

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

LE RÔLE MÉDIATEUR DE LA RECONNAISSANCE SUR LE CHEMINEMENT DE
CARRIÈRE DES PERSONNES ISSUES DE LA DIVERSITÉ AU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION (M.SC.)

PAR
CHLOÉ DAMPHOUSSE-JOLY

FÉVRIER 2026

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

École de gestion

LE RÔLE MÉDIATEUR DE LA RECONNAISSANCE SUR LE CHEMINEMENT DE
CARRIÈRE DES PERSONNES ISSUES DE LA DIVERSITÉ AU QUÉBEC

Chloé Damphousse-Joly

Maîtrise en sciences de la gestion (1865), spécialité gestion du capital humain

Ce mémoire a été supervisé par :

Annick Parent-Lamarche

Directrice de recherche

Ce mémoire a été évalué par jury composé des personnes suivantes :

Annick Parent-Lamarche

Directrice de recherche

Diane Gagné

Évaluatrice interne

Frédéric Laurin

Évaluateur externe

SOMMAIRE

Dans un contexte où les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) suscitent de nombreux débats, ce mémoire explore le rôle central de la reconnaissance dans le cheminement de carrière des personnes issues de la diversité. Malgré une présence croissante de ces personnes sur le marché du travail, des barrières systémiques subsistent, limitant ainsi leur progression professionnelle. La reconnaissance est ici envisagée comme un levier potentiel pour surmonter ces obstacles.

L'objectif principal de cette recherche est d'identifier l'effet médiateur de la reconnaissance sur le cheminement de carrière des personnes issues de la diversité. Il s'agit de mieux comprendre dans quelle mesure la reconnaissance peut soutenir ou, au contraire, freiner leur progression professionnelle. Pour y parvenir, un devis quantitatif a été privilégié, reposant sur l'analyse d'un échantillon primaire de 648 répondant·e·s à l'aide d'analyses descriptives, bivariées et multivariées.

Mots clés : Diversité, genre, femmes, personnes immigrantes, cheminement de carrière, reconnaissance, gestion des ressources humaines.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	iv
TABLE DES MATIÈRES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTES DES FIGURES.....	x
REMERCIEMENTS.....	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 — OBJET DE LA RECHERCHE ET L'ÉTAT DES CONNAISSANCES....	9
1.1 OBJET DE LA RECHERCHE	9
1.2 ÉTAT DES CONNAISSANCES.....	9
1.2.1 Variable dépendante — cheminement de carrière	10
<i>1.2.1.1 Modèles explicatifs du cheminement de carrière</i>	<i>13</i>
1.2.1.1.1 Modèle développemental de carrière	13
1.2.1.1.2 Modèle de carrière protéenne	13
1.2.1.1.3 Modèle demandes-ressources au travail	14
1.2.1.1.4 Modèle déséquilibre efforts-récompenses	15
1.2.1.1.5 Modèle de carrière sans frontières	16
1.2.1.1.6 Synthèse des modèles explicatifs	17
1.2.2 Variable indépendante — diversité.....	18
<i>1.2.2.1 Les femmes</i>	<i>21</i>
1.2.2.1.1 Biais et obstacles genrés en milieu professionnel	22
1.2.2.1.2 Culture patriarcale et gestion androcentrique	24
1.2.2.1.3 Réseautage, mentorat et soutien	25
1.2.2.1.4 Confiance	27
1.2.2.1.5 Humilité	28

1.2.2.1.6 Responsabilités familiales	29
1.2.2.1.7 Mobilité de carrière	31
1.2.2.1.8 Synthèse des inégalités professionnelles liées au genre	32
1.2.2.2 <i>Les personnes immigrantes</i>	33
1.2.2.3 <i>Les personnes issues de minorités visibles et ethnoculturelles</i>	37
1.2.2.4 <i>Les personnes en situation de handicap</i>	41
1.2.2.5 <i>Les personnes LGBTQ+</i>	45
1.2.2.6 <i>Les autochtones</i>	48
1.2.3 Variable médiatrice — reconnaissance	51
1.2.4 Variables de contrôle — âge et scolarité	60
1.2.4.1 <i>Âge</i>	60
1.2.4.2 <i>Scolarité</i>	61
1.3 SYNTHÈSE DE L'ÉTAT DES CONNAISSANCES	62
CHAPITRE 2 — PROBLÉMATIQUE ET MODÈLE D'ANALYSE	64
2.1 PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE	64
2.1.1 Pertinence de la recherche	66
2.2 MODÈLE D'ANALYSE	68
2.2.1 Modèle conceptuel	68
2.3 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	70
2.3.1 Hypothèses portant sur la relation entre la diversité et la reconnaissance au travail	71
2.3.1.1 <i>Hypothèses portant sur des groupes historiquement marginalisés : limites empiriques</i>	72
2.3.2 Hypothèses portant sur la relation entre la diversité et le cheminement de carrière	75
2.3.2.1 <i>Hypothèses portant sur des groupes historiquement marginalisés : limites empiriques</i>	78
2.3.3 Hypothèse portant sur la reconnaissance au travail et le cheminement de carrière	82
2.3.4 Hypothèse portant sur l'effet médiateur de la reconnaissance au travail perçue	83
CHAPITRE 3 — MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	85
3.1 SOURCE DES DONNÉES	85
3.2 MESURES	87

3.2.1 La variable dépendante.....	87
3.2.2 Les variables indépendantes	88
3.2.3 Variable médiatrice	90
3.2.4 Variables contrôles	90
3.3 ANALYSES.....	91
3.3.1 Analyses descriptives.....	92
3.3.2 Analyses bivariées.....	92
3.3.3 Analyses multivariées.....	93
3.4 STRATÉGIE D'ANALYSE	94
CHAPITRE 4 — RÉSULTATS DES ANALYSES.....	96
4.1 ANALYSES DESCRIPTIVES	96
4.2 ANALYSES BIVARIÉES	99
4.3 ANALYSES MULTIVARIÉES	101
4.3.1 Liens directs	101
4.3.2 Liens indirects.....	104
CHAPITRE 5 — DISCUSSION.....	105
5.1 SYNTHÈSE DE LA DÉMARCHE SCIENTIFIQUE	105
5.2 ÉVALUATION DES HYPOTHÈSES.....	106
5.2.1 Hypothèses confirmées.....	106
5.2.3 Hypothèses non confirmées.....	108
5.2.4 Hypothèses non validées.....	117
5.3 LIMITES DE LA RECHERCHE	117
5.4 PISTES DE RECHERCHE FUTURES.....	119
5.5 CONTRIBUTIONS PRATIQUES	120
5.6 CONTRIBUTIONS THÉORIQUES	121
5.7 RECOMMANDATIONS	123
CONCLUSION	124

RÉFÉRENCES.....	125
ANNEXE A.....	142

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 — Mécanisme de reconnaissance moins visible ou moins accessible	59
Tableau 2 — Variable dépendante.....	88
Tableau 3 — Variables indépendantes.....	89
Tableau 4 — Variable médiatrice	90
Tableau 5 — Variables contrôles.....	91
Tableau 6 — Statistiques descriptives des variables.....	97
Tableau 7 — Répartition des répondant·e·s selon le niveau de scolarité	98
Tableau 8 — Matrice de corrélations.....	99
Tableau 9 — Effets directs entre les variables du modèle.....	103
Tableau 10 — Effets indirects de la diversité sur le cheminement de carrière via la reconnaissance au travail perçue.....	104

LISTES DES FIGURES

Figure 1 — Modèle conceptuel.....	68
Figure 2 — Modèle de médiation testé (Preacher & Hayes, 2008).	94

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier chaleureusement ma directrice de recherche, Annick Parent-Lamarche. J'ai eu la chance de croiser son chemin au cours de mes études de premier cycle. Son enseignement, sa capacité à révéler mon potentiel et à m'aider à croire en mes capacités m'ont convaincue de poursuivre mes études supérieures. Sa rigueur m'a permis de me surpasser et son accompagnement constant m'a soutenue jusqu'à la concrétisation d'une étape importante dans mon cheminement personnel et intellectuel.

Je remercie également les membres du jury de recherche pour le temps, l'attention et les précieux commentaires qu'ils ont consacrés à l'évaluation de ce travail. Je tiens également à remercier toutes les personnes ayant participé au sondage. Leur participation a été essentielle à la réalisation de mon projet.

Enfin, un merci à mon père Jacques, ma mère Monique et ma sœur Daphné pour leur soutien inconditionnel tout au long de mes études. Une pensée particulière à mon fils Jayvawn, à qui j'espère avoir réussi à transmettre la valeur de l'éducation. J'ai hâte de te voir tracer à ta manière ton propre chemin, guidé par ta confiance, curiosité et intelligence. Je vous suis profondément reconnaissante et je n'aurais pu rêver d'un meilleur entourage. Comme le disait Bill Russell, légende du basketball américain et militant pour les droits civiques : « *Apprendre est une expérience quotidienne et une mission à vie.* ». Ces mots résonnent profondément en moi et traduisent l'importance que j'accorde à l'apprentissage comme chemin de croissance personnelle.

INTRODUCTION

Dans un contexte où le monde du travail évolue rapidement sous l'effet de mutations économiques, sociales et culturelles, ce mémoire s'intéresse au cheminement de carrière des personnes issues de la diversité, en mettant en lumière le rôle central de la reconnaissance. Malgré les avancées en matière d'équité et de diversité, les parcours professionnels restent marqués par des inégalités qui freinent la progression de ces personnes. La reconnaissance au travail apparaît comme un levier clé susceptible d'influencer positivement ou négativement ces trajectoires.

À travers une étude menée auprès de personnes travaillant au Québec, ce mémoire cherchera à répondre à la question suivante : quel est l'effet médiateur de la reconnaissance sur le cheminement de carrière des personnes issues de la diversité ? L'objectif est de mieux comprendre comment la reconnaissance agit comme un mécanisme explicatif dans la relation entre la diversité et le cheminement de carrière. L'exploration de cette relation invite également à une réflexion approfondie sur les politiques et pratiques en gestion des ressources humaines, et cela, afin de créer des environnements collectivement riches, où chaque talent peut pleinement s'épanouir.

Pour comprendre davantage les dynamiques actuelles liées à la reconnaissance au travail et à la diversité au travail, il est utile de replacer ces questions dans leur contexte historique. En effet, les parcours professionnels ont considérablement évolué au fil du temps. Auparavant, une carrière typique consistait à faire des études, intégrer une entreprise, puis y rester jusqu'à la retraite (Stewart & Brown, 2019). Dans les grandes organisations, les besoins en main-d'œuvre étaient relativement stables et prévisibles, ce qui offrait aux employé·e·s une sécurité à long terme. Cependant, le parcours professionnel ne se résume pas uniquement à la stabilité d'emploi. Il prend véritablement sens lorsqu'il s'accorde avec les aspirations personnelles et lui permet de s'épanouir dans

son rôle, indépendamment de sa position hiérarchique ou de sa rémunération (Rosso et al., 2010).

Afin de mieux saisir les enjeux de reconnaissance au travail auxquels sont confrontées les personnes issues des groupes minorisés, il convient de situer ces parcours dans un contexte plus large de transformations structurelles et culturelles. Cela implique de considérer les dynamiques propres au Canada, aux États-Unis et, plus particulièrement, au Québec, qui constitue le terrain principal de cette étude. En éclairant ces processus, cette étude cherche à mieux comprendre si la reconnaissance perçue favorise ou entrave la progression professionnelle dans des milieux de travail de plus en plus hétérogènes.

Dans un monde de plus en plus diversifié et interconnecté, le Canada est reconnu comme un chef de file mondial pour certaines de ses initiatives en matière de diversité et d'inclusion (Cukier & Gagnon, 2017). C'est en 1986 que le gouvernement canadien franchit une étape majeure dans la promotion de l'égalité des chances en adoptant la Loi sur l'équité en matière d'emploi (Gouvernement du Canada, 1986). Sur le plan de son application, cette loi s'applique aux employeurs du secteur privé relevant de la compétence fédérale, aux sociétés d'État et aux organismes fédéraux qui comptent au moins 100 employés, ainsi qu'à certains secteurs désignés de l'administration publique fédérale. Cette législation visait à remédier aux déséquilibres persistants sur le marché du travail en offrant de nouvelles perspectives aux personnes issues de groupes désignés, tels que les femmes, les Autochtones, les personnes en situation de handicap et les membres des minorités visibles.

En reconnaissant les obstacles systémiques auxquels ces groupes étaient confrontés, la loi a ouvert la voie à des initiatives visant à garantir un accès équitable à l'emploi et à favoriser une pluralité des profils au sein des organisations canadiennes. Cette réforme a transformé le paysage professionnel du pays, mais a également contribué à la construction d'une société plus inclusive et juste pour tous. L'adoption de la Loi sur

l'équité en matière d'emploi s'inscrit dans la reconnaissance de l'existence de formes de discrimination systémique (Saba et al., 2021), un concept qui sera approfondi ultérieurement dans le cadre de l'analyse de la diversité.

Tout comme le Canada, les États-Unis sont un pays riche en diversité, mais leur approche présente des particularités. Leur stratégie de diversité et d'inclusion trouve ses racines dans le mouvement des droits civiques des années 1960, qui visait à promouvoir l'égalité des chances (Stewart & Brown, 2019). Survenue en 2020, le meurtre de l'Afro-Américain George Floyd a marqué un tournant mondial dans la lutte contre la brutalité policière et les injustices sociales subies par la population afro-américaine (Roth & McCracken Jarrar, 2021). Cet événement tragique a suscité des manifestations massives qui ont permis l'émergence d'un mouvement puissant qui a ravivé la pression pour la mise en place d'initiatives concrètes en matière de diversité, d'équité et d'inclusion au sein des grandes entreprises.

Cependant, le 20 janvier 2025, la présidence des États-Unis a mis fin aux programmes de diversité, d'équité et d'inclusion, ce qui a amené plusieurs débats (Gosselin, 2025). Cette décision pourrait entraîner des conséquences importantes allant de la formation anti-préjugée jusqu'au financement pour main-d'œuvre agricole et propriétaire issue des minorités (Radio-Canada, 2025). Les critiques proviennent du fait que certaines personnes considèrent les politiques comme discriminatoires, arguant qu'elles cherchent à corriger la discrimination raciale en désavantageant d'autres groupes, notamment la population américaine blanche. Pour donner suite à la décision, plusieurs grandes entreprises, dont Google, ont décidé de se conformer à cette décision et de renoncer à leurs initiatives de diversité (Radio-Canada International, 2025).

Dans ce contexte, il est pertinent de prendre en compte les dynamiques propres au Québec, dont la proximité géographique avec les États-Unis favorise des liens étroits et multidimensionnels, qu'ils soient commerciaux, culturels ou environnementaux

(Gouvernement du Québec, 2021). Par ailleurs, le Québec se démarque par son interculturelisme, qui préconise les interactions, les rapprochements, les dialogues et les initiatives conjointes entre toutes les composantes de la société (Bouchard, 2013; Choquet, 2016). Il s'agit d'un modèle pluraliste, qui ne requiert pas l'abandon de la culture d'origine au profit de la culture majoritaire, mais qui mise plutôt sur une langue commune, des valeurs partagées et une culture publique commune pour favoriser le sentiment d'appartenance collectif. Ce cadre contribue ainsi à l'intégration des personnes immigrantes, à la communication interculturelle et à la lutte contre les stéréotypes à l'origine de la discrimination et de l'exclusion, notamment dans les domaines de l'éducation et du travail social (Choquet, 2016).

Dans cette perspective, les constats présentés plus haut à l'échelle nord-américaine soulignent la nécessité d'examiner plus en profondeur le profil démographique du Québec, afin d'évaluer si les principes de diversité se traduisent réellement dans les faits. Pour mieux comprendre les effets concrets de cette approche inclusive sur la société québécoise, il est pertinent d'examiner certains indicateurs clés liés à cette population marginalisée. La vitrine statistique sur l'égalité entre les femmes et les hommes offre un portrait détaillé de la diversité au Québec, incluant les personnes immigrantes, issues de minorités visibles, en situation de handicap et appartenant à des minorités sexuelles de genres (Institut de la statistique du Québec, 2024). Voici un aperçu de quelques statistiques publiées pour les années 2017 à 2021 :

En 2017, environ 18 % des femmes âgées de 15 ans et plus étaient touchées par une incapacité, contre 14 % des hommes. Parmi ces femmes, on observait proportionnellement davantage de limitations visuelles (4 % contre 3 %), de limitations de mobilité (8 % contre 5 %), de limitations de flexibilité (7 % contre 6 %), de limitations de dextérité (3 % contre 2 %), de douleurs chroniques (12 % contre 8 %) et de problèmes de santé mentale (5 % contre 4 %).

En 2018, les femmes issues de minorités sexuelles — incluant les personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, pansexuelles ou d'autres orientations non hétérosexuelles — représentaient environ 3,1 % de l'ensemble des femmes au Québec, une proportion similaire à celle observée chez les hommes (3,4 %). Parmi les 229 000 personnes appartenant à une minorité sexuelle, on comptait environ 110 000 femmes (48 %) et 118 000 hommes (52 %).

En 2021, les femmes appartenant à une minorité visible représentaient 16,2 % de l'ensemble des femmes au Québec, un pourcentage comparable à celui des hommes, qui était de 16,0 %. En excluant les personnes résidentes non permanentes, les femmes immigrantes représentaient 14,9 % de l'ensemble des femmes au Québec et 14,3 % chez les hommes (Institut de la statistique du Québec, 2024).

Ce portrait statistique, bien qu'encourageant, met en lumière un paradoxe persistant : malgré une représentation accrue des personnes issues de groupes sous-représentés dans la société québécoise, les efforts en matière d'équité, de diversité et d'inclusion font aujourd'hui face à des reculs. Cette tendance s'est notamment manifestée avant même la signature du décret ordonnant le démantèlement radical des programmes de diversité et d'inclusion au sein du gouvernement fédéral américain, alors que plusieurs grandes entreprises telles que Walmart, Boeing, Ford, Lowe's, Harley-Davidson, Caterpillar, Molson Coors, Microsoft et John Deere avaient déjà abandonné leurs initiatives d'équité, de diversité et d'inclusion (Bordeleau, 2024).

Dans cette même dynamique, une étude sur les femmes dans le milieu de travail révèle une décroissance de l'engagement des gestionnaires et des employé·e·s envers la diversité, mettant en évidence la nécessité d'un engagement renouvelé et de formations ciblées à l'échelle organisationnelle pour soutenir durablement ces enjeux (McKinsey & Company, 2024).

Ces abandons institutionnels mettent en évidence une adhésion sociale parfois fragile aux principes d'équité, de diversité et d'inclusion. Un sondage mené par la firme Léger a ainsi mesuré l'opinion des Canadiens et Canadiennes quant à l'importance d'intégrer l'origine culturelle et le statut de minorité visible dans les critères de recrutement. Les résultats révèlent qu'au Québec, seulement 26 % des personnes sondées adhèrent à cette proposition. La proportion atteint 32 % dans les Prairies, 36 % dans les provinces atlantiques et également 26 % en Ontario (Bordeleau, 2024). Ces données suggèrent une adhésion limitée, mais variable selon les régions à l'idée de prendre en compte les facteurs identitaires dans les politiques de recrutement.

Pourtant, au-delà des perceptions ou des débats publics, la diversité au sein de la population active constitue un véritable atout organisationnel. En raison de la variété des expériences et des origines, cette diversité améliore la capacité des équipes à résoudre des problèmes complexes et à innover (Pépin, 2023). En valorisant cette pluralité des origines et des identités, l'entreprise renforce son attractivité, son image de marque et sa capacité d'adaptation. Elle contribue également à instaurer un climat de tolérance et de respect, où les personnes sont plus sensibles à l'équité et davantage susceptibles de dénoncer les discriminations.

Cela dit, la présence d'une main-d'œuvre diversifiée ne garantit pas à elle seule l'équité ou l'inclusion véritable (Mor Barak, 2015; Saba et al., 2021). Parmi les nombreux leviers qui influencent l'intégration et la progression professionnelles des personnes provenant de groupes minorisés, la reconnaissance au travail apparaît comme un facteur important. Elle peut se manifester sous différentes formes notamment à travers la promotion, les perspectives de carrière, les augmentations salariales ou encore la sécurité d'emploi, constituant ainsi un levier essentiel pour le développement professionnel (Brun & Dugas, 2008). À l'inverse, une reconnaissance insuffisante ou inéquitable peut renforcer les barrières systémiques, limiter les occasions de progression et accentuer les sentiments d'exclusion (Shore et al., 2018). Dans cette perspective, la reconnaissance en

milieu de travail est essentielle pour valoriser la diversité puisqu'elle présente de nombreux avantages, tant pour l'organisation que pour le personnel. Elle ne se résume pas uniquement à la rémunération tangible, mais repose également sur un équilibre entre la reconnaissance sociale, les aspirations personnelles et les attentes de l'employeur.

Or, une large proportion de la main-d'œuvre évolue encore dans des milieux de travail où la reconnaissance se manifeste uniquement de manière occasionnelle et n'est pas intégrée dans une véritable culture organisationnelle (Bertholet & Rousseau, 2023). Cette situation engendre une variation significative de la perception de la reconnaissance au sein des effectifs. Ce constat est particulièrement préoccupant pour les personnes issues de la diversité, qui reçoivent généralement moins de reconnaissance que leurs collègues appartenant au groupe majoritaire (Gallup & Workhuman, 2022).

Dans ce contexte d'inégalités persistantes, il apparaît donc pertinent d'examiner l'influence de la reconnaissance sur le parcours professionnel des personnes issues de la diversité. Lorsqu'une personne se sent reconnue pour ses compétences, ses efforts ou ses réalisations, cela augmente sa motivation à se développer professionnellement, à prendre des initiatives et à viser des postes à responsabilités (Gallup & Workhuman, 2022). Par conséquent, la reconnaissance n'est pas seulement un facteur de bien-être, c'est un levier stratégique dans le développement professionnel, qui influence à la fois les trajectoires internes, l'image professionnelle, et la satisfaction personnelle.

Le regain d'intérêt pour la diversité dans les écrits en gestion devient particulièrement pertinent dans le domaine de la gestion des ressources humaines (Mor Barak, 2015). Pour mieux comprendre ces enjeux, il est nécessaire de replacer la question de la reconnaissance dans un cadre plus large des dynamiques de diversité et d'inclusion qui structurent aujourd'hui les organisations. La combinaison de loi anti-discrimination et de programme d'action positive a permis à un plus grand nombre de femmes, de membres de minorités ethniques et raciales, de groupes de minorités sexuelles, de travailleurs âgés,

de personnes en situation de handicap et d'autres groupes marginalisés d'intégrer le marché du travail (Mor Barak, 2015). Ce faisant, la diversité rend la main-d'œuvre plus hétérogène, favorisant une variété de perspectives, d'expériences et de modes d'interaction au sein des organisations.

Au Québec, cette pluralité est bien présente dans toutes les sphères de la société, portée par une population aux profils riches et variés. Cette diversité constitue à la fois un moteur d'innovation et de créativité, ainsi qu'un atout stratégique pour les organisations (Gauthier, 2019). Dans cette optique, il est primordial de mieux comprendre comment cette diversité, telle qu'elle se manifeste concrètement sur le marché du travail québécois, influence le parcours professionnel de ces personnes, notamment à travers le rôle que joue la reconnaissance au travail. Cette recherche vise à favoriser la création de milieux de travail inclusifs, où chaque personne, qu'elle soit issue de la diversité ou non, peut s'épanouir pleinement.

Ce mémoire s'organise ainsi, le premier chapitre exposera l'objet de la recherche et dressera l'état des connaissances actuelles sur le phénomène étudié. Le deuxième chapitre introduira la problématique de la recherche ainsi que le modèle d'analyse adopté. Le troisième chapitre sera consacré à la méthodologie de recherche utilisée. Le quatrième chapitre présentera les résultats des analyses réalisées. Enfin, le cinquième chapitre discutera des résultats obtenus lors des analyses et présentera des pistes de solution ainsi que des recommandations.

CHAPITRE 1 — OBJET DE LA RECHERCHE ET L'ÉTAT DES CONNAISSANCES

Ce premier chapitre se divise en trois parties. La première a pour objectif principal de présenter la question de recherche et de définir les objectifs de l'étude. La deuxième explore les connaissances existantes sur le cheminement de carrière des personnes issues de la diversité, les variables qui y sont liées ainsi que les différents modèles théoriques et les articles scientifiques qui les étayent. Enfin, une synthèse permettra de clarifier les points essentiels de l'état actuel des connaissances.

1.1 OBJET DE LA RECHERCHE

Ce mémoire a pour objet d'étude le cheminement de carrière des personnes issues de la diversité, en s'intéressant particulièrement à l'impact de la reconnaissance au travail comme variable médiatrice. La question de la diversité revêt une importance particulière au Québec, où les enjeux liés à l'inclusion et à l'égalité des chances occupent une position de plus en plus centrale. Ainsi, à la suite du retrait des programmes de diversité chez nos voisins du sud, une certaine appréhension s'est développée dans le milieu des affaires, notamment concernant de possibles répercussions sur les entreprises québécoises (Rolland, 2025). Dans cette optique, il convient à présent d'examiner l'état des connaissances sur les notions clés de cheminement de carrière, de diversité et de reconnaissance au travail, et cela, afin de mieux situer cette problématique dans son cadre théorique et empirique.

1.2 ÉTAT DES CONNAISSANCES

Comprendre les mécanismes qui facilitent ou entravent le cheminement de carrière est essentiel pour analyser les parcours des personnes issues de la diversité. Cet état des connaissances a pour objectif d'analyser les principales contributions théoriques et

empiriques portant sur la diversité, la reconnaissance au travail perçue et le cheminement de carrière. Il vise à favoriser une meilleure compréhension de ces dynamiques, afin de guider, ultimement, les pratiques en milieu de travail et de soutenir le développement de carrière. Cette revue de la littérature permettra d'établir une synthèse structurée des connaissances actuelles, tout en mettant en évidence les lacunes identifiées dans la littérature, que la présente recherche vise à combler en partie. Tout d'abord, la variable dépendante sera présentée (le cheminement de carrière), suivie de la variable indépendante (la diversité) puis de la variable médiatrice (la reconnaissance), ainsi que des deux variables de contrôles (l'âge et la scolarité).

1.2.1 Variable dépendante — cheminement de carrière

Tout d'abord, il est primordial de définir la notion de carrière, qui a été abordée de différentes manières selon les auteurs. Elle peut être définie par la combinaison et la séquence de rôles occupés par une personne tout au long de sa vie (Super, 1980). D'autres auteurs décrivent quant à eux la carrière comme la séquence d'expériences de travail d'une personne pendant une période donnée (Arthur et al., 1989). D'autres chercheurs complètent cette perspective en identifiant quatre éléments clés fondamentaux pour comprendre le développement : la personne, l'environnement, les interactions entre ces deux dimensions, ainsi que le changement (Patton & McMahon, 2014).

Ces diverses définitions montrent la complexité et la richesse du concept de carrière, qui ne se limite pas à une simple progression linéaire. La progression de carrière peut être perçue comme une dynamique ascendante, à travers l'occupation de postes successifs sur une certaine période donnée (Super, 1980). Cette perception est souvent façonnée par la reconnaissance externe, en particulier lorsque les personnes se perçoivent ou sont perçues, comme des ressources humaines stratégiques, dotées d'une grande valeur et d'une performance élevée (Reardon et al., 2000).

Cependant, cette vision traditionnelle est aujourd'hui remise en question par l'évolution des contextes professionnels. Les perspectives présentées convergent vers l'idée que la carrière d'une personne est un processus évolutif, nécessitant parfois une réévaluation pour s'assurer qu'elle demeure en adéquation avec ses aspirations personnelles et professionnelles. De nos jours, les progressions de carrières ne suivent généralement plus le processus hiérarchique et linéaire que suggère la notion d'échelle de carrière (Stewart & Brown, 2019). Dans cette logique, la planification de carrière devient un effort partagé entre l'employé·e et son ou sa supérieur hiérarchique, les personnes étant de plus en plus responsables de leur propre développement professionnel (Stewart & Brown, 2019).

Ce changement de perspective redéfinit les rôles dans la dynamique du développement professionnel. Une formation en réseautage combinée à un coaching de carrière a été associée à une augmentation de la planification de carrière et de l'optimisme quant à l'avenir professionnel. Ces résultats suggèrent que l'acquisition de compétences relationnelles et le soutien personnalisé renforcent la confiance des participants en leur capacité à gérer leur trajectoire professionnelle et leur projection dans l'avenir (Spurk et al., 2015). Le rôle de l'employeur devient alors celui de facilitateur, en mettant à disposition des occasions d'apprentissage plutôt qu'en dirigeant l'ensemble du processus. Les employé·e·s, quant à eux, cherchent à développer leurs compétences en utilisant des méthodes variées, indépendamment des structures formelles offertes par leur organisation (Stewart & Brown, 2019).

Il convient également d'examiner comment ces dynamiques s'appliquent spécifiquement aux personnes issues de la diversité. De nombreuses études (Brown et al., 2021; Chauhan et al., 2022; Chicha, 2008; Ivanovic, 2023; Johnson & Saba, 2024; Kulkarni, 2016) ont permis d'éclairer divers aspects du cheminement de carrière et du cheminement professionnel des personnes issues de la diversité, contribuant à une littérature abondante et diversifiée. Ces travaux ont mis en lumière à la fois les facteurs

favorables et les obstacles rencontrés dans leur parcours professionnel. Plus précisément, l'étude de Johnson et Saba (2024), centrée sur la réussite et les trajectoires professionnelles, met en évidence plusieurs obstacles, dont la discrimination fondée sur la race et le genre, les micro-agressions et formes subtiles d'exclusion, les responsabilités familiales, le statut d'immigration et certaines pratiques organisationnelles (Johnson & Saba, 2024). Bien qu'ils mobilisent principalement les notions de réussite et de trajectoires professionnelles, ces dimensions s'inscrivent directement dans la conception du cheminement de carrière retenue dans ce mémoire. Le cheminement de carrière est un concept multidimensionnel pouvant être évalué à l'aide de plusieurs indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Ces indicateurs permettent de mieux cerner la progression professionnelle des personnes au sein des organisations, en tenant compte de leurs aspirations, de leur développement personnel, ainsi que des opportunités qui leur sont offertes (Abessolo et al., 2021).

Dans le cadre de ce mémoire, le cheminement de carrière est traité comme une variable dépendante et renvoie à l'évaluation subjective du parcours professionnel perçu par la personne au sein de son organisation. Ce concept englobe des dimensions fréquemment mobilisées dans la littérature sous les termes de réussite professionnelle, de trajectoires professionnelles ou de progression professionnelle. Il intègre notamment des dimensions telles que l'évolution, la stabilité et la mobilité professionnelle. Il est conceptualisé comme une variable multidimensionnelle intégrant les perspectives d'évolution professionnelle, la clarté du parcours professionnel au sein de l'organisation ainsi que la reconnaissance des aspirations professionnelles par les supérieurs hiérarchiques. Le cheminement de carrière est mesuré à partir d'une série d'énoncés portant sur ces différentes dimensions, recueillis par auto-évaluation subjective des répondant·e·s. Les modalités de mesure seront précisées au chapitre 3.

Afin de mieux appréhender ces relations complexes entre diversité, reconnaissance au travail et cheminement de carrière, il convient désormais d'aborder les fondements théoriques qui guident cette recherche.

1.2.1.1 Modèles explicatifs du cheminement de carrière

Dans cette section, cinq modèles explicatifs sont présentés afin de mieux comprendre les dynamiques du cheminement de carrière, notamment chez les personnes issues de la diversité, et le rôle de la reconnaissance. Ces modèles permettent d'éclairer les processus individuels, contextuels et organisationnels qui influencent le parcours professionnel.

1.2.1.1.1 Modèle développemental de carrière

Le modèle développemental de la carrière (Super, 1980) repose sur une vision évolutive et dynamique de la carrière divisée en cinq stades : exploration, établissement, maintien, déclin, et retraite. Ces stades sont influencés par des facteurs individuels, sociaux et contextuels (Super, 1980). Dans ce cadre, la reconnaissance perçue peut jouer un rôle déterminant pour soutenir les transitions entre ces stades. Chez les personnes issues de la diversité, une reconnaissance organisationnelle équitable et explicite peut faciliter le stade d'établissement en favorisant l'intégration professionnelle, renforcer le stade de maintien par le développement du sentiment d'appartenance, et soutenir le développement de carrière en contribuant à surmonter certains obstacles liés à l'identité.

1.2.1.1.2 Modèle de carrière protéenne

Le modèle de la carrière protéenne (Hall, 1996), met l'accent sur l'autonomie de la personne dans la gestion de sa trajectoire, dans un contexte où les organisations offrent moins de structures formelles. La personne prend en main sa trajectoire professionnelle

en fonction de ses valeurs et de ses aspirations personnelles, plutôt que de suivre un parcours organisé et prévisible par l'organisation.

Cette perspective devient d'autant plus pertinente dans le contexte actuel, où les structures organisationnelles traditionnelles se transforment. Pour les personnes issues de la diversité, cette autonomie représente à la fois une opportunité, celle d'agir selon leurs propres repères et un défi, en particulier dans des environnements où les pratiques inclusives sont insuffisantes et où les soutiens formels font défaut. En effet, ces personnes évoluent souvent dans des environnements où les structures formelles de soutien sont limitées et où les pratiques inclusives restent insuffisantes (Mor Barak, 2015). La reconnaissance organisationnelle n'occupe pas une position centrale dans le modèle, mais un facteur contextuel pouvant influencer le parcours professionnel.

1.2.1.1.3 Modèle demandes-ressources au travail

Le modèle Demandes-Ressources au travail (Demerouti et al., 2001) intègre la dimension organisationnelle à l'analyse du cheminement de carrière, en distinguant deux catégories :

- les demandes professionnelles, soit les exigences physiques, cognitives ou émotionnelles du travail ;
- les ressources professionnelles, qui soutiennent la motivation, l'adaptation et le développement, comme l'autonomie, le soutien social ou la reconnaissance.

Dans ce cadre, la reconnaissance au travail est conceptualisée comme une ressource organisationnelle centrale. En effet, selon le modèle demandes-ressources (Demerouti et al., 2001), la reconnaissance au travail peut être perçue comme une ressource organisationnelle, cruciale pour renforcer la motivation et la gestion des exigences professionnelles. Lorsque les personnes se sentent reconnues et valorisées, elles sont davantage motivées, confiantes et enclines à évoluer dans leur parcours

professionnel. Ce modèle suggère que des ressources suffisantes, telles que la reconnaissance, contribuent à atténuer les effets négatifs des demandes professionnelles et favorisent un environnement propice à l'épanouissement personnel et à la performance. Lorsqu'elle est perçue comme équitable, elle favorise l'engagement, renforce le sentiment d'efficacité personnelle et soutient la progression professionnelle (Demerouti et al., 2001). Elle peut ainsi jouer un rôle médiateur entre les obstacles liés à la diversité et le développement de carrière.

À l'inverse, une reconnaissance faible ou inéquitable peut accentuer les contraintes vécues, nuire au bien-être des employé·e·s et freiner leur évolution professionnelle. Par ailleurs, bénéficier de ressources professionnelles élevées augmente la motivation, ce qui favorise une plus grande implication dans le travail (Demerouti et al., 2001).

1.2.1.1.4 Modèle déséquilibre efforts-récompenses

Le modèle du déséquilibre efforts-récompenses (Siegrist, 1996) postule qu'un déséquilibre entre les efforts fournis par la personne et les récompenses reçues, dont la reconnaissance au travail, peut compromettre la progression professionnelle. La reconnaissance au travail englobe plusieurs dimensions, notamment la rémunération, la reconnaissance sociale (sous forme de respect, de soutien et d'appréciation), les perspectives de carrière et la sécurité d'emploi (Siegrist, 1996). Lorsqu'elle est perçue comme juste, la reconnaissance constitue une forme de récompense symbolique indispensable, qui soutient la motivation, la satisfaction et l'engagement dans la carrière.

Dans un environnement perçu comme inclusif et équitable, les personnes sont plus susceptibles de recevoir une reconnaissance appropriée, ce qui contribue à renforcer leur bien-être et leur sentiment d'appartenance. Par exemple, certaines personnes issues de la diversité sexuelle peuvent mieux saisir les opportunités de développement professionnel lorsqu'elles évoluent dans des milieux où elles n'ont pas à consacrer d'importantes

ressources personnelles à la gestion de leur identité sexuelle (Fielden & Jepson, 2016). Dans ce cas, un climat organisationnel inclusif agit comme une ressource psychosociale, permettant aux employé·e·s de mobiliser pleinement leur potentiel professionnel.

À l'inverse, une reconnaissance au travail insuffisante ou inéquitable peut engendrer un déséquilibre perçu entre efforts et récompenses, freinant la progression professionnelle et nuisant à l'engagement à long terme (Siegrist, 1996).

1.2.1.1.5 Modèle de carrière sans frontières

Le modèle de la carrière sans frontières (Arthur & Rousseau, 1996) reflète une évolution des trajectoires professionnelles dans un monde du travail de plus en plus fluide. Ce modèle met l'accent sur la mobilité professionnelle au-delà des frontières organisationnelles, que ce soit entre entreprises, secteurs ou pays et sur la capacité de l'individu à gérer de manière autonome son développement professionnel.

Dans ce cadre, le développement de carrière repose sur l'acquisition continue de compétences transférables, le capital social (réseautage), et l'auto-efficacité (Arthur & Rousseau, 1996). Selon ce modèle, la carrière est principalement guidée par l'individu, qui gère de manière autonome son développement professionnel, ajuste sa trajectoire en fonction des opportunités offertes par différents contextes organisationnels et mobilise ses compétences et son réseau pour progresser. Pour les personnes issues de la diversité, ce modèle peut représenter une stratégie adaptative face aux barrières internes à certaines organisations, leur permettant de contourner les plafonds invisibles et d'explorer des contextes plus ouverts à la reconnaissance de leur potentiel.

Ce modèle, initialement proposé par Arthur et Rousseau (1996) et largement repris par d'autres chercheurs (Briscoe & Hall, 2006; Hall, 1996), s'avère particulièrement pertinent pour les femmes, qui le considèrent comme mieux adapté à leur réalité

professionnelle (Rowley et al., 2016). La mobilité favorise l'élargissement du réseau professionnel, le développement de compétences transférables, une meilleure adaptabilité, ainsi qu'une plus grande connaissance de ses aspirations (Javdani, 2020; Steindórsdóttir et al., 2023). Toutefois, cette mobilité peut également exposer à une plus grande précarité si les structures d'accompagnement sont absentes. Par ailleurs, bien que la reconnaissance soit un facteur important dans le succès professionnel, aucun lien direct entre ce modèle de carrière et le rôle de la reconnaissance n'a encore été clairement établi.

1.2.1.1.6 Synthèse des modèles explicatifs

Comme l'illustrent certains modèles abordés, la reconnaissance au travail, lorsqu'elle est explicite et équitable, joue un rôle crucial dans la réduction des obstacles psychosociaux auxquels font face les personnes issues de la diversité. Elle favorise ainsi un environnement moins stressant et une trajectoire professionnelle plus stable, en particulier lorsque les structures de soutien formelles sont insuffisantes.

Les modèles présentés permettent d'aborder le cheminement de carrière selon différentes perspectives : évolutive (modèle développemental), individuelle (modèle protéen), organisationnelle (modèle demandes-ressources), motivationnelle (modèle efforts-récompenses), et transversale (modèle sans frontières). La combinaison de ces approches offre une compréhension intégrée du cheminement de carrière, où les ressources (telles que la reconnaissance) peuvent façonner les trajectoires professionnelles. Ces modèles théoriques du cheminement de carrière constituent une base pour analyser le rôle médiateur de la reconnaissance dans la relation entre la diversité et le cheminement de carrière, tout en mettant en lumière les leviers d'action dans les milieux de travail.

Dans chacun de ces cadres théoriques du cheminement de carrière, la reconnaissance au travail apparaît comme une variable centrale, tour à tour conceptualisée

comme ressource, récompense ou levier d'action. Son rôle est déterminant pour comprendre les trajectoires professionnelles des personnes issues de la diversité, particulièrement dans un contexte où les structures de soutien formelles sont parfois insuffisantes. Cette combinaison permet une lecture intégrée des freins et leviers au développement de carrière, offrant des pistes concrètes pour bâtir des environnements plus équitables et inclusifs.

La section suivante présentera la variable indépendante (la diversité).

1.2.2 Variable indépendante — diversité

La diversité au travail désigne les similitudes et les différences entre les employé·e·s en termes d'âge, de culture, de capacités physiques et de handicaps, d'ethnicité, de religion, de genre et d'orientation sexuelle. En effet, chaque être humain est unique, se distinguant non seulement par ses caractéristiques démographiques et sociales, mais aussi par ses perspectives et ses préjugés personnels (Saxena, 2014). Dans le cadre de cette étude, la diversité est considérée comme une variable indépendante susceptible d'influencer la reconnaissance, l'inclusion et le cheminement de carrière des employé·e·s au sein des organisations. Ces différences ont historiquement été à l'origine de discriminations systémiques, perpétuées pendant des siècles (Chicha, 2008; Saba et al., 2021; Saxena, 2014). La discrimination systémique renvoie à des pratiques, des normes ou des structures organisationnelles qui, sans intention discriminatoire explicite, produisent des effets défavorables et durables pour certains groupes (Chicha, 2008). Dans ce contexte, les politiques d'équité visent à corriger ces désavantages structurels. Toutefois, malgré ces cadres législatifs, ces mécanismes peuvent persister de manière plus subtile, notamment à travers des processus informels de reconnaissance, d'évaluation et de progression professionnelle (Johnson & Saba, 2024; Saba et al., 2021).

La diversité fait partie intégrante du concept d'équité, de diversité et d'inclusion, qui désigne un ensemble de pratiques visant à permettre à chaque personne de s'épanouir en tenant compte de ses différences, à travers des traitements équitables et inclusifs (Pelletier, 2022). Toutefois, malgré l'importance croissante accordée à l'EDI dans les discours organisationnels et les cadres normatifs, un décalage persiste entre les intentions affichées et les résultats observés dans les milieux de travail. Les initiatives visant à promouvoir l'équité et l'inclusion se heurtent fréquemment à des résistances organisationnelles, notamment de la part de groupes majoritaires qui peuvent percevoir ces changements comme une menace à leur statut, à leur pouvoir ou à leurs privilèges (Saba et al., 2021). Par ailleurs, le manque de connaissances, de formation et d'expertise en matière d'EDI chez les gestionnaires et les décideurs limite la capacité des organisations à concevoir et à mettre en œuvre des stratégies efficaces et durables. Ces démarches s'inscrivent ainsi dans un processus de transformation organisationnelle complexe, non linéaire et parfois conflictuel, pouvant produire des effets ambivalents sur les dynamiques de pouvoir, les conditions de travail et l'inclusion réelle des personnes issues de groupes minorisés (Saba et al., 2021).

Plusieurs cadres législatifs ont été mis en place afin de lutter contre les discriminations vécues par des groupes historiquement marginalisés en emploi. Toutefois, si ces cadres ont permis des avancées importantes, ils ne suffisent pas à eux seuls à saisir l'ensemble des formes que peut prendre la diversité en milieu de travail (Saba et al., 2021). Dans cette perspective, la diversité ne se limite pas à des aspects démographiques. Elle s'inscrit dans une dynamique organisationnelle plus large, englobant aussi les différences d'opinions, de parcours, de connaissances, de personnalités et de valeurs. Elle prend ainsi des formes multiples, bien au-delà des groupes désignés par les lois, et se manifeste à travers des interactions entre personnes, équipes et unités au sein des organisations. Des chercheur·e·s québécois·es ont également étudié la diversité en milieu de travail, soulignant l'importance de reconnaître non seulement les différences démographiques,

mais aussi les expériences, les perspectives et les trajectoires professionnelles uniques des employé·e·s (Boulet et al., 2022; Chicha, 2008; Johnson & Saba, 2024).

Malgré cela, la diversité à elle seule ne garantit pas l'inclusion. Plusieurs personnes appartenant à des groupes minorisés subissent encore des formes d'exclusion, d'invisibilité et de marginalisation au sein des organisations (Johnson & Saba, 2024; Marchand et al., 2007; Mor Barak, 2015). Des chercheurs en gestion des ressources humaines ont souligné que les politiques organisationnelles de diversité et d'équité, bien qu'existantes, peinent parfois à produire des changements significatifs en raison de résistances structurelles et de limites dans leur mise en œuvre (Saba et al., 2021). Ces expériences traduisent des inégalités structurelles, souvent invisibles, qui freinent leur progression professionnelle et nuisent au bien-être des personnes concernées.

Au Canada, la notion de diversité s'est principalement concentrée au cours de la dernière décennie sur les quatre groupes désignés par la Loi sur l'équité en matière d'emploi : les femmes, les Autochtones, les personnes en situation de handicap et les membres des minorités visibles (*Loi sur l'équité en matière d'emploi*, 1995). Cependant, dans un monde en perpétuel changement, cette approche restrictive apparaît de plus en plus dépassée, et il n'est plus approprié de considérer seulement ces groupes (Pépin, 2023). Comme mentionné précédemment, les profils de diversité se manifestent à travers une variété de caractéristiques. Cette compréhension élargie de la diversité permet d'adopter une approche plus inclusive, en reconnaissant la complexité des trajectoires individuelles. Cependant, une telle inclusion ne peut être effective sans une reconnaissance réelle et soutenue des expériences, des compétences et des vécus propres à chaque personne.

Les prochaines sections présentent successivement les réalités professionnelles propres à différents groupes de diversité, à savoir : les femmes, les personnes

immigrant·e·s, les minorités visibles et ethnoculturelles, les personnes en situation de handicap, les personnes LGBTQ+ ainsi que les Autochtones.

1.2.2.1 Les femmes

Parmi les multiples dimensions de la diversité, le genre constitue un prisme central pour analyser les inégalités en milieu professionnel. À l'échelle mondiale, la diversité de genre dans les organisations demeure limitée. Entre 2017 et 2019, la proportion de femmes au sein des instances dirigeantes n'a progressé que marginalement, passant de 14 % à 15 % (Catalyst, 2020). En plus de cette sous-représentation aux postes de pouvoir, les femmes sont également surreprésentées dans des emplois précaires, souvent à temps partiel ou des emplois faiblement rémunérés, ce qui freine leur progression professionnelle (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2023; World Economic Forum, 2023).

En 2021, au Canada, les femmes représentaient 42,7 % des cadres intermédiaires et 30,8 % des cadres supérieurs ; toutefois, leur rémunération moyenne demeurait inférieure de près de 9 % à celle de leurs homologues masculins (Gueye, 2024). Le genre est un aspect largement analysé dans les ouvrages, comme en témoignent les nombreuses études recensées. Ces barrières sont multiples : les biais et obstacles genrés (Babaeva et al., 2020; Boone et al., 2013; Brown et al., 2021; Huang et al., 2019; Islam & Jantan, 2017; Ketchiwou & Lineo, 2023; Kim & O'Brien, 2018; Kulkarni, 2016; Sabharwal, 2015), la culture patriarcale et gestion androcentrique (Baskerville Watkins & Smith, 2014; Brown et al., 2021; Huang et al., 2019; Marchand et al., 2007; Rowley et al., 2016), l'accès limité au réseautage, mentorat et soutien (Adu et al., 2023; Bahrami et al., 2023; Chauhan et al., 2022; de Klerk & Verreynne, 2017; Jauhar & Lau, 2018; Kameny et al., 2014; Lee & Lee, 2018; McKinsey & Company, 2024; Rawat et al., 2024; Yim et al., 2022), la confiance (Fitong Ketchiwou et al., 2022; Gagnon & Dubeau, 2023; Jauhar & Lau, 2018; Levasseur & Clément, 2022), l'ambivalence de l'humilité dans le cadre professionnel (Chiu et al., 2020; Marchand et al., 2007; Priebe & Van Tongeren, 2023), les responsabilités familiales

(Adu et al., 2023; Boulet & Le Bourdais, 2016; Chauhan et al., 2022; Evers & Sieverding, 2014; Rawat et al., 2024), ainsi que les enjeux liés à la mobilité de carrière (Ibarra, 2023; Javdani, 2020; Mussagulova et al., 2023; Rowley et al., 2016; Steindórsdóttir et al., 2023; Wachter & Holz-Rau, 2022). Ces différents enjeux seront présentés plus en détail dans les sections suivantes, afin de mieux comprendre comment ils contribuent aux inégalités persistantes observées dans les trajectoires professionnelles des femmes.

1.2.2.1.1 Biais et obstacles genrés en milieu professionnel

L'effet du plafond de verre est souvent cité comme une barrière invisible à laquelle les femmes sont confrontées dans leur évolution professionnelle. Ce concept, largement documenté, met en lumière la réalité selon laquelle les femmes restent fréquemment cantonnées à des postes d'entrée, et rares sont celles qui accèdent à des postes de gestion de haut niveau (Babaeva et al., 2020; Islam & Jantan, 2017). Les femmes font donc face à une ségrégation verticale qui limite leur accès aux postes de direction, à un manque de transparence dans les politiques de promotion, à des stéréotypes et jugements biaisés dans l'évaluation des compétences (Marchand et al., 2007) ainsi qu'à une détérioration des perspectives d'évolution de carrière au cours du temps (Boone et al., 2013).

Les femmes qui accèdent à des postes de haute direction le font plus souvent en début de carrière, c'est-à-dire durant les premières années de leurs parcours professionnels, car les perspectives de promotion tendent à se détériorer au fil du temps (Brown et al., 2021; Huang et al., 2019). Les promotions significatives chez les femmes surviennent le plus souvent lorsqu'elles sont dans la quarantaine (Boone et al., 2013). En effet, les obstacles auxquels elles sont confrontées s'intensifient à mesure qu'elles progressent professionnellement (Brown et al., 2021; Sabharwal, 2015). Une des principales raisons de la persistance du plafond de verre est l'absence de transparence et d'équité dans les politiques de promotion : sans mesures claires et justes, l'égalité des chances reste limitée (Kim & O'Brien, 2018; Kulkarni, 2016). Cette réalité est confirmée

par des travaux récents qui démontrent que les pratiques discriminatoires fondées sur le genre freinent directement le développement et la progression professionnelle des femmes, en limitant leur accès aux opportunités, à la reconnaissance et au leadership (Ketchiwou & Lineo, 2023).

Selon une étude dans le secteur de l'hôtellerie (Boone et al., 2013), la progression professionnelle des femmes est freinée par un ensemble complexe de barrières dites « *auto-imposées* », telles que les priorités liées aux responsabilités familiales, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle et le manque de confiance en soi. Ces barrières ont été identifiées comme principales par 51 % des femmes et 57 % des hommes interrogés. Si les obstacles auto-imposés sont donc perçus comme prépondérants, les barrières imposées par le milieu de travail restent également importantes : 48 % des femmes et 39 % des hommes les ont signalées, notamment les stéréotypes, l'âge, la discrimination et les limites organisationnelles, le manque de réseautage et mentorat. Ces résultats remettent en question la vision traditionnelle du plafond de verre, qui attribue principalement les difficultés des femmes à des barrières structurelles en milieu de travail (Boone et al., 2013). Toutefois, cette interprétation partielle ne rend pas compte de l'ensemble du phénomène, puisque le plafond de verre est avant tout le résultat de barrières structurelles et de mécanismes de discrimination systémique profondément ancrés dans les organisations (Chicha, 2008).

En réalité, les barrières « *auto-imposées* » observées (Boone et al., 2013) sont renforcées par un environnement organisationnel qui ne favorise pas suffisamment le mentorat, le soutien et l'accompagnement en matière de planification de carrière. Ainsi, les organisations participent activement à la création d'un climat peu propice à l'ascension des femmes vers des postes en gestion, rendant ces obstacles à la fois individuels et systémiques. Sans un mentorat actif, une formation adaptée et un soutien organisationnel, il demeure difficile pour les femmes d'anticiper, d'identifier et de dépasser ces limitations professionnelles et personnelles (Boone et al., 2013).

1.2.2.1.2 Culture patriarcale et gestion androcentrique

Au-delà des biais individuels et des obstacles liés aux politiques internes, il est essentiel d'examiner le contexte plus large dans lequel ces difficultés prennent racine. La culture organisationnelle peut engendrer un sentiment d'inégalité des chances parmi les employé·e·s, particulièrement chez les femmes, ce qui constitue un obstacle supplémentaire à leur progression de carrière (Huang et al., 2019). En effet, les valeurs patriarcales ancrées dans certaines organisations freinent l'accès des femmes aux postes clés (Brown et al., 2021; Marchand et al., 2007; Rowley et al., 2016). Ce déséquilibre s'illustre notamment à travers un système de gestion des talents androcentrique, c'est-à-dire conçu principalement selon une perspective masculine, qui restreint l'accès des femmes à la formation, au parrainage et aux opportunités d'avancement (Brown et al., 2021). Selon Marchand et al. (2007), qui s'appuie sur l'étude d'Eliev et Bernier (2003), les femmes cadres dans l'industrie minière au Québec doivent fréquemment faire face à des obstacles liés au sexisme dans un environnement de travail presque exclusivement masculin. Par exemple, leurs collègues masculins adoptent des comportements et forment des commentaires qui soulignent leur genre (Marchand et al., 2007).

Dans des industries dominées par les hommes comme l'automobile, cela conduit à une diversité de genre superficielle ou insuffisante, limitée à des changements symboliques plutôt que structurels (Brown et al., 2021). Cette diversité de genre superficielle peut ainsi conduire au phénomène de tokenisme, tel que conceptualisé par Kanter (1977), dans lequel la présence des femmes demeure marginale et symbolique, sans transformation réelle des structures organisationnelles. Cette position engendre une visibilité accrue, une polarisation des relations et une assimilation à des rôles stéréotypés, ce qui peut limiter l'accès aux opportunités de reconnaissance et de progression professionnelle (Kanter, 1977).

Dans ce contexte, une intervention consciente de la part des ressources humaines apparaît comme un levier essentiel, non seulement pour favoriser la diversité et l'inclusion de genre, mais aussi pour stimuler la productivité organisationnelle (Brown et al., 2021). Toutefois, même lorsque des femmes intègrent ces secteurs, elles se heurtent souvent à des initiatives et des pratiques qui, sous une apparence de neutralité, favorisent des dynamiques et des critères associés aux normes masculines stéréotypées (Baskerville Watkins & Smith, 2014).

Ainsi, dans ce secteur, la participation accrue des femmes ne conduit pas à une augmentation de leur nombre occupant des postes de gestion et de niveau supérieur (Brown et al., 2021). Au contraire, ces femmes sont confrontées à un nombre plus élevé de barrières invisibles, souvent plus subtiles que celles rencontrées par leurs homologues masculins. Par exemple, ces barrières incluent notamment l'accès limité aux réseaux sociaux, le manque de modèles féminins, l'absence ou l'insuffisance de parrainage, le manque de flexibilité dans les horaires de travail, le manque de reconnaissance organisationnelle des inégalités de genre, des biais implicites dans les processus d'embauche ainsi qu'un soutien insuffisant aux initiatives de diversité et de développement de carrière (Brown et al., 2021). Selon l'étude de Baskerville et Smith (2014), menée auprès de femmes avocates, celles-ci sont moins susceptibles d'occuper des postes à responsabilité dans les organisations à prédominance masculine (Baskerville Watkins & Smith, 2014). Bien que l'une des études date de 2014 et que les secteurs étudiés soient différents, ses résultats restent d'actualité, car ils concernent des domaines à prédominance masculine, caractérisés par une culture patriarcale et une sous-représentation persistante des femmes aux postes de pouvoir et de décision.

1.2.2.1.3 Réseautage, mentorat et soutien

Dans ce contexte organisationnel marqué par des normes masculines prédominantes, les réseaux sociaux et les relations professionnelles jouent un rôle clé dans

l'accès aux postes à responsabilité, pouvant à la fois soutenir ou freiner la progression des femmes (Kameny et al., 2014). Ces dynamiques relèvent principalement de dimensions structurelles ou relationnelles et sont influencées par des normes de visibilité, de légitimité et d'accès aux cercles décisionnels. Plusieurs études récentes soulignent l'importance du mentorat et du soutien organisationnel pour favoriser la réussite professionnelle des femmes (Adu et al., 2023; Chauhan et al., 2022; Rawat et al., 2024).

Le développement d'une culture organisationnelle axée sur l'entraide, la solidarité entre femmes et l'accompagnement structuré apparaît comme un levier stratégique pour réduire les barrières liées au genre et promouvoir une progression équitable (Bahrami et al., 2023; Chauhan et al., 2022; Jauhar & Lau, 2018; Yim et al., 2022). En complément de ces initiatives, les relations avec les personnes dirigeantes, les gestionnaires et les collègues jouent également un rôle crucial dans la réussite professionnelle. Bien que moins formelles que le mentorat, ces interactions offrent conseils, soutien et opportunités qui influencent directement les trajectoires de carrière (Johnson & Saba, 2024). Cependant, malgré l'importance reconnue de ces initiatives, les entreprises investissent de moins en moins dans les programmes de développement et de mentorat destinés aux femmes (McKinsey & Company, 2024), alors même que ces programmes peuvent contribuer à surmonter les obstacles spécifiques qu'elles rencontrent. Ces interactions sociales s'inscrivent dans un cadre institutionnel dont les dynamiques influencent fortement les trajectoires professionnelles des femmes.

Dans certains contextes institutionnels contraignants, le réseautage a toutefois peu d'impact sur la promotion ou l'évolution de carrière, en raison de normes culturelles restrictives et d'obstacles structurels persistants (de Klerk & Verreyne, 2017). Ce constat suggère que le réseautage, en tant que levier de développement professionnel, ne peut pleinement fonctionner que s'il est soutenu par un environnement organisationnel inclusif, capable de lever les freins structurels à la participation des femmes dans les sphères décisionnelles. Les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines combinées

au soutien des supérieurs contribuent à renforcer la signification du travail et à favoriser la réussite professionnelle des femmes cadres (Lee & Lee, 2018).

Ces résultats indiquent qu'une intervention combinant réseautage et coaching de carrière peut améliorer la planification professionnelle ainsi que l'optimisme quant à l'avenir. Ainsi, l'efficacité de ces initiatives repose sur un environnement organisationnel inclusif et sur des politiques qui soutiennent le développement des femmes, permettant de lever les freins structurels et relationnels à leur progression.

1.2.2.1.4 Confiance

Outre les soutiens externes tels que le mentorat et le réseautage, des facteurs internes, comme la confiance en soi, influencent également la capacité des femmes à saisir les opportunités professionnelles. La confiance en soi professionnelle constitue un facteur clé dans la progression de carrière. Elle inclut à la fois des sentiments généraux de légitimité, d'assurance ou de compétence perçue dans le travail, ainsi que des dimensions plus spécifiques comme l'auto-efficacité, qui se rapporte à la croyance d'un individu en sa capacité à réussir des tâches concrètes dans un contexte donné (Bandura, 1997).

Le manque de confiance en soi est reconnu comme l'un des principaux facteurs individuels limitant l'accès aux opportunités de carrière (Jauhar & Lau, 2018). Dans cette perspective, le manque de confiance ne renverrait pas nécessairement à un déficit de compétence, mais pourrait traduire un perfectionnisme ou des standards élevés internalisés, renforcés par des normes organisationnelles et sociales. Ce sentiment d'insécurité ou de doute peut ainsi réduire leur visibilité au sein des organisations, restreindre leur accès à des projets valorisants, et freiner leur progression de carrière. Il est également souvent évoqué comme un frein à la participation à des programmes de développement ou à la prise de risques professionnels, particulièrement chez les femmes (Jauhar & Lau, 2018).

Des recherches québécoises soulignent également le rôle de la confiance dans ses compétences professionnelles dans le développement de carrière et les transitions professionnelles. Par exemple, l'auto-efficacité influence l'adaptation et l'engagement en entrée de carrière (Gagnon & Dubeau, 2023) et, de manière plus générale, le sentiment d'efficacité personnelle est associé à l'engagement et à la performance dans un contexte organisationnel (Levasseur & Clément, 2022).

Par conséquent, cultiver une plus grande confiance personnelle apparaît comme un levier essentiel pour favoriser l'épanouissement professionnel des femmes et soutenir leur ascension dans les postes à responsabilités. La confiance en soi et l'auto-efficacité professionnelle constituent ainsi des ressources importantes pour soutenir l'engagement, faciliter les transitions professionnelles et favoriser, indirectement, le développement de carrière.

1.2.2.1.5 Humilité

En complément à la confiance, l'humilité constitue une autre dimension personnelle aux effets ambivalents dans le contexte professionnel. Bien qu'elle soit souvent valorisée socialement et qu'elle améliore l'efficacité au sein des équipes, l'humilité peut aussi être perçue de manière ambivalente dans le contexte organisationnel. Par exemple, elle est parfois pénalisée dans les évaluations managériales, notamment par des superviseurs masculins (Chiu et al., 2020), car elle peut être interprétée comme un manque d'ambition ou d'initiative dans un environnement où la visibilité et l'affirmation de soi sont valorisées. Les normes sociales exercent souvent une pression sur les femmes pour adopter des comportements plus modestes, tandis que les hommes peuvent être encouragés à afficher confiance et assertivité (Priebe & Van Tongeren, 2023).

De plus, les femmes évoluant dans des milieux à forte concentration masculine se voient limitées dans leur adhésion à certains comportements perçus comme masculins.

Par exemple, des pratiques telles qu'élever la voix, blasphémer ou frapper la table sont jugées plus sévèrement chez les femmes, qui se trouvent confrontées à une double injonction : elles doivent adopter des comportements associés à la masculinité tout en respectant les normes de féminité pour éviter la désapprobation de leurs collègues (Marchand et al., 2007). Cette pression sociale renforce l'adoption de comportements humbles ou retenus, limitant la visibilité et la capacité des femmes à s'affirmer, ce qui peut nuire à leur progression professionnelle.

1.2.2.1.6 Responsabilités familiales

Au-delà des caractéristiques individuelles, les responsabilités familiales continuent de peser lourdement sur les parcours professionnels des femmes. Elles figurent parmi les principaux déterminants identifiés dans la littérature comme influençant significativement la réussite professionnelle (Adu et al., 2023; Chauhan et al., 2022; Rawat et al., 2024). Bien que le rôle des femmes ait évolué au fil du temps, leur parcours professionnel est encore largement influencé par leur statut familial, souvent perçu à travers leurs responsabilités familiales. Cette perception les confronterait à la complexité de maintenir un équilibre entre leurs charges familiales et leur développement professionnel.

Au Canada, les femmes représentent la majorité des bénéficiaires du congé parental (Pettigrew, 2022), et la stigmatisation associée aux interruptions de carrière pour raisons familiales demeure profondément enracinée. Cette situation contribue à accentuer les désavantages professionnels auxquels elles font face (Pettigrew, 2022). Les mères semblent plus souvent que les pères contraintes de faire des concessions dans leur parcours professionnel, malgré leur participation accrue sur le marché du travail (Boulet & Le Bourdais, 2016). Cette surreprésentation des femmes parmi les bénéficiaires du congé parental entraîne des interruptions de carrière aux conséquences importantes sur leur progression professionnelle.

En conséquence, les interruptions de carrière liées aux enfants ont un effet négatif sur la progression professionnelle, en particulier pour les femmes (Evers & Sieverding, 2014). Même à niveaux de compétence équivalents, celles-ci subissent un désavantage marqué. Ces interruptions sont souvent perçues comme une perte de compétences, ce qui limite l'accès à des postes à responsabilité et freine leur progression professionnelle (Evers & Sieverding, 2014). Les employées qui bénéficient d'un congé parental peuvent ainsi faire face à des évaluations de performance moins favorables, à une rémunération inférieure et à des retards ou absences de promotion, ainsi qu'à une interruption de leur trajectoire professionnelle et de développement. Ces effets sont généralement plus prononcés pour les femmes que pour les hommes, surtout lorsqu'elles prennent un congé prolongé ou sont très qualifiées (Pettigrew, 2022).

Ces interruptions de carrière contribuent également à creuser l'écart salarial et les inégalités professionnelles à long terme. Bien que les hommes puissent aussi être affectés par les congés parentaux, les femmes sont davantage susceptibles d'en subir les conséquences négatives. À cet égard, une utilisation accrue du congé parental par les hommes pourrait contribuer à réduire la pénalité professionnelle et salariale associée à la maternité (Pettigrew, 2022).

Dans ce contexte, le soutien organisationnel et une gestion équitable des responsabilités familiales jouent un rôle déterminant dans l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, favorisant l'avancement de carrière et une meilleure concentration sur le cheminement professionnel (Chauhan et al., 2022). De plus, la mise en place de politiques organisationnelles favorisant la flexibilité et l'accompagnement des parents peut renforcer ces effets positifs, notamment en ce qui concerne le congé parental (Boulet & Le Bourdais, 2016). Une répartition plus équitable des obligations familiales contribuerait ainsi à améliorer les perspectives d'évolution professionnelle des femmes (Boulet & Le Bourdais, 2016).

Ainsi, les responsabilités familiales demeurent un facteur central des inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes, malgré l'existence de dispositifs de soutien.

1.2.2.1.7 Mobilité de carrière

Ces contraintes familiales influent notamment sur la mobilité professionnelle, un levier important pour la progression de carrière. Les femmes gestionnaires rencontrent souvent des difficultés avec les modèles de carrière linéaires traditionnels, souvent mal adaptés à la diversité de leurs trajectoires. De ce fait, un modèle de carrière sans limites semble plus approprié dans leur cas (Rowley et al., 2016). Que cette mobilité soit ascendante ou fonctionnelle, elle constitue un levier essentiel pour atteindre le succès professionnel, et cela, tant sur le volet objectif que subjectif (Steindórsdóttir et al., 2023). Toutefois, les bénéfices liés à cette progression, qu'elle soit verticale ou horizontale, peuvent varier selon l'âge et la situation personnelle des personnes.

Par ailleurs, les personnes ayant connu un plus grand nombre de transitions de carrière ont présenté des niveaux plus élevés de réussite professionnelle, tant en termes d'indicateurs objectifs, comme le salaire et le poste, que d'indicateurs subjectifs, tels que la satisfaction et l'épanouissement au travail (Steindórsdóttir et al., 2023). De plus, la réussite des transitions de carrière dépend de plusieurs facteurs, notamment de l'harmonisation des compétences et des objectifs professionnels avec les nouvelles occasions, ainsi que du soutien organisationnel et personnel (Mussagulova et al., 2023). Les auteurs suggèrent que cette réussite ne devrait pas se limiter à l'évaluation des résultats immédiats, mais inclure également des indicateurs d'adaptabilité et d'intégration durable dans les nouveaux rôles.

D'autre part, la mobilité professionnelle des femmes est également influencée par leur statut familial, en particulier les responsabilités parentales (Wachter & Holz-Rau,

2022). Une faible fréquence de mobilité a été observée chez les femmes, ce qui peut traduire certaines limitations dans leur parcours professionnel. Les femmes ayant des enfants ou un partenaire peuvent se retrouver à gérer des pressions familiales qui limitent leur capacité à se déplacer pour des raisons professionnelles, comparativement à leurs homologues masculins. Cela peut restreindre leurs possibilités de mobilité géographique et, par conséquent, leur progression professionnelle, engendrant ainsi des inégalités dans les perspectives de carrière (Wachter & Holz-Rau, 2022).

En particulier, les transitions de carrière des femmes s'accompagnent souvent de défis émotionnels et psychologiques, rendant les passages professionnels plus difficiles. Ces périodes peuvent notamment susciter des doutes quant à l'identité professionnelle, générer des résistances internes face au changement, diminuer la confiance en soi, ainsi que la capacité à prendre des décisions stratégiques (Ibarra, 2023). Cependant, la diversité des expériences qu'offre la mobilité favorise l'élargissement du réseau professionnel, le développement de compétences transférables, une plus grande adaptabilité ainsi qu'une meilleure compréhension des aspirations (Javdani, 2020; Steindórsdóttir et al., 2023).

1.2.2.1.8 Synthèse des inégalités professionnelles liées au genre

Malgré des décennies de progrès en matière d'égalité professionnelle, les femmes continuent de rencontrer des obstacles persistants, souvent interconnectés tout au long de leur cheminement de carrière. Elles demeurent sous-représentées dans les postes de pouvoir à l'échelle mondiale et sont surreprésentées dans des emplois précaires, souvent faiblement rémunérés, ce qui freine leur progression professionnelle. Cette stagnation s'explique par une combinaison de facteurs systémiques, culturels, relationnels et personnels. Les barrières à leur avancement, qu'elles soient visibles ou invisibles, se manifestent sous la forme de biais genrés persistants, de cultures organisationnelles patriarcales, de pratiques de gestion androcentriques, ainsi que d'un accès restreint aux ressources stratégiques comme le mentorat, le réseautage ou le soutien institutionnel. À

cela s'ajoutent des contraintes telles que les responsabilités familiales ou les difficultés d'accès aux opportunités de développement.

Ces multiples obstacles créent un environnement professionnel dans lequel le manque de reconnaissance constitue à la fois une conséquence et un facteur aggravant des inégalités persistantes. Ce déficit, qu'il concerne leurs compétences, leur potentiel ou leur engagement, alimente un cercle vicieux dans lequel la progression des femmes est freinée, leur visibilité amoindrie, et leur légitimité remise en question. Si certains facteurs sont structurels, d'autres sont renforcés par des contextes personnels, qui freinent leur mobilité et restreignent leurs ambitions professionnelles.

Les modèles traditionnels de carrière demeurent peu adaptés aux trajectoires féminines, ce qui freine non seulement leur progression vers des postes de gestion, mais fragilise également leur sentiment d'accomplissement professionnel. Dans ce contexte, la reconnaissance au travail, équitable et explicite, pourrait jouer un rôle central pour contrer ces dynamiques en renforçant la légitimité, la confiance et l'engagement des femmes dans leur parcours professionnel.

1.2.2.2 Les personnes immigrantes

Tout comme les enjeux liés au genre, l'origine migratoire représente un facteur déterminant dans l'accès au marché du travail et le développement de carrière, avec des défis spécifiques propres aux personnes immigrant·e·s. Selon le recensement de la population de 2021, le pourcentage d'immigrant·e·s au Canada était de 23,0 %, représentant un total de 8 361 505 personnes. Le pourcentage de personnes de deuxième génération s'élevait à 17,6 % (Statistique Canada, 2022b). Les nouveaux immigrant·e·s âgés de 25 à 54 ans ont connu une croissance plus rapide des taux d'emploi, comparativement à leurs homologues nés au Canada (Hou, 2024).

Depuis le milieu des années 2010, plusieurs facteurs ont contribué à l'amélioration des résultats des nouveaux immigrant·e·s sur le marché du travail. De 2010 à 2023, on a constaté une forte hausse de 10,7 points de pourcentage des taux d'emploi chez les nouveaux immigrant·e·s, comparativement à une hausse de 4,1 points de pourcentage chez les personnes nées au Canada (Hou, 2024). Outre les améliorations des résultats liés à l'emploi, les nouveaux immigrant·e·s ayant un emploi ont aussi connu un taux de croissance des gains plus rapide, comparativement aux travailleurs nés au Canada. Les données du recensement indiquent que l'écart entre la rémunération hebdomadaire des nouveaux immigrant·e·s et celle des travailleurs nés au Canada s'est rétréci de 2015 à 2020. Cet écart est passé de 19,9 % à 13,4 % chez les hommes et de 20,4 % à 15,5 % chez les femmes (Statistique Canada, 2022b).

Cette augmentation des gains coïncide avec une meilleure utilisation des compétences et l'augmentation du niveau de scolarité. Parmi les nouveaux immigrant·e·s titulaires d'un baccalauréat ou d'un diplôme de niveau supérieur, la proportion des personnes qui occupent un emploi peu spécialisé a chuté pour passer de 31,1 % en 2016 à 26,7 % en 2021, alors que la proportion des personnes qui occupent des professions hautement qualifiées a augmenté pour passer de 40,0 % à 44,4 % (Statistique Canada, 2022b). Selon un article de La Presse (Vailles, 2022), les immigrant·e·s économiques y connaissent une amélioration notable de leur situation : la baisse du taux de chômage et la hausse du taux d'emploi permettent un rattrapage partiel par rapport aux travailleurs nés au Québec. Le salaire d'entrée a également progressé.

Les caractéristiques sociodémographiques des nouveaux immigrant·e·s ont connu une évolution significative. On observe notamment une hausse du niveau de scolarité, accompagnée d'un changement dans la provenance géographique : la proportion d'immigrant·e·s originaires d'Europe et d'Asie de l'Est a diminué, tandis que celle des personnes provenant d'Asie du Sud et d'Afrique a nettement augmenté (Hou, 2024). Toutefois, malgré ces améliorations, la proportion des personnes occupant une profession

hautement qualifiée demeure inférieure à celle observée il y a vingt ans, ce qui témoigne d'une progression encore incomplète voire d'une régression.

Pour mieux comprendre ces améliorations, il convient d'examiner les principaux facteurs ayant favorisé l'intégration économique des nouveaux immigrant·e·s. En 2022, 36 % de l'ensemble des nouveaux immigrant·e·s détenaient un permis de travail au Canada avant leur immigration, ce qui représente une hausse importante par rapport aux 19 % enregistrés en 2010 et aux 33 % en 2019 (Hou et al., 2020). Le deuxième facteur est lié aux divers changements apportés dans le processus de sélection des immigrant·e·s, notamment l'introduction du système « Entrée express » en 2015 (Immigration Réfugiés et Citoyenneté Canada, 2016). Ce système met l'accent sur l'expérience de travail au Canada, favorise les compétences linguistiques et évalue rigoureusement les études effectuées à l'étranger (Crossman et al., 2021). Le troisième facteur est la présence d'un marché du travail national robuste, surtout à la fin des années 2010 et en 2022, malgré la perturbation temporaire liée à la pandémie de COVID-19. Le taux de chômage national a diminué, passant de 8,2 % en 2010 à 5,7 % en 2019, puis 5,3 % en 2022 et 5,4 % en 2023. Par ailleurs, la croissance des postes de gestion, des emplois professionnels et techniques s'est accélérée à la fin des années 2010 (Hou et al., 2020).

Toutefois, malgré ces avancées, des obstacles demeurent, notamment en ce qui concerne l'accès à des postes correspondant à leur niveau de qualification (Chicha, 2008). L'ensemble de ces observations souligne la complexité du lien entre immigration et développement de carrière, notamment dans les contextes où la reconnaissance des acquis, des compétences et des parcours étrangers demeure limitée (Chicha, 2008; Picot & Ostrovsky, 2021).

Plusieurs études empiriques mettent en évidence l'existence d'obstacles structurels et systémiques que rencontrent les personnes immigrantes dans leur trajectoire professionnelle, entravant ainsi leur progression de carrière. Ces obstacles se manifestent

notamment par un accès limité aux réseaux professionnels et des barrières linguistiques (Chicha, 2008; Raihan et al., 2023), ainsi que la non-reconnaissance des compétences et des diplômes obtenus à l'étranger (Okafor & Kalu, 2024; Raihan et al., 2023). De plus, l'importance accordée à l'expérience professionnelle acquise localement, souvent considérée comme un critère déterminant d'employabilité, au détriment de l'expérience internationale, constitue un obstacle supplémentaire à l'intégration professionnelle (Chicha, 2008; Picot & Ostrovsky, 2021).

Ces mécanismes contribuent à un phénomène largement documenté de déqualification ou de déclassement professionnel, où des personnes immigrantes occupent des emplois ne correspondant ni à leur niveau de formation ni à leurs compétences (Bonikowska & Hou, 2017; Chartier, 2025; Chicha, 2008). La sous-évaluation systématique du capital humain immigrant avait déjà été identifiée comme un frein majeur à une intégration professionnelle équitable et durable (Chicha, 2008). Bien que cette problématique ait déjà été soulevée depuis 2008, elle reste toujours d'actualité, confirmant la persistance des obstacles à la reconnaissance des diplômes et des compétences à l'étranger (Lacroix-Couture, 2024).

La reconnaissance institutionnelle souvent partielle ou conditionnelle, des diplômes et les certifications obtenus à l'étranger ainsi que la reconnaissance sociale (valorisation des compétences, reconnaissance informelle par les employeurs et collègues), joue un rôle central dans l'accès à des emplois correspondant à leurs qualifications et dans leur progression de carrière (Chicha, 2008). Comme le souligne Dubois (2019), la reconnaissance professionnelle ne constitue pas uniquement un processus administratif, mais un enjeu social et institutionnel central qui conditionne l'accès à l'exercice des professions, la légitimité des parcours et les possibilités de mobilité professionnelle des personnes immigrantes (Dubois, 2019). En l'absence de cette reconnaissance, de nombreuses personnes immigrantes se retrouvent confinées à des emplois précaires ou à des postes sous-qualifiés, limitant ainsi leur développement

professionnel et leur mobilité ascendante. Les personnes issues de l'immigration, en particulier les réfugié·e·s et celles relevant de la catégorie du regroupement familial, rencontrent davantage de difficultés à trouver un emploi rémunéré convenable que les personnes nées au Canada et sont donc plus susceptibles de se tourner vers le travail autonome (Picot & Ostrovsky, 2021).

En somme, malgré certains progrès récents dans l'intégration des personnes immigrantes au marché du travail québécois, notamment parmi les immigrant·e·s économiques, des barrières structurelles et systémiques continuent de freiner leur accès à des emplois qualifiés et à des perspectives d'avancement équitables. Ces obstacles, liés notamment à la reconnaissance des compétences et à la segmentation du marché du travail, soulignent l'importance de politiques d'emploi et de développement de carrière plus inclusives et adaptées à la diversité des profils. Bien que les personnes immigrantes bénéficient d'un soutien à l'intégration, incluant l'accueil, l'accompagnement et l'aide de première ligne (Chicha, 2008), ces défis peuvent être encore plus prononcés pour certaines personnes immigrantes, en fonction de leurs caractéristiques sociales et professionnelles, un sujet abordé dans la section suivante.

1.2.2.3 Les personnes issues de minorités visibles et ethnoculturelles

Au-delà des expériences liées à l'immigration, l'appartenance à des groupes racisés constitue une autre dimension de la diversité. Selon Statistique Canada, le terme officiel utilisé est désormais « population racisée » ou « groupes racisés », remplaçant « minorité visible » dans les communications institutionnelles, bien que ce dernier soit encore présent dans certains outils de visualisation pour des raisons techniques (Statistique Canada, 2022a). Bien que « minorité visible » ait été retenu initialement pour ce mémoire, plusieurs sources mobilisées utilisent l'expression « population racisée ». Les deux termes seront donc employés de manière interchangeable tout au long du texte. La réalité sociodémographique des minorités racisées met en lumière l'existence d'un fossé

persistant entre le discours normatif sur l'égalité des droits et sa concrétisation en une réelle égalité de fait (Pierre & Bosset, 2020).

Au Québec, en 2021, les femmes issues de groupes racisés représentaient 16,2 % de l'ensemble des femmes, soit 679 000 personnes. Les principaux groupes identifiés comprenaient les personnes noires, 31,8 %, Arabes, 19,6 %, latino-américaines, 12,9 %, chinoises 9,4 % et sud-asiatiques 9,0 % (Statistique Canada, 2022b). À l'échelle canadienne, la part des personnes racisées de 25 à 54 ans est passée de 17,7 % en 2006 à 31,5 % en 2021 pour les femmes, et de 16,6 % à 29,5 % pour les hommes. Pourtant, ces groupes restent sous-représentés dans les postes de direction : en 2021, ils représentaient 26,9 % des femmes non-cadres, mais seulement 22,5 % des femmes cadres intermédiaires et 14,5 % des femmes occupant des postes de direction supérieurs (Statistique Canada, 2022b). Chez les hommes, les chiffres respectifs étaient 27,3 % non-cadres, 22,9 % de cadres intermédiaires, et 15,5 % de cadres supérieurs. En résumé, bien que la proportion de la population racisée ait nettement augmenté de 15,1 % en 2017 à 22,9 % en 2024 pour les femmes, l'accès aux postes de pouvoir reste limité, notamment pour les femmes issues de ces groupes.

Pour mieux comprendre les difficultés spécifiques rencontrées, il est nécessaire d'examiner non seulement la représentation statistique, mais aussi les facteurs structurels influençant les chances d'emploi. L'étude d'Akbari et Debbarman (2022) montre que les immigrant·e·s de première génération issus de minorités visibles ont une probabilité d'emploi inférieure à celle des personnes blanches ou des immigrant·e·s de deuxième génération, et ce, même après le contrôle du niveau de scolarité et l'expérience professionnelle (Akbari & Debbarman, 2022). Ces résultats illustrent l'impact significatif du statut générationnel sur l'employabilité, mettant en évidence des discriminations systémiques particulièrement marquées à l'égard des immigrant·e·s de première génération.

Parallèlement à cela, une étude de Statistique Canada a apporté une contribution importante en analysant les écarts de rémunération entre groupes racisés nés au Canada à partir d'une perspective longitudinale (Bonikowska et al., 2024). Contrairement à une approche transversale, cette analyse a permis de suivre les parcours professionnels sur une période de 20 ans. Pour des raisons de représentativité statistique, les analyses se concentrent sur quatre groupes : personnes chinoises, sud-asiatiques, noires et blanches.

Les résultats montrent que les femmes chinoises, par exemple, bénéficient de gains conditionnels et inconditionnels supérieurs en début de carrière, mais que cet avantage s'atténue avec l'âge : elles gagnent environ 30 % de plus que leurs homologues blanches de 25 et 34 ans, contre seulement 11 % entre 44 et 53 ans. Malgré cette baisse, leurs gains cumulatifs sur l'ensemble de la période demeurent supérieurs de 17 %. Cela souligne que les écarts observés en début de carrière peuvent surestimer ou masquer les inégalités à long terme (Bonikowska et al., 2024). Les hommes chinois et sud-asiatiques connaissent également des gains cumulatifs plus élevés que les hommes blancs, principalement en raison d'un niveau de scolarité supérieur, ce qui leur permet de bénéficier d'une meilleure croissance salariale. À l'inverse, les hommes noirs présentent un retard salarial cumulé d'environ 20 %, constant tout au long de leur parcours professionnel.

Des recherches utilisant des échelles de perception ont révélé que les femmes afro-américaines rapportent plus fréquemment des expériences combinées de sexisme et de racisme que les femmes asiatiques ou latines (Kim & O'Brien, 2018). Cet outil permet de mieux saisir la spécificité des obstacles rencontrés par différents groupes de femmes, notamment les femmes asiatiques, afro-américaines, latines et blanches.

Les discriminations multiples renforcent les écarts d'accès aux opportunités et soulignent la nécessité de politiques d'inclusion différenciées, capables de répondre aux réalités distinctives des groupes marginalisés. Par ailleurs, les données récentes montrent un recul significatif des initiatives organisationnelles visant à soutenir les minorités

visibles et ethnoculturelles, en particulier les femmes issues de ces groupes (McKinsey & Company, 2024). Moins d'entreprises offrent aujourd'hui des programmes structurés de mentorat, de parrainage, de développement de carrière, de stages ou de recrutement spécifiquement conçus pour elles. Par exemple, en 2024, seulement 15 % des entreprises déclarent offrir des programmes de mentorat ciblant cette population, contre 25 % en 2022. Ce constat suggère un désengagement organisationnel marqué à l'égard de ces programmes. De même, les stages ciblés sont passés de 14 % à 8 % en deux ans, et les programmes de recrutement de 30 % à 18 % (McKinsey & Company, 2024). Cette diminution des efforts structurés limite les possibilités de développement professionnel et contribue à maintenir les écarts de représentation observés dans les postes à responsabilités.

Des travaux confirment que la discrimination constitue un facteur structurel majeur expliquant les inégalités professionnelles persistantes, en particulier pour les femmes issues de minorités visibles (Javdani, 2020; Kameny et al., 2014). Au sens large, les personnes issues de groupes historiquement discriminés rencontrent des obstacles de diverses natures : institutionnels, culturels, personnels ou liés aux compétences, particulièrement dans les carrières académiques et en recherche (Kameny et al., 2014). Malgré une reconnaissance croissante de la diversité ethnoculturelle dans les discours organisationnels, les données empiriques montrent que les personnes issues de minorités visibles continuent de rencontrer d'importantes barrières structurelles en matière d'employabilité, de rémunération et d'avancement professionnel.

Les discriminations systémiques, souvent renforcées par des effets d'intersection entre genre, origine et statut migratoire, compromettent l'égalité des chances et contribuent à une représentation insuffisante dans les postes de direction ou à hautes responsabilités (Chicha, 2008). Les études longitudinales récentes montrent que ces inégalités ne se réduisent pas nécessairement avec le temps, et qu'elles peuvent même s'accroître au fil des parcours professionnels (Bonikowska et al., 2024). À la lumière de

ces travaux, l'analyse des expériences différenciées selon les groupes ethnoculturels met en évidence la nécessité d'approches nuancées et contextualisées en matière de reconnaissance au travail.

Globalement, les minorités visibles et ethnoculturelles continuent de rencontrer des inégalités marquées dans le monde du travail, malgré une reconnaissance accrue de la diversité dans les discours institutionnels. Les études récentes soulignent la persistance, voire l'aggravation de certains écarts, notamment en matière d'employabilité, de rémunération et d'accès aux postes décisionnels, ce qui témoigne de la persistance des discriminations systémiques (Bonikowska et al., 2024; Boudarbat & Idossou, 2023; Chicha, 2008).

1.2.2.4 Les personnes en situation de handicap

Dans le cadre de la diversité en emploi, les personnes en situation de handicap constituent un groupe dont les expériences professionnelles méritent une attention particulière. En effet, les limitations fonctionnelles, qu'elles soient physiques, intellectuelles ou liées à la neurodiversité, constituent des dimensions essentielles de l'inclusion professionnelle. Le concept de « personnes en situation de handicap » dépasse désormais les seules limitations fonctionnelles : il englobe également les maladies réelles ou perçues, ainsi que les affections temporaires, permanentes ou évolutives, qu'elles soient d'ordre physique ou psychologique. Il prend en compte la neurodiversité, définie comme la diversité des modes de fonctionnement neurologique, considérée comme une variation humaine naturelle plutôt que comme une pathologie (Rebecchi, 2023).

Un sondage a mis en lumière plusieurs enjeux préoccupants concernant les barrières structurelles et systémiques qui freinent le développement de carrière des personnes en situation de handicap sur le marché du travail (Commission canadienne des droits de la personne, 2018). Tout d'abord, les taux d'emploi des personnes en situation

de handicap âgées de 15 à 64 ans demeurent nettement inférieurs à ceux des personnes non handicapées. Ces inégalités se manifestent également par une qualité globale de l'emploi plus faible, caractérisée par des conditions de travail moins favorables et des perspectives professionnelles limitées (Shahidi et al., 2023).

Par ailleurs, parmi les adultes de 15 ans et plus, les femmes en situation de handicap sont plus susceptibles que les hommes de travailler à temps partiel, révélant ainsi une inégalité supplémentaire fondée sur le genre. Plus de 30 % des personnes en situation de handicap déclarent se sentir désavantagées sur le plan professionnel en raison de leur handicap. Dans la majorité des provinces, plus de 40 % estiment que leur employeur actuel ou potentiel les percevrait également comme désavantagées. De plus, plus d'un tiers d'entre elles affirment qu'il leur serait difficile, voire très difficile, de changer d'emploi ou d'obtenir une promotion (Commission canadienne des droits de la personne, 2018).

Selon la Commission canadienne des droits de la personne, les obstacles à l'avancement professionnel se traduisent aussi dans l'accès aux mesures d'adaptation : environ 30 % des personnes en situation de handicap ont formulé une demande d'aménagements qui leur a été refusée (Commission canadienne des droits de la personne, 2018). En Alberta et en Colombie-Britannique, près de 10 % des personnes en situation de handicap ont rapporté s'être vu refuser une promotion en raison de leur handicap. Ces obstacles peuvent mener à une rupture du lien d'emploi, puisque près d'une personne sur cinq déclare avoir changé d'employeur ou de poste en raison de son handicap.

Cette réalité touche particulièrement les femmes, qui sont également plus nombreuses à avoir modifié la quantité de travail qu'elles effectuent. De même, plus d'une personne sur cinq indique avoir dû changer de type d'emploi exercé, c'est-à-dire la nature des tâches ou le domaine de travail, afin de s'adapter à ses limitations fonctionnelles. Une tendance régionale se dégage dans toutes les provinces, sauf en Colombie-Britannique : les hommes en situation de handicap sont plus susceptibles que les femmes de déclarer

que leur handicap limite la quantité ou le type de travail qu'ils peuvent accomplir (Commission canadienne des droits de la personne, 2018).

Malgré les avancées en matière de diversité et d'inclusion, les personnes en situation de handicap continuent de faire face à de multiples obstacles dans leur milieu de travail, nuisant à leur engagement et à leur développement professionnel. Selon une enquête menée auprès de 1 000 personnes en situation de handicap au Canada, un climat professionnel marqué par des inégalités pousse 60 % des personnes en emploi à chercher activement un nouvel emploi, notamment en raison d'un sentiment de sous-emploi et d'expériences répétées de discrimination fondée sur le handicap (KPMG Canada, 2024). Ces constats sont cohérents avec les résultats de l'étude de Shahidi et al. (2023), qui montrent que ces expériences se traduisent notamment par un nombre réduit d'heures de travail, une rémunération plus faible, une sécurité d'emploi limitée et un accès restreint aux avantages sociaux. Elles sont également plus susceptibles d'occuper des emplois précaires ou sans perspectives d'avancement, caractérisés par une faible stabilité, une protection minimale et des possibilités de progression professionnelle quasi inexistantes (Shahidi et al., 2023).

Le validisme, également appelé capacitisme, désigne un système de croyances et de pratiques sociales qui valorise les personnes dites « *valides* » tout en marginalisant celles en situation de handicap, qu'il soit physique, mental ou sensoriel. Il se manifeste par un ensemble d'attitudes et de comportements qui dévalorisent ou excluent ces personnes en situation de handicap (KPMG Canada, 2024). Ce phénomène demeure largement répandu : 44 % des personnes interrogées déclarent en avoir été victimes, et 43 % en avoir été témoins dans leur environnement professionnel au cours de la dernière année (KPMG Canada, 2024). Ces chiffres sont encore plus élevés chez les personnes ayant un handicap apparent, avec 58 % déclarant avoir été victimes et 50 % témoignant d'actes de validisme envers leurs collègues vivant avec un handicap (KPMG Canada, 2024).

Ces résultats corroborent les conclusions de recherches antérieures qui décrivent une réalité professionnelle marquée par un faible sentiment de loyauté organisationnelle, une plus forte intention de quitter et une satisfaction au travail moindre chez les employé·e·s en situation de handicap (Kulkarni, 2016; Villanueva-Flores et al., 2014). La manière dont ces personnes sont perçues est influencée par plusieurs facteurs structurels, tels qu'un accès restreint à la formation, aux ressources, au mentorat, à une évaluation équitable de la performance, ainsi qu'à un soutien organisationnel adéquat (Villanueva-Flores et al., 2017).

Ces facteurs relèvent de ce qu'on appelle la reconnaissance organisationnelle, soit l'ensemble des pratiques par lesquelles les organisations valorisent les contributions, les compétences et le potentiel de développement des employé·e·s (Brun & Dugas, 2005). Offrir un meilleur accès à la formation et aux possibilités de développement professionnel favorise une progression de carrière équitable. À l'inverse, l'absence ou l'insuffisance de reconnaissance contribue à un sentiment d'exclusion et limite les possibilités d'avancement, renforçant ainsi les inégalités professionnelles existantes. Le manque de reconnaissance constitue ainsi un frein structurel à l'égalité des chances. De plus, ces personnes font face à des stéréotypes persistants liés au handicap, qui nourrissent des attitudes négatives chez les collègues et les gestionnaires, contribuant à renforcer les dynamiques d'exclusion. Le manque de soutien structurel et organisationnel contribue aussi à ce sentiment d'iniquité (KPMG Canada, 2024).

En effet, les stéréotypes influencent non seulement les perceptions, mais également la manière dont la reconnaissance est attribuée. Lorsqu'une personne est perçue à travers le prisme d'un stéréotype négatif, ses compétences ainsi que ses contributions risquent d'être minimisées ou ignorées. Cette reconnaissance biaisée, voire absente, constitue un obstacle symbolique et structurel à la progression de carrière, en limitant l'accès à des évaluations équitables, à des promotions ou à des occasions de

développement professionnel (Brun & Dugas, 2005; Shahidi et al., 2023; Villanueva-Flores et al., 2017).

En somme, malgré une sensibilisation accrue aux enjeux d'inclusion, les personnes en situation de handicap continuent de se heurter à des obstacles systémiques qui restreignent leur pleine participation à la vie professionnelle. Ces barrières ne concernent pas seulement les limitations fonctionnelles, mais touchent également des aspects structurels tels que l'accès à la reconnaissance, à l'avancement et à un environnement de travail dépourvu de préjugés. Le validisme, souvent intériorisé ou banalisé, influence profondément la manière dont ces personnes sont perçues et valorisées dans leur milieu professionnel.

1.2.2.5 Les personnes LGBTQ+

Après avoir examiné diverses dimensions de la diversité liées au genre, à l'origine ethnique et aux capacités, il est essentiel de s'intéresser également aux expériences spécifiques des personnes LGBTQ+. Cette communauté présente des réalités variées qui méritent une attention particulière. Le sigle LGBTQ+ fait référence aux personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, trans et queer, le « + » inclut d'autres identités liées à la diversité sexuelle et de genre. Ce sigle peut être étendu par l'ajout d'autres lettres afin de mieux refléter la pluralité des expériences et réalités.

Il est important de souligner que l'acronyme LGBTQ+ est en constante évolution et que de nombreuses variantes coexistent, en fonction des contextes culturels, politiques et sociaux (Office québécois de la langue française, 2021). Bien que nous regroupions toutes les personnes de cette communauté sous une même appellation, leurs expériences demeurent néanmoins diverses et ne peuvent être réduites à une seule réalité. La littérature scientifique se concentre sur différentes dimensions de la diversité sexuelle et de genre, notamment les expériences des personnes transgenres en milieu de travail (Ozturk & Tatli,

2016) et les liens entre expérience professionnelle et bien-être chez les populations lesbiennes et gaies (Lacatena et al., 2024). Plusieurs chercheur·e·s québécois·e·s se sont intéressé·e·s à la diversité sexuelle et de genre en milieu de travail, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des enjeux d'inclusion et de bien-être de ces personnes (Blais, 2022; Dion et al., 2024; Morand et al., 2024).

Une étude internationale de l'Organisation internationale du travail (2013) sur la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle et l'identité de genre révèle que les personnes transgenres sont celles qui subissent le plus haut niveau de discrimination en matière d'emploi (Ozturk & Tatli, 2016). Dans certains cas, le degré d'exclusion peut être si profond qu'il conduit à une rupture complète avec une trajectoire professionnelle pourtant bien établie. De manière générale, cette dimension de la diversité demeure largement marginalisée dans les politiques de gestion de la diversité, et reste, de ce fait, encore insuffisamment explorée dans la recherche (Ozturk & Tatli, 2016).

L'une des raisons majeures pour la faible visibilité dans les études empiriques tient au fait que de nombreux employé·e·s choisissent de ne pas divulguer leur orientation sexuelle ou leur identité de genre, par crainte de représailles, de discrimination ou de répercussions négatives sur leur avancement professionnel (Beagan et al., 2022). L'orientation sexuelle et l'identité de genre peuvent être considérées comme des identités invisibles dans la mesure où ces personnes en emploi doivent entreprendre des démarches proactives pour révéler leur orientation sexuelle ou leur identité de genre (Lourenço et al., 2021).

La divulgation de l'orientation sexuelle et la visibilité en milieu professionnel constituent un enjeu important, notamment pour les femmes lesbiennes, pour qui ces questions sont souvent associées à des stéréotypes liés à l'homosexualité. Lorsqu'elles ne correspondent pas aux représentations stéréotypées par exemple, lorsqu'elles ont des enfants, il leur est plus difficile de révéler leur orientation sexuelle et de maintenir cette

visibilité au travail (Fielden & Jepson, 2016). Cette réticence à se déclarer dans le cadre professionnel contribue à une faible représentativité statistique de ce groupe dans les recherches organisationnelles, ce qui limite la compréhension des défis auxquels ces personnes sont confrontées.

Un environnement de travail favorable, caractérisé par un climat social positif, favorise le soutien des collègues et de la hiérarchie. Ce soutien est perçu comme un élément essentiel de l'expérience professionnelle, et cela parce qu'il contribue à renforcer la confiance au travail (Fielden & Jepson, 2016). Dans un environnement inclusif, les lesbiennes peuvent saisir des opportunités de carrière sans devoir mobiliser d'importantes ressources personnelles pour gérer leur sexualité. Bien que la majorité des femmes reconnaisse un lien entre leur orientation sexuelle et leur parcours professionnel, certaines données suggèrent que celle-ci n'est pas toujours le facteur le plus déterminant dans le choix de carrière (Fielden & Jepson, 2016).

Certaines femmes évoquent une relation directe entre leur orientation sexuelle et leur trajectoire professionnelle, tandis que d'autres indiquent que cette influence reste partielle. La représentativité à l'échelle organisationnelle est importante : les entreprises comptant des dirigeants ayant divulgué leur orientation sexuelle sont en mesure d'attirer et de retenir des employé·e·s hautement qualifié·e·s, de susciter leur engagement organisationnel et d'obtenir une réputation favorable auprès du public, ce qui leur permet de surpasser leurs homologues en matière de performance financière (Lourenço et al., 2021).

Être une femme lesbienne peut entraîner une augmentation des discriminations ; ces femmes sont plus désavantagées que les hommes homosexuels, car elles sont marginalisées à la fois en tant que femmes et en tant qu'homosexuelles, sans pouvoir se fondre dans les codes masculins dominants (Fielden & Jepson, 2016). Comme pour les femmes hétérosexuelles, le plafond de verre constitue un obstacle important à leur

progression professionnelle. Pour certaines femmes, les auteurs notent que la discrimination fondée sur le genre peut s'avérer plus déterminante que celle liée à leur orientation sexuelle (Fielden & Jepson, 2016).

En somme, si les enjeux liés à l'orientation sexuelle et à l'identité de genre restent encore marginalisés dans les recherches organisationnelles, les travaux existants mettent en lumière des réalités complexes, traversées à la fois par des logiques de genre, d'identité et de contexte. Comprendre ces trajectoires professionnelles nécessite d'articuler les dimensions personnelles, organisationnelles et structurelles, afin de mieux saisir les leviers et les obstacles à la reconnaissance et à l'évolution de carrière des personnes LGBTQ+, et notamment des femmes lesbiennes.

À notre connaissance, il n'existe aucune étude empirique abordant spécifiquement les expériences professionnelles des personnes LGBTQ+ en lien avec leur cheminement de carrière et la reconnaissance. Ce manque de données pourrait s'expliquer en partie par cette discrétion, qui réduit leur visibilité et freine l'analyse des enjeux spécifiques auxquels elles font face, notamment en matière de reconnaissance au travail, d'inclusion et de lutte contre la discrimination. Cette invisibilité entrave la compréhension des dynamiques d'inclusion, de reconnaissance et de progression professionnelle propres à ce groupe. Par conséquent, les réalités professionnelles des personnes LGBTQ+ demeurent souvent sous-explorées, tant sur le plan de l'accès aux opportunités que de leur reconnaissance au sein des structures organisationnelles.

1.2.2.6 Les autochtones

Enfin, l'analyse de la diversité ne saurait être complète sans porter attention aux expériences des Autochtones, dont les parcours sont marqués par des dynamiques historiques et sociopolitiques particulières. Les peuples autochtones sont un nom collectif désignant les premiers peuples d'Amérique du Nord et leurs descendants. Plus de

1,8 million de personnes au Canada, ce qui représente 5 % de la population canadienne, se sont identifiées comme Autochtones lors du recensement de la population de 2021 (Service aux Autochtones Canada, 2023). Entre 2016 et 2021, la population autochtone a connu la croissance la plus rapide au Canada, avec une augmentation de 8 %, contre 5,4 % pour la population non autochtone. Les peuples autochtones constituent également la population la plus jeune du Canada, soit 41,2 % d'entre eux ayant moins de 25 ans en 2021, contre 27,3 % pour la population non autochtone (Service aux Autochtones Canada, 2023).

La Constitution canadienne reconnaît trois groupes de peuples autochtones : Premières Nations, Inuits et Métis. Ces trois groupes distincts ont leur propre histoire ainsi que leurs propres langues, pratiques culturelles et croyances. Toutefois, ces peuples continuent de faire face à des écarts socioéconomiques importants et persistants par rapport à la population non autochtone. Ces disparités, notamment en matière de santé mentale, trouvent leur origine dans une histoire marquée par le colonialisme, la discrimination systémique et la marginalisation (Centre de collaboration nationale de la santé autochtone, 2025; Service aux Autochtones Canada, 2023). Les taux élevés de stress post-traumatique, de dépression et d'anxiété sont parmi les conséquences les plus préoccupantes de cette réalité.

Parmi les leviers identifiés pour réduire ces écarts, l'amélioration de l'éducation des Autochtones est essentielle pour combler les écarts socioéconomiques et favoriser une égalité réelle avec la population non autochtone, tout en reconnaissant que des services de soutien supplémentaires peuvent être nécessaires pour permettre aux enfants autochtones d'atteindre des résultats comparables à ceux de leurs pairs non autochtones. Les données révèlent un niveau de scolarité globalement plus faible chez les peuples autochtones, notamment en ce qui concerne l'obtention de diplômes d'études secondaires et universitaires (Service aux Autochtones Canada, 2023). Malgré cela, des progrès ont été constatés : entre 2016 et 2021, les écarts se sont réduits pour les Autochtones inscrits

vivant hors réserve et les non-inscrits, avec un resserrement particulièrement notable pour les Métis.

En 2021, 80 280 Autochtones supplémentaires détenaient un diplôme d'études secondaires par rapport à 2016 : 925 inscrits vivant dans une réserve, 26 150 inscrits hors réserve, 25 545 non-inscrits, 1 730 Inuits et 25 930 Métis. Cette progression est significative, car l'obtention du diplôme secondaire constitue une étape clé vers l'accès à un emploi qualifié et à l'enseignement supérieur. Malgré cela, l'écart en matière de scolarité universitaire s'est creusé au cours de la même période. Bien que 47 980 Autochtones aient obtenu un diplôme universitaire entre 2016 et 2021, la croissance a été plus importante chez les non-Autochtones, accentuant les disparités dans l'accès à l'enseignement supérieur.

En 2021, 538 415 Autochtones âgé·e·s de 25 à 64 ans occupaient un emploi, soit une hausse de 7,1 % par rapport à 2016 (Service aux Autochtones Canada, 2023). Pour la main-d'œuvre autochtone, le cadre d'emploi colonialiste du Canada perpétue une exclusion de l'emploi, perçue ou manifeste (Commission de vérité et réconciliation du Canada, 2015). Les comportements et attitudes discriminatoires ainsi que le manque de considération culturelle dans le milieu de travail exercent un impact sur la santé mentale du personnel autochtone et peuvent aussi entraîner l'exclusion du milieu de travail (Beaudoin et al., 2021; O'Loughlin et al., 2021).

Dans une étude sur la participation des travailleurs autochtones dans le secteur forestier québécois, des obstacles structurels et organisationnels ont été identifiés, tels que des contraintes de conciliation travail-vie personnelle, des problèmes de transport, l'insécurité d'emploi et des niveaux d'éducation (Beaudoin et al., 2021). Par conséquent, les programmes d'accompagnement et de mentorat peuvent réduire ces obstacles à l'insertion socioprofessionnelle et favoriser le sentiment d'appartenance des travailleurs autochtones (Deschênes, 2023).

Bien que les Autochtones représentent une composante essentielle de la diversité au Canada, ils demeurent souvent marginalisés dans les études en raison d'un faible taux d'auto-identification dans les enquêtes (Gouvernement du Canada, 2025). Cette sous-déclaration freine la production de données fiables et nuancées, limitant ainsi la compréhension de leur réalité professionnelle. Si leur participation au marché du travail a connu une progression notable au cours des dernières années, de nombreuses barrières systémiques persistent. Celles-ci prennent la forme d'exclusions, de discriminations, ou encore d'un manque de reconnaissance des identités et savoirs culturels autochtones (O'Loughlin et al., 2021). Ces obstacles entraînent des répercussions non seulement sur l'accès à l'emploi, mais également sur la santé psychologique et le sentiment d'appartenance au milieu professionnel.

Bien que la recherche sur les expériences professionnelles et les trajectoires de carrière des Autochtones reste limitée, certaines études commencent à explorer ces enjeux (Beaudoin et al., 2021; Deschênes, 2023). Cette littérature naissante souligne la nécessité de poursuivre les recherches afin de mieux comprendre les dynamiques professionnelles propres aux personnes autochtones.

La section suivante porte sur la variable médiatrice, la reconnaissance.

1.2.3 Variable médiatrice — reconnaissance

Depuis le début des années 2000, la recherche sur la reconnaissance au travail a marqué un tournant majeur dans l'étude des pratiques de gestion. Le terme « reconnaissance » renvoie à différents domaines d'étude et constitue un thème central en psychologie organisationnelle ainsi qu'en gestion des ressources humaines. La reconnaissance figure également parmi les 13 facteurs de la santé et de la sécurité psychologiques en milieu de travail (Commission de la santé mentale du Canada, 2025).

La reconnaissance au travail, telle que définie dans le modèle de déséquilibre efforts-récompenses, englobe plusieurs dimensions, notamment la rémunération, la reconnaissance sociale (sous forme de respect, de soutien et d'appréciation), les perspectives de carrière et la sécurité d'emploi (Siegrist, 1996). Ces formes de reconnaissance jouent un rôle clé dans le développement professionnel.

De manière complémentaire, la promotion, l'augmentation salariale, les possibilités d'avancement et la stabilité d'emploi constituent autant de leviers de reconnaissance qui favorisent l'engagement et la progression au travail (Brun & Dugas, 2008). Toutefois, la reconnaissance ne se limite pas à une seule forme, mais englobe une diversité d'expressions telles que la communication (verbale et écrite), les comportements, les symboles honorifiques, la visibilité, les biens et services (cadeaux, bons d'achat, accès à des formations ou à des activités de bien-être), les primes ponctuelles, les conditions de travail ainsi que la rémunération variable. À cela s'ajoutent également des formes complémentaires telles que les récompenses tangibles, la reconnaissance formelle et informelle, la reconnaissance par les pairs, ainsi que les initiatives favorisant le bien-être et la santé mentale des employé·e·s, qu'elles soient publiques ou privées (Commission des normes de l'équité de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), 2025).

Ces différentes formes de reconnaissance ont fait l'objet de nombreuses recherches empiriques qui en démontrent les retombées positives sur les dynamiques individuelles et collectives en milieu de travail. Dans le cadre de ce mémoire, la reconnaissance sera mesurée à partir de plusieurs dimensions psychosociales issues du modèle de Siegrist (1996). Ces dimensions incluent notamment :

- la perception du respect accordé par les supérieurs et les collègues (se sentir traité avec respect et considération par les supérieurs et les collègues) ;
- le soutien ressenti en situation difficile (perception de bénéficier d'un soutien satisfaisant lors de situations professionnelles difficiles) ;

- le sentiment d'équité (perception d'un traitement juste ou injuste au travail) ;
- la valorisation des efforts accomplis (sentiment que les efforts fournis sont reconnus et estimés au travail)

Ces composantes ont été intégrées dans un questionnaire sous forme d'items spécifiques, permettant une évaluation subjective et contextualisée de la reconnaissance perçue par les répondant·e·s. Les modalités détaillées de cette mesure seront présentées au chapitre 3.

De nombreuses études empiriques ont démontré les effets directs de la reconnaissance sur divers indicateurs psychosociaux et organisationnels. Par exemple, elle est fortement liée à la satisfaction au travail, au sentiment d'appartenance et à une meilleure performance organisationnelle (Montani et al., 2017). La reconnaissance des employé·e·s peut favoriser un sentiment de fierté et encourager une meilleure performance dans les tâches ainsi que des comportements de citoyenneté organisationnelle. Elle est ainsi positivement liée à la performance attendue (dans le rôle) et à la performance discrétionnaire (hors rôle) (Yang et al., 2022).

Elle constitue également un facteur déterminant pour l'efficacité des stratégies individuelles de développement professionnel. Ainsi, dans certains environnements institutionnels contraignants, les pratiques de réseautage, bien que perçues comme stratégiques, ont peu d'effet sur la progression de carrière lorsqu'elles ne sont pas reconnues par l'organisation (de Klerk & Verreynne, 2017). Ce manque de reconnaissance, notamment lorsqu'elle est informelle, limite l'impact de ces efforts relationnels, pourtant mobilisés pour contourner des barrières structurelles. Le réseautage ne peut pleinement jouer son rôle de levier professionnel que dans un contexte organisationnel inclusif, où la valeur de ces stratégies est réellement reconnue (de Klerk & Verreynne, 2017). Par ailleurs, constatant la faible reconnaissance et l'impact limité de leurs initiatives, certaines personnes issues de la diversité peuvent être moins incitées à

investir dans le réseautage, ce qui peut également limiter leurs opportunités de progression professionnelle. Ce constat met en lumière une forme subtile, mais persistante de non-reconnaissance, qui affecte la visibilité et la légitimité des initiatives portées par des femmes, notamment dans des milieux dominés par des normes masculines.

Le lien entre reconnaissance, inclusion et développement professionnel est également confirmé par des données empiriques récentes. Les employé·e·s qui perçoivent une reconnaissance équitable et juste au travail déclarent également bénéficier davantage de soutien au développement de leurs compétences et de possibilités d'évolution, et avoir un plan de développement clair (McKinsey & Company, 2024). Ces résultats suggèrent que la reconnaissance équitable contribue à un environnement inclusif, où chacun·e, indépendamment de son identité ou de son profil, peut se sentir valorisé·e et disposer des ressources nécessaires pour progresser dans sa carrière.

Des données récentes permettent d'illustrer concrètement ces disparités. Dans le cadre d'une recherche menée par Gallup en collaboration avec WorkHuman, à peine 32 % des personnes en emploi aux États-Unis déclarent être pleinement convaincues de recevoir une reconnaissance juste et équitable au travail (Gallup & Workhuman, 2022). Cela suggère qu'une majorité perçoit des formes de favoritisme, d'inégalités ou même de discrimination dans la manière dont la reconnaissance est attribuée dans leur organisation. Les personnes issues de la diversité reçoivent, en moyenne, moins de reconnaissance que leurs collègues non issus de ces groupes (Gallup & Workhuman, 2022).

Toujours selon cette même étude, le personnel noir et hispanique est nettement moins susceptible de percevoir son expérience de reconnaissance comme équitable : seulement 19 % des employé·e·s noirs et 21 % des employé·e·s hispaniques déclarent être tout à fait d'accord pour dire qu'ils reçoivent une quantité de reconnaissance similaire à celle des autres membres de leur équipe (Maese & Wetherell, 2022). En comparaison, environ 28 % des employé·e·s blancs partagent ce sentiment. Ces résultats illustrent

comment la reconnaissance peut être distribuée de manière inégale selon l'appartenance à un groupe racisé, renforçant le rôle médiateur potentiel de cette variable entre diversité et progression professionnelle.

La reconnaissance au travail n'est pas perçue de manière uniforme, car l'expérience des individus est également façonnée par leur identité sociale, notamment le genre et l'origine (Gallup & Workhuman, 2022). Dans cette dynamique, il est important de souligner que les femmes, bien que souvent dotées des mêmes compétences que leurs homologues masculins, voient leur capital humain moins reconnu et valorisé, en particulier après une interruption de carrière liée aux responsabilités familiales (Evers & Sieverding, 2014). Cette réalité met en lumière une forme implicite de non-reconnaissance, touchant tout particulièrement les femmes hautement qualifiées. Dans une étude sur la réussite professionnelle des femmes immigrantes noires au Québec, les 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 (Johnson & Saba, 2024).

Les disparités de genre en matière de reconnaissance sont également bien documentées. Une enquête menée par la firme Nectar auprès de 1 800 employé·e·s à temps plein aux États-Unis révèle que les femmes reçoivent moins fréquemment de la reconnaissance, en particulier de la part des niveaux hiérarchiques supérieurs (Cross, 2025). De plus, 36 % d'entre elles ne reçoivent jamais de reconnaissance de la part des hauts dirigeants. Alors que 53 % des hommes indiquent recevoir de la reconnaissance au moins une fois par semaine, cette proportion n'est que de 41 % chez les femmes. La reconnaissance entre pairs demeure également plus limitée chez les femmes, puisque 26 % d'entre elles en bénéficient, contre 37 % des hommes (Cross, 2025).

Toutefois, ces résultats doivent être nuancés. D'autres études montrent que, lorsqu'on considère les formes de reconnaissance informelle ou symbolique, les femmes déclarent en recevoir plus fréquemment et ont également tendance à en exprimer davantage envers leurs collègues. En revanche, cette reconnaissance est moins souvent associée à des formes de compensation concrète, telles que des récompenses financières ou des opportunités d'avancement, comparativement à celle reçue par les hommes (Gallup & Workhuman, 2022).

Ces écarts de reconnaissance ne concernent pas uniquement les groupes ethnoculturels ou les femmes, mais traduisent également une tendance plus générale à la sous-estimation de la reconnaissance au sein des organisations. En effet, seulement 20 % des gestionnaires et 22 % des employé·e·s sans rôle de gestion affirment fortement que les dirigeant.e.s accordent réellement de l'importance à la reconnaissance des employé·e·s (Gallup & Workhuman, 2022).

Bien que les programmes de reconnaissance se multiplient au sein des organisations, leur impact réel reste inégal et souvent insuffisant (Gallup & Workhuman, 2022). La mise en place d'un programme ou l'annonce d'une initiative en matière de reconnaissance ne garantit pas, à elle seule, que l'ensemble des employé·e·s en bénéficieront de manière équitable (Gallup & Workhuman, 2022). Bien que 71 % des employé·e·s travaillant dans des organisations dotées d'un programme de reconnaissance estiment que leurs dirigeants s'y intéressent, seuls 38 % jugent ce programme réellement efficace. Par ailleurs, même dans ces contextes, à peine 24 % affirment recevoir une quantité de reconnaissance suffisante (Gallup & Workhuman, 2022). Dans un environnement professionnel de plus en plus sensible aux enjeux de diversité, la reconnaissance externe a également été étudiée comme un indicateur du succès des pratiques organisationnelles en matière d'inclusion (Manoharan et al., 2021). Elle joue un rôle stratégique en renforçant la réputation de l'entreprise, en attirant les talents issus de la diversité et en consolidant son positionnement en matière de responsabilité sociale. Elle

permet ainsi aux organisations de témoigner publiquement de leur engagement envers l'équité, la diversité et l'inclusion.

La reconnaissance peut également jouer un rôle médiateur ou modérateur dans les relations entre la diversité, l'inclusion et le cheminement de carrière. Certaines recherches montrent qu'elle agit comme variable médiatrice, en renforçant par exemple la relation entre inclusion perçue et engagement professionnel (Chen et al., 2023), ou entre climat organisationnel et satisfaction au travail (Khan et al., 2022). Elle peut aussi fonctionner comme modérateur, en atténuant les effets négatifs de la discrimination perçue ou du stress lié à la sous-représentation (Kim & O'Brien, 2018). L'inclusion organisationnelle, au-delà de la reconnaissance ponctuelle, crée un environnement où les identités et expériences de chacun·e sont réellement valorisées et prises en compte, renforçant le sentiment d'appartenance et facilitant l'accès équitable aux ressources et aux postes à responsabilités (Beaudry et al., 2023). Dans ce sens, la reconnaissance individuelle peut être maximisée lorsque l'organisation promeut simultanément un climat inclusif, transformant les gestes de reconnaissance en véritables opportunités de développement professionnel et de progression de carrière.

Les fonctions de la reconnaissance se révèlent particulièrement pertinentes dans un contexte professionnel sensible aux enjeux d'équité, diversité et inclusion (EDI). La perception d'iniquité en matière de reconnaissance est d'ailleurs fortement associée à une baisse de l'engagement des employé·e·s et à une hausse des niveaux d'épuisement professionnel (Jo & Shin, 2025). La reconnaissance au travail, en renforçant la réputation des employé·e·s, joue également un rôle déterminant dans l'accès à des opportunités clés : expériences de développement, missions stratégiques, évaluations positives, et, ultimement, promotions (Gallup & Workhuman, 2022).

Enfin, au-delà de ses effets organisationnels, la reconnaissance répond à un besoin humain fondamental. Elle joue un rôle essentiel dans la construction de l'identité

individuelle et dans la cohésion sociale. Elle permet aux personnes de développer leur sens de soi et leur estime personnelle, puisque c'est à travers la reconnaissance accordée par autrui que les personnes se construisent en tant que sujets sociaux (Honneth, 1992). Pourtant, cette reconnaissance n'est pas uniformément perçue par tous (Gallup & Workhuman, 2022), certaines formes pouvant être moins accessibles ou moins visibles pour les personnes issues de la diversité en raison de normes dominantes qui structurent les relations sociales et organisationnelles et tendent à invisibiliser certaines expériences (Saillant, 2011).

De manière similaire, des recherches dans le contexte académique confirment que le genre influence la perception de reconnaissance, même lorsque celle-ci est objectivement équivalente. Par exemple, Sundstrom et al. (2025) ont montré que dans des cours de physique, les femmes perçoivent moins de reconnaissance de la part de leurs pairs que les hommes, même lorsqu'elles reçoivent objectivement la même reconnaissance, et ce indépendamment de la race, de l'année académique ou du domaine d'étude (Sundstrom & Holmes, 2025). Ces résultats confirment que la perception de la reconnaissance peut différer selon le genre, renforçant le rôle médiateur potentiel de cette variable entre diversité, inclusion et cheminement professionnel.

Le Tableau 1 s'inspire principalement des travaux de Brun et Dugas (2008) et s'appuie également sur des contributions issues des sciences sociales et de la recherche sur l'inclusion organisationnelle (Beaudry et al., 2023; Saillant, 2011), qui montrent que la reconnaissance ne se limite pas à sa présence formelle, mais dépend de sa visibilité, de sa valeur symbolique et de son inscription dans un climat organisationnel inclusif.

Tableau 1 — Mécanisme de reconnaissance moins visible ou moins accessible

Mécanisme/Type de non-reconnaissance	Description/Exemple
1. Reconnaissance inégale	À égal effort ou performance égale, certaines personnes reçoivent de la reconnaissance, d'autres non.
2. Reconnaissance de moindre valeur	La reconnaissance donnée est objectivement moins importante que celle attribuée à d'autres.
3. Reconnaissance perçue comme moindre par les pairs	La reconnaissance peut être équivalente objectivement, mais perçue comme moins importante ou ignorée par les collègues.
4. Reconnaissance mal diffusée	Les gestes de reconnaissance existent, mais ne sont pas communiqués ou visibles dans l'organisation.
5. Évaluation de la performance biaisée	Les évaluations biaisées empêchent la reconnaissance des efforts ou des réalisations méritantes.
6. Exclusion organisationnelle	Par manque d'inclusion, certaines réalisations ne sont pas visibles et restent non reconnues.

Ainsi, ces mécanismes de reconnaissance moins visible ou moins accessible contribuent à expliquer pourquoi, à caractéristiques et compétences équivalentes, les trajectoires professionnelles peuvent différer selon les individus. En effet, il a été démontré que les personnes percevant un haut niveau de reconnaissance au travail sont généralement plus enclines à s'investir dans leur parcours de carrière (Gallup & Workhuman, 2022). Dans ce contexte, la reconnaissance au travail pourrait jouer un rôle de variable médiatrice entre la diversité et le cheminement de carrière, en favorisant

l'engagement professionnel, bien-être psychologique et accès équitable aux opportunités de développement.

La section suivante porte sur les variables de contrôle, l'âge et la scolarité.

1.2.4 Variables de contrôle — âge et scolarité

Dans le cadre de cette recherche, certaines variables sociodémographiques susceptibles d'influencer le cheminement de carrière seront intégrées en tant que variables de contrôle. Leur prise en compte permet d'isoler plus précisément les effets des variables principales étudiées, tout en tenant compte des facteurs contextuels pouvant affecter les résultats. Parmi ces variables, l'âge et le niveau d'éducation sont parmi les plus couramment utilisés en recherche en gestion des ressources humaines.

1.2.4.1 Âge

Selon le rapport *Better with age :The rising importance of older workers* de Bain & Company (2023), l'analyse mondiale prévoit qu'environ 150 millions d'emplois devraient être occupés par des personnes en emploi âgées de plus de 55 ans d'ici 2030, ce qui représenterait une part significative de la main-d'œuvre, en particulier dans les pays à revenu élevé (Bain & Company, 2023). L'âge est une variable sociodémographique essentielle, soulevant des défis croissants au sein des organisations, notamment en raison de la présence d'une main-d'œuvre multigénérationnelle (Randstad, 2025). Aujourd'hui, quatre générations coexistent dans les milieux de travail, dont les baby-boomers, les générations X, Y, Z, chacune apporte des perspectives, des valeurs et des compétences façonnées par les contextes économiques, technologiques et culturels de son époque (Randstad, 2025).

Une main-d'œuvre multigénérationnelle présente toutefois des défis particuliers puisque chaque génération valorise différents styles de communication, ce qui peut entraîner des malentendus ou des conflits interpersonnels. Les stéréotypes générationnels négatifs peuvent aussi alimenter des tensions entre collègues tandis que la discrimination fondée sur l'âge demeure une problématique persistante, pouvant nuire au climat de travail et mener à des enjeux juridiques (Castrillon, 2024).

L'âge sera utilisé ici comme variable de contrôle, car il peut exercer une influence directe sur la variable dépendante, soit le cheminement de carrière. Par exemple, plus une personne avance en âge, plus elle a statistiquement de chances d'avoir connu une progression professionnelle. En contrôlant l'effet de l'âge, il devient possible d'examiner plus rigoureusement l'impact des variables d'intérêt.

1.2.4.2 Scolarité

Le niveau de scolarité est un facteur clé dans l'étude des trajectoires professionnelles, puisqu'il influence l'accès à l'emploi, les possibilités d'avancement et la reconnaissance perçue. Des recherches antérieures ont montré que les personnes ayant un niveau de scolarité plus élevé tendent à occuper des postes mieux rémunérés, assortis de responsabilités accrues, et à profiter d'une mobilité professionnelle plus importante (Abessolo et al., 2021).

Par ailleurs, dans un contexte de diversité, le niveau de scolarité ne garantit pas toujours une égalité des chances. De nombreuses études témoignent d'un phénomène sévère de déqualification des personnes immigrantes, notamment en raison de la non-reconnaissance de leurs diplômes étrangers. Des rapports récents de l'Action Travail des Femmes (Action travail des femmes, 2024) indiquent un taux de déqualification d'environ 45 % chez les femmes immigrantes, et 44 % chez la population immigrée en général.

Il est néanmoins essentiel de contrôler le niveau de scolarité, car il a été démontré qu'il influence directement le cheminement de carrière. Un niveau de scolarité plus élevé est généralement associé à de meilleures perspectives d'emploi, à une progression plus rapide au sein de l'organisation et à un accès accru à des postes de responsabilités (Institut de la statistique du Canada, 2021; Institut de la statistique du Québec, 2018). En tenant compte de cette variable, on peut mieux isoler l'effet propre de l'appartenance à un groupe de diversité (variable indépendante) sur le cheminement de carrière (variable dépendante), sans que les différences de scolarité ne biaisent les résultats.

1.3 SYNTHÈSE DE L'ÉTAT DES CONNAISSANCES

Dans les études répertoriées précédemment dans le cadre de ce travail, les auteurs utilisent différents termes tels que progression de carrière, développement de carrière, avancement de carrière, réussite professionnelle, évolution professionnelle, succès professionnel ainsi que succès de carrière. Chacun de ces concepts apporte une nuance différente à la compréhension du parcours professionnel d'une personne. Dans cette étude, la notion de *cheminement de carrière* est privilégiée pour sa portée générale, tant sur le plan conceptuel que sur celui des modalités de mesure. Malgré des avancées vers l'égalité, les femmes, les personnes immigrantes, les minorités visibles, les personnes en situation de handicap, les personnes LGBTQ+ et les Autochtones continuent de faire face à des obstacles systémiques et structurels dans leur cheminement de carrière. Ces inégalités se traduisent notamment par un accès limité aux postes de pouvoir, une reconnaissance professionnelle inégale, des obstacles à l'avancement de carrière et un environnement organisationnel souvent peu inclusif.

Les femmes, en particulier, restent sous-représentées dans les postes de pouvoir et surreprésentées dans des emplois précaires, souvent en raison de modèles de carrière inadaptés à leurs réalités. Les personnes immigrantes, surtout celles issues de minorités visibles, subissent une double pénalisation. Ces inégalités sont souvent le produit de

discriminations systémiques, auxquelles s'ajoutent des effets d'intersection entre origine, genre, génération et statut migratoire. Les personnes LGBTQ+ rencontrent, quant à elles, des freins spécifiques liés à l'identité de genre ou à l'orientation sexuelle, encore peu étudiés en milieu professionnel. Enfin, les Autochtones, malgré une progression de leur participation au marché du travail, continuent d'être marginalisés dans les données et confrontés à des discriminations systémiques affectant notamment leur reconnaissance et leur inclusion.

Les causes de ces inégalités sont multiples : discriminations systémiques, biais implicites, modèles de gestion normés, validisme, racisme structurel, ou encore manque de reconnaissance culturelle. Ces obstacles sont souvent amplifiés par des facteurs personnels ou contextuels comme les responsabilités familiales ou l'auto-identification limitée dans les enquêtes. Dans ce contexte, la reconnaissance au travail joue un rôle central. Lorsqu'elle est absente ou inégalement distribuée, elle influence directement le développement professionnel des personnes issues de la diversité, et peut ainsi freiner ou faciliter leur cheminement de carrière.

Le chapitre suivant se consacrera à la problématique et au modèle d'analyse sur lequel repose cette étude.

CHAPITRE 2 — PROBLÉMATIQUE ET MODÈLE D'ANALYSE

Le deuxième chapitre est divisé en trois parties. La première comprend la question de recherche de même que la problématique. La seconde se concentre sur le modèle d'analyse employée dans cette recherche. Enfin, la dernière partie présente les hypothèses découlant de notre modèle d'analyse.

2.1 PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

Dans un contexte où les organisations cherchent à promouvoir l'inclusion, l'équité et la diversité, les personnes appartenant à des groupes minorisés, notamment les femmes, les personnes immigrantes, les minorités visibles, les personnes en situation de handicap, les personnes LGBTQ+ et les Autochtones continuent de faire face à des obstacles persistants, à la fois systémiques et symboliques. Ces obstacles peuvent entraver leur accès aux postes décisionnels, freiner leur avancement professionnel ou nuire à leur perception de reconnaissance et d'appartenance dans le milieu de travail.

La question de recherche qui a été retenue pour ce projet est la suivante : Quel est l'effet médiateur de la reconnaissance au travail sur le cheminement de carrière des personnes issues de la diversité ?

Cette étude a pour objectif principal d'évaluer la contribution de la reconnaissance perçue au travail dans le parcours professionnel des personnes issues de la diversité. Plus précisément, elle vise à déterminer si la reconnaissance joue un rôle de médiateur entre l'appartenance à un groupe historiquement marginalisé et le cheminement de carrière perçu. Les recherches portant sur le cheminement de carrière sont nombreuses notamment en gestion, en psychologie du travail et en sociologie.

Une part importante de ces recherches porte sur les pratiques organisationnelles favorisant le développement professionnel, telles que la gestion des talents, le développement des compétences, les politiques de promotion ou encore le mentorat (Abalkhail, 2020; Bahrami et al., 2023; Chauhan et al., 2022; Jauhar & Lau, 2018; Lee & Lee, 2018). Plus qu'un simple outil de gestion, la reconnaissance au travail représente un levier stratégique qui façonne le développement des employé·e·s et leur visibilité au sein de l'organisation. Elle contribue au bon fonctionnement organisationnel en favorisant la fidélisation, la performance et l'engagement, tout en réduisant les coûts liés au roulement et à l'absentéisme (Dodier, 2021).

Puisque les personnes percevant un haut niveau de reconnaissance sont généralement plus enclines à s'investir dans leur développement professionnel (Gallup & Workhuman, 2022), la reconnaissance au travail pourrait ainsi représenter une stratégie favorable pour soutenir leur cheminement. À l'inverse, un faible niveau de reconnaissance peut agir comme un levier d'exclusion et constituer un frein à la progression de carrière. Cependant, l'effet de la reconnaissance n'est pas uniforme pour tous, puisqu'elle varie selon le type de diversité auquel la personne s'identifie. En effet, la reconnaissance n'est pas perçue de manière équitable par l'ensemble des groupes, plus spécifiquement chez les personnes issues de la diversité (Gallup & Workhuman, 2022). Ainsi, la reconnaissance au travail perçue pourrait également être affectée de manière distincte selon les identités.

Dans cette perspective, nous faisons l'hypothèse que le sentiment de reconnaissance perçue pourrait expliquer, au moins en partie, les inégalités observées dans les trajectoires professionnelles des personnes issues de la diversité. Malgré son importance reconnue dans les études sur le travail et les relations professionnelles, peu de recherches se sont intéressées à son rôle médiateur dans le cadre des inégalités de carrière liées à la diversité. Cette lacune est d'autant plus significative que les parcours professionnels des personnes minorisées sont rarement étudiés de manière intégrée, prenant en compte à la fois les facteurs structurels, organisationnels et relationnels.

Cette recherche se concentre sur trois variables clés : la diversité comme variable indépendante, la reconnaissance perçue comme variable médiatrice et le cheminement de carrière comme variable dépendante. La diversité au travail englobe les différences et similitudes entre les employé·e·s en termes d'âge, de culture, de genre, d'ethnicité, de capacités et d'orientation sexuelle, mais inclut également les différences de parcours, de perspectives et de valeurs. La reconnaissance perçue joue un rôle central dans le développement professionnel : lorsque les personnes se sentent reconnues et valorisées, elles sont généralement plus motivées, plus confiantes et davantage susceptibles d'évoluer professionnellement (Brun & Dugas, 2005). Le cheminement de carrière, présenté comme l'évolution professionnelle perçue par l'individu et la reconnaissance de ses aspirations au sein de l'organisation. Ce mémoire cherche donc à examiner quel est le rôle médiateur de la reconnaissance sur le cheminement de carrière des personnes issues de la diversité.

2.1.1 Pertinence de la recherche

Cette recherche est pertinente en gestion des ressources humaines, car elle porte sur des variables au cœur des enjeux actuels du monde du travail : la diversité (variable indépendante), le cheminement de carrière (variable dépendante) et la reconnaissance (variable médiatrice). La reconnaissance des compétences et contributions des personnes issues de groupes historiquement marginalisés pourrait potentiellement jouer un rôle médiateur en atténuant l'effet de la diversité sur le cheminement de carrière. La diversité s'est particulièrement imposée comme une priorité stratégique pour de nombreuses organisations, qui cherchent à promouvoir l'inclusion et l'équité au sein de leurs effectifs (Beaudry et al., 2019; Chicha, 2008; Saba et al., 2021). Ce projet s'inscrit également dans le contexte québécois, où la main-d'œuvre est de plus en plus diversifiée sur les plans ethnoculturel, linguistique et générationnel, et où les obligations en matière d'équité en emploi poussent les organisations à revoir leurs pratiques de gestion des talents.

Dans cette optique, la reconnaissance au travail se positionne comme une ressource organisationnelle stratégique à condition qu'elle soit mise en œuvre de manière équitable et sensible aux réalités des groupes minorisés. Les éléments recensés dans la littérature indiquent qu'elle pourrait contribuer positivement au cheminement de carrière. Les résultats attendus pourraient ainsi mieux cerner son rôle et éclairer les pratiques organisationnelles en matière d'équité et d'inclusion. Bien que la reconnaissance soit de plus en plus étudiée dans le contexte organisationnel, son rôle spécifique comme variable médiatrice entre la diversité et le développement professionnel demeure peu documenté. Cette étude cherche ainsi à combler une lacune dans la littérature, en examinant le rôle médiateur de la reconnaissance dans les inégalités de carrière liées à la diversité, ce qui constitue un mécanisme encore peu exploré. Il apparaît donc pertinent d'examiner dans quelle mesure la reconnaissance perçue peut jouer un rôle médiateur dans la relation entre la diversité et le cheminement de carrière.

Dans le contexte de la diversité, la reconnaissance au travail prend une dimension encore plus critique, car elle peut aider à compenser certains obstacles systémiques spécifiques à ces groupes. Une telle analyse pourrait ainsi contribuer à une meilleure compréhension d'un aspect des mécanismes à l'origine des inégalités professionnelles rencontrées par les personnes issues de la diversité. Comprendre le rôle potentiel de la reconnaissance au travail permettrait de mieux cerner comment ce levier, à la fois psychosocial et organisationnel, peut contribuer à réduire les inégalités systémiques, à renforcer l'engagement et à soutenir des trajectoires professionnelles plus équitables pour les personnes issues de la diversité.

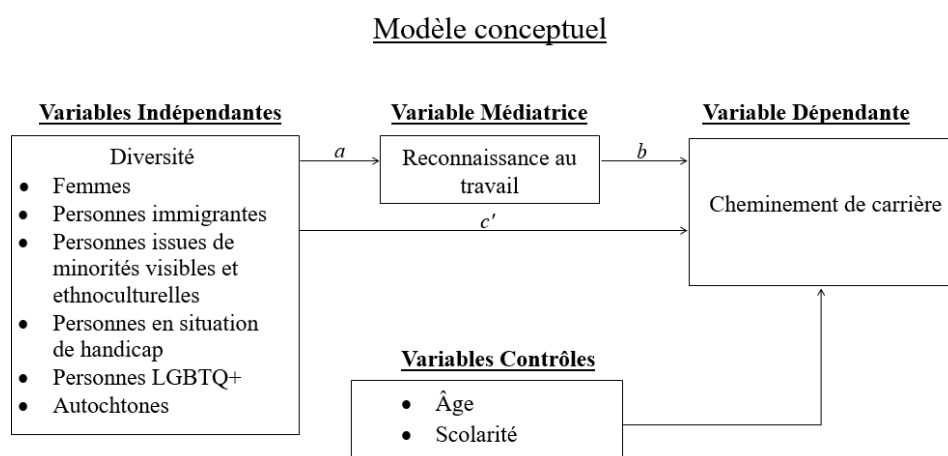
Enfin, les résultats de cette étude pourraient contribuer de manière significative aux pratiques en gestion des ressources humaines, en fournissant des pistes concrètes pour le développement de stratégies d'intervention et de prévention. Ces résultats seront particulièrement utiles pour les milieux de travail québécois et canadiens, dans une perspective de gestion inclusive et équitable des talents. En nous intéressant à l'effet

potentiellement médiateur de la reconnaissance au travail, cette recherche vise à combler un angle mort dans la littérature actuelle, puisque, à notre connaissance, cette relation n'a pas encore été analysée empiriquement de manière approfondie.

2.2 MODÈLE D'ANALYSE

2.2.1 Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel présenté ci-dessous, schématise de quelle façon le cheminement de carrière (variable dépendante) est susceptible d'être influencé par les variables indépendantes et la variable médiatrice. La reconnaissance au travail est proposée comme une variable médiatrice. Ceci indique que la reconnaissance au travail perçue pourrait potentiellement influencer la relation entre la diversité et le cheminement de carrière. Les flèches de la variable indépendante et des variables contrôles pointent directement vers le cheminement de carrière, indiquant qu'elles exercent une influence directe sur cette variable.



Notation des effets médiateurs :

a : Effet de la variable indépendante (diversité) sur la variable médiatrice (reconnaissance au travail)

b : Effet de la variable médiatrice sur la variable dépendante (cheminement de carrière)

c' : Effet direct de la variable indépendante sur la variable dépendante

Figure 1 — Modèle conceptuel

À notre connaissance, il s'agit de la première fois qu'un tel modèle est proposé dans ce contexte précis, plaçant la reconnaissance au travail comme variable médiatrice entre diversité et cheminement de carrière. Le modèle conceptuel proposé dans cette étude s'inspire du modèle efforts-récompenses (Siegrist, 1996) qui souligne l'importance de l'équilibre entre les efforts fournis par les personnes dans leur environnement professionnel et les récompenses qu'ils reçoivent en retour, notamment la reconnaissance.

Dans notre recherche, la reconnaissance perçue au travail est envisagée comme une récompense psychosociale, c'est-à-dire un retour positif qui ne se limite pas à la rémunération, mais inclut le respect, l'appréciation et le soutien des collègues et supérieurs. Nous mettons l'accent sur la perception de cette reconnaissance, car c'est cet aspect particulier qui sera mesuré dans notre étude à l'aide d'échelles validées. En intégrant la reconnaissance perçue comme variable médiatrice, notre modèle cherche à analyser dans quelle mesure cette ressource explique le lien entre la diversité et le cheminement de carrière, en soutenant le développement professionnel. Ainsi, bien que le modèle d'équilibre efforts-récompenses de Siegrist (1996), soit traditionnellement utilisé pour étudier la santé psychologique et le stress, nous en adaptons le principe fondamental à une perspective de gestion des carrières et des inégalités professionnelles.

Le modèle proposé cherche à mieux comprendre les dynamiques par lesquelles les identités sociales influencent la perception de reconnaissance et, en conséquence, le cheminement de carrière. Il vise à examiner dans quelle mesure l'appartenance à un groupe issu de la diversité influence le cheminement professionnel, à la fois directement (diversité → cheminement de carrière) et indirectement par l'entremise de la reconnaissance au travail perçue (diversité → reconnaissance au travail → cheminement de carrière). Dans cette perspective, la reconnaissance au travail est conceptualisée comme un mécanisme explicatif du lien entre diversité et trajectoire professionnelle.

La variable indépendante regroupe six dimensions de la diversité ; les femmes, les personnes issues de minorités visibles ou ethnoculturelles, les personnes en situation de handicap, les personnes immigrantes, les personnes LGBTQ+ ainsi que les Autochtones.

La reconnaissance au travail perçue constitue la variable médiatrice, tandis que le cheminement de carrière perçu représente la variable dépendante. Par ailleurs, la flèche reliant la reconnaissance au travail au cheminement de carrière dans le modèle traduit également un effet direct attendu de la reconnaissance sur la variable dépendante. Des variables de contrôle ont été incluses afin de cibler les effets des variables d'intérêts ; il s'agit de l'âge et du niveau de scolarité.

2.3 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Le modèle conceptuel présenté ci-dessus propose que l'appartenance à un groupe issu de la diversité et la reconnaissance au travail perçue influencent le cheminement de carrière de ces personnes. Les relations seront testées empiriquement à travers quatorze hypothèses, visant à valider les liens entre les variables indépendantes, la variable médiatrice et la variable dépendante. Les hypothèses sont regroupées en quatre grandes catégories.

Certaines de ces relations, notamment celles reliant l'appartenance à un groupe historiquement marginalisé au cheminement de carrière (H7 à H12) ainsi que la relation avec la reconnaissance et le cheminement de carrière (H13), ont déjà été documentées dans la littérature scientifique ; isolément, ces hypothèses n'apportent donc rien de nouveau.

Toutefois, leur inclusion permet de les intégrer à un modèle explicatif plus large, permettant d'examiner la robustesse de ces relations dans le contexte étudié et d'analyser le rôle médiateur de la reconnaissance au travail perçue. Les hypothèses proposées

s'appuient sur les modèles théoriques présentés, notamment le modèle développemental de la carrière (Super, 1980), le modèle des demandes-ressources au travail (Demerouti et al., 2001), le modèle du déséquilibre efforts-récompenses (Siegrist, 1996), le modèle de la carrière protéenne (Hall, 1996) et celui de la carrière sans frontières (Arthur & Rousseau, 1996).

2.3.1 Hypothèses portant sur la relation entre la diversité et la reconnaissance au travail

Les hypothèses H1 à H6 examinent si l'appartenance à un groupe historiquement marginalisé est associée à un plus faible niveau de reconnaissance perçue au travail. La littérature scientifique suggère que ces groupes rencontrent des biais systémiques, des stéréotypes implicites et des pratiques organisationnelles façonnées par des normes majoritaires, qui influencent négativement la reconnaissance reçue dans leur environnement professionnel (Gallup & Workhuman, 2022).

Ces inégalités se manifestent dans divers aspects de la vie professionnelle, notamment dans les évaluations de performance, l'accès aux opportunités de développement, la reconnaissance formelle et informelle, ainsi que dans les interactions quotidiennes. Ces hypothèses s'appuient principalement sur le modèle des demandes-ressources au travail (Demerouti et al., 2001), dans lequel la reconnaissance est considérée comme une ressource professionnelle clé ainsi que le modèle du déséquilibre efforts-récompenses (Siegrist, 1996), qui postule que des efforts non reconnus entraînent du stress, de la démotivation et des inégalités perçues.

H1 : Être une femme est associé à un plus faible niveau de reconnaissance au travail perçue.

Les recherches consultées montrent que les femmes reçoivent en moyenne moins de reconnaissance que les hommes pour des performances équivalentes, en particulier dans des contextes organisationnels dominés par des normes masculines implicites (Catalyst, 2020; Montani et al., 2017). Ces écarts s'expliquent notamment par des biais de genre qui influencent la perception des compétences, de l'engagement et du leadership des femmes, réduisant ainsi leur visibilité et la valorisation de leurs contributions. Par ailleurs, ces dynamiques sont souvent renforcées par des pratiques discriminatoires fondées sur le genre, qui freinent l'accès à la reconnaissance formelle et informelle, et limitent les opportunités de développement professionnel (Ketchiwou & Lineo, 2023).

H2 : Être une personne immigrante est associé à un plus faible niveau de reconnaissance au travail perçue.

De manière similaire, les personnes immigrantes rencontrent des défis structurels qui affectent leur reconnaissance, même lorsqu'elles possèdent des qualifications comparables, voire supérieures, à celles de leurs collègues (Okafor & Kalu, 2024). La non-reconnaissance des diplômes, des compétences ou de l'expérience professionnelle acquise à l'étranger, conjuguée à des biais liés à l'origine perçue, contribue à une reconnaissance réduite de leur apport professionnel (Akbari & Debbarman, 2022).

2.3.1.1 Hypothèses portant sur des groupes historiquement marginalisés : limites empiriques

Les hypothèses H3 à H6 s'inscrivent dans le prolongement du cadre théorique, mais présentent certaines limites méthodologiques quant à leur mise à l'épreuve empirique. En raison d'un nombre insuffisant de répondant·e·s appartenant à certains

groupes minoritaires, notamment les personnes issues de minorités visibles ou ethnoculturelles, les personnes en situation de handicap, les personnes LGBTQ+ et les personnes autochtones, les hypothèses H3 à H6, bien qu'appuyées par la littérature scientifique, n'ont pas pu être testées empiriquement, la taille réduite de ces sous-groupes ne permettant pas d'assurer une puissance statistique suffisante.

H3 : Être une personne appartenant à une minorité visible ou ethnoculturelle est associé à un plus faible niveau de reconnaissance au travail perçue.

Les personnes issues de minorités visibles ou ethnoculturelles perçoivent également moins de reconnaissance pour leurs efforts et leurs réalisations (Bonikowska et al., 2024; Gallup & Workhuman, 2022). Enfin, la discrimination systémique demeure un facteur central dans les inégalités professionnelles subies par les femmes issues de minorité visible, affectant notamment la reconnaissance qu'elles reçoivent dans leur environnement de travail (Javdani, 2020; Kameny et al., 2014).

Ces formes de marginalisation, à la fois visibles et implicites, réduisent la visibilité de leurs contributions, limitent l'accès à la reconnaissance formelle et informelle, et perpétuent des écarts de traitement au sein des organisations. Cela soutient l'hypothèse selon laquelle l'appartenance à une minorité visible ou ethnoculturelle est associée à une reconnaissance au travail perçue plus faible.

H4 : Être une personne en situation de handicap est associé à un plus faible niveau de reconnaissance au travail perçue.

Les personnes en situation de handicap rapportent un accès plus limité à la reconnaissance professionnelle, en raison de la sous-évaluation de leurs compétences, de l'absence d'aménagements adaptés, et d'un manque de soutien organisationnel (Villanueva-Flores et al., 2017). Cette moindre reconnaissance est également liée à des

perceptions biaisées de leur potentiel ou de leur efficacité, influençant négativement leur traitement dans les processus d'évaluation, de récompense et de rétroaction (Kulkarni, 2016).

H5 : Être une personne LGBTQ+ est associé à un plus faible niveau de reconnaissance au travail perçue.

Les personnes LGBTQ+ sont souvent confrontées à un climat organisationnel incertain, les poussant à ne pas divulguer leur orientation sexuelle ou identité de genre par crainte de discrimination ou de répercussions négatives (Beagan et al., 2022). Cette invisibilité relative peut réduire les occasions de reconnaissance formelle ou informelle, car les contributions ne sont pas toujours pleinement reconnues ou valorisées dans un environnement perçu comme non inclusif (Fielden & Jepson, 2016).

H6 : Être Autochtone est associé à un plus faible niveau de reconnaissance au travail perçue.

Les Autochtones font face à des barrières systémiques persistantes, comprenant des formes d'exclusion, de discrimination ou encore un manque de reconnaissance des identités et savoirs culturels autochtones (O'Loughlin et al., 2021). Cette absence de reconnaissance touche non seulement la performance au travail, mais aussi l'apport culturel, les perspectives autochtones et les valeurs relationnelles, souvent ignorées ou marginalisées dans les milieux professionnels dominants (O'Loughlin et al., 2021).

Dans l'ensemble, les recherches mettent en évidence que la reconnaissance constitue un indicateur sensible des inégalités vécues au travail, et qu'elle tend à être inégalement distribuée selon les appartenances identitaires. C'est à partir de ces constats que sont formulées les hypothèses H1 à H6, postulant une relation négative entre l'appartenance à un groupe issu de la diversité et la reconnaissance au travail perçue.

2.3.2 Hypothèses portant sur la relation entre la diversité et le cheminement de carrière

Les hypothèses H7 à H12 visent à examiner comment l'appartenance à un groupe historiquement marginalisé influence négativement le cheminement de carrière. Bien que la littérature ait largement documenté les obstacles auxquels font face ces groupes (Brown et al., 2021; Chicha, 2008; Johnson & Saba, 2024), il demeure pertinent d'analyser si et comment ces dynamiques se manifestent dans le contexte spécifique étudié. Leur inclusion dans ce mémoire s'inscrit ainsi dans une démarche visant à intégrer ces inégalités structurelles au sein d'un modèle explicatif tenant compte du rôle médiateur de la reconnaissance au travail perçue.

Tel que documenté dans l'état des connaissances, les personnes issues de la diversité, notamment les femmes, les personnes immigrantes, de minorités visibles, en situation de handicap, LGBTQ+ ou les Autochtones font face à des barrières systémiques limitant leur accès aux opportunités professionnelles. Ces obstacles peuvent être structurels (politiques de promotion inéquitables), relationnels (exclusion des réseaux informels) ou symboliques (stéréotypes et biais dans l'évaluation des compétences).

Ainsi, l'intérêt de ces hypothèses ne réside pas dans la démonstration de l'existence d'inégalités déjà documentées, mais dans leur intégration au sein d'un modèle explicatif permettant d'analyser le rôle de la reconnaissance au travail comme mécanisme intermédiaire. Les hypothèses H7 à H12 constituent donc des relations structurelles de base nécessaires à l'examen du rôle médiateur de la reconnaissance perçue dans le cheminement de carrière des personnes issues de la diversité au Québec.

Ces hypothèses mobilisent le modèle développemental de la carrière (Super, 1980), en considérant que les obstacles structurels et contextuels liés à la diversité freinent les transitions entre les différentes phases du parcours professionnel. Puis le modèle de la

carrière protéenne (Hall, 1996) et celui de la carrière sans frontières (Arthur & Rousseau, 1996) permettent également de comprendre comment les personnes issues de la diversité doivent souvent adopter des stratégies d'adaptation pour pallier les limites des environnements professionnels peu inclusifs.

H7 : Le fait d'être une femme est associé à un cheminement de carrière moins favorable.

Cette hypothèse repose sur l'idée que les femmes rencontrent des obstacles structurels persistants dans leur cheminement de carrière. Plusieurs études ont mis en évidence que les femmes sont confrontées à une ségrégation verticale, limitant leur accès aux postes de direction, ainsi qu'à un manque de transparence dans les politiques de promotion, à des stéréotypes sexistes dans l'évaluation de leurs compétences et à une détérioration progressive de leurs perspectives d'évolution professionnelle (Babaeva et al., 2020; Islam & Jantan, 2017). Ces facteurs cumulés contribuent à des trajectoires professionnelles fragmentées, ralenties ou plafonnées. Par exemple, les femmes rencontrent des freins liés à des biais de genre dans la perception des compétences et de leur leadership (Catalyst, 2020; Johnson & Saba, 2024; Montani et al., 2017).

Ces difficultés s'accompagnent de pratiques discriminatoires fondées sur le genre qui freinent directement leur développement professionnel (Ketchiwou & Lineo, 2023). À cela s'ajoutent des facteurs personnels et contextuels, tels que les responsabilités familiales, la recherche d'un équilibre entre vie privée et professionnelle, des comportements d'humilité plus fréquents, ainsi qu'une insuffisance de mentorat, de visibilité et de réseautage (Boone et al., 2013).

Les femmes sont moins reconnues dans les rôles de leadership ou dans des environnements dominés par une culture masculine. À compétences égales, elles accèdent moins fréquemment à des rôles stratégiques ou décisionnels, ce qui affecte négativement leur trajectoire de carrière. La culture organisationnelle elle-même peut renforcer ces

inégalités, en générant un sentiment d'inégalité des chances chez les employé·e·s, notamment dans des environnements dominés par des normes masculines implicites (Baskerville Watkins & Smith, 2014; Brown et al., 2021; Chauhan et al., 2022; Huang et al., 2019; Rowley et al., 2016). Ces constats justifient l'hypothèse selon laquelle le fait d'être une femme est associé à un cheminement de carrière moins favorable.

H8 : Le fait d'être une personne immigrante est associé à un cheminement de carrière moins favorable.

Cette hypothèse s'appuie sur des constats récurrents selon lesquels les personnes immigrantes rencontrent des obstacles spécifiques entravant leur cheminement de carrière. L'une des principales difficultés tient à la dévalorisation implicite de leur expérience professionnelle et de leurs qualifications acquises à l'étranger (Akbari & Debbarmar, 2022; Okafor & Kalu, 2024). Malgré des compétences souvent équivalentes, voire supérieures, ces personnes doivent composer avec la non-reconnaissance de leurs diplômes, la déqualification ou encore le déclassement professionnel systématique, les contraignant parfois à occuper des emplois bien en deçà de leur niveau de compétence (Bonikowska & Hou, 2017; Chartier, 2025; Raihan et al., 2023). À ces barrières s'ajoutent des facteurs structurels tels que la maîtrise limitée de la langue d'usage, le manque de réseaux professionnels locaux et l'importance accordée à l'expérience professionnelle acquise localement, qui demeure un critère déterminant d'employabilité (Chicha, 2008; Picot & Ostrovsky, 2021; Raihan et al., 2023).

Enfin, la sous-évaluation systématique des compétences professionnelles acquises à l'étranger constitue un frein majeur à leur intégration et à leur mobilité professionnelle (Chicha, 2008; Lacroix-Couture, 2024). Ces barrières multiples se traduisent par une plus grande difficulté à obtenir un emploi à la hauteur de leur expertise (Chicha, 2008; Picot & Ostrovsky, 2021), ce qui justifie l'hypothèse selon laquelle le fait d'être une personne immigrante est associé à un cheminement de carrière moins favorable.

2.3.2.1 Hypothèses portant sur des groupes historiquement marginalisés : limites empiriques

Les hypothèses H9 à H12 portent sur le cheminement de carrière de groupes historiquement marginalisés. Toutefois, en raison d'un nombre insuffisant de répondant·e·s appartenant aux groupes ciblés, soit les personnes issues de minorités visibles ou ethnoculturelles, les personnes en situation de handicap, les personnes LGBTQ+ et les personnes autochtones, les hypothèses H9 à H12, bien qu'appuyées par la littérature scientifique, n'ont pas pu être testées empiriquement. La taille réduite de ces sous-groupes ne permettait pas de garantir une puissance statistique suffisante pour assurer la fiabilité des analyses statistiques.

H9 : Le fait d'être une personne appartenant à une minorité visible ou ethnoculturelle est associé à un cheminement de carrière moins favorable.

Cette hypothèse repose sur l'observation que les personnes appartenant à des minorités visibles ou ethnoculturelles rencontrent des obstacles structurels majeurs dans leur cheminement de carrière. L'exclusion de ces personnes des réseaux informels, du mentorat et des cercles de pouvoir constitue un frein important à leur avancement. Ces leviers sont essentiels dans le développement de carrière, notamment dans l'accès aux promotions ou aux projets stratégiques. Ces personnes sont désavantagées dans leur cheminement de carrière en raison de mécanismes institutionnalisés de discrimination et d'exclusion organisationnelle.

Les immigrant·e·s de première génération issus de minorités visibles ont une probabilité d'emploi significativement plus faible que les personnes blanches ou les immigrant·e·s de deuxième génération, même au niveau de scolarité et d'expérience équivalents (Akbari & Debbarman, 2022). Ce constat met en lumière l'impact persistant des discriminations ethnoraciales sur l'accès à l'emploi et aux opportunités

professionnelles. Par ailleurs, les femmes afro-américaines rapportent plus fréquemment des expériences de racisme et de sexisme que les femmes asiatiques ou latines, en particulier lorsqu'elles cumulent plusieurs identités marginalisées (Kim & O'Brien, 2018).

Enfin, la discrimination systémique demeure un facteur central des inégalités professionnelles subies plus particulièrement par les femmes de minorités visibles ou ethnoculturelles, freinant leur progression au sein des organisations (Javdani, 2020; Kameny et al., 2014). Ces formes de marginalisation, à la fois visibles et implicites, affectent l'accès aux promotions et le développement de carrière des personnes issues de minorités ethnoculturelles, ce qui soutient l'hypothèse selon laquelle leur appartenance identitaire est associée à un cheminement de carrière moins favorable.

H10 : Le fait d'être une personne en situation de handicap est associé à un cheminement de carrière moins favorable.

Cette hypothèse repose sur le constat que les personnes en situation de handicap rencontrent des obstacles structurels et relationnels qui limitent significativement leur cheminement de carrière. Des recherches montrent que ces personnes expriment un faible sentiment de loyauté organisationnelle, une intention plus élevée de quitter leur emploi et une satisfaction professionnelle moindre comparativement à leurs collègues sans handicap (Kulkarni, 2016; Villanueva-Flores et al., 2014). Ces effets négatifs s'expliquent en partie par des inégalités d'accès à des ressources clés au sein des organisations. La manière dont les personnes en situation de handicap sont perçues et intégrées professionnellement est influencée par plusieurs facteurs structurels, notamment un accès limité à la formation, au mentorat, à une évaluation équitable de la performance, ainsi qu'un manque de soutien organisationnel (Villanueva-Flores et al., 2017). Ces désavantages cumulatifs contribuent à freiner leur progression de carrière et leur intégration durable dans le milieu professionnel.

Ainsi, la combinaison de perceptions biaisées, de pratiques organisationnelles inévitables et d'un soutien institutionnel insuffisant confirme l'idée que les personnes en situation de handicap sont confrontées à un cheminement de carrière moins favorable.

H11 : Le fait d'être une personne LGBTQ+ est associé à un cheminement de carrière moins favorable.

Cette hypothèse s'appuie sur les multiples obstacles rencontrés par les personnes LGBTQ+ dans leur cheminement professionnel. L'un des principaux obstacles à leur avancement réside dans le fait que de nombreuses personnes en emploi ne divulguent pas leur orientation sexuelle ou leur identité de genre sur leur lieu de travail (Beagan et al., 2022). Cette non-divulgence est souvent motivée par la crainte de représailles, de discrimination ou de répercussions négatives sur l'évolution de leur carrière. Le climat organisationnel et social incertain entourant les identités LGBTQ+ contribue ainsi à la perception d'un environnement de travail peu sécuritaire et peu inclusif, ce qui peut limiter l'accès aux opportunités de développement, réduire l'engagement professionnel et freiner la progression de carrière. Bien que le concept de plafond de verre ait été principalement mobilisé pour analyser les inégalités de genre, des mécanismes similaires peuvent s'appliquer aux personnes LGBTQ+, en limitant leur progression vers des postes à responsabilité (Fielden & Jepson, 2016). Combinés aux risques de stigmatisation, ces mécanismes restreignent l'accès à des postes décisionnels et à des opportunités d'avancement, contribuant ainsi à un cheminement de carrière moins favorable.

Ces constats soutiennent que les personnes LGBTQ+ sont susceptibles de connaître un cheminement de carrière moins favorable en raison de dynamiques organisationnelles excluantes et d'un manque de reconnaissance institutionnelle de leur identité.

H12 : Le fait d'être Autochtone est associé à un cheminement de carrière moins favorable.

Cette hypothèse repose sur les multiples formes d'exclusion et de marginalisation vécues par les Autochtones dans le milieu professionnel. Ces dynamiques se traduisent par des pratiques discriminatoires, des exclusions actives ou passives, ainsi que par un manque de reconnaissance des identités et savoirs culturels autochtones (O'Loughlin et al., 2021), ce qui peut limiter l'accès aux opportunités de développement, freiner la progression de carrière et réduire la visibilité des contributions professionnelles. Ces obstacles systémiques influencent négativement non seulement l'accès à l'emploi, mais aussi la progression professionnelle, la santé psychologique et le sentiment d'appartenance au milieu de travail. Un climat organisationnel peu inclusif crée ainsi un environnement professionnel qui freine le cheminement de carrière des Autochtones.

Dans ce contexte, les hypothèses H7 à H12 postulent que l'appartenance à un groupe historiquement marginalisé est associée à un cheminement de carrière perçu comme moins favorable, en raison d'inégalités structurelles persistantes au sein des milieux de travail. Ces obstacles sont souvent inscrits dans les normes implicites, les pratiques de gestion et les cultures organisationnelles dominantes. Les personnes appartenant à ces groupes sont parfois perçues comme « non conformes » aux standards de neutralité culturelle ou professionnelle, ce qui peut entraîner leur marginalisation ou leur invisibilisation au sein des dynamiques organisationnelles.

Cette non-conformité perçue limite l'accès à certaines opportunités ou postes et contribue au désengagement des personnes concernées. De plus, les personnes minorisées assument souvent une charge émotionnelle et cognitive supplémentaire : elles doivent expliquer leur réalité, déconstruire des stéréotypes ou représenter leur groupe. Selon le modèle Demandes-Ressources (Demerouti et al., 2001), ces exigences peuvent être comprises comme des demandes professionnelles accrues, mobilisant des ressources émotionnelles et cognitives supplémentaires. Cette mobilisation de ressources internes,

souvent invisibles, détournent leur énergie des activités directement liées au développement professionnel, freinant ainsi leur progression de carrière.

Les hypothèses H9 à H12 constituent ainsi les relations directes nécessaires à l'examen du rôle médiateur de la reconnaissance au travail perçue, qui sera analysé dans les sections subséquentes.

2.3.3 Hypothèse portant sur la reconnaissance au travail et le cheminement de carrière

H13 : La reconnaissance au travail perçue est positivement associée au cheminement de carrière.

Cette hypothèse postule un lien direct entre la reconnaissance au travail perçue et un cheminement de carrière favorable. La reconnaissance agit comme un levier psychologique et organisationnel : elle favorise l'accès aux opportunités de développement et renforce l'engagement professionnel (Gallup & Workhuman, 2022; Montani et al., 2017).

Sur le plan théorique, cette hypothèse repose sur le modèle demandes-ressources (Demerouti et al., 2001) selon lequel la reconnaissance au travail est une ressource organisationnelle favorisant la motivation et la performance, ainsi que le modèle efforts-récompenses (Siegrist, 1996), qui envisage la reconnaissance comme une récompense essentielle. Elle s'appuie également sur le modèle de carrière développementale (Super, 1980), en considérant la reconnaissance au travail comme un facteur facilitateur dans les transitions de carrière. Lorsque les personnes se sentent reconnues, elles sont plus susceptibles d'investir dans leur parcours, de rechercher des opportunités d'avancement et de s'impliquer activement dans leur évolution professionnelle.

Bien que la littérature documente largement les effets directs de la reconnaissance sur la motivation et la performance, la présente recherche vise principalement à examiner son rôle médiateur entre l'appartenance à un groupe issu de la diversité et le cheminement de carrière.

2.3.4 Hypothèse portant sur l'effet médiateur de la reconnaissance au travail perçue

H14 : La reconnaissance au travail perçue médie la relation entre l'appartenance à un groupe issu de la diversité et le cheminement de carrière.

Cette dernière hypothèse postule un effet médiateur, dans lequel la reconnaissance au travail perçue constitue un mécanisme explicatif entre l'appartenance à un groupe issu de la diversité et le cheminement de carrière. Autrement dit, les inégalités de reconnaissance vécues par les personnes issues de la diversité pourraient expliquer, en partie, les écarts observés dans leurs trajectoires professionnelles. Une reconnaissance distribuée de manière inéquitable constituerait ainsi un canal par lequel les appartenances identitaires influencent négativement le développement de carrière.

Sur le plan conceptuel, cette hypothèse repose sur une lecture transversale des modèles théoriques mobilisés dans ce mémoire, qui permettent de saisir les multiples fonctions de la reconnaissance au travail. La reconnaissance est envisagée comme une ressource organisationnelle (Demerouti et al., 2001), une récompense symbolique essentielle (Siegrist, 1996), un levier motivationnel interne (Hall, 1996) et un facteur de transition et de stabilité (Super, 1980).

En intégrant ces perspectives, cette hypothèse examine si la reconnaissance perçue au travail constitue un mécanisme expliquant l'influence de la diversité sur le développement professionnel. Elle vise donc à examiner si les inégalités en matière de reconnaissance

perçue au travail constituent un facteur médiateur significatif des inégalités professionnelles vécues par les groupes issus de la diversité.

Dans le chapitre suivant, nous exposerons la méthodologie de la recherche qui nous permettra de vérifier empiriquement nos hypothèses.

CHAPITRE 3 — MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre est structuré en trois sections. La première présente les sources de données utilisées dans le cadre de cette recherche. La deuxième décrit le modèle d'analyse, incluant les variables et les instruments de mesure employés. Enfin, la troisième section expose les méthodes d'analyse statistique retenues pour tester les hypothèses formulées au chapitre précédent.

3.1 SOURCE DES DONNÉES

Les données primaires utilisées dans le cadre de ce mémoire ont été recueillies au moyen d'un questionnaire en ligne, accessible via la plateforme *SurveyMonkey* entre septembre 2024 et mai 2025. D'une durée moyenne de 30 minutes, ce questionnaire a été conçu pour collecter des informations spécifiques aux objectifs de recherche. Le recours à des données primaires s'explique par la volonté d'obtenir des informations récentes, ciblées et adaptées au contexte étudié.

L'utilisation d'un questionnaire autoadministré a été privilégiée pour plusieurs raisons. D'une part, cette méthode permet d'atteindre un plus grand nombre de répondant·e·s en limitant les contraintes logistiques, ce qui augmente la diversité des profils représentés. D'autre part, le format en ligne garantit un plus grand anonymat, ce qui peut encourager les participant·e·s à s'exprimer plus librement (Gingras & Belleau, 2015) sur des sujets sensibles comme la reconnaissance, l'appartenance identitaire ou les obstacles en milieu de travail. Il convient de noter que le lien du questionnaire n'était pas unique, ce qui aurait permis à une personne de répondre plusieurs fois ; toutefois, cette approche a été jugée plus avantageuse pour recueillir des données fiables tout en assurant une bonne accessibilité et dans le processus de collecte de données.

Pour rejoindre une population diversifiée, plusieurs organismes communautaires ont été sollicités afin de collaborer à la diffusion du questionnaire. Bien que certains n'aient pas donné suite à notre demande, plusieurs ont accepté de relayer le questionnaire auprès de leurs membres. Parmi les organismes ayant confirmé leur participation, on compte notamment l'Alliance Arc-en-ciel, le service externe de main-d'œuvre (SEMO Mauricie), le Collectif des femmes immigrantes du Québec (CFIQ), l'Association des personnes handicapées de la Rive-Sud-Ouest (APHRSO), le Soutien à la personne handicapée en route vers l'emploi (SPHERE Québec), l'Association multiethnique pour l'intégration des personnes handicapées (AMEIPH), immigration en région (ANCRE) ainsi qu'Autisme Québec. Qui plus est, nous avons fait appel à la firme de sondage Léger afin de collecter des données supplémentaires via leur panel web Léo, ce qui nous a permis d'obtenir un nombre suffisant de répondant·e·s, aux mois d'avril et mai 2025.

En complément de cette démarche, le questionnaire a également été partagé sur les plateformes Facebook et LinkedIn, dans le but de rejoindre un public plus large. Les critères d'inclusion précisait que les participant·e·s devaient être âgés de 18 ans ou plus, être employés dans une entreprise située au Québec et appartenir ou non à un groupe issu de la diversité. Les personnes retraitées, les personnes âgées de moins de 18 ans ainsi que celles travaillant dans une autre province ont été exclues de l'étude.

Avant de commencer le questionnaire, les participant·e·s devaient attester avoir lu le formulaire de consentement en cochant une case prévue à cet effet. Ils ont accepté de participer à cette recherche de manière volontaire, sans recevoir de compensation financière. Toutes les données recueillies ont été traitées de manière strictement confidentielle. Ce projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières (numéro de certificat : CER-24-309-07.05). Il convient également de préciser que le questionnaire a été élaboré en collaboration avec notre directrice de recherche et une autre étudiante, afin de collecter des données pour le projet de cette dernière, nos recherches portant sur des thématiques

similaires liées à la diversité. Cette collaboration a permis de mettre en commun nos efforts de diffusion et ainsi d'obtenir un plus grand nombre de répondant·e·s. Toutefois, certaines questions du questionnaire ne sont pas directement pertinentes pour le présent mémoire. Seules les variables pertinentes à notre modèle conceptuel ont été retenues pour l'analyse. Ces aspects seront clarifiés et discutés plus en détail dans le chapitre consacré à l'analyse des résultats.

Parmi les 648 personnes ayant rempli le questionnaire, seules les catégories « femmes » et « immigrant·e·s » comptaient un nombre suffisant de répondant·e·s pour permettre une analyse statistiquement valide. En revanche, les autres groupes issus de la diversité étant sous-représentés, notre analyse se concentrera uniquement sur ces deux catégories.

3.2 MESURES

La section qui suit présente les mesures qui ont été utilisées dans cette étude afin de quantifier chacune des variables.

3.2.1 La variable dépendante

Le cheminement de carrière est la variable à l'étude dans le présent projet, celle que nous cherchons à expliquer. Cette variable vise à capter la manière dont les personnes évaluent leur progression professionnelle au sein de leur organisation, en prenant en compte à la fois leur satisfaction à l'égard des possibilités d'avancement, leur développement professionnel, ainsi que leur sentiment d'atteinte des objectifs de carrière.

La mesure, issue d'une échelle récemment validée sur les pratiques de gestion des ressources humaines, comprend trois items évalués à l'aide d'une échelle de type Likert (Parent-Lamarche et al., 2023). Le tableau 2 décrit les trois items composant l'échelle de

cheminement de carrière perçue, tels qu'évalués auprès des répondant·e·s, ainsi que la formulation exacte de chaque question.

Tableau 2 — Variable dépendante

Cheminement de carrière (perçue)
J'ai un cheminement de carrière (promotions envisagées) clair au sein de l'organisation ?
Mes aspirations professionnelles (promotions et/ou développement des compétences envisagées) au sein de l'organisation sont connues de mes supérieurs immédiats ?
J'ai plusieurs possibilités de promotion au sein de cette organisation ?

Les répondant·e·s devaient indiquer leur degré d'accord à l'aide d'une échelle de type Likert à sept points, allant de « pas du tout en accord » (1) à « très fortement en accord » (7). Pour traiter la variable, les scores des trois items ont été additionnés afin de créer un score global de cheminement de carrière, considéré comme une variable continue. Ce score reflète l'intensité perçue du cheminement professionnel au sein de l'organisation. L'indice de cohérence interne a été évalué à l'aide du coefficient alpha de Cronbach, une mesure statistique permettant de vérifier si les items d'une échelle mesurent de manière cohérente la même dimension (Tavakol & Dennick, 2011). L'alpha de Cronbach obtenu pour cet ensemble d'items est de 0,8175, ce qui indique une bonne fiabilité interne puisqu'il dépasse le seuil recommandé de 0,70. Plus le score global est élevé, plus la personne perçoit positivement son cheminement de carrière au sein de l'organisation.

3.2.2 Les variables indépendantes

Dans ce mémoire, la diversité constitue la variable indépendante principale. Elle fait référence à l'appartenance à différents groupes sociaux historiquement marginalisés ou sous-représentés en milieu professionnel. Le sexe/genre a été mesuré à l'aide de quatre

modalités (1 = féminin, 2 = masculin, 3 = autre, 4 = préfère ne pas l'indiquer). Toutefois, les modalités 3 et 4 ont été exclues des analyses, en raison d'un nombre insuffisant de répondant·e·s, ne permettant pas une catégorisation statistiquement valide. La diversité a été mesurée à l'aide de variables dichotomiques, c'est-à-dire des variables ne pouvant prendre que deux valeurs distinctes, codées 0 (non) ou 1 (oui). Une réponse affirmative (1) permettait aux répondant·e·s de s'identifier comme appartenant à l'une des catégories de diversité définies.

Ces catégories incluent le fait d'être une femme, un·e immigrant·e, personne Autochtone, membre d'une minorité visible ou ethnique, une personne en situation de handicap, neurodivergent·e, ou appartenant à une minorité sexuelle ou de genre. Le Tableau 3 présente les modalités de codage des variables indépendantes, principalement liées à la diversité, telles qu'utilisées dans les analyses statistiques.

Tableau 3 — Variables indépendantes

Diversité	Modalités
Sexe/Genre	1 = Féminin 0 = Masculin
Immigrant·e	0 = Non 1 = Oui
Autochtone	0 = Non 1 = Oui
Minorité visible	0 = Non 1 = Oui
Minorité ethnique	0 = Non 1 = Oui
Personne en situation de handicap	0 = Non 1 = Oui
Neurodiversité	0 = Non 1 = Oui
Minorité sexuelle ou de genre	0 = Non 1 = Oui

3.2.3 Variable médiatrice

La reconnaissance au travail est introduite en tant que variable médiatrice. Cette variable a été évaluée à l'aide d'une échelle de Likert à quatre points, allant de « pas du tout d'accord » (1) à « tout à fait d'accord » (4). Les énoncés permettent de mesurer différentes facettes de la reconnaissance au travail, ceux-ci sont présentés dans le Tableau 4.

Tableau 4 — Variable médiatrice

Reconnaissance (perçue)
Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs.
Je reçois le respect que je mérite de mes collègues.
Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles.
On me traite injustement à mon travail. (item inversé)
Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail.

Un score global de reconnaissance a été calculé à l'aide des cinq items, avec inversion de l'item négatif. L'indice de cohérence interne, mesuré à l'aide du coefficient alpha de Cronbach, est de 0,8326, ce qui indique une très bonne fiabilité (Tavakol & Dennick, 2011) et suggère qu'ils évaluent de manière cohérente la perception de la reconnaissance au travail.

3.2.4 Variables contrôles

En complément des variables principales de l'étude, certaines variables sociodémographiques ont été intégrées comme variables de contrôle afin de tenir compte

de leur influence potentielle sur les relations étudiées. L'âge, mesuré par saisie libre (ex. : 36 ans), a été inclus pour examiner l'effet potentiel de l'expérience professionnelle liée au nombre d'années actives sur le marché du travail, ainsi que la maturité professionnelle sur les trajectoires de carrière perçues. Le niveau de scolarité a été recueilli à l'aide d'une échelle à dix modalités, allant de l'absence de diplôme (1 = Aucun) jusqu'au doctorat (10 = Universitaire/Doctorat). Cette variable permet d'évaluer le rôle du capital scolaire dans le cheminement de carrière et son influence possible sur les opportunités professionnelles ainsi que sur la reconnaissance perçue. Les modalités de réponse associées à chacune de ces variables sont détaillées ci-dessous dans le Tableau 5.

Tableau 5 — Variables contrôles

Variables	Modalités
Âge (en années)	Saisie libre (ex. : 36)
Niveau de scolarité	1 = Aucun 2 = Secondaire générale 3 = Secondaire professionnel 4 = Collégial général 5 = Collégial technique 6 = Universitaire — certificat de 1er cycle 7 = Universitaire — Baccalauréat 8 = Universitaire — diplôme de 2e cycle 9 = Universitaire — Maîtrise 10 = Universitaire — Doctorat

3.3 ANALYSES

En raison de nos objectifs de recherche, nous avons privilégié une approche quantitative, qui permet de répondre efficacement à la question et aux objectifs de l'étude. Les données recueillies via le questionnaire en ligne ont été analysées à l'aide du logiciel Stata (version 18), pour les analyses descriptives et bivariées, ainsi que le Logiciel Mplus

(version 8) pour les analyses multivariées. L'analyse a été réalisée en trois étapes distinctes, combinant des analyses descriptives, bivariées et multivariées.

3.3.1 Analyses descriptives

Dans un premier temps, des analyses descriptives ont été effectuées pour dresser un portrait sociodémographique détaillé de l'échantillon et examiner la distribution des principales variables de l'étude. Les résultats de ces analyses seront présentés dans le chapitre suivant.

3.3.2 Analyses bivariées

Des analyses bivariées ont ensuite été effectuées afin d'examiner les associations entre les principales variables du modèle conceptuel, en considérant toujours deux variables à la fois. Plus précisément, des matrices de corrélation de Pearson ont été estimées pour évaluer l'intensité (force) et la direction (positive ou négative) des liens entre les variables suivantes.

La corrélation de Pearson varie entre -1 et +1 : une valeur proche de +1 indique une forte relation positive, tandis qu'une valeur proche de -1 signale une forte relation négative. Une valeur proche de 0 suggère l'absence de relation linéaire. Il convient toutefois de noter que la corrélation de Pearson mesure uniquement des relations linéaires entre les variables ; des liens non linéaires peuvent exister sans être détectés par ce coefficient.

Ces matrices permettent de vérifier l'existence de corrélations élevées ($r > 0,70$), ce qui pourrait indiquer un risque de multicollinéarité et affecter la validité des analyses multivariées (Tabachnick & Fidell, 2013). Cependant, une forte corrélation ne garantit pas nécessairement la présence d'une multicollinéarité problématique, qui doit être évaluée à l'aide d'autres indicateurs spécifiques (Tabachnick & Fidell, 2013).

3.3.3 Analyses multivariées

Enfin, des analyses multivariées ont été menées à l'aide du logiciel Mplus (version 8), en utilisant un modèle de médiation (Preacher & Hayes, 2008). L'objectif était d'examiner l'effet direct et indirect de l'appartenance à un groupe issu de la diversité (variable indépendante) sur le cheminement de carrière (variable dépendante), par l'intermédiaire de la reconnaissance au travail perçue (variable médiatrice). Le modèle de médiation testé suit les étapes suivantes :

- 1— Vérification de l'effet direct de la diversité sur le cheminement de carrière ;
- 2— Vérification de l'effet direct de la diversité sur la reconnaissance au travail perçue ;
- 3— Vérification de l'effet direct de la reconnaissance au travail perçue sur le cheminement de carrière ;
- 4— Estimation de l'effet indirect de la diversité sur le cheminement de carrière via la reconnaissance au travail perçue.

Des tests de significativité (valeurs de p) ont été utilisés pour évaluer la robustesse statistique de chaque relation. Ces tests permettent de déterminer si les relations observées entre les variables ont un effet statistiquement significatif ou non auprès de l'échantillon étudié (Preacher & Hayes, 2008). Cette stratégie analytique vise à clarifier les mécanismes par lesquels les dynamiques de diversité et de reconnaissance influencent les trajectoires de carrière.

Notation des effets médiateurs :

Diversité (X) → Reconnaissance perçue : effet a

Reconnaissance perçue (M) → Cheminement de carrière : effet b

Diversité → Cheminement de carrière (Y) effet indirect via la reconnaissance : effet c'

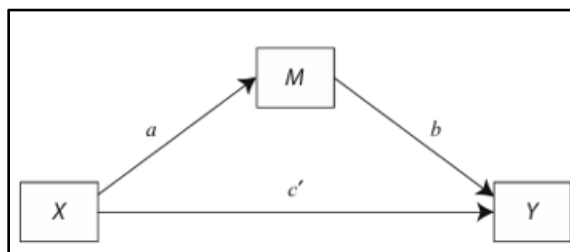


Figure 2 — Modèle de médiation testé (Preacher & Hayes, 2008).

Les résultats des analyses seront présentés au chapitre 4.

3.4 STRATÉGIE D'ANALYSE

La stratégie d'analyse adoptée dans le cadre de ce mémoire vise à explorer empiriquement le rôle de la reconnaissance au travail perçue en tant que variable médiatrice dans la relation entre l'appartenance à un groupe de diversité et le cheminement de carrière. Plus précisément, elle cherche à vérifier si la reconnaissance reçue ou perçue est associée de manière significative au cheminement professionnel.

Des variables dichotomiques sont créées pour identifier les différents groupes de diversité (par exemple : genre, statut d'immigration). Les variables continues, à savoir le cheminement de carrière et la reconnaissance, sont calculées en additionnant les scores des items correspondants afin d'obtenir des scores globaux. Ces scores sont utilisés sous leur forme non standardisée dans les analyses multivariées. L'objectif principal n'est pas de comparer la force des effets, mais plutôt de déterminer l'existence d'un effet et le sens de cet effet. Toutefois, cela implique que les coefficients ne sont pas directement comparables entre eux, car les variables reposent sur des échelles différentes.

L'analyse vise à identifier les effets directs et indirects entre les variables, tout en testant l'hypothèse selon laquelle la reconnaissance agit comme médiateur dans la relation

entre l'appartenance identitaire et le cheminement de carrière. Le seuil de signification des interactions est fixé à $p < 5\%$.

Dans le chapitre suivant, nous exposerons les résultats obtenus à la suite des analyses réalisées.

CHAPITRE 4 — RÉSULTATS DES ANALYSES

Ce chapitre se divise en trois sections principales. La première présente les résultats des analyses descriptives. La deuxième expose les résultats des analyses bivariées, au cours desquelles sont examinées les associations entre le cheminement de carrière et chacune des autres variables à l'étude. Enfin, la troisième section présente les résultats des analyses multivariées, inspirées de l'approche fondée sur un modèle de médiation (Preacher & Hayes, 2008). Ces analyses visent à évaluer les effets directs et indirects de la diversité sur le cheminement de carrière, par l'intermédiaire de la reconnaissance perçue.

4.1 ANALYSES DESCRIPTIVES

Cette section présente des analyses descriptives effectuées à partir des données recueillies. Elle offre un aperçu des caractéristiques démographiques des répondant·e·s (N=648) ainsi que des principales variables de l'étude.

Les moyennes observées pour les variables dichotomiques (voir chapitre précédent pour la liste exhaustive) correspondent à la proportion de répondant·e·s appartenant à chaque catégorie. L'âge moyen des participant·e·s est de 42,2 ans. Les résultats présentés dans le tableau concernent principalement les femmes et les personnes immigrantes, qui constituent les groupes les plus représentés parmi les répondant·e·s.

Le cheminement de carrière est composé de 3 items mesurés sur une échelle de 1 à 7. La moyenne théorique est de 14¹. Le score moyen observé (11,50) est inférieur à cette valeur, ce qui pourrait indiquer une perception moins favorable du cheminement de

¹ Calculée comme suit : le score maximal possible est de 21 et le score minimal est de 7; en soustrayant le minimum du maximum, on obtient $21 - 7 = 14$, puis en divisant par 2 (pour identifier le point milieu théorique) et en ajoutant 7 (valeur minimale), on retrouve la moyenne théorique de 14.

carrière. Les pourcentages, moyennes, écarts-types ainsi que les valeurs minimales et maximales des variables sont présentés au Tableau 6.

Tableau 6 — Statistiques descriptives des variables

Variables	Moyenne/ Pourcentage	Écart-type	Min-max
Variables indépendantes			
Genre (femmes)	62,65	-	0-1
Immigrant·e·s (oui)	47,07	-	0-1
Variable dépendante			
Cheminement de carrière	11,50	5,14	5-20
Variable médiatrice			
Reconnaissance au travail	15,69	3,09	3-21
Variables contrôles			
Âge	42,20	11,24	21-71
Niveau de scolarité	6,41	2,20	1-10

La reconnaissance est mesurée à l'aide de cinq items sur une échelle de type Likert allant de 1 à 4, pour un score total possible compris entre 5 (valeur minimale) et 20 (valeur maximale). La moyenne théorique est de 12,5². Le score moyen observé (15,69) se situe donc au-dessus de cette valeur, ce qui suggère une perception globalement positive de la reconnaissance au travail parmi les répondant·e·s.

Pour l'âge, la moyenne est de 42,20 ans, ce qui correspond à une population active d'âge moyen. L'écart-type élevé (11,24) indique une bonne dispersion autour de la moyenne, avec des répondant·e·s âgé·e·s de 21 à 71 ans, reflétant ainsi une certaine diversité générationnelle dans l'échantillon.

² Calculée comme suit : le score maximal (20) moins le score minimal (5) donne 15 ; en divisant ce résultat par deux pour identifier le point milieu théorique, puis en ajoutant la valeur minimale (5), on obtient une moyenne théorique de 12,5.

Pour le niveau de scolarité, la moyenne se situe à 6,41 sur une échelle de 1 à 10, ce qui indique un niveau de formation globalement élevé. Cette valeur correspond approximativement à un certificat universitaire de 1er cycle, suggérant que la majorité des répondant·e·s détient un diplôme postsecondaire. L'écart-type de 2,20 révèle toutefois une certaine variabilité dans les parcours éducatifs.

Afin de mieux comprendre la composition de l'échantillon en termes de scolarité, le Tableau 7 présente la répartition des répondant·e·s selon le niveau de scolarité déclaré. On observe une concentration importante autour des niveaux correspondant aux diplômes collégiaux et universitaires, ce qui illustre la diversité des profils éducatifs au sein de l'échantillon.

Tableau 7 — Répartition des répondant·e·s selon le niveau de scolarité

Niveau de scolarité	Fréquence	%	% cumulé	Catégorie de scolarité
1	4	0,62 %	0,62 %	Aucun
2	29	4,48 %	5,09 %	Secondaire générale
3	54	8,33 %	13,43 %	Secondaire professionnel
4	33	5,09 %	18,52 %	Collégial général
5	117	18,06 %	36,57 %	Collégial technique
6	50	7,72 %	44,29 %	Universitaire — certificat de 1er cycle
7	161	24,85 %	69,14 %	Universitaire — Baccalauréat
8	36	5,56 %	74,69 %	Universitaire — diplôme de 2e cycle
9	143	22,07 %	96,76 %	Universitaire — Maîtrise
10	21	3,24 %	100,00 %	Universitaire — Doctorat
Total	648	100 %		

4.2 ANALYSES BIVARIÉES

Dans cette section, nous présentons des analyses bivariées. La matrice de corrélations présentée au Tableau 8 illustre la direction et l'intensité des associations entre chaque paire de variables du modèle, ainsi que leur signification statistique. Par ailleurs, ces analyses permettent également d'identifier la présence éventuelle de multicolinéarité entre les variables. Seules trois variables présentent une corrélation significative avec la variable dépendante.

Tableau 8 — Matrice de corrélations

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Genre	1,00					
2. Immigrant·e	-0,03	1,00				
3. Reconnaissance	0,04	0,02	1,00			
4. Carrière	-0,10*	-0,01	0,41**	1,00		
5. Âge	-0,06	0,02	-0,03	-0,11*	1,00	
6. Scolarité	-0,05	0,26**	-0,02	0,03	-0,14**	1,00

* : $p < 0,05$

** : $p < 0,01$

Une corrélation négative significative a été observée entre le genre et le cheminement de carrière, indiquant que les femmes rapportent un parcours professionnel moins favorable que les hommes ($r = -0,10$, $p < 0,05$). Une corrélation positive et significative a également été relevée entre le statut d'immigration et le niveau de scolarité, les personnes immigrantes ayant un niveau de scolarité significativement plus élevé que les non-immigrant·e·s ($r = 0,26$, $p < 0,01$).

De plus, une corrélation positive et significative a été constatée entre la reconnaissance au travail perçue et le cheminement de carrière, un niveau plus élevé de reconnaissance est associé à une perception plus positive du parcours professionnel ($r = 0,41, p < 0,01$). Enfin, une corrélation négative et significative a été observée entre l'âge et le cheminement de carrière, indiquant que plus l'âge augmente, plus la perception d'opportunités d'avancement professionnel diminue ($r = -0,11, p < 0,05$). Une corrélation négative significative entre l'âge et la scolarité suggère également que les personnes plus jeunes tendent à avoir un niveau de scolarité plus élevé ($r = -0,14, p < 0,01$), ce qui peut refléter des tendances générationnelles en matière d'accès à l'éducation.

En ce qui concerne les corrélations non significatives, aucun lien notable n'a été observé entre le genre des répondant·e·s et leur statut d'immigration ($r = -0,03, p = 0,51$). De même, le genre ne semble pas être associé de manière significative au niveau de reconnaissance perçue ($r = 0,04, p = 0,32$), à l'âge ($r = -0,06, p = 0,10$) ni au niveau de scolarité ($r = 0,05, p = 0,24$). Par ailleurs, le fait d'être une personne immigrante n'est associé ni à un niveau plus ou moins élevé de reconnaissance perçue ($r = 0,02, p = 0,70$), ni à la perception du cheminement de carrière ($r = -0,01, p = 0,87$).

Aucune relation significative n'est également observée entre l'âge et le statut d'immigration ($r = 0,02, p = 0,66$), ni entre la reconnaissance et l'âge ($r = -0,03, p = 0,38$). Enfin, la reconnaissance perçue n'est pas significativement liée au niveau de scolarité ($r = -0,02, p = 0,62$), et le niveau de scolarité ne semble pas non plus associé à la perception du cheminement de carrière ($r = 0,03, p = 0,39$). Ces résultats suggèrent que, dans cet échantillon, les variables démographiques comme l'âge, le statut d'immigration ou le niveau de scolarité n'influencent pas significativement la perception de la reconnaissance ou du cheminement de carrière. D'autres facteurs pourraient donc jouer un rôle plus déterminant.

En conclusion, les résultats des analyses bivariées ne suggèrent pas la présence d'un problème de multicolinéarité, puisque la corrélation la plus élevée observée est de 0,41, soit bien en dessous du seuil critique de 0,70 généralement reconnu dans la littérature scientifique (Tabachnick & Fidell, 2013; Tabachnick & Fidell, 2007). Des corrélations supérieures à 0,70 peuvent indiquer que deux variables mesurent essentiellement le même construit. Dans le cas présent, les niveaux de corrélation observés indiquent que les variables incluses dans le modèle sont suffisamment différenciées les unes des autres pour permettre une analyse fiable de leurs contributions respectives.

4.3 ANALYSES MULTIVARIÉES

Cette section présente les résultats des analyses multivariées, en distinguant les liens directs des liens indirects identifiés dans le modèle de médiation. Les résultats des liens directs et indirects sont présentés respectivement dans les Tableaux 8 et 9.

4.3.1 Liens directs

Le lien direct entre la variable médiatrice (reconnaissance au travail perçue) et la variable dépendante (cheminement de carrière) est significatif, indiquant que la reconnaissance influence positivement la carrière ($B = 0,681, p \leq 0,000$).

Les analyses ont été réalisées pour l'ensemble des sous-groupes, mais seuls les résultats pour les femmes et les personnes immigrantes sont présentés, car ce sont ceux pour lesquels des effets significatifs ont été observés.

Quant au lien direct entre la variable indépendante (diversité) et la variable dépendante (cheminement de carrière), les résultats révèlent un lien significatif pour les femmes ($B = -1,294, p \leq 0,001$), mais non significatif pour les personnes immigrantes (B

= -0,252, $p \leq 0,512$). Ces résultats suggèrent que les femmes perçoivent leur évolution de carrière de manière moins favorable.

Pour le lien direct entre la variable indépendante (diversité) et la variable médiatrice (reconnaissance au travail), ni le fait d'être une femme ($B = 0,247$, $p \leq 0,321$) ni le fait d'être un·e immigrant·e ($B = 0,158$, $p \leq 0,528$) n'est significativement associé à la reconnaissance perçue.

Bien qu'aucune hypothèse n'ait été formulée à l'égard des variables de contrôle, leurs effets sont également présentés. L'âge est significativement et négativement associé au cheminement de carrière ($B = -0,047^{**}$, $p = 0,006$), ce qui suggère que plus l'âge augmente, moins les personnes perçoivent de possibilités d'évolution professionnelle. En revanche, la scolarité ne montre pas d'effet significatif sur le cheminement de carrière ($B = 0,094$, $p = 0,298$).

Enfin, aucune des deux variables de contrôle n'est significativement associée à la reconnaissance perçue : ni l'âge ($B = -0,010$, $p = 0,369$), ni la scolarité ($B = -0,047$, $p = 0,427$) n'exercent d'effet significatif à ce niveau dans le modèle. Par ailleurs, les constantes estimées dans le modèle se révèlent toutes deux significatives. La constante associée à la reconnaissance est estimée à 16,18 ($p = 0,000$), ce qui correspond au score moyen attendu de reconnaissance lorsque l'ensemble des variables explicatives prennent la valeur zéro. De même, la constante associée au cheminement de carrière est estimée à 3,13 ($p = 0,020$), indiquant une valeur de base relativement basse dans ces conditions. Les coefficients non standardisés correspondant à ces relations sont présentés au Tableau 9 ci-dessous.

Tableau 9 — Effets directs entre les variables du modèle

Liens directs	Bêta non standardisés	Liens significatifs
Lien direct entre la variable médiatrice et la variable dépendante		
Reconnaissance → Carrière	0,681**	×
Liens directs entre la variable indépendante et la variable dépendante		
Diversité → Carrière	-1,294**	×
Femmes	-0,252	
Immigrant·e·s		
Liens directs entre la variable indépendante et la variable médiatrice		
Diversité → Reconnaissance		
Femmes	0,247	
Immigrant·e·s	0,158	
Liens directs entre les variables contrôles et la variable dépendante		
Âge → Carrière	-0,047**	×
Scolarité → Carrière	0,094	
Lien direct entre les variables contrôles et la variable médiatrice		
Âge → Reconnaissance	-0,010	
Scolarité → Reconnaissance	-0,047	
Ajustements		
CFI	1,00	
TLI	1,00	
χ^2 (df)	135,448 (9) **	

Note A : * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$.

Note B : Les variables suivantes ont été contrôlées dans les modèles d'analyses : âge ; niveau de scolarité.

Note C : Les coefficients sont non standardisés. En raison des échelles de mesure différentes entre les variables, l'intensité des effets ne peut être comparée directement.

En résumé, les analyses des liens directs montrent que la reconnaissance au travail perçue exerce un effet positif significatif sur le cheminement de carrière, tandis que l'effet direct de la diversité varie selon le sous-groupe, étant significatif uniquement pour les femmes. Les variables de contrôle n'influencent la reconnaissance perçue que de manière non significative, mais l'âge a un effet négatif sur le cheminement de carrière.

4.3.2 Liens indirects

Des analyses ont été effectuées afin de déterminer les liens indirects entre la diversité et le cheminement de carrière, en passant par la reconnaissance au travail perçue. Les résultats indiquent que ces liens indirects ne sont pas significatifs, que ce soit pour les femmes ($B = 0,168$, $p \leq 0,321$) ou les personnes immigrantes ($B = 0,107$, $p \leq 0,527$). Ces résultats suggèrent que la reconnaissance au travail perçue ne médie pas de manière significative la relation entre la diversité (genre ou statut migratoire) et le cheminement de carrière. Les coefficients non standardisés des liens indirects sont présentés au Tableau 10.

Tableau 10 — Effets indirects de la diversité sur le cheminement de carrière via la reconnaissance au travail perçue

Liens indirects	Bêta non standardisés	Significativité
Liens indirects entre la variable indépendante et dépendante		
Femmes →Reconnaissance →Carrière	0,168	ns (p = 0,321)
Immigrant·e·s →Reconnaissance →Carrière	0,107	ns (p = 0,527)

Note : ns = non significatif. Les coefficients sont non standardisés.

En résumé, les analyses des liens indirects montrent que la reconnaissance au travail perçue ne joue pas de rôle médiateur significatif entre la diversité et le cheminement de carrière dans cet échantillon.

CHAPITRE 5 — DISCUSSION

Le cinquième chapitre se divise en sept sous-sections. Nous y présentons d’abord une synthèse de la démarche scientifique adoptée, suivie de l’évaluation des hypothèses de recherche. Par la suite, les limites de l’étude et les pistes de recherche futures sont exposées. Les retombées théoriques et pratiques y sont également discutées, avant de conclure par la présentation de recommandations concrètes.

5.1 SYNTHÈSE DE LA DÉMARCHE SCIENTIFIQUE

Ce mémoire vise essentiellement à vérifier les relations directes et indirectes entre la diversité (indépendante), le cheminement de carrière (dépendante) et de la reconnaissance au travail perçue (médiatrice). Les résultats issus de la littérature et présentés dans le premier chapitre, ainsi que les modèles explicatifs du cheminement de carrière nous ont permis de mettre en évidence des dynamiques spécifiques et de proposer un modèle d’analyse pertinent. Plusieurs recherches ont souligné le rôle essentiel de la reconnaissance dans le parcours professionnel. Toutefois, peu d’études se sont penchées sur son rôle en tant que variable médiatrice, ce qui constitue l’un des apports de ce mémoire. Pour notre étude, nous avons utilisé des données primaires recueillies au moyen d’un questionnaire en ligne. Afin d’atteindre une population diversifiée, plusieurs organismes communautaires ont été sollicités pour collaborer à la diffusion du questionnaire. Notre échantillon final comprenait 648 répondant·e·s. Nous avons ensuite procédé à des analyses d’effets directs et de médiation pour évaluer notre modèle et vérifier l’ensemble des 14 hypothèses de recherche.

5.2 ÉVALUATION DES HYPOTHÈSES

Les hypothèses de cette recherche portent sur les relations entre le cheminement de carrière, la diversité et la reconnaissance au travail perçue. Au total, quatorze hypothèses ont été formulées. Parmi celles-ci :

- Deux hypothèses ont été confirmées, appuyées par des résultats statistiquement significatifs allant dans le sens attendu ;
- Quatre hypothèses ont été infirmées, les analyses ayant mis en évidence des liens non significatifs ;
- Huit hypothèses n'ont pas pu être testées ou validées, en raison de contraintes liées à la disponibilité des données.

5.2.1 Hypothèses confirmées

H7 : Le fait d'être une femme est associé à un cheminement de carrière moins favorable.

L'hypothèse H7 a été confirmée. Les résultats issus des analyses multivariées indiquent un lien significatif entre le fait d'être une femme et un cheminement de carrière perçu comme moins favorable ($B = -1,294$; $p \leq 0,001$). Autrement dit, les femmes rapportent un niveau de cheminement de carrière visiblement plus faible que leurs homologues masculins. Toutefois, ces résultats permettent uniquement d'observer une association et ne permettent pas d'identifier les mécanismes expliquant cette relation.

Ces résultats peuvent être interprétés à la lumière de la littérature sur les inégalités de genre dans les trajectoires professionnelles (Ketchiwou & Lineo, 2023; Kim & O'Brien, 2018; Kulkarni, 2016). Bien que notre étude n'ait pas directement mesuré les

obstacles systémiques, la perception d'un cheminement de carrière moins favorable chez les femmes pourrait refléter l'impact cumulatif de barrières structurelles, telles que le plafond de verre, qui limitent l'accès aux postes de responsabilité malgré des compétences équivalentes (Babaeva et al., 2020; Islam & Jantan, 2017). Bien que les femmes puissent accéder à des postes de haute direction en début de carrière, leurs perspectives de promotion diminuent avec l'avancement professionnel, période où les obstacles structurels tendent à s'intensifier (Brown et al., 2021; Huang et al., 2019).

Ainsi, nos résultats sont cohérents avec les éléments documentés dans la littérature sur les inégalités de genre dans les trajectoires professionnelles, bien que la présente étude ne permette pas d'identifier les mécanismes à l'origine de cette association.

H13 : La reconnaissance au travail perçue est associée positivement au cheminement de carrière.

L'hypothèse H13 a été confirmée. Les analyses multivariées révèlent un lien positif et statistiquement significatif entre la reconnaissance au travail perçue et le cheminement de carrière ($B = 0,681$; $p \leq 0,000$). Autrement dit, plus les personnes perçoivent un haut niveau de reconnaissance dans leur environnement professionnel, plus elles évaluent favorablement leur trajectoire de carrière. Toutefois, ce résultat met en évidence une association et ne permet pas d'établir un lien causal.

Dans la présente étude, la reconnaissance perçue est principalement opérationnalisée à travers le respect reçu de la part des supérieurs et des collègues, le soutien perçue dans les situations difficiles, ainsi que le traitement équitable au travail. Selon la littérature, la reconnaissance au travail est associée à des niveaux plus élevés de motivation, de satisfaction professionnelle et d'engagement à long terme, des facteurs considérés comme essentiels au développement d'une carrière (Brun & Dugas, 2008).

Ce constat trouve également un appui théorique dans le modèle demandes-ressources au travail (Demerouti et al., 2001), lequel postule que les ressources professionnelles, dont la reconnaissance joue un rôle déterminant dans le développement des individus. Lorsqu'elle est perçue comme équitable, elle renforce le sentiment d'efficacité personnelle et soutient la progression professionnelle (Demerouti et al., 2001). À l'inverse, une reconnaissance faible ou inéquitable peut accentuer les contraintes vécues, nuire au bien-être des employé·e·s et freiner leur évolution. Dans cette logique, une reconnaissance au travail insuffisante ou inéquitable peut également engendrer un déséquilibre perçu entre efforts et récompenses, freinant la progression professionnelle et nuisant à l'engagement à long terme (Siegrist, 1996).

Ces résultats confirment l'hypothèse soulignant que la reconnaissance perçue constitue un levier à la perception d'un cheminement de carrière favorable.

5.2.3 Hypothèses non confirmées

H1 : Être une femme est associé à un plus faible niveau de reconnaissance au travail perçue.

L'hypothèse H1 n'a pas été confirmée. Les analyses multivariées n'ont révélé aucun lien significatif entre le genre et la reconnaissance perçue au travail. Il est surprenant que l'étude ne révèle aucune association significative, alors que la littérature met régulièrement en évidence les obstacles spécifiques auxquels les femmes sont confrontées, notamment en raison des stéréotypes de genre et de la sous-reconnaissance de leurs contributions. Cependant, la reconnaissance perçue peut différer de la reconnaissance effectivement reçue (Sundstrom & Holmes, 2025). Ainsi, même si des écarts objectifs existent dans certaines organisations ou contextes, la perception individuelle peut varier et ne pas se traduire par un effet statistiquement significatif dans notre échantillon

(Sundstrom & Holmes, 2025). Cette distinction indique que l'absence de lien significatif dans nos résultats ne signifie pas l'absence d'inégalités réelles dans la reconnaissance.

Des études ont montré que les femmes reçoivent moins de rétroaction positive ou de valorisation symbolique au travail, ce qui peut nuire à leur sentiment de reconnaissance institutionnelle (Ketchiwou & Lineo, 2023). Cette sous-reconnaissance est souvent exacerbée chez les femmes ayant interrompu leur carrière pour des raisons familiales (Evers & Sieverding, 2014). Des données récentes confirment ces écarts, puisque seulement 41 % des femmes reçoivent de la reconnaissance au moins une fois par semaine, contre 53 % des hommes. De plus, 36 % des femmes ne reçoivent jamais de reconnaissance de la part des hauts dirigeants (Cross, 2025; Gallup & Workhuman, 2022).

De plus, bien que les femmes expriment généralement davantage de reconnaissance envers leurs collègues, elles reçoivent en retour une compensation moindre, tant symbolique que tangible (Gallup & Workhuman, 2022). Les études consultées suggèrent que les mécanismes de reconnaissance sont distribués inégalement, mais également marqués par des normes genrées implicites. Ces observations s'inscrivent également dans la logique du plafond de verre, lequel renvoie aux barrières invisibles qui freinent l'accès des femmes à la reconnaissance, à la valorisation et aux opportunités de progression au sein des organisations.

Toutefois, nos résultats pourraient également s'expliquer par des facteurs contextuels, tels que la présence de politiques organisationnelles égalitaires ou d'une culture d'entreprise inclusive, susceptibles d'atténuer les inégalités de reconnaissance traditionnellement observées dans notre échantillon. De plus, il est possible que la mesure utilisée n'ait pas permis de saisir pleinement toutes les facettes de la reconnaissance au travail, en raison d'une définition relativement large et générale du concept dans notre étude.

En effet, la reconnaissance perçue a été évaluée à partir de cinq items, portant sur le respect reçu des supérieurs et des collègues, le soutien en situation difficile, le traitement juste au travail et la valorisation des efforts fournis. À cet égard, la reconnaissance peut se manifester de manière symbolique, mais également sous des formes plus tangibles, telles que les promotions, les augmentations salariales, les perspectives de carrière ou la sécurité d'emploi (Brun & Dugas, 2008). Cependant, ces aspects plus structurels ou institutionnels de la reconnaissance n'ont pas été pris en compte. D'autres éléments contextuels peuvent également contribuer à expliquer ces résultats :

1. Pénuries de main-d'œuvre : les employeurs doivent parfois passer outre leurs biais et leurs opinions pour assurer la rétention des femmes.
2. Écart d'éducation homme-femme : les femmes étant plus diplômées que les hommes, elles peuvent progresser plus rapidement malgré certains obstacles.
3. Contexte québécois : la notion d'égalité homme-femme est relativement avancée au Québec comparativement à d'autres régions ou pays, ce qui peut réduire certaines inégalités.
4. Évolution des mentalités : il est plausible que les perceptions et pratiques en matière d'égalité aient évolué ces dernières années par rapport aux études plus anciennes mentionnées dans la littérature, ce qui pourrait réduire certaines inégalités observées.

Ainsi, dans notre échantillon, nos résultats ne corroborent pas les constats existants, qui mettent en évidence des inégalités de genre dans la reconnaissance au travail.

H2 : Être une personne immigrante est associé à un plus faible niveau de reconnaissance perçue au travail.

L'hypothèse H2 n'a pas été confirmée. Les résultats des analyses multivariées indiquent qu'il n'existe aucun lien significatif entre le fait d'être une personne immigrante et le niveau de reconnaissance au travail perçue ($B = 0,158$; $p = 0,528$). Ainsi, dans le cadre de cette étude, le statut d'immigrant·e ne semble pas influencer de manière significative la perception de reconnaissance.

Bien que l'étude ne révèle aucun lien significatif entre le statut d'immigrant·e et la reconnaissance, la littérature souligne plusieurs défis spécifiques rencontrés par ces personnes, susceptibles d'influencer indirectement leur accès à la reconnaissance. Parmi ceux-ci figurent la sous-évaluation des diplômes et compétences acquis à l'étranger, le phénomène fréquent de déqualification, ainsi que les barrières linguistiques et le manque de réseaux professionnels, qui peuvent limiter l'accès à des postes valorisants et, par conséquent, réduire la reconnaissance formelle et informelle (Bonikowska & Hou, 2017; Okafor & Kalu, 2024; Raihan et al., 2023).

De plus, les difficultés liées à la reconnaissance institutionnelle et sociale des acquis étrangers sont des facteurs systémiques qui peuvent freiner la valorisation professionnelle, malgré certains progrès récents dans l'intégration économique (Lacroix-Couture, 2024; Picot & Ostrovsky, 2021). La reconnaissance au travail ne se limite pas à une appréciation formelle ; elle inclut également des dimensions informelles et symboliques, souvent plus difficiles d'accès pour les personnes issues de la diversité, y compris les immigrant·e·s (Brun & Dugas, 2005).

En effet, des biais organisationnels et culturels peuvent restreindre la reconnaissance de leurs contributions, même lorsque leurs compétences sont avérées (Gallup & Workhuman, 2022). Plusieurs facteurs peuvent expliquer l'absence de lien significatif, notamment le contexte organisationnel, les politiques d'intégration en place, ou encore d'autres éléments tels que l'ancienneté, le type d'emploi ou le secteur d'activité, qui peuvent atténuer ou masquer cette relation dans le modèle testé. Il convient également

de noter que la reconnaissance perçue a été évaluée à partir de cinq indicateurs : le respect reçu des supérieurs, le respect reçu des collègues, le soutien en situation difficile, le traitement juste au travail et la valorisation des efforts fournis, ce qui pourrait ne pas saisir l'ensemble des formes de reconnaissance existantes.

Selon la théorie de la reconnaissance sociale, la reconnaissance repose sur des dynamiques relationnelles et symboliques qui sont influencées par les normes sociales et organisationnelles (Honneth, 1992). Il est possible que, dans notre échantillon, les personnes immigrantes aient évolué dans des milieux professionnels favorables et bénéficié de politiques d'intégration, ce qui aurait permis de réduire les obstacles à la reconnaissance généralement observés dans la littérature, de manière similaire à ce qui a pu être observé pour les femmes. Il serait pertinent d'examiner une variable d'interaction entre le statut d'immigrant·e et le niveau de scolarité, afin de tester l'hypothèse selon laquelle les personnes immigrantes ayant un faible niveau d'éducation pourraient être proportionnellement plus exposés à la discrimination et à un moindre accès à la reconnaissance que ceux ayant un niveau d'éducation plus élevé.

En somme, nos résultats ne confirment pas les constats antérieurs, ce qui suggère que le contexte organisationnel et les politiques d'intégration pourraient expliquer l'absence de lien significatif dans la reconnaissance professionnelle des personnes immigrantes, d'autant plus que la reconnaissance perçue a été évaluée uniquement à partir de cinq indicateurs.

H8 : Le fait d'être une personne immigrante est associé à un cheminement de carrière moins favorable.

L'hypothèse H8 n'a pas été confirmée. Les résultats des analyses multivariées montrent l'absence de lien significatif entre le statut d'immigrant·e et le cheminement de carrière perçu ($B = -0,252$; $p = 0,512$). Cela signifie que, dans cette étude, être une

personne immigrante n'est pas associé à une perception moins favorable du cheminement de carrière.

Il convient de préciser que le cheminement de carrière perçu a été évalué à partir de trois indicateurs : le fait de disposer d'un cheminement de carrière clair au sein de l'organisation, la connaissance par les supérieurs immédiats des aspirations professionnelles du répondant, et l'existence de plusieurs possibilités de promotion au sein de l'organisation.

Ce résultat contraste avec certaines recherches antérieures qui mettent en évidence des obstacles systémiques et structurels rencontrés par les personnes immigrantes, notamment la non-reconnaissance des diplômes ainsi que les expertises étrangères, la déqualification professionnelle, ainsi que les barrières linguistiques et le manque de réseaux professionnels, qui freinent leur progression de carrière (Bonikowska & Hou, 2017; Okafor & Kalu, 2024; Raihan et al., 2023).

Par ailleurs, la segmentation du marché du travail ainsi que les normes culturelles dominantes peuvent restreindre l'accès à des postes valorisés, affectant ainsi la perception du développement professionnel (Lacroix-Couture, 2024; Saillant, 2011). Néanmoins, l'amélioration récente des taux d'emploi et de rémunération chez les nouveaux immigrant·e·s, liée à des politiques d'intégration plus efficaces et à des systèmes de sélection axés sur les compétences, pourrait avoir contribué à atténuer ces inégalités (Hou, 2024; Immigration Réfugiés et Citoyenneté Canada, 2016). Cette tendance pourrait aussi s'expliquer en partie par le niveau élevé de scolarité des répondant·e·s de notre échantillon, dont la moyenne se situe à 6,41 sur une échelle de 1 à 10, ce qui correspond à l'obtention d'un certificat universitaire de premier cycle. Cette moyenne, calculée à partir de l'ensemble des 648 répondant·e·s, reflète une population majoritairement hautement scolarisée. Plus de 69 % détiennent au minimum un baccalauréat. Ce niveau

de qualification pourrait favoriser un meilleur accès aux opportunités de carrière, contribuant ainsi à atténuer les inégalités généralement observées dans la littérature.

Ces résultats suggèrent que d'autres variables contextuelles telles que le secteur d'activité ou l'ancienneté modèrent la relation entre le fait d'être immigrant·e et le cheminement de carrière, tandis que le nombre limité d'indicateurs utilisés pour évaluer cette variable peut également contribuer à expliquer l'absence de lien significatif observé.

H14 : La reconnaissance au travail perçue médie la relation entre l'appartenance à un groupe issu de la diversité et le cheminement de carrière.

L'hypothèse H14 n'a pas été confirmée. Cette hypothèse visait à tester un effet de médiation de la reconnaissance perçue au travail dans la relation entre l'appartenance à un groupe issu de la diversité (femmes et personnes immigrantes) et le cheminement de carrière.

La variable dépendante, le cheminement de carrière perçu, a quant à elle été mesurée à l'aide de trois indicateurs (clarté du cheminement de carrière au sein de l'organisation, la connaissance par les supérieurs immédiats des aspirations professionnelles, et l'existence de plusieurs possibilités de promotion). Cette limitation pourrait avoir réduit la sensibilité de la mesure à détecter un effet médiateur, en particulier pour ses dimensions plus informelles, symboliques ou contextuelles.

Les analyses multivariées montrent que la reconnaissance n'est pas significativement associée au cheminement de carrière. Ni le fait d'être une femme ($B = 0,247$; $p = 0,321$) ni le fait d'être une personne immigrante ($B = 0,158$; $p = 0,528$) n'est significativement associée à la reconnaissance perçue. Les effets indirects calculés restent également non significatifs (Femme \rightarrow Reconnaissance \rightarrow Carrière : $B = 0,168$; $p = 0,321$; Immigrant·e \rightarrow Reconnaissance \rightarrow Carrière : $B = 0,107$; $p = 0,527$).

Ainsi, bien que la reconnaissance au travail soit liée au cheminement de carrière, elle ne médie pas la relation entre la diversité et le cheminement de carrière dans ce modèle. La reconnaissance au travail ne constitue donc pas un médiateur suffisant pour expliquer à lui seul cette relation. Ce constat est cohérent avec la littérature, qui suggère que d'autres facteurs médiateurs ou modérateurs pourraient jouer un rôle plus déterminant. Il a été démontré que la reconnaissance joue un rôle crucial dans les dynamiques d'inclusion organisationnelle, intervenant comme variable médiatrice entre l'inclusion perçue et l'engagement professionnel (Chen et al., 2023) ou comme modératrice, atténuant les effets négatifs de la discrimination perçue (Kim & O'Brien, 2018).

Par ailleurs, la reconnaissance peut également jouer un rôle médiateur entre le climat organisationnel et la satisfaction au travail, contribuant ainsi indirectement au développement professionnel (Khan et al., 2022). Il est également possible que d'autres variables psychologiques ou sociales jouent un rôle médiateur plus important que la reconnaissance au travail. Parmi celles-ci, on peut citer la perception d'inclusion, l'auto-efficacité professionnelle ou encore le sentiment d'appartenance à l'équipe (Chen et al., 2023; Shore et al., 2018), qui pourraient être plus sensibles à l'influence de la diversité.

De plus, l'accès aux différentes formes de reconnaissance n'est pas toujours équitable pour ces personnes. La littérature souligne que les personnes issues de la diversité perçoivent souvent une reconnaissance moindre. Cette situation s'explique notamment dans ses dimensions informelles et symboliques, en raison de biais organisationnels mis en évidence dans la littérature empirique (Gallup & Workhuman, 2022) et de normes culturelles dominantes qui structurent le vivre-ensemble (Saillant, 2011).

Dans notre étude, bien que la reconnaissance ait été mesurée, elle reste limitée à cinq indicateurs, ce qui pourrait ne pas avoir capté pleinement ces dimensions plus

subtiles. Déjà limitée, la reconnaissance qui leur est accordée peut voir ses effets positifs neutralisés par des exigences spécifiques, telles que la discrimination, les micro-agressions, l'adaptation culturelle ou encore les contraintes identitaires multiples auxquelles elles doivent faire face (Demerouti et al., 2001). Ainsi, l'absence d'effet médiateur observé dans nos analyses pourrait refléter autant la limitation des indicateurs utilisés que la complexité des inégalités de reconnaissance identifiées dans la littérature.

La reconnaissance constitue une ressource organisationnelle essentielle, mais elle n'agit pas isolément : son effet dépend de la présence d'autres ressources, comme le soutien social, le sentiment d'inclusion, une culture organisationnelle inclusive ou encore l'accès à des opportunités de développement professionnel (Demerouti et al., 2001). Ces constats empiriques s'inscrivent dans le cadre de la théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 2011), selon laquelle la reconnaissance perçue prise isolément ne suffit pas à expliquer les disparités de parcours professionnel observées chez les groupes issus de la diversité. Elle joue pleinement son rôle que si elle est perçue comme juste et équitable.

Bien que ces résultats ne confirment pas l'hypothèse formulée, ils soutiennent l'idée, largement défendue dans la littérature, que les obstacles rencontrés ne relèvent pas uniquement de dynamiques interpersonnelles. Ils peuvent également être structurels, liés aux systèmes et aux pratiques organisationnels. Il convient toutefois de souligner que l'effet médiateur de la reconnaissance au travail observé pourrait avoir été sous-estimé dans notre étude. Cette sous-estimation s'explique par le nombre limité d'indicateurs utilisés pour mesurer la variable, ainsi que par la difficulté de capter ses dimensions informelles et symboliques, souvent essentielles pour les groupes issus de la diversité.

Ainsi, l'absence de médiation significative ne signifie pas nécessairement que la reconnaissance n'influence pas le lien entre diversité et cheminement de carrière. Elle peut plutôt refléter la complexité des dynamiques organisationnelles et les limites méthodologiques de la mesure, notamment le nombre réduit d'indicateurs et la difficulté

à capter les dimensions informelles et symboliques de la reconnaissance. Il est donc plausible que, dans un contexte organisationnel plus équitable et inclusif, la reconnaissance joue un rôle médiateur plus marqué entre l'appartenance à un groupe issu de la diversité et le cheminement de carrière.

5.2.4 Hypothèses non validées

Les hypothèses H3 à H6 ainsi que H9 à H12 n'ont pas pu être testées empiriquement en raison d'un nombre insuffisant de répondant·e·s appartenant aux groupes ciblés. La taille réduite de ces sous-groupes dans l'échantillon ne permettait pas de garantir une puissance statistique suffisante, compromettant ainsi la fiabilité des analyses les concernant.

5.3 LIMITES DE LA RECHERCHE

L'utilisation de données primaires dans ce mémoire a permis de recueillir des informations récentes et en lien avec les réalités actuelles, tout en offrant la possibilité d'adapter les mesures aux objectifs spécifiques de l'étude et de contrôler la qualité et la pertinence des informations recueillies. Bien que seules deux hypothèses se soient révélées significatives, le nombre élevé de répondant·e·s ($n = 648$) témoigne d'un bon taux de participation et de la pertinence du sujet étudié. Malgré ces points forts, notre étude comporte certaines limites qui méritent d'être soulignées.

Les écrits scientifiques consultés soulignent que les formes d'inégalités se manifestent souvent de manière imbriquée et multidimensionnelle. Bien que le concept d'intersectionnalité soit particulièrement pertinent pour analyser les expériences croisées de discrimination et de privilège, il n'a pas été adopté comme approche d'analyse principale dans ce mémoire. Aucune hypothèse reposant sur une perspective intersectionnelle n'a été formulée. Cela s'explique principalement par l'anticipation d'un

nombre insuffisant de données pour les sous-groupes nécessaires à ce type d'analyse. Ce choix méthodologique constitue une limite, dans la mesure où l'approche intersectionnelle aurait permis de mieux saisir la complexité des rapports sociaux ainsi que la pluralité des formes d'inégalités vécues. Cette observation souligne également la pertinence d'intégrer plus systématiquement cette perspective dans les recherches futures.

Par ailleurs, une autre limite importante de cette recherche réside dans la définition large et relativement générale du concept de reconnaissance au travail. Il aurait été pertinent d'approfondir cette notion en distinguant, par exemple, la reconnaissance formelle (promotions, récompenses) de la reconnaissance informelle (rétroactions, soutien quotidien, encouragements), ainsi que la reconnaissance hiérarchique de celle entre collègues. Il aurait également été judicieux d'intégrer plus explicitement la reconnaissance au sein du modèle conceptuel, afin de mieux capturer ses effets distincts. Cette absence de précision conceptuelle a probablement contribué à la faible significativité observée pour certaines des hypothèses testées.

Une autre limite de cette recherche réside dans le fait qu'elle reposait sur un devis strictement quantitatif, avec les limites qui y sont associées, notamment la difficulté à saisir la profondeur des expériences individuelles, les nuances contextuelles et les processus sous-jacents aux phénomènes étudiés. Aucune démarche qualitative n'a été intégrée, ce qui aurait permis d'explorer de manière plus fine les perceptions, motivations et mécanismes à l'œuvre. De futures recherches utilisant des méthodes qualitatives ou mixtes sont donc recommandées afin de compléter et d'enrichir les résultats obtenus.

Enfin, une limite importante de cette étude réside dans l'absence d'informations sur les organisations dont proviennent les répondant·e·s, notamment en ce qui concerne la taille, le secteur d'activité ou d'autres caractéristiques structurelles. Ces données auraient permis de mieux contextualiser les résultats et de comprendre l'absence de liens significatifs parfois surprenants observés dans l'échantillon.

5.4 PISTES DE RECHERCHE FUTURES

La reconnaissance constitue un sujet d'importance croissante dans les milieux de travail québécois. Bien que seules deux hypothèses aient été confirmées, ces résultats soulignent l'intérêt d'approfondir l'étude des liens entre diversité, reconnaissance au travail et cheminement de carrière. Dans cette perspective, il serait pertinent de considérer cette variable en interaction avec d'autres dimensions contextuelles, telles que le type d'organisation, le secteur d'activité ou la taille, afin de mieux la comprendre et de l'utiliser comme levier de valorisation pour les personnes issues de la diversité. L'adoption de devis qualitatifs ou mixtes est aussi fortement recommandée pour enrichir l'analyse.

De plus, l'impact des programmes de reconnaissance sur les expériences des personnes issues de la diversité mérite également d'être exploré. En effet, le fait qu'une entreprise annonce une initiative ou mette en place un programme de reconnaissance ne garantit pas que tou·te·s les employé·e·s en bénéficieront de manière équitable et significative (Gallup & Workhuman, 2022). Une telle exploration permettrait d'identifier des pistes d'amélioration concrètes et adaptées aux réalités et besoins de ces populations dans différents contextes organisationnels.

Par ailleurs, il serait également pertinent de recueillir des données auprès d'autres groupes de la diversité pour lesquels les hypothèses n'ont pas pu être validées, en raison d'un nombre insuffisant de répondant·e·s, notamment les personnes issues des minorités visibles et ethnoculturelles, les personnes en situation de handicap, les personnes LGBTQ+ ainsi que les personnes Autochtones. Bien que certaines recherches se soient penchées sur les réalités propres à chacun de ces groupes, très peu d'études abordent spécifiquement la question de la reconnaissance dans leur parcours professionnel.

Enfin, le fait de s'être concentré uniquement sur le rôle médiateur global de la reconnaissance au travail a peut-être fait passer à côté de nuances importantes concernant la manière dont différents types de reconnaissance influencent le cheminement de carrière des personnes issues de la diversité. Pour de futures recherches, il serait pertinent de mieux opérationnaliser les différentes formes de reconnaissance et d'examiner leur impact différencié selon les groupes minoritaires. En somme, une approche plus nuancée et typologique de la reconnaissance aurait sans doute permis de mieux cerner ses mécanismes d'action et de proposer des pistes plus ciblées pour les milieux de travail.

5.5 CONTRIBUTIONS PRATIQUES

Les résultats de cette recherche pourraient, d'une part, aider les organisations à mieux comprendre le rôle central de la reconnaissance au travail dans le cheminement professionnel des personnes issues de la diversité. Cela pourrait se traduire par l'adaptation des pratiques existantes de gestion des ressources humaines, notamment en matière de reconnaissance, de formation des gestionnaires et de développement de carrière.

D'autre part, ces résultats pourraient orienter les politiques d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) en apportant des données empiriques sur les obstacles et leviers rencontrés par ces personnes. Ils soulignent l'importance de mettre en place des politiques d'inclusion différenciées, capables de tenir compte des réalités spécifiques vécues par les différentes catégories de personnes issues de la diversité, plutôt que de recourir à des approches uniformes.

Enfin, cette étude pourrait enrichir les réflexions dans les milieux académiques et professionnels sur l'équité en emploi et la valorisation des talents issus de milieux diversifiés. L'exploration du rôle médiateur de la reconnaissance au travail dans le cheminement de carrière des personnes issues de la diversité invite à repenser les

politiques et pratiques en ressources humaines, afin de créer des environnements collectivement enrichissants, où chaque talent peut pleinement s'épanouir.

5.6 CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Ce mémoire contribue à enrichir la compréhension du rôle de la reconnaissance au travail dans le cheminement de carrière, en mettant en lumière sa fonction médiatrice, souvent absente ou peu explorée dans les modèles traditionnels, et propose ainsi une lecture renouvelée des trajectoires professionnelles.

À notre connaissance, aucun modèle théorique ne permettait de lier de manière cohérente la diversité, la reconnaissance au travail et le cheminement de carrière. Cette constatation a justifié la construction d'un cadre conceptuel articulant plusieurs approches issues de champs complémentaires. Les modèles mobilisés permettent d'aborder le cheminement de carrière selon des perspectives variées : le modèle demandes-ressources (Demerouti et al., 2001), le modèle efforts-récompenses (Siegrist, 1996), le modèle développemental (Super, 1980), le modèle protégé (Hall, 1996) et le modèle sans frontières (Arthur & Rousseau, 1996). Cette articulation offre une compréhension du cheminement de carrière comme le produit d'interactions dynamiques entre ressources individuelles et organisationnelles.

Le cadre conceptuel s'appuie sur le modèle du déséquilibre efforts-récompenses (Siegrist, 1996), en y intégrant la reconnaissance au travail comme une ressource psychosociale. Son effet médiateur dépend du degré de reconnaissance perçue, lui-même influencé par la nature inclusive et équitable de l'environnement organisationnel. La reconnaissance ne constitue pas seulement une récompense. Elle agit comme un levier capable de compenser certains obstacles systémiques liés à la diversité et de renforcer la perception d'un cheminement de carrière favorable. Toutefois, dans cette étude, cet effet n'a été que partiellement observé. La mesure de la reconnaissance était limitée à cinq

indicateurs et n'a pas permis de capturer pleinement ses dimensions informelles, symboliques ou contextuelles. Bien que ces résultats doivent être interprétés avec prudence en raison des limites méthodologiques, ils invitent néanmoins à réinterroger les modèles traditionnels de carrière, souvent fondés sur des trajectoires homogènes. Ces résultats soulignent également la nécessité d'intégrer plus systématiquement la diversité des expériences professionnelles.

Dans cette étude, les personnes issues de la diversité n'ont pas montré de cheminement de carrière significativement moins favorable, bien que certaines barrières structurelles soient attendues selon la littérature. Dans cette perspective, le modèle de carrière « sans frontières » offre un cadre pertinent pour interpréter ce constat : il suggère que les employé·e·s peuvent mobiliser des compétences transférables, leur capital social et leur auto-efficacité pour contourner les obstacles internes et accéder à des opportunités valorisantes. Cette interprétation reste toutefois hypothétique, car nos mesures n'ont pas permis de saisir directement ces stratégies adaptatives.

Bien que les personnes issues de la diversité présentent généralement un cheminement de carrière moins marqué, les résultats suggèrent que des améliorations sont perceptibles, ouvrant des perspectives encourageantes. Ce travail propose un cadre intégrateur, susceptible d'inspirer de futures recherches en gestion des ressources humaines, en psychologie du travail ou en sociologie des organisations, dans une optique d'inclusion durable. Il permet de dépasser les approches strictement individuelles du cheminement de carrière, en mettant en évidence l'importance des dimensions organisationnelles et sociales.

5.7 RECOMMANDATIONS

Afin d'améliorer le cheminement de carrière des personnes issues de la diversité au sein des organisations, plusieurs recommandations peuvent être formulées à la lumière des résultats de cette étude.

Les résultats, qui mettent en évidence un lien positif entre la reconnaissance au travail perçue et le cheminement de carrière soulignent l'importance de renforcer les pratiques de reconnaissance inclusives. À cet égard, il apparaît pertinent de former les gestionnaires à reconnaître équitablement la contribution de tou·te·s les employé·e·s, indépendamment du genre, du statut migratoire ou d'autres caractéristiques individuelles. La mise en place de mécanismes de rétroaction fréquente et constructive pourrait ainsi contribuer à soutenir le développement professionnel. Elle pourrait également favoriser une perception plus positive du cheminement de carrière, notamment chez les groupes pour lesquels des écarts sont documentés dans la littérature.

Par ailleurs, bien que de nombreuses organisations aient déjà intégré des programmes de reconnaissance dans leurs politiques de gestion des ressources humaines, les résultats de cette étude soulignent l'intérêt d'instaurer des indicateurs de suivi pour s'assurer que la reconnaissance soit distribuée de manière équitable. De tels outils faciliteraient une meilleure compréhension de la reconnaissance effectivement perçue par les employé·e·s et permettraient d'identifier d'éventuels écarts selon les contextes organisationnels ou les trajectoires professionnelles.

Enfin, compte tenu de la diversité des trajectoires observées, il serait pertinent d'adapter les programmes de mentorat et de développement de carrière afin de mieux tenir compte des parcours professionnels différenciés et des besoins spécifiques de certains groupes. Une telle approche contribuerait à soutenir le développement professionnel sans recourir à une démarche uniforme, qui pourrait reproduire involontairement des inégalités existantes.

CONCLUSION

Ce mémoire avait pour objectif d'explorer le rôle central de la reconnaissance au travail dans le cheminement de carrière des personnes issues de la diversité. Parmi les quatorze hypothèses formulées, six ont été vérifiées empiriquement, mais seules deux se sont révélées significatives dans notre modèle. Ces résultats rejoignent les conclusions de plusieurs études antérieures : les femmes perçoivent leur cheminement de carrière comme moins favorable tout en rapportant un niveau de reconnaissance au travail plus faible que les hommes.

À la lumière de ces résultats, la gestion du capital humain demeure un enjeu majeur pour les organisations. Prendre en charge les employé·e·s ne se limite pas à l'exécution de leurs fonctions : il est crucial de reconnaître leur contribution, leur engagement et leur parcours, notamment dans une perspective inclusive. Ces résultats peuvent enrichir les politiques d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI), en orientant les pratiques de reconnaissance vers une justice accrue, respectueuse des identités de chaque employé·e.

Cette recherche ouvre la voie à des travaux futurs, notamment sur les formes différenciées de reconnaissance et leur impact selon les groupes minoritaires. Toutefois, une limite importante de cette étude réside dans l'absence d'informations sur les organisations dont proviennent les répondant·e·s, notamment la taille, le secteur d'activité ou d'autres caractéristiques structurelles. Ces données auraient permis de mieux contextualiser les résultats et de comprendre l'absence de liens significatifs parfois surprenante, observée dans l'échantillon. Approfondir ces mécanismes permettrait de mieux comprendre comment les organisations peuvent soutenir des cheminements de carrière équitables et valorisants pour l'ensemble des employé·e·s. Reconnaître chaque personne dans sa singularité n'est pas seulement une question de justice, mais constitue aussi un levier pour des milieux de travail plus humains et inclusifs.

RÉFÉRENCES

- Abalkhail, J. M. (2020). Women managing women: hierarchical relationships and career impact [Article]. *Career Development International*, 25(4), 389-413. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2019-0020>
- Abessolo, M., Hirschi, A., & Rossier, J. (2021). Development and validation of a multidimensional career values questionnaire: A measure integrating work values, career orientations, and career anchors. *Journal of Career Assessment*, 29(1), 3-20. <https://doi.org/https://doi-org.biblioproxy.uqtr.ca/10.1177/0894845319846567>
- Action travail des femmes. (2024). *Rapport d'activités 2023-2024*. <https://atfquebec.ca/wp-content/uploads/2024/07/ATF-rapport-2023-2024.pdf>
- Adu, I. N., Twumasi, E., Boakye, K. O., & Kyei-Frimpong, M. (2023). Does organizational support moderate the influence of family–work conflict on career progression? *Future Business Journal*, 12(2), 208-220. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00298-7>
- Akbari, A. H., & Debbarman, S. (2022). Employment probability of visible minority immigrants in Canada by generational status, circa 2016. *Canadian Public Policy*, 48(Supplement I), 38-48. <https://doi.org/https://doi.org/10.3138/cpp.2022-008>
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195100143.001.0001>
- Babaeva, M., Jugindar Singh Kartar, S., & Noraini Binti, A. (2020). Barriers Faced by Women in their Career Advancement in Yerevan, Armenia [Article]. *Global Business & Management Research*, 12(3), 118-133. <https://biblioproxy.uqtr.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=147724975&site=ehost-live>
- Bahrami, P., Nosratabadi, S., Palouzian, K., & Hegedűs, S. (2023). Modeling the Impact of Mentoring on Women’s Work-Life Balance: A Grounded Theory Approach. *Administrative Sciences*, 13(1), 6. <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/1/6>

- Bain & Company. (2023). *Better with Age: The Rising Importance of Older Workers*. <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2023/older-workers-will-fill-150-million-more-jobs-globally-by-2030-exceeding-a-quarter-of-the-workforce-in-high-income-countries/>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Baskerville Watkins, M., & Smith, A. N. (2014). Importance of women's political skill in male-dominated organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 206-222. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMP-06-2012-0106>
- Beagan, B. L., Bizzeth, S. R., Pride, T. M., & Sibbald, K. R. (2022). LGBTQ+ identity concealment and disclosure within the (heteronormative) health professions: “Do I? Do I not? And what are the potential consequences?”. *SSM - Qualitative Research in Health*, 2, 100114. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssmqr.2022.100114>
- Beaudoin, J.-M., Dufour, M.-E., Desroches-Maheux, E., & Lebel, L. (2021). Participation of Indigenous employees in the Quebec's forestry sector: opportunities and barriers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(5), 693-708. <https://doi.org/10.1108/edi-01-2021-0021>
- Beaudry, C., Deschênes, A.-A., Hartog, G., Sanni Yaya, M., & Saint-Yves Durand, S. (2023). L'inclusion en emploi des personnes des groupes sous-représentés au Québec : des parcours semés d'embûches. *Recherches sociographiques*, 64(3), 627-655. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1112260ar>
- Beaudry, C., Gagnon, M., & Deschênes, A.-A. (2019). Quand la perception des employeurs à l'égard des personnes immigrantes influence leurs pratiques de gestion de la diversité [When Employer Perceptions of Immigrants Influence their Diversity Management Practices Cuando la percepción de los empleadores respecto a las personas inmigrantes influncian las prácticas de gestión de la diversidad]. *Relations Industrielles*, 74(4), 674-696. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1066830ar>
- Bertholet, J.-F., & Rousseau, A. (2023). La reconnaissance au travail : gratitude, bienveillance et émerveillement. *Gestion*, Vol. 48(1), 106-107. <https://doi.org/10.3917/riges.481.0106>
- Blais, M. (2022). *Favoriser Le Bien-être Et L'inclusion Des Personnes LGBTQ2+ En Milieu De Travail - Rapport De Recension Des Interventions Contribuant À*

Prévenir La Discrimination Et La Violence Fondées Sur L'orientation Sexuelle [...].
<https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4487912>

Bonikowska, A., & Hou, F. (2017). *Labour market outcomes of immigrant women who arrive as dependants of economic immigrant principal applicants* (Canadian Public Policy, Issue. https://publications.gc.ca/collections/collection_2017/statcan/11f0019m/11f0019m2017390-eng.pdf

Bonikowska, A., Morissette, R., & Schellenberg, G. (2024). *Gains cumulatifs des personnes noires, chinoises, sud-asiatiques et blanches nées au Canada*.
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024011/article/00004-fra.htm>

Boone, J., Veller, T., Nikolaeva, K., Keith, M., Kefgen, K., & Houran, J. (2013). Rethinking a Glass Ceiling in the Hospitality Industry [Article]. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 230-239. <https://doi.org/10.1177/1938965513492624>

Bordeleau, J.-L. (2024). Politiques diversité, équité, inclusion : recul au Québec. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/economie/825267/politiques-diversite-equite-inclusion-recul-quebec>

Bouchard, G. (2013). *L'interculturalisme québécois*.
<https://www.acfas.ca/publications/magazine/2013/02/1-interculturalisme-quebecois>

Boudarbat, B., & Idossou, M. A. (2023). *Les immigrants et les minorités visibles sur le marché du travail au Québec et au Canada. Les minorités visibles nées au Canada, l'angle mort des politiques d'intégration*. CIRANO.
<https://cirano.qc.ca/files/publications/2023RP-27.pdf>

Boulet, M., Lachapelle, M., & Keiff, S. (2022). Demographic diversity, perceived workplace discrimination and workers' well-being: context matters. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 11(1), 35-51.
<https://doi.org/10.1108/ebhrm-08-2021-0179>

Boulet, M., & Le Bourdais, C. (2016). Pratiques de conciliation travail-famille et détresse psychologique des salariés québécois : une comparaison selon le genre. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 71(3), 442-467.
<https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1037660ar>

- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Brown, L. R., Lao, T., & Michael-Chadwell, S. (2021). A Quantitative Correlational Study on Diversity Management, Career Planning, and Career Advancement for Women [Article]. *Journal of Business Diversity*, 21(2), 143-169. <https://doi.org/10.33423/jbd.v21i2.4324>
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: Analyse d'un concept riche de sens. *Revue Gestion*, 3, 79-88. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Castrillon, C. (2024). *5 Best practices for managing a multigenerational workforce*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2024/06/23/5-best-practices-for-managing-a-multigenerational-workforce/>
- Catalyst. (2020). *Women in leadership at S&P 500 companies*. <https://www.catalyst.org/research/women-in-sp-500-leadership/>
- Centre de collaboration nationale de la santé autochtone. (2025). *Chercheurs en santé des Autochtones* Centre de collaboration nationale de la santé autochtone. <https://www.ccnsa.ca/fr/index.aspx?sortcode=1.7.9.24>
- Chartier, S. (2025). La déqualification professionnelle des immigrantes : une discrimination systémique. <https://gazettedesfemmes.ca/24952/la-dequalification-professionnelle-des-immigrantes-une-discrimination-systemique/>
- Chauhan, J., Mishra, G., & Bhakri, S. (2022). Career Success of Women: Role of Family Responsibilities, Mentoring, and Perceived Organizational Support [Article]. *Vision (09722629)*, 26(1), 105-117. <https://doi.org/10.1177/09722629211024887>
- Chen, H., Yang, Y., Yang, N., Li, G., & Wang, X.-H. F. (2023). Positive effects of leader gratitude expression on employee self-development behaviors: the mediating role of work engagement [Article]. *Current Psychology*, 1-15. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05221-9>

- Chicha, M.-T. (2008). *L'intégration des immigrants sur le marché du travail à Montréal*. <https://irpp.org/wp-content/uploads/assets/Uploads/vol14no2.pdf>
- Chiu, C.-Y., Chan, E., Hekman, D. R., & Owens, B. P. (2020). How Does Expressing Humility Affect Females? The Role of Supervisors' Gender. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 18419. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.18419abstract>
- Choquet, S. (2016). L'interculturalisme québécois : un modèle alternatif d'intégration. *Les Politiques Sociales*, n° 3-4(2), 23-37. <https://doi.org/10.3917/lps.163.0023>
- Commission canadienne des droits de la personne. (2018). *Obstacles au cheminement de carrière : difficultés vécues par les personnes handicapées sur le marché du travail*. Retrieved from <https://www.publications.gc.ca/site/fra/9.862152/publication.html>
- Commission de la santé mentale du Canada. (2025). *13 facteurs pour traiter de la santé mentale en milieu de travail*. Retrieved from <https://commissionsantementale.ca/13-facteurs-pour-traiter-de-la-sante-mentale-en-milieu-de-travail>
- Commission de vérité et réconciliation du Canada. (2015). *Honorer la vérité, réconcilier pour l'avenir : sommaire du rapport final de la commission de vérité et réconciliation du Canada*. C. d. v. e. r. d. Canada. https://publications.gc.ca/collections/collection_2016/trc/IR4-7-2015-fra.pdf
- Commission des normes de l'équité de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). (2025). *Reconnaissance au travail*. Retrieved from <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/identifier-corriger-risques/liste-informations-prevention/reconnaissance-au-travail>
- Cross, A. (2025). *26 Employee Recognition Statistics You Need To Know In 2025*. Nectar. <https://nectarhr.com/blog/employee-recognition-statistics>
- Crossman, E., Hou, F., & Picot, G. (2021). *Les écarts relatifs à la situation sur le marché du travail entre les immigrants et leurs homologues nés au Canada commencent-ils à se resserrer?* (Rapports économiques et sociaux, Issue. S. Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2021004/article/00004-fra.htm>
- Cukier, W., & Gagnon, S. (2017). *Social innovation shaping Canada's future*. Diversity Institute. <https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/social-innovation-shaping-canadas-future.pdf>

- de Klerk, S., & Verreynne, M.-L. (2017). The networking practices of women managers in an emerging economy setting: negotiating institutional and social barriers. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 477-501. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1748-8583.12151>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Deschênes, É. (2023). L'insertion socioprofessionnelle de travailleurs autochtones au sein d'une organisation non autochtone : caractéristiques et effets d'une expérience d'accompagnement en stage. *McGill Journal of Education / Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 58(2), 63-84. <https://doi.org/https://doi.org/10.26443/mje/rsem.v58i2.9998>
- Dion, F., Baiocco, M., Blais, M., Boislard, M.-A., & Philibert, M. (2024). Harcèlement au travail chez les jeunes de minorités sexuelles et de genre : une analyse de profils latents [Workplace Harassment of Sexual and Gender Minority Youth: A Latent Profile Analysis]. *Revue Jeunes et Société*, 7, 58-80. <https://doi.org/10.7202/1116498ar>
- Dodier, D. (2021). La reconnaissance au travail : Un atout stratégique. *Vecteur Environnement*, 54(2), 34-35. <https://biblioproxy.uqtr.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-reconnaissance-au-travail-un-atout-strategique/docview/2704307262/se-2?accountid=14725>
- Dubois, H. (2019). Les enjeux de la reconnaissance professionnelle au Québec. *Recherches sociographiques*, 60(2), 261-285. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1070972ar>
- Evers, A., & Sieverding, M. (2014). Why do Highly Qualified Women (Still) Earn Less? Gender Differences in Long-Term Predictors of Career Success. *Psychology of Women Quarterly*, 38(1), 93-106. <https://doi.org/10.1177/0361684313498071>
- Fielden, S. L., & Jepson, H. (2016). An exploration into the career experiences of lesbians in the UK. *Gender in Management*, 31(4), 281-296. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/GM-03-2016-0037>
- Fitong Ketchiwou, G., Naong, M. N., van der Walt, F., & Dzansi, L. W. (2022). Investigating the relationship between selected organisational factors and women's

- skills development aspirations and career progression: A South African case study. *South Africa Journal of Human Resource Management*, 20. <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1958>
- Gagnon, N., & Dubeau, A. (2023). Building and Maintaining Self-Efficacy Beliefs: A Study of Entry-Level Vocational Education and Training Teachers. *Vocations and Learning*, 16. <https://doi.org/10.1007/s12186-023-09326-x>
- Gallup & Workhuman. (2022). *The Human-Centered Workplace | Building Organizational Cultures That Thrive*. https://www.gallup.com/file/analytics/650567/Gallup-Workhuman_Human-Centered-Workplace-Report.pdf
- Gauthier, B. (2019). *Tour de piste : la diversité et l'inclusion en RH*. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-3/diversite-inclusion-en-rh>
- Gingras, M.-È., & Belleau, H. (2015). Avantages et désavantages du sondage en ligne comme méthode de collecte de données : une revue de la littérature. <https://doi.org/https://espace.inrs.ca/id/eprint/2678/1/Inedit02-15.pdf>
- Gosselin, J. (2025). Trump jette les programmes aux orties. *Lapresse.ca*. <https://www.lapresse.ca/international/etats-unis/2025-01-25/diversite-equite-et-inclusion/trump-jette-les-programmes-aux-orties.php>
- Gouvernement du Canada. (1986). *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Retrieved from <https://www.laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/index.html>
- Gouvernement du Canada. (2025). *Aperçu des données démographiques sur l'équité en matière d'emploi 2023-2024*. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/statistiques-diversite-inclusion/aperçu-données-démographiques-equite-matiere-emploi-2023-2024.html>
- Gouvernement du Québec. (2021). *Stratégies territoriales : relation avec les États-Unis*. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/relations-internationales/publications-adm/politiques/strategies-territoriales/STR-Strat-Etats-Unis-Long-FR-12mai21-MRIF.pdf>
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining*,

- expanding, and contracting the organization.* (pp. 271-327). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-008>
- Gueye, B. (2024). *Les femmes aux postes de cadres intermédiaires et supérieurs.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024010/article/00005-fra.htm>
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 8-16. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>
- Honneth, A. (1992). *The struggle for recognition: The moral grammar of social conflicts* (J. Anderson, Trans.). Polity Press.
- Hou, F. (2024). Amélioration des résultats des nouveaux immigrants sur le marché du travail depuis le milieu des années 2010. *Rapports économiques et sociaux*, 4(2). <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024002/article/00004-fra.htm>
- Hou, F., Crossman, E., & Picot, G. (2020). *Sélection des immigrants en deux étapes : tendances récentes de la situation des immigrants sur le marché du travail* (Aperçus économiques, Issue. https://publications.gc.ca/collections/collection_2020/statcan/11-626-x/11-626-x2020011-fra.pdf
- Huang, J., Krivkovich, A., Starikova, I., Yee, L., & Zanoschi, D. (2019). *Women in the Workplace 2019.* M. Company. <https://www.mckinsey.com/featuredinsights/gender-equality/women-in-the-workplace-2019>
- Ibarra, H. (2023). Why career transition is so hard. *Harvard Business Review*, 101(6). <https://hbr.org/2023/11/why-career-transition-is-so-hard>
- Immigration Réfugiés et Citoyenneté Canada. (2016). *Rapport de fin d'exercice sur Entrée express pour 2015.* <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/publications-guides/rapport-fin-exercice-entree-express-2015.html>
- Institut de la statistique du Canada. (2021). *Educational attainment and labour market outcomes, Canada* <https://ouvert.canada.ca/data/fr/dataset/37100b26-044b-45f4-b39d-5422015826af>

- Institut de la statistique du Québec. (2018). *Niveau de Scolarité et revenu d'emploi* (Données sociodémographiques en bref, Issue. I. d. l. s. d. Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/niveau-de-scolarite-et-revenu-emploi.pdf>
- Institut de la statistique du Québec. (2024). *Portrait démographique et diversité au Québec : Différences entre femmes et hommes*. S. Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/communiquer/portrait-demographique-diversite-quebec-differences-femmes-hommes>
- Islam, M. A., & Jantan, A. H. (2017). The glass ceiling: Career barriers for female employees in the ready-made garments (RMG) industry of Bangladesh. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1-11. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3414583>
- Ivanovic, A. (2023). Career Advancement Barriers Faced by LGBTQ Employees: An Exploration of Discrimination, Bias, and Inclusion in the Workplace. *Reviews of Contemporary Business Analytics*, 6(1), 43-56. <https://researchberg.com/index.php/rcba/article/view/116>
- Jauhar, J., & Lau, V. (2018). The 'Glass Ceiling' and Women's Career Advancement to Top Management: The Moderating Effect of Social Support [Article]. *Global Business & Management Research*, 10(1), 163-178. <https://biblioproxy.uqtr.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=132815459&site=ehost-live>
- Javdani, M. (2020). Visible Minorities and Job Mobility: Evidence from a Workplace Panel Survey [Article]. *Journal of Economic Inequality*, 18(4), 491-524. <https://doi.org/10.1007/s10888-020-09460-9>
- Jo, H., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PLOS ONE*, 20(1), e0312951. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312951>
- Johnson, J.-A., & Saba, T. (2024). 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. *Diversité urbaine*, 21, 32-65. <https://doi.org/10.7202/1115233ar>
- Kameny, R. R., DeRosier, M. E., Taylor, L. C., McMillen, J. S., Knowles, M. M., & Pifer, K. (2014). Barriers to career success for minority researchers in the behavioral sciences. *Journal of Career Development*, 41(1), 43-61. <https://doi.org/10.1177/0894845312472254>

- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York : Basic Books.
- Ketchiwou, G. F., & Lineo, W. D. (2023). Examining the Impact of Gender Discriminatory Practices on Women's Development and Progression at Work. *Businesses*, 3(2), 0. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/businesses3020022>
- Khan, R., Neveu, J.-P., Murtaza, G., & Khan, K. U. (2022). Impact of Psychological Resources on Employee Engagement: The Mediating Role of Positive Affect and Ego-Resilience. *SAGE Open*, 12(2), 21582440221089971. <https://doi.org/10.1177/21582440221089971>
- Kim, Y. H., & O'Brien, K. M. (2018). Assessing women's career barriers across racial/ethnic groups: The Perception of Barriers Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 65(2), 226-238. <https://doi.org/10.1037/cou0000251>
- KPMG Canada. (2024). *Les Canadiens ayant une limitation victimes de capacitisme au travail*. <https://kpmg.com/ca/fr/home/media/press-releases/2024/12/canadians-with-disabilities-experience-ableism-at-work.html>
- Kulkarni, M. (2016). Organizational career development initiatives for employees with a disability. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1662-1679. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137611>
- Lacatena, M., Ramaglia, F., Vallone, F., Zurlo, M. C., & Sommantico, M. (2024). Lesbian and Gay Population, Work Experience, and Well-Being: A Ten-Year Systematic Review. *Int J Environ Res Public Health*, 21(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph21101355>
- Lacroix-Couture, F. (2024, 5 mars 2024). Les immigrantes plus affectées par la non-reconnaissance de leurs diplômes. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/2024-03-05/les-immigrantes-plus-affectees-par-la-non-reconnaissance-de-leurs-diplomes.php>
- Lee, Y., & Lee, J. Y. (2018). Mediating effects of the meaningfulness of work between organizational support and subjective career success. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 19(1), 151-172. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10775-018-9373-6>
- Levasseur, A., & Clément, L. (2022). Performance organisationnelle : le rôle du sentiment d'efficacité personnelle des enseignants. *McGill Journal of Education / Revue des*

sciences de l'éducation de McGill, 57(3), 228-250.
<https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1109005ar>

Loi sur l'équité en matière d'emploi. (1995). Canada Retrieved from <https://www.laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/index.html>

Lourenço, I. C., Di Marco, D., Branco, M. C., Lopes, A. I., Sarquis, R. W., & Soliman, M. T. (2021). The Relationship between LGBT Executives and Firms' Value and Financial Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(12), 596.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/jrfm14120596>

Maese, E., & Wetherell, E. (2022). *Are you playing favorites with employee recognition?* Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/392660/playing-favorites-employee-recognition.aspx>

Manoharan, A., Madera, J. M., & Singal, M. (2021). Walking the talk in diversity management: Exploring links between strategic statements, management practices, and external recognition. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102864. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102864>

Marchand, I., Saint-Charles, J., & Corbeil, C. (2007). L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec. *Recherches féministes*, 20(1), 27-54. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/016115ar>

McKinsey & Company. (2024). *Women in the Workplace 2024*. <https://www.flipsnack.com/78C9ACFF8D6/women-in-the-workplace-2024/full-view.html>

Montani, F., Boudrias, J. S., & Pigeon, M. (2017). Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: Test of a moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 31, 356-384.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1288153>

Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>

Morand, E., Blais, M., Côté, I., Chamberland, L., Baiocco, M., & Samoilenko, M. (2024). Disclosing One's Non-Heterosexual Sexual Orientation at Work in 2020: A Survey of Quebec LGBTQ Workers. *J Homosex*, 71(4), 1030-1056.
<https://doi.org/10.1080/00918369.2022.2160941>

- Mussagulova, A., Chng, S., Goh, Z. A. G., Tang, C. J., & Jayasekara, D. (2023). When is a career transition successful? A systematic literature review and outlook (1980–2022). *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1141202>
- O’Loughlin, R. A., Kristman, V. L., & Gilbeau, A. (2021). Inclusion of Indigenous workers in workplace mental health. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(3), 340-351. <https://doi.org/10.1108/edi-07-2020-0176>
- Office québécois de la langue française. (2021). *LGBTQ+*. Vitrine linguistique – GDT. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26530063/lgbtq>
- Okafor, O. N., & Kalu, K. (2024). Integration challenges, immigrant characteristics and career satisfaction for immigrants in the field of accounting and finance: An empirical evidence from Canada. *Critical Perspectives on Accounting*, 99, 102602. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cpa.2023.102602>
- Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2016). Gender identity inclusion in the workplace: Broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 781-802. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042902>
- Parent-Lamarche, A., Dextras-Gauthier, J., & Julien, A.-S. (2023). Toward a new model of human resource management practices: construction and validation of the High Wellbeing and Performance Work System Scale [Original Research]. *Frontiers in Psychology*, Volume 14 - 2023. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1151781>
- Patton, W., & McMahon, M. (2014). Rationale for a Systems Theory Perspective. In W. Patton & M. McMahon (Eds.), *Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice* (pp. 3-25). SensePublishers. https://doi.org/10.1007/978-94-6209-635-6_1
- Pelletier, M. (2022). *La diversité en entreprise : pourquoi et comment l’instaurer*. Re:travail – Ressources humaines. <https://retravail.com/ressources-humaines/instaurer-diversite-entreprise/>
- Pépin, S. (2023). *L’importance de la diversité et de l’inclusion dans nos entreprises*. <https://www.bedardressources.com/conseils-pratiques/employeurs/l-importance-de-la-diversite-et-de-l-inclusion-dans-nos-entreprises>

- Pettigrew, R. N. (2022). Employers' Perceived Career Impact of Canada's Parental-Leave Extension from 35 to 61 Weeks—"An Empty Gift". *Merits*, 2, 170-186. <https://doi.org/10.3390/merits2030013>
- Picot, G., & Ostrovsky, Y. (2021). *Les entrepreneurs immigrants au Canada : faits saillants d'études récentes*. S. Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2021009/article/00001-fra.htm>
- Pierre, M., & Bosset, P. (2020). Racisme et discrimination systémiques dans le Québec contemporain : présentation du dossier. *Nouvelles pratiques sociales*, 31(2), 23-37. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1076643ar>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Priebe, C., & Van Tongeren, D. R. (2023). Women pay a steeper price for arrogance: Examining presentation style, gender, and humility. *The Journal of Positive Psychology*, 18(1), 121-129. <https://doi.org/10.1080/17439760.2021.1991451>
- Radio-Canada. (2025). Trump suspend les employés des programmes de diversité aux États-Unis. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2134597/trump-conge-personnel-diversite-equite-inclusion>
- Radio-Canada International. (2025). Google, Meta et d'autres grandes entreprises américaines abandonnent leurs programmes de diversité. *Radio-Canada International*. <https://ici.radio-canada.ca/rci/fr/nouvelle/2138460/google-alphabet-dei-programmes-banni-trump>
- Raihan, M. M. H., Chowdhury, N., & Turin, T. C. (2023). Low Job Market Integration of Skilled Immigrants in Canada: The Implication for Social Integration and Mental Well-Being. *Societies*, 13(3), 75. <https://www.mdpi.com/2075-4698/13/3/75>
- Randstad. (2025). *Gérer des équipes multigénérationnelles dans le monde du travail*. <https://www.randstad.ca/fr/employeurs/tendances-employeur/gestion-du-personnel/gerer-equipes-multigenerationnelles-monde-du-travail/>
- Rawat, A., Nadavulakere, S., Isenhour, L., & McEnery, J. (2024). Career enhancement strategies, supportive work relationships and subjective career success: the moderating role of family-work conflict. *Career Development International*, 29(4), 421-433. <https://doi.org/10.1108/cdi-06-2023-0160>

- Reardon, R. C., Lenz, J. G., Sampson, J. P., & Peterson, G. W. (2000). *Career development and planning: A comprehensive approach*. <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=3fbc9705-7e75-3b4a-8a26-f54938f6c48d>
- Rebecchi, K. (2023). Neurodiversité et autisme: entre handicap et différence, science et idéologie. *Revue de la Neurodiversité*, 1(1), 25-51. <https://hal.science/hal-04142256>
- Rolland, S. (2025). Le Québec inc. tournera-t-il le dos à l'environnement et à la diversité ? *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/economie/835567/quebec-inc-tournera-il-dos-environnement-diversite>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Roth, K., & McCracken Jarrar, A. (2021). *Justice pour George Floyd : un an de mobilisation mondiale pour la vie des personnes noires et contre les violences policières*. <https://www.amnesty.org/fr/latest/campaigns/2021/05/justice-for-george-floyd-a-year-of-global-activism-for-black-lives-and-against-police-violence/>
- Rowley, C., Kang, H. R., & Lim, H. J. (2016). Female manager career success: The importance of individual and organizational factors in South Korea. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(1), 98-122. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12071>
- Saba, T., Ozbilgin, M., Ng, E., & Cachat-Rosset, G. (2021). Guest editorial: Ineffectiveness of diversity management: lack of knowledge, lack of interest or resistance? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(7), 765-769. <https://doi.org/10.1108/edi-09-2021-374>
- Sabharwal, M. (2015). From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service: J-PART. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399-426. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/jopart/mut030>
- Saillant, F. (2011). *Pluralité et vivre ensemble* Presses de l'Université du Québec. <https://www.pulaval.com/libreacces/9782763728834.pdf>

- Saxena, A. (2014). Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity. *Procedia Economics and Finance*, 11, 76-85. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00178-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00178-6)
- Service aux Autochtones Canada. (2023). *Les écarts socioéconomiques entre les membres des Premières Nations, les Inuit, les Métis et les autres Canadiens* Gouvernement du Canada Retrieved from <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1690909773300/1690909797208>
- Shahidi, F. V., Jetha, A., Kristman, V., Smith, P. M., & Gignac, M. A. (2023). The Employment Quality of Persons with Disabilities: Findings from a National Survey. *J Occup Rehabil*, 33(4), 785-795. <https://doi.org/10.1007/s10926-023-10113-7>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Spurk, D., Kauffeld, S., Barthauer, L., & Heinemann, N. S. R. (2015). Fostering networking behavior, career planning and optimism, and subjective career success: An intervention study. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 134-144. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.12.007>
- Statistique Canada. (2022a). *Guide de référence sur les minorités visibles et le groupe de population, Recensement de la population, 2021*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/ref/98-500/006/98-500-x2021006-fra.cfm>
- Statistique Canada. (2022b). Profil du recensement, Recensement de la population de 2021. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F>
- Steindórsdóttir, B. D., Sanders, K., Arnulf, J. K., & Dysvik, A. (2023). Career transitions and career success from a lifespan developmental perspective: A 15-year longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 140, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103809>

- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management* (Wiley, Ed. 4e ed.). <https://www.perlego.com/book/3866016/human-resource-management-pdf>
- Sundstrom, M., & Holmes, N. G. (2025). Bias in physics peer recognition does not explain gaps in perceived peer recognition. *Nature Physics*, 21(4), 524-529. <https://doi.org/10.1038/s41567-025-02789-w>
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics, 6th ed.* Pearson Deutschland. <https://doi.org/DOI>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics, 5th ed.* Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2023). *Women's Data Book, 2023*. <https://www.bls.gov/opub/reports/womens-databook/2023/>
- Vailles, F. (2022). Nos immigrants économiques gagnent plus que les Québécois. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/chroniques/2022-09-27/nos-immigres-economiques-gagnent-plus-que-les-quebecois.php>
- Villanueva-Flores, M., Valle-Cabrera, R., & Bornay-Barrachina, M. (2014). Career development and individuals with physical disabilities. *Career Development International*, 222-243. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/CDI-02-2013-0022>
- Villanueva-Flores, M., Valle, R., & Bornay-Barrachina, M. (2017). Perceptions of discrimination and distributive injustice among people with physical disabilities: In jobs, compensation and career development. *Personnel Review*, 46(3), 680-698. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PR-04-2015-0098>
- Wachter, I., & Holz-Rau, C. (2022). Gender differences in work-related high mobility differentiated by partnership and parenthood status. *Transportation*, 49(6), 1737-1764. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11116-021-10226-z>

- World Economic Forum. (2023). *Global Gender Gap Report 2023: Gender Gaps in the Workforce*. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/in-full/gender-gaps-in-the-workforce/>
- Yang, T., Jiang, X., & Cheng, H. (2022). Employee Recognition, Task Performance, and OCB: Mediated and Moderated by Pride. *Sustainability*, *14*(3), 1631. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/1631>
- Yim, S., Kim, M., & Park, Y. (2022). The influence of clan culture and supervisor support on Korean female managers' subjective career success: mediating role of leadership competencies. *Industrial and Commercial Training*, *54*(3), 396-412. <https://doi.org/10.1108/ict-08-2021-0059>

ANNEXE A

Questionnaire de collecte des données

Question éliminatoire :

Êtes-vous actuellement à l'emploi ? Oui Non

Quel est votre âge ?

_____ Années

Quel est votre sexe ou genre actuel ? :

Féminin

Masculin

Autre

Préfère ne pas l'indiquer

Faites-vous partie de l'un des groupes suivants :

Immigrant·e : Oui Non

Autochtone : Oui Non

Minorité visible : Oui Non

Minorité ethnique : Oui Non

Personne en situation de handicap : Oui Non

Neurodiversité : Oui Non

Minorité sexuelle ou de genre : Oui Non

Quel est votre niveau de scolarité? (scol_1)

Aucun Universitaire — certificat de 1^{er} cycle

Secondaire générale Universitaire — Baccalauréat

Secondaire professionnel Universitaire — diplôme de 2^e cycle

Collégial général Universitaire — Maîtrise

Collégial technique Universitaire — Doctorat

