Les enfants appelaient le soir pour pleurer. Je leur disais que je rentrais à la maison le vendredi et que le vendredi, quand je rentrais, je devais nettoyer, laver, repasser et préparer le déjeuner et le dîner pour la semaine. C'était difficile de continuer à travailler. J'étais prête à accepter n'importe quel poste pour pouvoir retourner à Montréal. » (Kadian)*

Julie, qui avait deux jeunes enfants lorsqu'elle est arrivée au Canada, et un troisième par la suite, a également admis que les responsabilités familiales avaient imposé des limites à l'évolution de sa carrière. Elle a déclaré qu'elle avait été obligée d'ignorer des possibilités de développement de carrière, car celles-ci auraient été en conflit avec ses responsabilités familiales.

Pour certaines femmes comme Esther, Jessica, Priscilla et Jane, qui ont suivi une formation médicale, l'intersection du genre et du statut d'immigrante les a empêchées de réussir leur carrière. Selon elles, leurs responsabilités en tant qu'épouses et mères ont directement influencé leur décision de ne pas entreprendre les divers processus nécessaires pour devenir médecins au Québec. Ci-dessous, Esther compare sa situation à celle d'autres médecins formés à l'étranger et de sexe masculin, tandis que Priscilla souligne les difficultés à assumer ses obligations familiales et tout en se qualifiant pour la pratique de la médecine.

*«J'ai constaté que les choses étaient plus faciles pour les hommes... plus faciles pour eux de trouver le temps de se concentrer sur leurs études, sur les examens de qualification, par rapport à moi qui devais m'occuper d'un enfant et d'un ménage. Quand trouverais-je le temps de m'asseoir, d'étudier et de préparer les examens? J'ai trouvé cela très difficile. J'avais commencé et au bout d'un moment, j'ai décidé de tout laisser tomber parce que je n'avais pas le temps. C'était tout simplement trop difficile.» (Esther)*

*«Les obligations familiales ont imposé beaucoup d'obstacles. Lorsque je suis arrivée au Québec, j'avais de jeunes enfants, un nouveau-né et un bambin. Financièrement, le temps et tout le reste... Je ne pouvais tout simplement pas passer les examens de qualification pour pratiquer la médecine au Québec. Je n'avais pas le temps. S'occuper d'une famille, vous n'avez pas de réseau, pas d'aide... » (Priscilla)*

Parmi les trois facteurs sociodémographiques évalués, le statut d'immigrante a été perçu par les femmes comme l'obstacle le plus important à leur réussite professionnelle. Selon leurs témoignages, le statut d'immigrante a entraîné de multiples répercussions sur leur carrière. À titre d'exemple, pour 22 femmes, la dévalorisation bien réelle des compétences, qui implique la dévaluation de l'éducation, de la formation professionnelle, de l'expérience professionnelle et d'autres compétences liées au travail avant l'immigration (Chicha, 2009, 2012; Esses, Dietz et Bhardwaj, 2006), a exercé une influence négative sur leurs expériences et leur sentiment de réussite professionnelle. Dans de nombreux cas, leur expérience professionnelle antérieure, qui s'étendait parfois sur plusieurs décennies, n'a pas été reconnue par les employeurs, tandis que dans d'autres cas, ce sont leurs diplômes obtenus à l'extérieur du Québec qui n'ont pas été reconnus. Dans certaines situations, les participantes ont même indiqué que leurs diplômes ou les titres obtenus avaient été déclassés d'au moins un niveau.

Le fait que le lieu d'obtention des diplômes ne semble pas atténuer l'association négative que ces femmes font entre leur statut d'immigrantes et leur réussite professionnelle est tout aussi intéressant en ce qui concerne la question des qualifications académiques. Parmi les 22 femmes, sept avaient obtenu leur diplôme le plus élevé avant l'immigration, dans des pays étrangers – six dans des pays européens et une en Chine. Cependant, la possession de ces diplômes à elle seule n'est pas un facteur déterminant de réussite professionnelle. Parmi ces sept femmes, quatre ont indiqué qu'elles avaient dû poursuivre leurs études après leur arrivée parce qu'elles n'avaient pas pu accéder à des emplois de qualité dans leur domaine d'études ou qu'elles n'avaient pas pu progresser dans leur carrière grâce à leurs seules qualifications antérieures à l'immigration. L'une des trois autres femmes a mentionné qu'elle avait l'intention

d'entreprendre d'autres études parce qu'elle n'avait pas réussi à accéder à certaines possibilités de carrière avec ses qualifications actuelles, tandis que les deux autres ont admis qu'elles se sentaient pénalisées de ne pas avoir poursuivi des études supplémentaires au Québec parce que leur rémunération ne correspondait pas à leurs qualifications ni au niveau de salaire de leurs collègues ayant des qualifications similaires.

Caroline et Latoya ont toutes deux indiqué que leurs qualifications préalables à l'immigration avaient été rétrogradées d'un niveau, ce qui a non seulement eu un impact sur leur salaire de base, mais a également réduit leurs possibilités d'évolution de carrière, car le nombre et le type de postes auxquels elles pouvaient postuler au sein de leur organisation étaient limités. En fait, Caroline attribue en partie la stagnation de sa carrière à la dévalorisation et à la non-reconnaissance de ses qualifications antérieures à l'immigration. Bien qu'elle ait obtenu une maîtrise en gestion des affaires (MBA) avant son arrivée au Québec, elle a expliqué que ce diplôme n'était reconnu que comme un baccalauréat par l'organisme chargé d'évaluer les qualifications préalables à l'immigration. Même avec son « baccalauréat », elle a expliqué qu'elle n'avait pu trouver qu'un emploi d'assistante administrative, qui ne requiert qu'un diplôme d'études collégiales, et qu'elle occupait toujours ce poste dix ans plus tard.

D'autres femmes, comme Pauline, ont expliqué qu'en raison de la non-reconnaissance de leur expérience préalable à l'immigration et de leurs expériences de déqualification, elles ont été contraintes de se tourner vers le travail secondaire où les conditions d'emploi sont généralement précaires. Bien que Pauline soit titulaire d'une maîtrise en administration des affaires et en finances et qu'elle ait plus de 20 ans d'expérience dans son domaine, elle travaille actuellement sous contrat comme enseignante suppléante dans une école primaire. Elle a raconté comment, à son arrivée au Québec, des personnes responsables de la formation à Emploi Québec lui ont dit qu'elle devait « oublier » son expérience professionnelle antérieure et « apprendre » à occuper un emploi dont le salaire n'était que de 12 dollars de l'heure, parce qu'il n'y avait pas d'emploi au Québec pour des personnes comme elle. Elle a souligné que ces expériences ont non seulement entraîné une baisse de ses revenus, mais qu'elles ont également engendré des sentiments de « honte » et d'« insatisfaction » à l'égard de son emploi et de sa carrière. D'autres personnes comme Cristal, Jenny et Antoinette ont également expliqué que la non-reconnaissance de l'expérience et des qualifications acquises avant l'immigration les a forcées à occuper des emplois dans les secteurs des soins, de l'hôtellerie ou du commerce de détail, où les conditions d'emploi demeurent médiocres et précaires (Cloutier, 2008 ; Cloutier-Villeneuve, 2022).

Julie et Suzie ont également attribué le rythme très lent auquel leur carrière s'est développée à la non-reconnaissance de leur expérience professionnelle antérieure à l'immigration. Avant d'immigrer, les deux femmes travaillaient comme cadres dans leur entreprise, mais elles n'ont pu obtenir que des postes de débutantes lorsqu'elles ont commencé à travailler au Québec. Même après avoir travaillé 10 ans au Québec pour Julie, et 8 ans pour Suzie, aucune d'entre elles n'a réussi à obtenir un poste comparable à celui qu'elles occupaient avant d'immigrer.

*« Mon évolution de carrière n'a pas été aussi rapide que je l'aurais souhaité. Ce n'est pas parce que je n'ai pas cherché ou parce que je me suis limitée. Mon évolution de carrière a été très lente [parce que] lorsque j'ai commencé à travailler au Québec, j'ai dû commencer "à la porte", comme on dit. J'ai dû tout refaire et je n'ai pu avancer que pas à pas. » (Julie)*

Bien que Liliane ait pu trouver du travail dans son domaine, contrairement à d'autres femmes comme Pauline, Cristal, Jenny, Amanda, Sherry et Antoinette, son expérience montre que les obstacles à la réussite professionnelle peuvent résulter des pratiques institutionnelles. En plus de sa licence, Liliane possède un certificat universitaire d'enseignement de l'anglais langue seconde (ESL) et plus de 10 ans d'expérience professionnelle dans l'enseignement de cette matière. Cependant, malgré ses qualifications et son expérience professionnelle, elle a mentionné qu'elle n'était inscrite que sur la liste d'appel d'une commission scolaire et qu'elle ne pouvait espérer occuper un poste permanent à temps plein dans le système public tant que leurs pratiques ne seraient pas révisées. Elle a expliqué sa situation en ces termes :

*« Je peux être une sub [enseignante remplaçante], mais je ne peux pas occuper un poste [un poste d'enseignant permanent à temps plein]. On peut donc avoir un contrat et ce contrat se termine. Mais je ne peux pas dire que j'ai un poste permanent dans une école. Contrat, contrat, contrat. Vous savez, vous obtenez un contrat, vous le faites pendant un an et puis c'est tout. Ensuite, s'il y a quelque chose de disponible l'année suivante, vous pouvez prendre ce contrat. S'il n'y en a pas, vous faites de l'intérim entre-temps et [ensuite] vous obtiendrez peut-être un contrat. » (Liliane)*

Outre la non-reconnaissance de l'expérience professionnelle et des diplômes antérieurs, les femmes qui ont participé à l'étude ont fait part des difficultés qu'elles ont rencontrées pour obtenir une licence professionnelle. Cinq des participantes avaient déjà suivi une formation dans une profession réglementée – quatre étaient médecins et la cinquième était sage-femme. Selon elles, les coûts élevés, l'investissement en temps, ainsi que les procédures complexes, y compris les procédures de demande, ont constitué des obstacles majeurs à la réussite de leur carrière. Le

résultat, d'un point de vue objectif, est que leurs carrières ont stagné ou régressé au fil du temps. Deux des médecins et la sage-femme de formation travaillaient comme infirmières, tandis que les deux autres médecins travaillaient comme chercheuses dans le secteur parapublic. D'un point de vue subjectif, elles ont mentionné qu'elles éprouvaient des sentiments d'« *injustice* » et se sentaient « *révoltées* » par le fait qu'elles n'aient pas pu travailler comme médecin au Québec.

## Discussion

L'une des principales conclusions de cette étude est que peu de femmes ont déclaré avoir bénéficié des pratiques de gestion de carrière qui favorisent la réussite professionnelle. Par conséquent, la plupart des 25 femmes n'ont pas eu l'impression d'avoir réussi leur carrière. Plus important encore, l'étude a montré qu'elles sont confrontées à de multiples obstacles sur le marché du travail au Québec, qui découlent de facteurs liés à leur race, à leur genre ou à leur statut d'immigrantes, ou d'une combinaison de ces facteurs. Ces résultats sont cohérents avec les conclusions précédentes concernant l'influence des facteurs sociodémographiques sur la réussite professionnelle.

Sur le plan de l'influence de la race, l'étude a révélé son influence sur les perceptions de la réussite professionnelle, conformément aux conclusions des recherches de Chicha (2009, 2012), Ng et Gagnon (2020) et Yap et al. (2010) qui se concentrent spécifiquement sur le cas du Canada ou du Québec. D'après leurs récits, certaines femmes ont perçu une discrimination dans l'accès au lieu de travail et dans le traitement qui leur est réservé, comme des préjugés dans les décisions d'embauche et d'évaluation ou une discrimination au niveau de l'accès à des relations de développement. Ces expériences ont influencé leurs perceptions de la réussite professionnelle, en particulier de la réussite professionnelle objective. Toutefois, aucune association n'a été signalée entre la race et l'accès à la formation financée par l'employeur. En outre, nombreuses sont les femmes qui ont fait état d'expériences de microagressions sur le lieu de travail, y compris certaines de celles qui ont déclaré avoir réussi leur carrière, ce qui a particulièrement influencé leur sentiment d'insatisfaction professionnelle. Cette dernière constatation suggère que ces expériences sont répandues et banales, et elle corrobore des rapports antérieurs selon lesquels les microagressions raciales peuvent avoir des effets graves sur les expériences professionnelles et les résultats de carrière de certaines personnes employées (Holder, Jackson et Ponterott, 2015; Sue, Capodilup et Holder, 2008).



Conformément aux conclusions des recherches antérieures de Chicha (2009), Kirchmeyer (2006) et Tremblay (2005), la présente étude a révélé que le genre était perçu comme un obstacle, en particulier à la réussite objective des participantes à l'étude. Elle a également révélé que l'âge et le nombre d'enfants étaient des déterminants importants de la réussite professionnelle perçue, car ces facteurs influençaient considérablement certains choix de carrière, tels que les types de travail que les femmes acceptaient d'effectuer, ainsi que les perceptions de la structure des possibilités. Ces résultats concernant l'influence du genre sur les résultats de carrière sont importants, car ils contredisent l'opinion généralement admise selon laquelle le Québec est une exception en Amérique du Nord en ce qui concerne l'égalité des genres et la participation équitable des femmes au marché du travail (Genin, Laroche et Marchadour, 2022). La différence dans nos résultats peut être liée aux identités sociales croisées des femmes qui ont participé à l'étude – femmes et immigrantes. Ils suggèrent en outre que les besoins de ces femmes, en termes de types de politiques et de pratiques d'égalité des genres, qui sont adoptées par le milieu de travail ou celles créées par les gouvernements, peuvent différer considérablement de celles qui ont été conçues pour répondre aux besoins de la population majoritairement blanche et féminine au Québec.

Enfin, sur le plan des perceptions selon lesquelles le statut d'immigrante est un obstacle à la réussite professionnelle, l'une des principales conclusions de cette recherche est qu'il s'agit effectivement d'un obstacle important. En fait, des trois facteurs sociodémographiques évalués dans le cadre de l'étude, le statut d'immigrante a été perçu comme l'obstacle le plus important à la réussite professionnelle des femmes. D'après leurs récits, les facteurs aux niveaux méso et macro ont été les principaux déterminants de leur manque de réussite. Ces résultats contrastent notamment avec ceux d'Aydemir et Skuterud (2008), selon lesquels les facteurs microéconomiques, tels que les compétences linguistiques, sont essentiels pour expliquer les piètres résultats des personnes immigrantes sur le marché du travail et dans leur carrière au Canada ou au Québec.

La plupart des femmes ont indiqué que la non-reconnaissance de leur expérience professionnelle et de leurs qualifications par les employeurs ou les institutions responsables de l'évaluation des diplômes constituait un obstacle majeur à leur progression de carrière. En raison de la non-reconnaissance de leur expérience professionnelle et de leurs qualifications, de nombreuses femmes ont été contraintes d'accepter des postes de débutantes où les niveaux de salaire sont généralement bas et certainement inférieurs à leur niveau de qualification. Pour d'autres, la non-reconnaissance de leur expérience professionnelle et de leurs qualifications les a obligées à trouver du travail sur le marché secondaire

de l'emploi où les conditions d'emploi sont toujours précaires. Dans ces conditions, on peut penser que la réussite professionnelle est encore loin d'être acquise pour beaucoup d'entre elles.

### *Implications de la recherche*

Cette étude a des implications pour les organisations ainsi que pour la politique d'intégration au marché du travail au Québec. En ce qui concerne les organisations, la perception générale des participantes selon laquelle les facteurs sociodémographiques sont des obstacles importants à leur réussite professionnelle, implique que les organisations n'en font pas assez pour promouvoir la réussite professionnelle des personnes immigrantes noires. Selon ces femmes et d'après nos résultats, il reste encore beaucoup à faire.

Pour commencer, il est important que les organisations mettent en place des mesures ou des pratiques permettant d'évaluer de manière ponctuelle les compétences des femmes immigrantes noires et, sur cette base, de leur offrir des chances équitables et égales de progresser dans leur carrière. Nos résultats montrent que presque toutes les femmes ont fait l'expérience de la déqualification ou de l'actualisation des compétences, c'est-à-dire que les qualifications et l'expérience acquises avant l'immigration n'ont pas été prises en compte dans les processus visant à déterminer l'accès au marché du travail et l'intégration, et en particulier dans l'évaluation visant à déterminer si elles possédaient les compétences et les qualifications requises pour progresser dans leur carrière. Dans certains cas, les femmes ont même indiqué que les qualifications et les compétences acquises localement n'étaient pas prises en compte dans les évaluations utilisées pour déterminer si elles possédaient les compétences nécessaires pour occuper certains postes.

De multiples intervenants, y compris les décideurs du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, ainsi que le personnel des ressources humaines, ont un rôle unique à jouer dans ce processus, qui impliquerait non seulement la mise en œuvre de mesures ou de pratiques visant à garantir que les compétences des femmes immigrantes noires soient évaluées de manière adéquate, mais aussi qu'elles soient prises en compte dans les décisions relatives à l'emploi. Cela suppose tout d'abord que leur formation préalable à l'immigration soit reconnue et traitée avec une valeur juste et égale sur le marché du travail québécois. Les diplômes étant le tremplin pour l'obtention de certains postes, il est important que ces diplômes soient évalués de manière équitable. Cela suppose également que les expériences de travail antérieures à l'immigration, qui s'étendent parfois sur plusieurs décennies, soient également

reconnues et traitées avec une valeur juste et égale sur le marché du travail. Comme l'a suggéré l'une des femmes participantes, il ne devrait pas être nécessaire d'attendre la 101<sup>e</sup> candidature pour que le personnel des ressources humaines remarque qu'une personne membre du personnel est intéressée par un poste, qu'il s'agisse d'une affectation intra ou inter organisationnelle.

Un thème récurrent soulevé par de nombreuses femmes est qu'elles n'ont pas l'impression qu'on leur donne les mêmes chances de démontrer leurs capacités ou d'apprendre de nouvelles compétences. Une femme qui occupe le même poste depuis 10 ans a répété tout au long de l'entretien : « il faut qu'ils nous donnent une chance ». Pour offrir l'égalité des chances à ces femmes, il faudrait que les organisations deviennent moins rigides dans leur approche des divers processus susceptibles de favoriser l'évolution de carrière des membres de leur personnel. Les organisations moins rigides offriront des possibilités de mutations latérales, d'affectations temporaires ou permettront aux membres de leur personnel actuels de « se développer sur place » (De Vos, Dewettinck et Buyens, 2008). En offrant ces possibilités, ces derniers pourront acquérir de nouvelles compétences ou améliorer leurs performances, ce qui, en fin de compte, favorisera leur réussite professionnelle, qu'il s'agisse d'une réussite professionnelle objective ou subjective.

Enfin, compte tenu de l'importance de la gestion de la diversité et de l'égalité pour les performances de l'entreprise (Armstrong et al., 2010), les organisations pourraient envisager d'adopter des politiques de diversité dont les objectifs ne se limitent pas uniquement au fait de rendre leur main-d'œuvre plus hétérogène (Thomas et Ely, 1996). Ces politiques devraient s'efforcer de mieux intégrer les ressources humaines talentueuses issues de milieux différents en se concentrant sur l'élimination des obstacles existants à l'intégration. Mighty (1991, p. 67, cité dans Agócs et Burr, 1996, p. 36) propose que les organisations adoptent une stratégie de « valorisation de la diversité », qui implique un vaste effort de changement organisationnel axé sur « la modification des attitudes et des comportements des individus, tout en changeant la philosophie et la culture de l'organisation et, par conséquent, sa structure, ses politiques et ses procédures. » Les politiques formelles ont non seulement l'avantage de signaler l'engagement des personnes dirigeantes en faveur de l'objectif de diversité et d'inclusion (Emerson et Murphy, 2014), mais elles ont également pour effet d'inciter et de contraindre les membres du personnel, la clientèle et les autres parties prenantes à suivre le mouvement.

*Limites de la recherche*

Bien que notre recherche ait l'avantage de mettre l'accent sur les femmes immigrantes noires qui sont de plus en plus présentes sur le marché du travail au Québec, mais dont les expériences et les résultats de carrière ont été largement ignorés par les recherches antérieures, elle n'est pas sans limites. Premièrement, bien que la taille de l'échantillon soit conforme à celle d'autres enquêtes qualitatives, notre étude n'a porté que sur 25 femmes, sélectionnées à dessein. Il convient donc d'être prudent quant à la généralisation de nos résultats. Cela dit, nos résultats pourraient servir de base à de futures études comparant les résultats de carrière des femmes et des hommes, ou comparant les perceptions de la réussite professionnelle des femmes immigrantes noires dans des organisations de différentes tailles ou dans différents secteurs d'activité. Ces études supplémentaires apporteraient une compréhension plus fine des différents facteurs susceptibles de modérer la relation entre les pratiques de gestion organisationnelle des carrières et la réussite professionnelle, et constitueraient un complément important à des études telles que celle de Banerjee, Reitz et Oreopoulos (2018). En outre, une comparaison des perceptions de la réussite professionnelle selon le cadre organisationnel ou les secteurs d'activité peut permettre de mieux comprendre le rôle de parties prenantes importantes, telles que les syndicats, dans la promotion des objectifs d'efficacité et d'équité sur le lieu de travail (Pohler et Luchak, 2014).

Deuxièmement, compte tenu des objectifs de notre étude, nous n'avons pas pris en compte d'autres variables susceptibles d'influencer la réussite professionnelle des participantes, telles que l'âge, les différences individuelles stables ou d'autres variables du capital humain telles que la motivation, les connaissances et les compétences politiques, la durée de l'emploi, etc. (Ng et al., 2005). En outre, étant donné notre souci de comprendre l'influence des pratiques de gestion de carrière organisationnelle, nous n'avons pas pris en compte le rôle des pratiques de gestion de carrière individuelle sur les résultats de carrière de ces femmes. Cependant, la gestion de carrière est une responsabilité conjointe, et l'individu a également un rôle important à jouer dans le processus (De Vos, Dewettinck et Buyens, 2009 ; Hirschi et Koen, 2021 ; Kossek et al., 1998). Les futures recherches sur la réussite professionnelle de ce groupe d'individus gagneraient sans doute à inclure un plus large éventail de variables et à prendre en compte l'influence des pratiques de gestion de carrière individuelle sur les résultats de carrière.

Troisièmement, comme celle de Chicha (2012), notre étude a identifié des cas où l'intersection de différentes facettes de l'identité sociale de ces femmes a conduit à des expériences significatives et profondes de

discrimination et d'oppression (Harnois, 2015), en particulier en ce qui concerne leur développement de carrière. Cependant, si l'utilisation d'une approche intersectionnelle nous a permis de mettre au jour les expériences de ces femmes en matière d'inégalité et de montrer qu'elles ne sont pas façonnées par un seul facteur, mais plutôt par une combinaison de facteurs, nous n'avons pas été en mesure de confirmer, comme d'autres études intersectionnelles, que la discrimination et l'oppression sont des facteurs importants dans la vie de ces femmes.

## **Conclusion**

La présente recherche visait à faire la lumière sur les expériences de carrière des femmes immigrantes noires au Québec, un sujet qui a été largement ignoré dans la littérature jusqu'à présent. En particulier, elle visait à comprendre les expériences et les sentiments de ces femmes à l'égard de la réussite professionnelle, à étudier l'influence des facteurs organisationnels sur leurs perceptions de la réussite professionnelle objective et subjective, ainsi qu'à examiner l'influence des facteurs liés à leur identité sociale sur les perceptions de réussite professionnelle. Contrairement à de nombreuses études antérieures à grande échelle qui visent à identifier les tendances dans les résultats d'emploi des personnes immigrantes ou qui comparent leurs résultats à ceux des personnes non immigrantes par exemple, notre recherche était beaucoup plus ciblée et s'est concentrée sur l'identification et l'analyse des différents facteurs qui influencent les expériences de carrière des immigrantes noires dans les organisations au Québec.

Les résultats indiquent clairement qu'à l'heure actuelle, les efforts déployés au Québec pour promouvoir l'inclusion et l'avancement des femmes immigrantes noires dans les organisations sont insuffisants. Pour que les organisations et la société québécoise puissent bénéficier pleinement des connaissances, des compétences et des talents de ces femmes, il convient d'abord de mettre en place des politiques et des pratiques adéquates pour s'assurer que leurs compétences sont correctement évaluées. Une évaluation équitable des diplômes obtenus avant l'immigration par les autorités compétentes, y compris les organismes gouvernementaux et les commissions d'attribution de permis, permettra de signaler aux employeurs que ces femmes possèdent les connaissances et les compétences requises pour occuper divers postes, y compris des postes de direction. Les organisations ont un rôle crucial et unique à jouer, en veillant à ce que ces femmes aient également la possibilité de progresser dans leur carrière. Comme l'indiquent nos résultats, les femmes immigrantes noires continuent de faire l'objet de préjugés dans les processus

de recrutement et de promotion professionnelle au sein des organisations. Étant donné la place centrale qu'occupe la réussite professionnelle dans la vie des individus et le lien qui existe entre les expériences et les sentiments de réussite professionnelle et la performance et la productivité des organisations (Abele, Spurk et Volmer, 2011), ces obstacles ne peuvent plus être ignorés par les organisations tournées vers l'avenir et soucieuses de devenir ou de rester compétitives dans les contextes contemporains. L'impératif de comprendre et de promouvoir la réussite professionnelle des groupes minoritaires tels que les femmes immigrantes noires doit être soutenu, dans la mesure où il favorise à la fois la justice et l'égalité organisationnelles.

## Notes

1. Souligné dans l'original.
2. Nous utilisons le terme « réseau social » pour englober le comportement et la structure des réseaux.
3. Traduction par les auteures.
4. Les femmes, affirme-t-on, présentent principalement des attributs communautaires, qui décrivent avant tout une préoccupation pour le bien-être d'autrui. Ces caractéristiques comprennent l'affection, la serviabilité, la compassion, la sensibilité interpersonnelle, la sollicitude et la douceur (Eagly et Karau, 2002).
5. Bauder (2003), par exemple, met en évidence le traitement disparate que les personnes immigrantes reçoivent de la part de certains organismes d'accréditation en ce qui concerne le coût de celle-ci. Alors que le Conseil canadien de certification en architecture demande aux diplômés canadiens 300 dollars pour l'évaluation de leurs qualifications professionnelles, le coût pour les professionnels formés à l'étranger est de 1 000 dollars.
6. Chicha (2009) établit une distinction entre la surqualification et la *déqualification*. Selon elle, la *déqualification* se caractérise par un gaspillage de compétences, qui conduit à des inégalités socioéconomiques substantielles parmi les personnes immigrantes au Québec.

## Bibliographie

- Abele, A. E., Spurk, D. et Volmer, J. (2011). The construct of career success: measurement issues and empirical example. *Journal for Labor Market Research*, 43, 195-206. DOI: 10.1007/s12651-010-0034-6.
- Abele, A. E. et Wiese, B. S. (2008). The nomological network of self-management strategies and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 733-749.
- Adler, P. S. et Kwon, S.-W. (2002). Social Capital. Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Agócs, C. et Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 17(4/5), 30-45.

- Arcand, S., Lenoir-Achdjian, A., et Helly, D. (2009). Insertion professionnelle d'immigrants récents et réseaux sociaux : le cas de Maghrebins à Montréal et Sherbrooke. *Canadian Journal of Sociology/Cahiers canadiens de sociologie*, 34 (2), 373-402.
- Armstrong, C., Flood, P.C., Guthrie, J. P., Liu, W., Maccurtain, S. et Mkamwa, T. (2010). The Impact of Diversity and Equality Management on Firm Performance : Beyond High Performance Systems. *Human Resource Management*, 49(6), 977-998.
- Aydemir, A. et Skuterud, M. (2005). Explaining the Deteriorating Entry Earnings of Canada's Immigrant Cohorts : 1966-2000. Analytical Studies Branch Research Paper Series (Catalogue no. 11F0019MIE- No. 225). Statistics Canada.
- Bagdadli, S. et Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success : A systemic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29, 353-370. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.08.001>.
- Ballesteros Leiva, F. et Saba, T. (2024). Microaggressions. Dans A. Klarsfeld, S. Nkomo, L. Tska, A-F. Bender, et Cachat-Rosset, G. (Eds.), *Encyclopedia of Equality, Equity, Diversity, and Inclusion* (pp. 238-242). Elgar.
- Ballout, H. I. (2007). Career success. The effects of human capital, person-environment fit and organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 741-765.
- Banerjee, R. et Phan, M. (2014). Licensing Requirements and Occupational Mobility Among Highly Skilled New Immigrants in Canada. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 69(2), 290-315.
- Banerjee, R., Reitz, J. et Oreopoulos, P. (2018). Do large employers treat racial minorities more fairly? An analysis of Canadian field experiment data. *Canadian Public Policy*, 44(1), 1-12.
- Barrett, A., McGuinness, S., O'Brien, M. et O'Connell, P. (2013). Immigrants and Employer-provided Training. *Journal of Labour Research*, 34, 52-78. DOI: 10.1007/s12122-012-9148-7.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond : Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.
- Bauder, H. (2003). "Brain Abuse", or the Devaluation of Immigrant Labour in Canada. *Antipode*, 35(4), 699-717.
- Bell, M. P., Kwesiga, E. et Berry, D. P. (2010). Immigrants : the new 'invisible men and women' in diversity research. *Journal of Managerial Psychology*, 25(2), 177-188.
- Berg, P. (1999). The Effects of High-Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 54, 111-135.
- Boudarbat, B. et Boulet, M. (2010). Immigration au Québec : Politiques et intégration au marché du travail. Rapport de projet, CIRANO, n° 2010RP-05, 88 pages.
- Boudarbat, B. et Connolly, M. (2013). Evolution de l'accès à l'emploi et des conditions de travail des immigrants ai Québec, en Ontario et en Colombie-Britannique entre 2006 et 2012. Rapport de projet, CIRANO, n° 2013s-28, 38 pages.
- Boudarbat, B. et Grenier, G. (2017). Immigration in Quebec : Labour Market Integration and Contribution to Economic Growth. *Canadian Ethnic Studies*, 49(2), 13-32.
- Boudarbat, B., et Adom, I. M. (2023). Les minorités visibles nées au Canada : L'angle mort des politiques d'intégration au marché du travail. Rapport de projet, CIRANO, n° 2023RP-27, 64 pages.



- Boulet, M. (2012). Le degré de déqualification professionnelle et son effet sur les revenus d'emploi des femmes immigrantes membres d'une minorité visible du Québec. *Canadian Journal of Women and Law*, 24(1), 53-81.
- Britton, D. M. et Logan, L. (2008). Gendered Organizations: Progress and Prospects. *Sociology Compass*, 2(1), 107-121.
- Cappelli, P. (2004). Why do employers pay for college? *Journal of Econometrics*, 121, 213-241.
- Castilla, E. J. (2008). Gender, Race, and Meritocracy in Organizational Careers. *American Journal of Sociology*, 113(6), 1479-1526.
- Chicha, M.-T. (2009). Le mirage de l'égalité: les immigrées hautement qualifiées à Montréal, Rapport de recherche présenté à La Fondation Canadienne des relations raciales.
- Chicha, M.-T. (2012). Discrimination systémique et intersectionnalité: la déqualification des immigrantes à Montréal. *Canadian Journal of Women and Law*, 24(1), 82-113.
- 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. Rapport de recherche, Centre d'études ethniques des universités montréalaises, CEETUM.
- Cloutier, Luc (2008). La qualité de l'emploi au Québec, développements conceptuels et création d'une typologie. État actuel de la réflexion, Québec, Institut de la statistique du Québec, 47 p.
- Cloutier-Villeneuve, Luc (2022). « Analyse comparative des tendances historiques relatives à la rémunération horaire des femmes et des hommes au Québec dans les grands groupes professionnels », Marché du travail et rémunération, [En ligne], no 34, novembre, p. 1-27. [statistique.quebec.ca/fr/fichier/analyse-comparative-tendances-remuneration-horaire-femmes-hommes-quebec- groupes-professionnels.pdf].
- Combs, G. M. (2003). The Duality of Race and Gender for Managerial African American Women: Implications of Informal Social Networks on Career Advancement. *Human Resource Development Review* 2(4), 385-405.
- Cornelissen, L. et Turcotte, M. (2020). Persistent overqualification among immigrants and non-immigrants. *Insights on Canadian Society*. September. Statistics Canada Catalogue no. 75-006-X.
- Cox Jnr., T. et Nkomo, S. M. (1991). A Race and Gender-Group Analysis of the Early Career Experience of MBAs. *Work and Occupations*, 18(4), 431-446.
- Demers, M.-A. (2018). Résultats de l'Enquête sur la population active pour le Québec. Institut de la Statistique du Québec. Gouvernement du Québec.
- De Vos, A., Dewettinck, K. et Buyens, D. (2008). To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations*, 30(2), 156-175.
- De Vos, A., Dewettinck, K. et Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55-80.
- Dreher, G. F. et Cox Jnr., T. H. (1996). Race, Gender, and Opportunity: A study of Compensation Attainment and the Establishment of Mentoring Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 297-308.

- Eagly, A. H. et Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T. et DuBois, D. L. (2008). Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-mentored Individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 254-267.
- Eby, L. T., Rhodes, J. E. et Allen, T. D. (2007). Definition and evolution of mentoring. Dans T. D. Allen et L. T. Eby (eds.). *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspective approach* (pp. 7-20). Blackwell Publishing.
- Ely, R. J., Stone, P. et Ammerman, C. (2014). Rethink what you “know” about high-achieving women. *Harvard Business Review*, 92, 101-109.
- Emerson, K. T. U. et Murphy, M. C. (2014). Identity Threat at Work: How Social Identity Threat and Situational Cues Contribute to Racial and Ethnic Disparities in the Workplace. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 20(4), 508-520.
- Esses, V. M., Dietz, J., et Bhardwaj, A. (2006). The Role of Prejudice in the Discounting of Immigrant Skills. Dans R. Mahalingam (Ed.), *Cultural psychology of immigrants* (pp. 113-130). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Ferrer, A. et Riddell, W.C. (2008). Education, credentials, and immigrant earnings. *Canadian Journal of Economics*, 41(1), 186-216.
- Frank, K. (2013). Immigrant Employment Success in Canada: Examining the Rate of Obtaining a Job Match. *International Migration Review*, 47(1), 76-105.
- Friedman, R. A. et Krackhardt, D. (1997). Social Capital and Career Mobility. A Structural Theory of Lower Returns to Education for Asian Employees. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33(3), 316-334.
- Garavan, T. et Coolahan, M. (1996a). Career mobility in organizations: implications for career development – Part I. *Journal of European Industrial Training*, 20(4), 30-40.
- Garavan, T. et Coolahan, M. (1996b). Career mobility within organizations: implications for career development – Part 2 – a case study. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 31-39.
- Gauthier, C.-A. (2016). Obstacles to socioeconomic integration of highly-skilled immigrant women. Lessons from Quebec interculturalism and implications for diversity management. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 17-30.
- Genin, E., Laroche, M. et Marchadour, G. (2022). Gender equality in the workplace in Quebec: strategic priority for employers or partial response to institutional pressures? *Equality, Diversity and Inclusion*, 41(7), 959-975.
- Glaser, B. G. (1965). The Constant Comparative Method of Qualitative Analysis. *Social Problems*, 12(4), 436-445.
- Graneheim, U. H. et Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105-112.
- Grestner, C. R. et Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Groeneveld, S., Bakker, V. et Schmidt, E. (2020). Breaking the glass ceiling, but facing a glass cliff? The role of organizational decline in women’s representation in leadership positions in Dutch civil service organizations. *Public Administration*, 98, 441-464.

- Harnois, C. E. (2015). Jeopardy, Consciousness, and Multiple Discrimination: Intersecting Inequalities in Contemporary Western Europe. *Sociological Forum*, 30(4), 971-994.
- Harris, K. J. et Kacmar, K. M. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 363-378.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113-136.
- Hirschi, A. et Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126.
- Holder, A. M. B., 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.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 81(1), 56-87.
- Ibarra, H. (1997). Paving an Alternative Route: Gender Differences in Managerial Networks. *Social Psychology Quarterly*, 60(1), 91-102.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. et Morgenson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277.
- James, E. H. (2000). Race-Related Differences in Promotions and Support: Underlying Effects of Human and Social Capital. *Organization Science*, 11(5), 493-508.
- 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, 485-519.
- Kammeyer-Mueller, J. D. et Judge, T. A. (2008). A quantitative review of mentoring research: Test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 269-283.
- Kirchmeyer, C. (2006). The different effects of family on objective career success across gender: A test of alternative explanations. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 323-346.
- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S. et Demarr, B. (1998). Career Self-management: a quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51, 935-962.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E. et Astrove, S. (2015). Consequences of High LMX: Career Mobility and Success. Dans T. N. Bauer et B. Erdogan (eds.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (pp. 241-259). Oxford University Press.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman and Company.
- Lacroix, J., Gagnon, A. et Lortie, V. (2017). At the Intersection of Gender and National Origin: The Career Trajectories of Selected Immigrants in Quebec. *Population-E*, 72(3), 419-444.
- Lamba, N. K. (2003). The employment experiences of Canadian refugees: Measuring the impact of human and social capital on quality of employment. *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 40, 45-64.
- Li, P. S. et Li, E. X. (2008). University-Educated Immigrants from China to Canada: Rising Number and Discounted Value. *Canadian Ethnic Studies*, 40(3), 1-16.

- Malik, A. et Manroop, L. (2017). Recent immigrant newcomers' socialization in the workplace. Roles of organizational socialization tactics and newcomer strategies. *Equality, Diversity and Inclusion*, 36(5), 382-400.
- Merriam, S. B. et Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research* (4<sup>th</sup> edition). Jossey-Bass.
- Metz, I. et Tharenou, P. (2001). Women's Career Advancement. The Relative Contribution of Human and Social Capital. *Group and Organization Management*, 26(3), 312-342.
- Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. (2019). *La planification de l'immigration au Québec pour la période 2020-2022. Recueil de statistiques sur l'immigration au Québec*. Gouvernement du Québec.
- Nakhaie, M. R. et Kazemipur, A. (2013). Social Capital, Employment and Occupational Status of the New Immigrants in Canada. *International Migration and Integration*, 14, 419-437.
- Ng, E. S. et Gagnon, S. (2020). Employment Gaps and Underemployment for Racialized Groups and Immigrants in Canada: Current Findings and Future Directions.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., et Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Nkomo, S. M. et Cox Jnr., T. (1990). Factors Affecting the Upward Mobility of Black Managers in Private Sector Organizations. *The Review of Black Political Economy*, 18(3), 39-57.
- Noe, R. A. et Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 291-302.
- Padavick, I., Ely, R. J. et Reid, E. M. (2019). Explaining The Persistence of Gender Inequality: The Work-family Narrative as a Social Defense against the 24/7 Work Culture. *Administrative Science Quarterly*. Doi: 10.1177/0001839219832310.
- Pohler, D. et Luchak, A.A. (2014). Balancing Efficiency, Equity and Voice. The Impact of Unions and High Involvement Work Practices on Work Outcomes. *Industrial and Labor Relations Review*, 67(4), 1063-1094.
- Poon, J.M. (2004). Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Personnel Review*, 33, 322-334. <https://doi.org/10.1108/00483480410528850>.
- Prasad, P., D'Abate, C. et Prasad, A. (2007). Organizational Challenges at the Periphery: Career Issues for the Socially Marginalized. Dans H. Gunz et M. Peiperl (Eds), *Handbook of Career Studies* (pp. 169-187). Sage Publications.
- Ragins, B. R. (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *The Academy of Management Journal*, 37, 957-971.
- Ragins, B. R. et Gonzalez, J. A. (2003). Understanding diversity in organizations. Getting a grip on a slippery construct. Dans J. Greenberg (Ed.) *Organizational behavior: The state of the science* (2<sup>nd</sup> edition, pp. 125-163). Lawrence Erlbaum.
- Reitz, J. (2013). Closing the gaps between skilled immigration and Canadian labour markets: Emerging policy issues and priorities. Dans T. Triadafilopoulos (Ed.) *Wanted and Welcome? Immigrants and Minorities, Politics and Policy* (pp. 147-163). Springer.
- Roberson, L. et Block, C.J. (2001). Racioethnicity and Job Performance: A Review and Critique of Theoretical Perspectives on the Causes of Group Differences. *Research in Organizational Behavior*, 33, 247-325.

- Sanders, J., Nee, V. et Sernau, S. (2002). Asian Immigrants' Reliance on Social Ties in a Multiethnic Labor Market. *Social Forces*, 81(1), 281-314.
- Schein, V. E. (2007). Women in management: reflections and projections. *Women in Management Review*, 22(1), 6-18.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T. et Liu, J. (1996). Think-manager-think male: a global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 33-41.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. et Liden, R. C. (2001). A Social Capital Theory of Career Success. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- Seibert, S., Akkermans, J., et Lui, J. (2024). Understanding Contemporary Career Success: A Critical Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 509-534.
- Seron, C. (2016). Rethinking the intersectionality of race, gender, and class identity. Educating underrepresented minority women for elite careers in science, technology, math, and engineering. Dans S. Headworth, R. L. Nelso, R. Dinovitzer et D.B. Wilkins (Eds.), *Diversity in Practice. Race, Gender, and Class in Legal and Professional Careers* (pp. 173-197). Cambridge University Press.
- Sherman, K. E., Kennedy, D. M., Woodard, D. S. et McComb, S. A. (2012). Examining the "exchange" in leader-member exchange. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19,407-423. DOI: 10.1177/1548051812442963.
- Shockley, K.M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F. et Dullaghan, T. R. (2016). Development of a new scale to measure subjective career success: a mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 128-153.
- Singh, R., Ragins, B. R. et Tharenou, P. (2009). What matters most? The relative role of mentoring and career capital in career success. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 56-67.
- Smith, J. W. et Joseph, S. E. (2010). Workplace challenges in corporate America: differences in black and white. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(8), 743-765.
- Sparrowe, R. T. et Liden, R. C. (1997). Two Routes to Influence: Leader-Member Exchange and Social Network Perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 505-535.
- Suazo, M. M., Martinez, P. G. et Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19(2), 154-166.
- Sue, D. W., Capodilupo, C., et Holder, A.M.B. (2008). Racial Microaggressions in the Life Experience of Black Americans. *Professional Psychology: Research and Practice*, 39(3), 329-336.
- Sue, D. W., Lin, A. I. et Rivera, D. P. (2009). Racial Microaggressions in the Workplace: Manifestation and Impact. Dans J. L. Chin (ed.), *Diversity in Mind and in Action: Disparities and Competence: Service Delivery, Education, and Employment Contexts* (volume 2, pp. 157-172). Praeger.
- Sweetman, A. (2004). Immigrant Source Country Educational Quality and Canadian Labour Market Outcomes. Statistics Canada, Analytical Studies Research Paper Series, no 234. Statistics Canada.
- Tharenou, P., Latimer, S. et Conroy, D. (1994). How do you make it to the top? *Academy of Management Journal*, 37(4), 899-931.

- Thomas, D. A. et Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>. Accessed October 30, 2020.
- Tremblay, D.-G. (2005). Conciliation emploi-famille et temps de travail: Que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et pères? *Canadian Journal of Counselling/Revue Canadienne de counseling*, 39 (3), 168-186.
- Van der Sluis, L. E. C. et Poell, R. F. (2003). The impact on career development of learning opportunities and learning behavior at work. *Human Resource Development Quarterly*, 14(2), 159-179.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L. et Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 577-595.
- Yap, M., Cukier, W., Holmes, M. R. et Hannan, C.-A. (2010). Career Satisfaction: A Look behind the Races. *Relations industrielles/ Industrial Relations*, 65 (4), 584-608.
- Yap, M., Holmes, M., Hannan, C.-A. et Cukier, W. (2013). Correlates of Career Satisfaction in Canada- the Immigrants' Experience. *International Migration and Integration*, DOI 10.1007/S12134-012-0268-y.
- Yssaad, L. et Fields, A. (2018). The Canadian immigrant labour market: Recent trends from 2006 to 2017. Statistics Canada.
- Zietsma, D. (2010). Immigrants working in regulated occupations. Perspectives (Catalogue no. 75-001-X). Statistics Canada.