

**COMBATTRE LES EFFETS DE
LA CHARGE ÉMOTIONNELLE
CHEZ LES PERSONNES DE
COULEUR AU CANADA GRÂCE
À L'AUTONOMISATION AU
SEIN DES MILIEUX DE TRAVAIL**

JENNIFER THORPE-MOSCON, PHD
ALIXANDRA POLLACK
OLUFEMI OLU-LAFE, PHD

Combattre les effets de la charge émotionnelle chez les personnes de couleur au Canada grâce à l'autonomisation au sein des milieux de travail

Les personnes de couleur constituent un moteur de l'économie canadienne – elles représentent plus de 21 % de la population¹ et près de 22 % de la population active². Les entreprises canadiennes qui veulent réussir doivent être en mesure d'attirer et à développer ce secteur de la main-d'œuvre en pleine croissance. Plus important encore, elles doivent apprendre à retenir dans leurs rangs les personnes de couleur – un défi de taille puisqu'une étude a révélé que le Canada se classe au quatrième rang mondial pour ce qui est du taux de démission des employés, sa moyenne étant de 16 %³.

Dans notre étude portant sur plus de 700 Canadiennes et Canadiens de couleur, nous avons pris conscience de la situation inquiétante qui sévit relativement à la charge émotionnelle et à l'attrition qui résulte de cette dernière. La charge émotionnelle – que nous avons décrite pour la première fois en 2016- est la combinaison du fait de se sentir différent de ses pairs au travail en raison de son sexe, de sa race ou de son origine ethnique, d'être sur ses gardes face aux préjugés, et des effets connexes de ces éléments sur la santé, le bien-être et la capacité de réussir dans son travail.⁴ Dans le présent rapport, nous nous concentrons sur l'élément clé de la charge émotionnelle : la vigilance, c'est-à-dire le fait de se sentir «sur ses gardes» – appréhender et se préparer consciemment à des possibles préjugés ou à la discrimination.

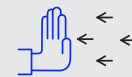
Au Canada, nous avons constaté que les professionnels noirs, est-asiatiques et sud-asiatiques qui sont sérieusement sur leurs gardes ont la ferme intention de quitter leur emploi dans une proportion dangereusement élevée, allant de 50 % à 69 %⁵. Toutefois, nous avons aussi trouvé un moyen permettant aux employeurs canadiens de commencer à contrer ce chiffre alarmant : renforcer l'autonomie de leurs employés.

QU'EST-CE QUE LA CHARGE ÉMOTIONNELLE ?



SE SENTIR DIFFÉRENT

en raison de son sexe, de sa race ou de son origine ethnique



Être **SUR SES GARDES** pour se protéger contre les préjugés



Encourir **DES RISQUES** pour se protéger contre les préjugés



Principaux constats

- Être «vigilant» (sur ses gardes) est une expérience partagée.
 - > De 33 % à 50 % des professionnels noirs, est-asiatiques et sud-asiatiques déclarent être très vigilants pour se protéger contre les préjugés.
 - > Lors d'entrevues en profondeur, 77 % des femmes et des hommes de couleur ont relaté des histoires pénibles d'exclusion et de vigilance. Dans bien des cas, ces histoires n'ont été révélées que tard dans l'entrevue, ce qui indique bien l'importance de «creuser» afin d'être en mesure de mieux saisir l'expérience des personnes de couleur.
 - > Même lorsqu'ils sont sur leurs gardes, les Canadiens de couleur ont un fort désir de contribuer et de réussir.
- La charge émotionnelle est liée au problème de la rétention au Canada.
 - > o De 50 % à 69 % des professionnels noirs, est-asiatiques et sud-asiatiques qui sont très vigilants à l'égard des préjugés ont la ferme intention de quitter leur emploi.
- La charge émotionnelle est un facteur qui représente une menace pour la santé et le bien-être.
 - > 22 % à 42 % des professionnels noirs, est-asiatiques et sud-asiatiques qui sont très vigilants face aux préjugés signalent des taux élevés de troubles du sommeil.
- Les dirigeants qui créent des milieux de travail qui confèrent plus d'autonomie et apportent un soutien aux personnes de couleur peuvent faire en sorte que celles-ci envisagent de conserver leur emploi, en s'assurant qu'elles se sentent valorisées pour leur caractère unique.

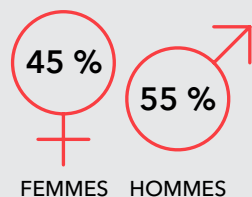
**LES DIRIGEANTS
QUI CRÉENT
DES MILIEUX DE
TRAVAIL QUI
CONFÈRENT PLUS
D'AUTONOMIE
ET APPORTENT
UN SOUTIEN AUX
PERSONNES DE
COULEUR PEUVENT
FAIRE EN SORTE
QUE CELLES-CI
ENVISAGENT DE
CONSERVER LEUR
EMPLOI**

À PROPOS DE CETTE ÉTUDE

Cette étude⁶ fait partie de la «recherche Catalyst» qui est axée sur l'identification de défis liés au sexe, à la race et à l'ethnicité relatifs à l'inclusion en milieu de travail, et l'élaboration de solutions en vue de favoriser cette inclusion. Elle se fonde sur deux études antérieures relatives à la charge émotionnelle⁷ qui ont fréquemment été citées dans les médias les plus sérieux⁸ et utilisées par les chefs d'entreprise pour créer des milieux de travail plus équitables et inclusifs.

Nous avons sondé 734 personnes de couleur et en avons interviewé 21 autres⁹, en nous concentrant sur les personnes de race noire et d'origine est-asiatique et sud-asiatique parce qu'elles représentent trois des groupes minoritaires raciaux/ethniques les plus importants au Canada¹⁰.

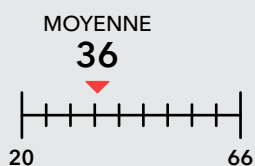
SEXE



ETHNICITÉ¹¹



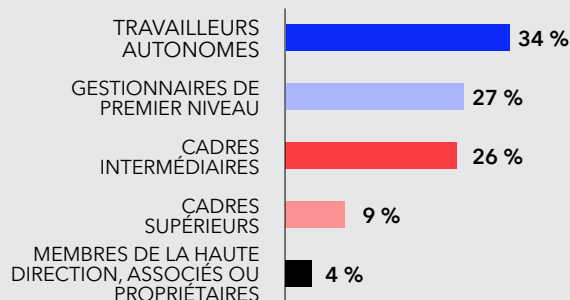
ÂGE



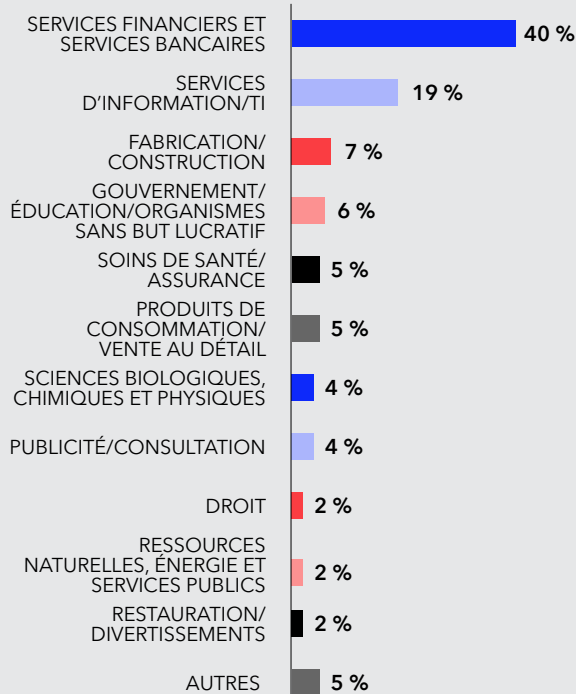
LIEU DE NAISSANCE



NIVEAU DU POSTE



INDUSTRIE¹⁵



PASSEZ À L'ACTION

CONFÉREZ PLUS D'AUTONOMIE À TOUS VOS EMPLOYÉS EN VALORISANT LEURS EXPÉRIENCES



L'autonomisation est revenue à maintes reprises au cours de nos entrevues et de notre sondage¹⁶ comme étant un facteur clé pour favoriser un environnement où les personnes de couleur sont valorisées et incluses au sein de leur milieu de travail. Des recherches antérieures de Catalyst le confirment, en établissant un lien entre le sentiment d'autonomisation des employés et la capacité de leurs dirigeants à leur montrer que leurs perspectives, compétences et expériences uniques sont valorisées¹⁷. Dans le cadre de la présente étude, nous avons également été en mesure de démontrer que l'autonomisation joue un rôle fondamental dans la prédiction d'une diminution du sentiment «d'être sur ses gardes» (charge émotionnelle) et de l'intention de quitter son emploi.

La création d'environnements de travail qui confèrent davantage d'autonomie exige des compétences, des ressources de soutien et votre confiance en la capacité de votre employé à réussir. Les histoires que nous ont racontées les employés noirs, est-asiatiques et sud-asiatiques concernant l'importance d'être valorisés nous ont amenés à identifier quatre grandes avenues permettant de conférer plus d'autonomie aux employés, dont tous les dirigeants peuvent tirer des leçons.

LA CRÉATION D'ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL QUI CONFÈRENT DAVANTAGE D'AUTONOMIE EXIGE DES COMPÉTENCES, DES RESSOURCES DE SOUTIEN ET VOTRE CONFIANCE EN LA CAPACITÉ DE RÉUSSITE DE VOTRE EMPLOYÉ



PARLEZ-MOI

Encouragez-moi, ainsi que vos autres subordonnés directs et collègues, à avoir des discussions ouvertes sur nos expériences uniques.



FAITES-MOI CONFIANCE

Soyez confiants que je peux faire mon travail. Donnez-moi l'autonomie nécessaire pour faire mon travail où et quand cela me convient le mieux



ACCORDEZ-MOI VOTRE SOUTIEN

En cas de problème, donnez-moi votre soutien et couvrez-moi.



OUTILLEZ-MOI

Permettez-moi de faire mon travail au mieux de mes capacités.



PARLEZ-

MOI

CE QUE DISENT LES EMPLOYÉS

Encouragez-moi, ainsi que vos autres subordonnés directs et collègues, à avoir des discussions ouvertes sur nos expériences uniques¹⁸. Soyez vulnérable. Il est tout à fait approprié de tendre la main à ceux qui sont différents de vous, d'une façon ou d'une autre.

PASSEZ À L'ACTION

- Explorez les différences : Manifestez une véritable curiosité à l'égard des différences des autres.
- Retenez votre jugement : Évitez activement d'ajouter vos propres observations ou votre vision relativement à l'expérience des autres - Retirez-vous des histoires des autres.
- Démontrez de la vulnérabilité : Reconnaissez vos lacunes et partagez les éléments de votre expérience qui sont susceptibles de vous rendre inconfortables ou de vous mettre à risque.
- Dévoilez-vous : Partagez avec d'autres des informations personnelles vous concernant. Soyez transparents quant aux enjeux et aux défis du leadership.



« Parfois, ils se posent questions, ce qui me semble tout à fait normal. Les personnes devraient poser des questions. »

– Kay,¹⁹ Femme sud-asiatique, gestionnaire

FAITES-MOI



CONFIANCE

CE QUE DISENT LES EMPLOYÉS

Soyez confiants que je peux faire mon travail. Donnez-moi l'autonomie nécessaire pour faire mon travail où et quand cela me convient le mieux.²⁰ Ayez confiance en ma capacité d'atteindre les résultats.

PASSEZ À L'ACTION

- Reconnaître les talents des employés et créer des occasions de perfectionnement continu.
- Veiller à ce que tous les employés aient un accès égal aux modalités de travail souples²¹.
- Ne pénalisez pas les employés qui ont recours à des modalités de travail flexibles et ne les traitez pas différemment de ceux qui choisissent de ne pas y recourir²².



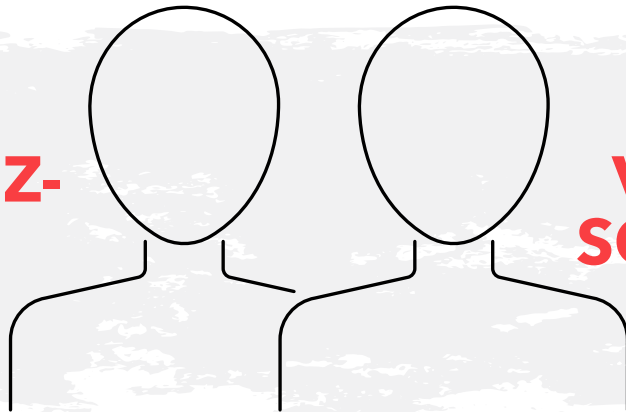
« [J'ai apprécié] la confiance que m'a accordée mon superviseur direct qui m'a permis de véritablement diriger l'initiative et de me l'approprier à 100 %. [Cela démontrait] la confiance qu'ils avaient envers moi, le lien entre nous et le fait qu'ils étaient prêts à lâcher prise et à me donner au moins cette attitude. »

– Hiroshi, Homme est-asiatique, directeur

« La confiance qu'il avait en moi de bien faire mon travail, peu importe la façon dont je le faisais et le moment auquel je le faisais et la flexibilité accordée constituaient la véritable autonomisation. Et j'ai honoré cette démonstration de confiance en m'assurant que les personnes avec qui je devais traiter aient accès à moi dans des limites raisonnables. »

– Dalia, femme est-asiatique, cadre supérieure

ACCORDEZ-MOI



VOTRE SOUTIEN

CE QUE DISENT LES EMPLOYÉS

En cas de problème, donnez-moi votre soutien et couvrez-moi.²³ Concentrez-vous sur les solutions plutôt que sur le blâme.

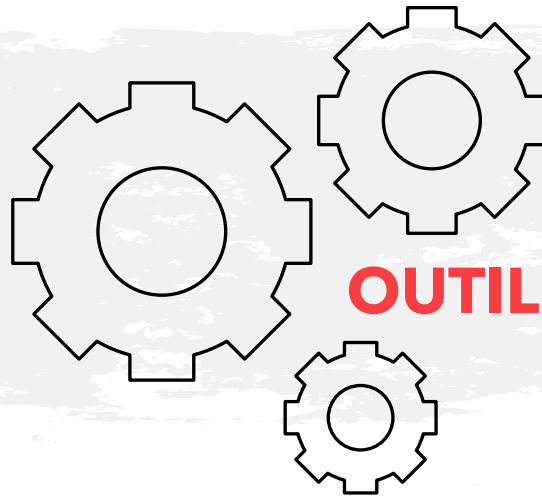
PASSEZ À L'ACTION

- Considérez les faux pas et les défis comme faisant partie du processus d'apprentissage.
- Présumez que l'intention est bonne.
- Abordez les difficultés avec un esprit ouvert, en aidant les employés à développer des compétences et à s'améliorer.



« Parfois, pendant les réunions [mon gestionnaire] posait la question, et certains se lançaient, faisant part de leurs points de vue.... Et ensuite, il demandait : "Avez-vous quelque chose à dire?".... Il disait toujours " [Vous avez] de bonnes idées, alors faites-nous en part". D'une manière positive, pas comme s'il m'ordonnait de parler. Mais il m'a souvent encouragée, si bien qu'aujourd'hui, je me sens très à l'aise de le faire. »

– Kira, femme sud-asiatique, directrice



OUTILLEZ-MOI

CE QUE DISENT LES EMPLOYÉS

Permettez-moi de faire mon travail au mieux de mes capacités. Donnez-moi les outils et le soutien dont j'ai besoin pour réussir.

PASSEZ À L'ACTION

- Assurez-vous que les employés ont un accès suffisant à l'information et aux ressources nécessaires pour bien faire leur travail²⁴.
- Assurez-vous que les employés sont tenus au courant de tous les aspects qui sont essentiels à leur rendement au travail.



« C'est vraiment bien [d'obtenir] de la rétroaction lorsque je [travaille sur] quelque chose.... C'est bien d'être autonome, mais c'est aussi bien de savoir que vous pouvez compter sur un appui et sur une équipe pour vous aider lorsque vous en avez vraiment besoin. »

– Anuja, femme sud-asiatique, directrice

La charge émotionnelle dans le monde canadien des affaires est courante



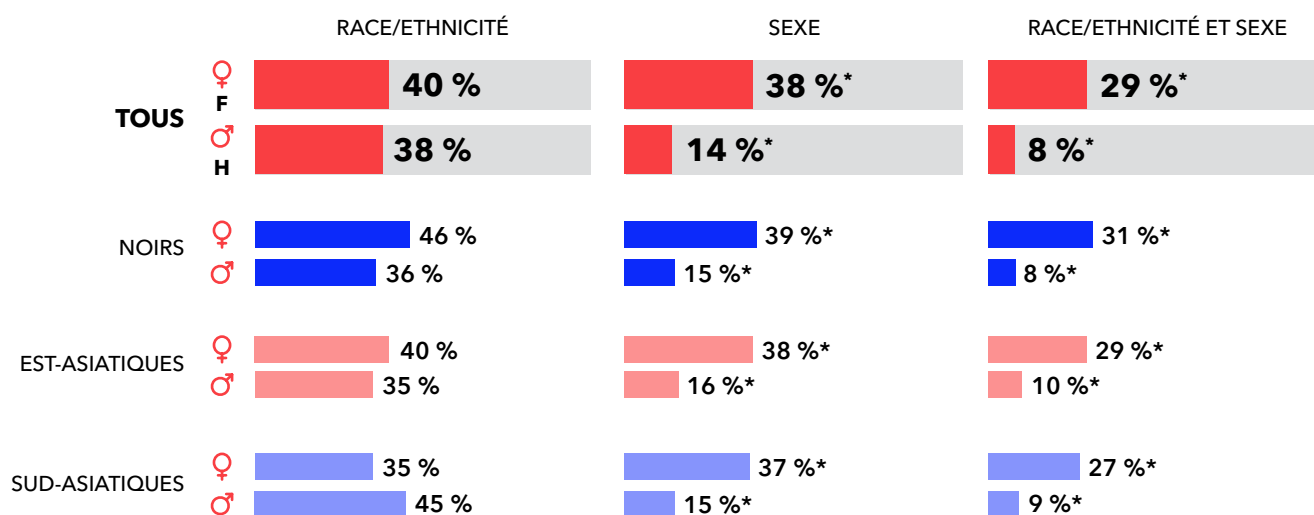
«Je n'ai pas l'impression de faire partie de l'équipe» : les personnes de couleur sont sur leurs gardes à propos des préjugés raciaux et sexistes

Pour de nombreux professionnels noirs, est-asiatiques et sud-asiatiques dans les entreprises canadiennes, «être sur ses gardes» peut être une expérience quotidienne. Beaucoup trop de répondants à notre enquête disent être sur leurs gardes pour se protéger contre les préjugés ou la discrimination fondés sur la race, l'origine ethnique ou le sexe - et souvent d'autres aspects de l'identité (p. ex. l'apparence physique, les aptitudes physiques, l'âge, l'orientation sexuelle, le statut d'immigration et les convictions religieuses). Ces expériences peuvent éventuellement les toucher à la fois sur le plan personnel et professionnel - et ainsi créer une charge émotionnelle.

Nous avons exploré les expériences des répondants à l'enquête en leur demandant de nous dire pourquoi ils se méfient des préjugés ou de la discrimination potentiels.

- La raison évoquée le plus couramment est qu'ils anticipent les préjugés raciaux ou ethniques.
 - > 40 % des femmes de couleur et 38 % des hommes de couleur sont « sur leurs gardes » pour cette raison.
- Le sexe est également l'une des principales raisons d'être sur ses gardes.
 - > 38 % des femmes de couleur et 14 % des hommes de couleur déclarent être sur leurs gardes pour se protéger contre les préjugés sexistes.
 - > Le pourcentage d'hommes de couleur pourrait résulter de la façon dont l'expérience de la masculinité croise celle de la race ou de l'ethnicité, et de la mesure dans laquelle les différentes normes masculines sont récompensées ou punies²⁵.
- Environ 30 % des femmes de couleur déclarent être sur leurs gardes contre les préjugés raciaux et sexistes, ce qui démontre à quel point l'expérience de ces deux aspects de l'identité est intimement liée.

ÊTRE SUR SES GARDES POUR SE PROTÉGER CONTRE LES PRÉJUGÉS RACIAUX/ETHNIQUES ET/OU SEXISTES



*La différence entre les sexes au sein du groupe racial/ethnique est significative, $p < .01$.

Les personnes de couleur ont également l'impression d'être sur leurs gardes en raison d'autres dimensions de la diversité, notamment l'apparence physique, les aptitudes physiques, l'âge et les croyances spirituelles. Les jugements portant sur ces caractéristiques personnelles supplémentaires peuvent aussi être liés à la race ou à l'origine ethnique d'une personne et se recouper. Par exemple, une femme sud-asiatique qui porte un hidjab et qui est sur ses gardes pourrait attribuer un préjugé potentiel à sa race/ethnicité, à sa religion, à son apparence extérieure ou à toute combinaison de ces trois aspects.

- 26 % des femmes et 24 % des hommes interrogés déclarent être sur leurs gardes pour se protéger contre les préjugés liés à leur apparence physique.
 - > Les pourcentages d'un groupe à l'autre variaient de 19 % à 30 %.
 - > La recherche démontre que les préjugés et la discrimination fondés sur le teint de la peau²⁶ ou les traits du visage²⁷ sont omniprésents dans toutes les cultures. Ces facteurs recourent certainement l'identité raciale et ethnique.
- 42 % des hommes noirs sont sur leurs gardes pour se protéger contre les préjugés fondés sur leurs aptitudes physiques.
 - > Il convient de noter que c'est la principale raison d'être sur ses gardes qui est invoquée par les hommes noirs. Bien que nous ne puissions pas dire avec certitude comment les participants interprétaient les «aptitudes physiques», il se peut que cette réponse soit due aux attentes culturelles et sociétales des hommes noirs et aux stéréotypes à l'égard de leurs aptitudes physiques et athlétiques²⁸.
 - > Entre 7 % et 26 % des autres groupes étaient sur leurs gardes en raison de leur capacité physique.
- 26 % des hommes et 19 % des femmes sud-asiatiques déclarent être sur leurs gardes pour se protéger contre les préjugés fondés sur leurs croyances spirituelles ou religieuses.
 - > Entre 5 % et 17 % des autres groupes ont déclaré être sur leurs gardes face à ce type de préjugé.
 - > Bien que nous ne connaissions pas l'appartenance religieuse des répondants, le nombre plus élevé de personnes sud-asiatiques pourrait être le résultat de l'accroissement du sentiment anti-musulman²⁹ et de la violence contre les musulmans au Canada³⁰.

**LES JUGEMENTS
PORTANT SUR CES
CARACTÉRISTIQUES
PERSONNELLES
SUPPLÉMENTAIRES
PEUVENT AUSSI
ÊTRE LIÉS À LA RACE
OU À L'ORIGINE
ETHNIQUE D'UNE
PERSONNE ET SE
RECOUPER**

- 25 % des femmes et 23 % des hommes est-asiatiques déclarent être sur leurs gardes en raison de leur âge.
 - > Nos entretiens avec les répondants confirment que les femmes est-asiatiques en particulier sont sur leurs gardes contre les présomptions de jeunesse et d'inexpérience.
 - > Entre 16 % et 20 % des autres groupes ont déclaré être sur leurs gardes face à ce type de préjugé.

«Je ne veux pas sortir du lot» : comment le sentiment d'être sur ses gardes diffère entre les femmes et les hommes de couleur

Les personnes qui sont sur leurs gardes prennent différentes mesures pour faire face aux préjugés qu'ils anticipent. Bon nombre de leurs actions entrent dans la catégorie des «efforts de dissimulation» – soit des efforts conscients pour se préparer aux préjugés, mais aussi pour essayer de les éviter³¹. Les personnes de couleur se protègent souvent en minimisant les aspects de leur identité pour tenter de se protéger contre les préjugés ou les réactions négatives³². Par exemple, les personnes que nous avons interviewées nous ont raconté en détail comment elles avaient changé leur comportement, leur apparence physique et leur style de communication pour éviter les préjugés.

Les femmes et les hommes noirs agissent de manière à se protéger contre les effets des stéréotypes raciaux

Les femmes et les hommes noirs interrogés ont révélé des histoires personnelles sur la façon dont ils essaient de se fondre dans la masse, de voler sous le radar ou de contrer le fait d'être traités différemment en raison de leur race. Par exemple, plusieurs personnes interrogées ont décrit comment elles changeaient certains aspects de leur apparence pour éviter de se démarquer ou d'être jugées en fonction de stéréotypes raciaux.



« J'ai essayé de camoufler une partie de mon expression culturelle en milieu de travail parce que ce n'est pas ce que je vois au travail, et je veux m'intégrer... Je ne veux pas me faire remarquer parce que je sors du lot... alors je m'habille comme tout le monde. Je porterai rarement quelque chose de très ethnique... J'ai une robe africaine, par exemple, que je ne porterais jamais au travail. »

– Victoria, femme noire,
gestionnaire supérieure



« Je pense que les gens développent certaines perceptions des personnes et de certaines communautés à partir de leur première impression et de leur apparence. Vous voulez éviter d'être associé à un stéréotype particulier.

Vous devez éviter de l'être. »

– Luthor, homme noir, cadre supérieur

D'autres personnes interrogées ont expliqué en détail comment elles modulent leur «voix», choisissant soigneusement des mots qui mettront les autres à l'aise, même si elles doivent cacher ou couvrir leurs vrais sentiments :



« [Quand vous vous exprimez,] il faut y aller modérément. Il faut formuler ce que l'on veut dire en « épurant » nos propos. N'est-ce pas? Pour faire croire que tu n'es pas sur la défensive ou que tu n'es pas « la femme noire en colère ». Tu dois presque faire comme si tu parlais de quelqu'un d'autre. »

– Josie, femme noire, gestionnaire



« Au travail, je suis toujours en train de réfléchir à ce que je peux partager à mon sujet, au sujet de qui je suis vraiment. Il faut que je me demande si certains trouveront cela dérangent. Lorsque je considère les échelons à gravir, je me demande : "comment réagira telle ou telle personne si elle découvre cet aspect de ma personne?" »

– Jordan, homme noir, directeur

Les femmes asiatiques craignent le stéréotype à leur égard selon lequel elles ne sont pas crédibles

De nombreuses femmes asiatiques que nous avons interviewées ont dit qu'elles étaient sur leurs gardes parce que leur crédibilité en tant que dirigeantes était remise en question. Plusieurs luttent contre les stéréotypes et les préjugés liés à la perception de leur âge, ce qui mène à des suppositions à propos de leur expérience. Plusieurs femmes asiatiques nous ont fait part de la façon dont certaines caractéristiques physiques liées à leur identité raciale/ethnique, comme leur petite taille ou leur apparence jeune, minent leur crédibilité ou leur capacité apparente de développer leur sentiment d'appartenance. Certaines essaient de paraître plus âgées ou d'avoir l'air plus autoritaires pour combattre les présomptions concernant leur position hiérarchique ou leurs capacités.



« J'ai l'impression que parfois les gens se diraient... peut-être parce que je suis chinoise et... que je suis une femme et en plus de petite taille, qu'ils ne penseraient pas je puisse partager certaines blagues ou quoi que ce soit avec eux de la même manière qu'une autre personne pourrait le faire... Je fais partie de l'équipe, mais je n'ai pas l'impression de faire partie de la gang. »

– Shen, femme est-asiatique, cadre supérieure

Les hommes asiatiques se comportent différemment lorsqu'ils sont sur leurs gardes

Alors que quelques hommes asiatiques ont déclaré être sur leurs gardes, beaucoup ne l'ont pas fait. Nous avons entendu parler d'un éventail de comportements et d'expériences de la part d'hommes asiatiques et aucun thème clair n'est ressorti relativement au sentiment d'être « sur ses gardes ».



« Je ne vais pas générer encore plus de clivage que ce qui existe déjà sur le plan racial. C'est là qu'il faut en quelque sorte décider de vivre à travers certaines sphères de différence et de se dire, "bon sang, quelles sont les différences qui devraient être minimisées?" »

– Dev, homme sud-asiatique, cadre de haute direction



« Je pense honnêtement que cela dépend du contexte dans lequel on me considère.

Selon ma propre expérience, il y a des moments où j'ai l'impression d'être un étranger, et il y a des moments où – parce que j'apporte une perspective qui est tellement unique – j'ai l'impression que j'apporte une grande valeur. »

– James, homme sud-asiatique, travailleur autonome



« Je dois toujours m'assurer de ne négliger aucun détail, pour que personne ne puisse se plaindre de la qualité de mon travail. Alors encore une fois, c'est un fardeau de plus sur mes épaules. Le sentiment que je ne peux pas me permettre de commettre d'erreurs. Nous sommes des êtres humains, il nous arrive tous de faire parfois des erreurs. Mais j'ai l'impression de ne pas pouvoir en faire, que j'en paierais le prix plus que les autres si j'en commettais une. »

– Jacque, femme noire, travailleuse autonome



« [On a sous-estimé mon niveau dans la hiérarchie, mes compétences ou ma capacité de leadership à cause de mon apparence.] Je pense que c'est une combinaison de mon origine, de mon sexe, ainsi que de ma stature et de ma taille, et du fait que... j'ai visiblement l'air plus jeune que la plupart des gens.

Je fais attention à mon apparence... J'essaie définitivement de ne pas m'habiller d'une façon qui n'indique pas clairement que je suis en fait une personne importante... Par exemple, je ne rigole pas autant lorsque je suis dans mon milieu de travail. »

– May, femme est-asiatique, cadre supérieure



« Je suis à peu près la même personne à la maison qu'au travail. »

– Will, homme est-asiatique, associé

PASSEZ À L'ACTION

CONFÉREZ PLUS D'AUTONOMIE AUX MEMBRES DE VOTRE ÉQUIPE EN LEUR DONNANT LES MOYENS DE PARLER DES DIFFÉRENCES



Vous ne pouvez pas valoriser les différences si vous n'en êtes pas conscient ou si vous ne comprenez pas comment elles ont une incidence sur les expériences d'une personne. Pour avoir accès à ces connaissances, faites-en sorte d'encourager les discussions ouvertes sur les perspectives uniques de vos collègues et portez attention au récit de leurs expériences quotidiennes d'exclusion et d'inclusion³³.

Les employés sentent qu'on leur accorde de l'autonomie lorsqu'ils sont capables de parler (sans représailles³⁴) des coûts personnels et professionnels engendrés par le fait de toujours être sur ses gardes et de ne pas pouvoir être véritablement soi-même au travail. Lorsque les gens ne peuvent pas parler de ces choses et ont l'impression d'avoir à cacher certaines parties de leur identité, leur propre conscience de soi peut en souffrir³⁵, de même que leur sentiment que des occasions s'offrent à eux et leur engagement envers l'organisation³⁶.

En effet, pour bon nombre de personnes de couleur que nous avons interviewées, le simple fait d'avoir eu l'occasion de discuter de ces questions leur a procuré un sentiment d'affirmation, d'encouragement et même de soulagement. Pour plusieurs répondants, l'entrevue avec nos chercheurs était la seule occasion, ou l'une des rares occasions, où on leur avait demandé de raconter leur histoire. Les leaders qui font de la place pour un dialogue authentique et ouvert avec des personnes de couleur peuvent générer un impact considérable sur leurs expériences d'inclusion.



« Quand je parle de [mes expériences], il est possible de sentir un peu de frustration, mais c'est simplement que c'est plus difficile. C'est seulement que tout est plus difficile. C'est plus dur d'arriver là où tu crois que tu devrais être, n'est-ce pas? Je ne dis pas que je recherche la facilité, mais c'est juste vraiment très difficile et ça devient décourageant. »

– Angelica, femme noire,
gestionnaire

POUR LES FEMMES ET LES HOMMES DE COULEUR, LE FAIT D'ÊTRE SUR SES GARDES A UN COÛT



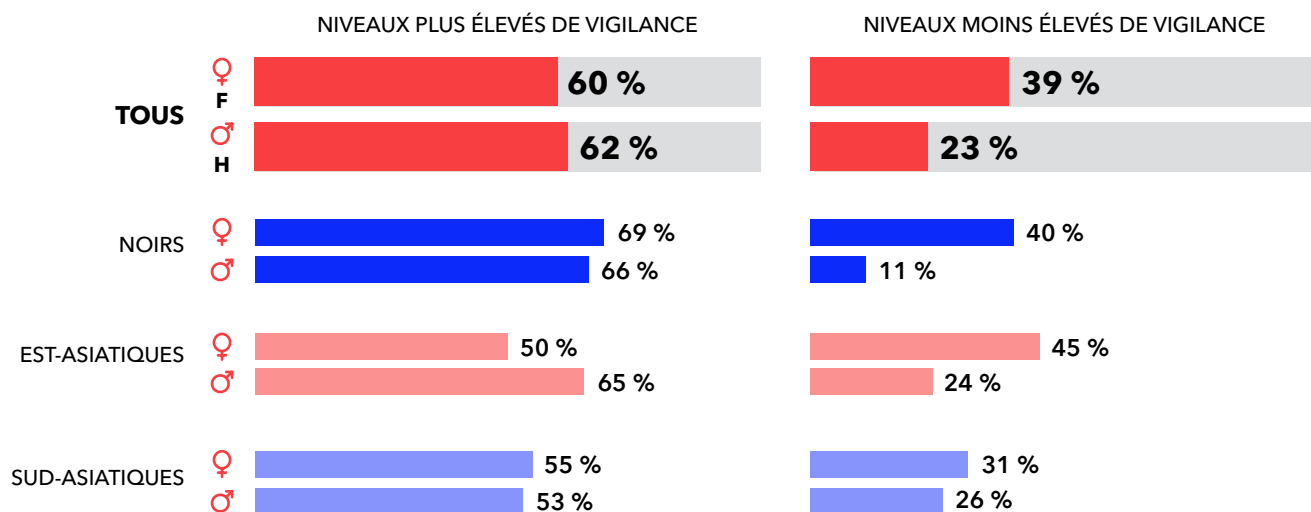
«Je viens de remettre ma lettre de démission» : les défis de rétention sont liés à la charge émotionnelle

Nous avons vu que pour les personnes de couleur vivant au Canada, il est courant d'être sur ses gardes à l'égard des préjugés et, par conséquent, de se protéger d'une façon qui peut cacher leur véritable identité et leur soi unique.

Nous avons également constaté que le fait d'être sur ses gardes à l'égard des préjugés est indicateur d'une plus grande intention de démissionner chez les employés noirs, est-asiatiques et sud-asiatiques³⁷ – une corrélation qui devrait inquiéter toutes les entreprises et tous les gestionnaires canadiens aux prises avec des problèmes de rétention.

- Dans l'ensemble des groupes raciaux/ethniques et selon le sexe, les répondants qui sont davantage sur leurs gardes³⁸ sont plus susceptibles (61 %) de songer à quitter leur emploi que le sont ceux qui sont moins sur leurs gardes (31 %).
- Chez les personnes qui sont très vigilantes, l'intention de quitter leur emploi était constamment élevée, soit 50 % ou plus pour l'ensemble des groupes.
- Il est intéressant de noter que chez les personnes moins vigilantes sur le plan des préjugés, l'intention de quitter leur emploi variait considérablement d'un groupe à l'autre. En particulier, les femmes noires et est-asiatiques étaient plus susceptibles que leurs homologues masculins de déclarer qu'elles envisageaient de quitter leur emploi³⁹.

POURCENTAGE DE RÉPONDANTS AYANT DÉCLARÉ AVOIR SONGÉ À QUITTER LEUR EMPLOI⁴⁰ EN FONCTION DE LEUR NIVEAU DE VIGILANCE





« Je me suis levée, et je n'ai pas pensé à mon travail, je n'ai pas pensé à l'argent, je n'ai pensé à rien... Je me suis dit que j'étais davantage une personne humaine qu'une femme musulmane ou une femme pakistanaise... Mais je me fais juger en tant que femme musulmane pakistanaise. Après [avoir dit ce que je pensais], je suis allée voir mon directeur et je viens tout juste de remettre ma lettre de démission. Parce que c'est trop... Et j'espère qu'après avoir quitté mon poste, les gens auront un peu de respect pour ceux et celles qui font face à ces... problèmes liés au [sentiment d'exclusion]. »

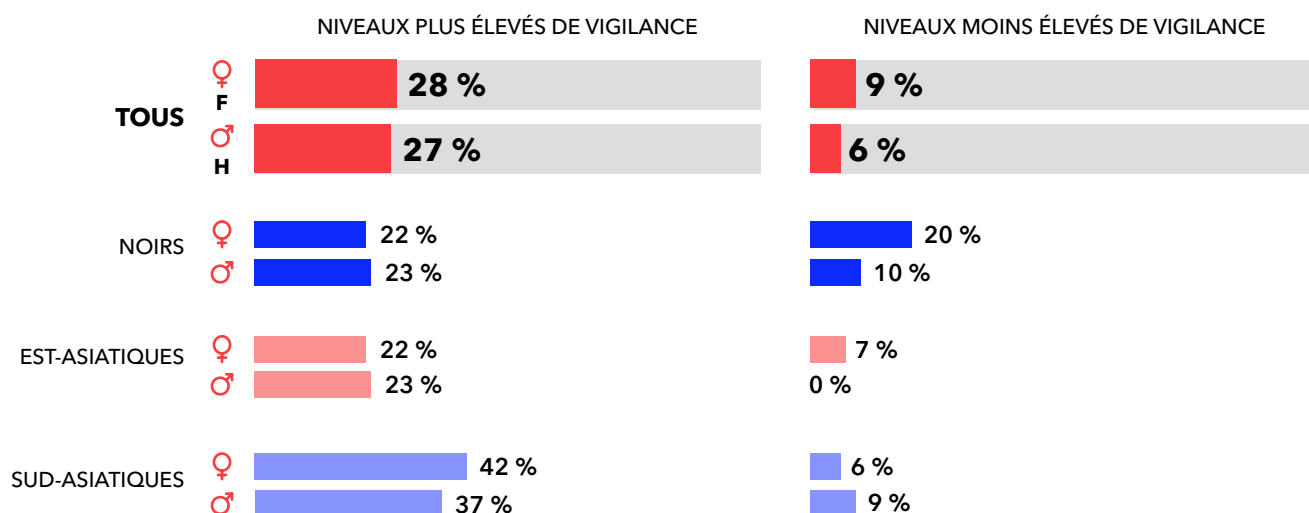
– Kay, femme sud-asiatique, gestionnaire

« Parce que c'est trop » : le fait d'être ses gardes prédit des problèmes de sommeil

La charge émotionnelle ne prend pas fin lorsque les employés quittent le lieu de travail. Elle consiste en un grand nombre d'effets indésirables qui affectent souvent la santé et le bien-être⁴¹. En effet, nous avons constaté que les Canadiens de couleur qui vivent avec une charge émotionnelle ont un taux plus élevé de problèmes de sommeil que ceux qui ne sont pas aux prises avec une telle charge⁴².

- Dans l'ensemble des groupes raciaux/ethniques et selon le sexe, les répondants qui sont plus souvent sur leurs gardes étaient plus susceptibles (27 %) de déclarer des taux élevés de troubles du sommeil que ceux dont les niveaux de vigilance sont moins élevés (8 %) ⁴³.
- Les professionnels sud-asiatiques – et en particulier les femmes sud-asiatiques (42 %) – qui étaient très vigilants ont signalé les taux les plus élevés de troubles du sommeil.
- Les troubles du sommeil des personnes qui sont moins sur leurs gardes à l'égard des préjugés variaient selon les groupes, les femmes noires (20 %) étant celles qui ont déclaré avoir le plus expérimenté de troubles du sommeil.

POURCENTAGE DE PERSONNES DE COULEUR SIGNALANT DES TAUX ÉLEVÉS DE TROUBLES DU SOMMEIL⁴⁴.



« TU VEUX TE SENTIR À L'AISE » : L'HISTOIRE DES IMMIGRANTS AU CANADA⁴⁵

Quarante-cinq pour cent des répondants à l'enquête déclarent être nés à l'extérieur du Canada⁴⁶. En tant qu'immigrants, ils doivent probablement composer avec de nombreux obstacles à leur réussite professionnelle, notamment la dévaluation de leur travail et de leur expérience antérieure⁴⁷, les barrières linguistiques⁴⁸ et les pressions pour supprimer leur identité culturelle et s'assimiler à la culture du groupe dominant⁴⁹.

Les immigrants que nous avons interrogés expérimentent également une charge émotionnelle correspondant dans la plupart des cas à l'expérience de l'ensemble du groupe.

- 38 % des femmes et 53 % des hommes sont sur leurs gardes pour se protéger contre les préjugés raciaux.
- La protection contre les préjugés sexistes est une préoccupation majeure chez les immigrantes noires, est-asiatiques et sud-asiatiques.
- Environ un quart des immigrants sont sur leurs gardes en raison de leur apparence physique.
- Plus d'hommes (25 %) que de femmes (13 %) sont sur leurs gardes en raison de croyances spirituelles ou religieuses.

LES RAISONS D'ÊTRE SUR LEURS GARDES DES IMMIGRANTS NOIRS, EST-ASIATIQUES ET SUD-ASIATIQUES⁵⁰.

	RACE	SEXE	APPARENCE PHYSIQUE	APTITUDES PHYSIQUES	ÂGE	CROYANCES SPIRITUELLES OU RELIGIEUSES
F	38 %*	33 %*	24 %	4 %	19 %	13 %*
H	53 %*	15 %*	28 %	10 %	19 %	25 %*

*La différence entre les sexes est significative, $p < .01$.

De plus, les immigrants noirs, est-asiatiques et sud-asiatiques qui sont très vigilants sont plus susceptibles que ceux qui ne le sont pas d'envisager de quitter leur emploi⁵¹ et de souffrir de troubles du sommeil⁵².

COÛTS DE LA CHARGE ÉMOTIONNELLE POUR LES IMMIGRANTS CANADIENS

	NIVEAUX PLUS ÉLEVÉS DE VIGILANCE	NIVEAUX MOINS ÉLEVÉS DE VIGILANCE
INTENTION DE PARTIR	58 %	39 %
TROUBLES DU SOMMEIL	32 %	7 %

Étant donné l'importance des immigrants pour la main-d'œuvre et l'économie du Canada, les chefs d'entreprise doivent prêter attention aux pressions uniques auxquelles ceux-ci font face. Il est essentiel que les gestionnaires démontrent qu'ils apprécient l'expérience des immigrants et la contribution de ces derniers à leurs équipes de travail. Ils peuvent le faire en posant des questions difficiles sur les expériences de la charge émotionnelle et en s'assurant que les équipes encouragent et tirent profit des différents points de vue.



« Le Canada est un pays où les immigrants sont nombreux.

Quand on se joint à une entreprise [comme la mienne], une réaction humaine tout à fait normale est de vouloir se sentir à l'aise. »

– Grant, homme sud-asiatique, gestionnaire

PASSEZ À L'ACTION

RESPONSABILISEZ VOTRE ÉQUIPE EN LUI FAISANT CONFIANCE



La confiance est le ciment qui unit toute équipe gagnante. La confiance engendre la confiance ; les leaders qui font confiance à leur équipe gagnent la confiance de celle-ci. Lorsque vous montrez que vous faites confiance à vos employés, vous montrez que vous les appréciez. Il existe de nombreuses façons de créer un milieu de travail axé sur l'autonomisation grâce à la confiance, notamment en accordant une autonomie professionnelle et des modalités de travail flexibles.

- **Engagez-vous** Demandez aux employés quels sont leurs talents, leurs expériences et leurs aspirations.
- **Contribuez au développement de vos employés** Donnez-leur accès à des projets stimulants et fournissez-leur les outils dont ils ont besoin pour réussir, particulièrement lorsque surviennent des défis.
- **Optimisez** Donnez une rétroaction honnête et utile aux employés⁵³. Interpellez les personnes dont le comportement (verbal ou non verbal) en exclut d'autres, et faites savoir à tout le monde que vous vous attendez à une rétroaction similaire lorsque votre propre comportement est exclusif. Traitez ces erreurs comme des occasions d'apprentissage⁵⁴.
- **Soyez flexibles** Créez un milieu de travail agile et réceptif en faisant confiance aux employés pour qu'ils travaillent d'une manière qui fonctionne à la fois pour eux et pour atteindre les résultats.



« Si on regarde l'ensemble de l'organisation et mon environnement de travail, on n'a pas [le sentiment que la diversité que j'apporte est une] valeur ajoutée. J'ai plutôt l'impression que [le message est] : "Sois reconnaissante d'être ici." »

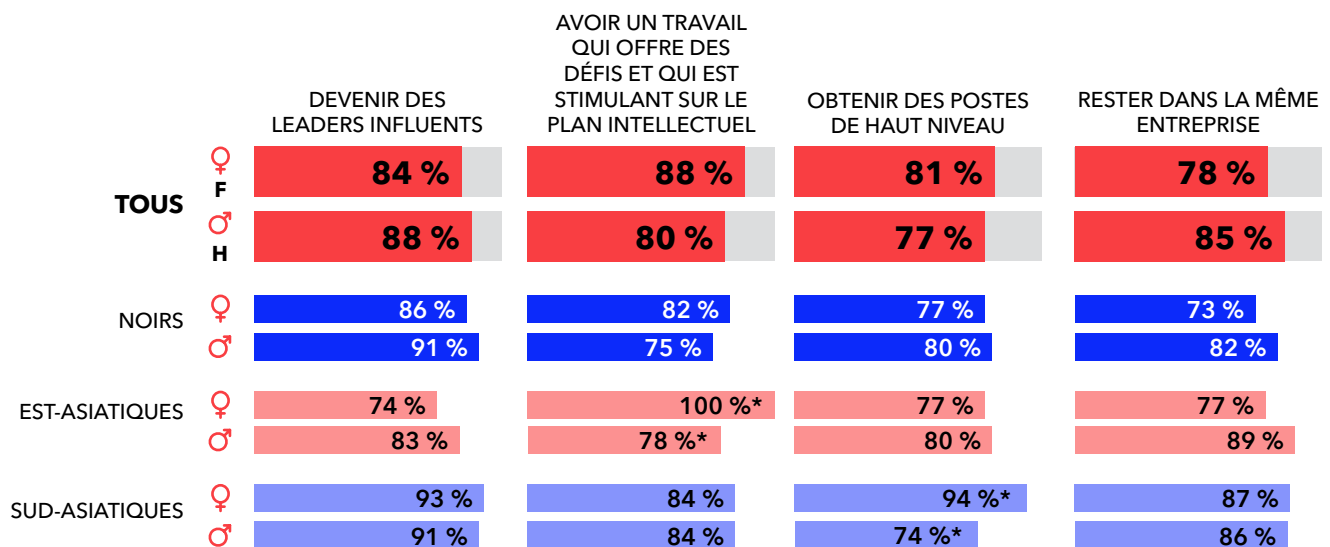
– Denise, femme noire,
travailleuse autonome

Malgré la charge émotionnelle, les personnes de couleur veulent réussir et apporter leur contribution

Vous pouvez imaginer que les personnes au Canada qui sont confrontées au stress continu de la charge émotionnelle auraient des aspirations moindres. Mais nous avons constaté que les personnes de couleur qui ont déclaré être sur leurs gardes avaient immanquablement de grandes aspirations quant à leur contribution.

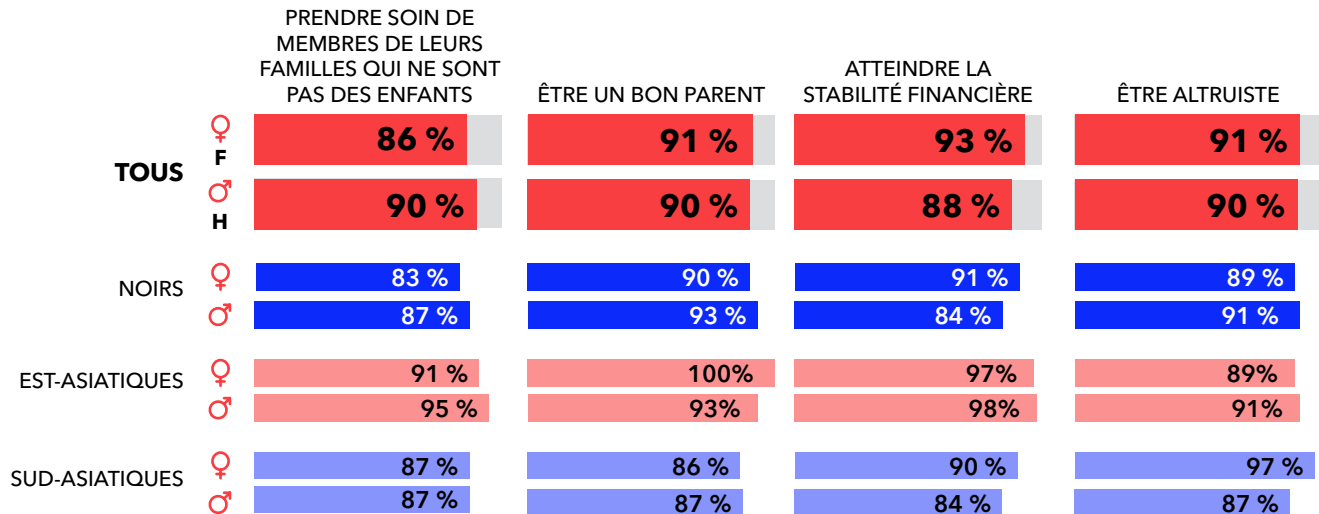
Plus des trois quarts des professionnels aux prises avec une charge émotionnelle, peu importe leur race, origine ethnique ou sexe, déclarent avoir de grandes aspirations à apporter une contribution à leur travail, au sein de leur collectivité et à la maison.

ASPIRATIONS À RÉUSSIR ET À CONTRIBUER MALGRÉ LE FAIT D'ÊTRE SUR SES GARDES⁵⁵ (1 of 2)



*La différence entre les sexes est significative, $p < .01$.

ASPIRATIONS À RÉUSSIR ET À CONTRIBUER MALGRÉ LE FAIT D'ÊTRE SUR SES GARDES⁵⁵ (2 of 2)



*La différence entre les sexes est significative, $p < .01$.

Les personnes interrogées se sont montrées déterminées à faire face à la charge émotionnelle et à faire progresser leur carrière. Pour certaines d'entre elles, les tentatives visant à réaliser ces ambitions se sont heurtées à des préjugés et à de la discrimination.



« Il y avait du ressentiment quand je suis arrivée. C'est à ce moment-là que je dirais qu'il faut parler comme un leader, qu'il faut s'exprimer et ajouter de la valeur. Vous obtenez alors le respect de vos pairs. »

– Ming, femme est-asiatique, cadre supérieure



« C'est dans ma nature, j'essaie toujours d'aller plus loin et de saisir les occasions qui se présentent. Mais quand il s'agit de la race, ça ne dépend plus de vos compétences. C'est la conclusion à laquelle j'en arrive. Quoi que je fasse, si cette personne ne m'aime pas, ne veut pas que je sois là, elle ne me choisira pas.... Ce n'était pas une priorité. Je ne suis pas arrivée à trouver quelqu'un qui me considère comme une priorité. »

– Amara, femme noire, travailleuse autonome

Pourtant, les répondants continuent d'avoir le vif désir d'apporter leur contribution.



« Représenter ma communauté raciale est une source de force, et c'est ce qui motive mon engagement. Ça me rappelle à quel point je dois travailler fort. »

– Darius, homme noir, directeur



« Je veux promouvoir et créer un environnement où mes employés ou les membres de mon équipe ont un sentiment d'appartenance, alors c'est ce que j'essaie de faire. »

– Jay, homme est-asiatique, gestionnaire

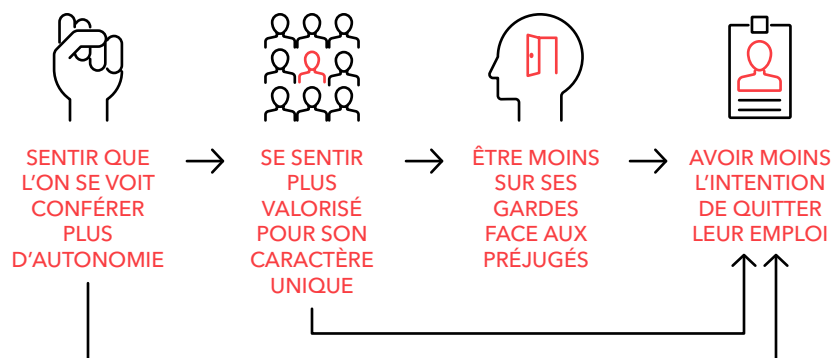
Si les leaders souhaitent que leurs entreprises et leurs équipes s'enrichissent de ces contributions – plutôt que d'enrichir celles d'un concurrent – il est essentiel qu'ils agissent pour que ces employés ne quittent pas leur emploi.

L'autonomisation est la clé pour retenir les personnes de couleur

Nous savons que l'autonomisation – le fait de fournir aux employés l'autonomie, les ressources et le soutien dont ils ont besoin pour réussir – est essentielle pour bâtir un milieu de travail où tous se sentent inclus⁵⁶. Nous savons aussi que le fait d'être valorisé pour son caractère unique est un aspect clé du sentiment d'appartenance. Ce sentiment peut aider à limiter l'intention des employés de quitter leur emploi⁵⁷ et à renforcer les attitudes et les comportements qui sont avantageux pour l'employé et l'organisation⁵⁸.

Nous étions curieux de voir comment l'autonomisation peut être liée aux expériences de charge émotionnelle. Pour ce faire, nous avons mis à l'essai un modèle qui établit un lien entre le sentiment d'autonomisation des employés et leur sentiment d'être valorisés pour leur caractère unique, pour le mettre ensuite en lien avec la diminution du sentiment d'être sur ses gardes à l'égard des préjugés et, finalement, de l'intention de quitter son emploi.

Nous avons constaté⁵⁹ que le sentiment d'autonomisation des employés avait une corrélation avec leur sentiment d'être valorisés pour leur caractère unique, leur niveau de vigilance et leur intention de quitter leur emploi.



« Les femmes pour qui j'ai travaillé, pour la plupart, ont été très réceptives et m'ont soutenu. Elles font des pieds et des mains pour essayer de me faire rayonner d'une façon ou d'une autre... Elles ont reconnu que j'avais quelque chose à offrir, quelque chose de valeur, et si elles m'en empêchaient, très rapidement elles se ravisaient et m'aidaient dans mon travail... Cela m'a fourni de belles occasions de travail, des expériences que je n'aurais pas vécues autrement. »

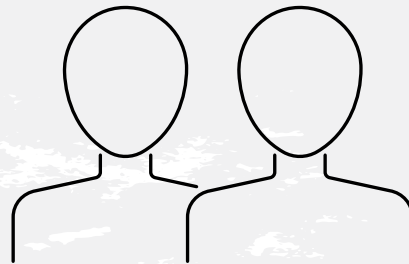
– Darnell, homme noir, directeur

Ceci est important, car cela signifie que les leaders qui créent des environnements qui misent sur l'autonomie permettant aux personnes de couleur de s'épanouir sont en mesure de diminuer les expériences de charge émotionnelle et ainsi d'atténuer l'intention de quitter son emploi.

La charge émotionnelle est une expérience que vivent les personnes de couleur au Canada, qui nuit à leur bien-être. Elles ont de grandes aspirations de réussite, mais malgré cela, elles envisagent de quitter leur emploi et d'aller travailler ailleurs, emportant avec elles leurs compétences. Les leaders qui arrivent à aider leurs employés à sentir que leur autonomie est reconnue et, ce faisant, à valoriser leurs différences, réussiront mieux à créer un environnement inclusif pour tous leurs employés. Abordez la question de la charge émotionnelle pour régler le problème de la rétention, et tous en profiteront, autant les personnes de couleur que les entreprises.

PASSEZ À L'ACTION

COMPORTEMENTS MODÈLES D'AUTONOMISATION



Pour aider les personnes de couleur à se sentir valorisées en raison de leur passé et de leurs contributions uniques, créez activement une culture inclusive où elles peuvent s'épanouir. En tant que leader, vous êtes un modèle de comportement dans toutes les situations – réfléchissez à votre façon de parler des différences, de défendre les intérêts de tous vos employés et d'éliminer les obstacles systémiques au succès des personnes de couleur.

- **Soyez un allié.** Défendez les personnes appartenant à des groupes sous-représentés afin que tous puissent voir que votre entreprise apprécie le fait d'agir ainsi et que les membres du groupe majoritaire ont un rôle à jouer dans les efforts d'inclusion. Partagez vos luttes, soyez vulnérables et menez avec cœur⁶⁰.
- **Mesurez.** Collaborez avec les dirigeants de votre organisation pour instaurer un climat de confiance en mesurant et en assurant le suivi des mesures de diversité (p. ex. les données concernant la représentation), en mesurant et en assurant le suivi des expériences d'inclusion et d'exclusion et en vous attaquant aux perceptions de préjugés et de traitement injuste.
- **Diversifiez.** Comme on dit, « la représentation nourrit l'ambition ». Lorsque les personnes de couleur ne sont pas représentées dans vos rangs supérieurs, les employés subalternes ne croiront pas qu'il y a une place pour eux dans votre entreprise. Ayez une connaissance approfondie de vos effectifs et offrez des possibilités d'avancement au moyen de parrainage⁶¹ et d'affectations bien en vue⁶² à vos employés de couleur talentueux.



« Je pense qu'il vous faut des personnes qui vous apporteront leur soutien... Je pense qu'il faut des personnes qui vous diront : "Vous savez quoi ? Je sais ce que cette personne peut faire et elle a simplement besoin d'une chance." »

– Priya, femme sud-asiatique, directrice

- **Réglez les problèmes.** Supprimez la charge émotionnelle et les autres obstacles à l'avancement. Reconnaissez que l'expérience de la charge émotionnelle varie selon les personnes et les groupes. Une approche granulaire peut être inconfortable et complexe,⁶³ mais elle vous aidera à déceler plus efficacement les problèmes et les solutions.

À PROPOS DE CATALYST

[Catalyst](#) est un organisme mondial sans but lucratif qui travaille de concert avec des PDG parmi les plus reconnus et des entreprises de premier plan aux fins de créer des milieux de travail où les femmes peuvent rayonner. Fondé en 1962, Catalyst suscite le changement au moyen d'une recherche pionnière, d'outils pratiques et de solutions éprouvées qui accélèrent l'avancement des femmes vers le leadership – parce que le progrès des femmes est un progrès pour toutes et tous.

Catalyst tient à souligner la contribution d'[Ascend Canada](#) pour sa collaboration au lancement et à la mise sur pied du « Collectif de recherche » de Catalyst, un groupe important de répondants – incluant des femmes et des hommes de toutes origines raciales et ethniques - qui partagent leurs points de vue personnels à propos des défis et des opportunités qui sont liés à l'atteinte de l'inclusion.

Nous sommes reconnaissants envers tous les participants à l'étude dont nous avons recueilli les témoignages, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Nous vous remercions de votre contribution à cette étude.



Le présent document est soumis à une licence internationale Creative Commons Attribution – pas d'utilisation commerciale – pas de modification 4.0.

La licence susmentionnée ne s'étend qu'à l'étude utilisée dans son intégralité. Les photographies, images et icônes individuelles sont la propriété d'iStock. Le téléchargement, l'extraction ou l'utilisation de photographies, d'images ou d'icônes individuelles séparément de la présente étude dans son ensemble sont interdits.

Endnotes

1. Selon Statistique Canada, en 2016, l'ensemble des minorités visibles du Canada équivalait à 7674580 de personnes tandis que la population totale du Canada était estimée à 34460065 de personnes. Statistique Canada, « [Minorité visible \(15\), situation des générations \(4\), âge \(12\) et sexe \(3\) de la population dans les ménages privés, pour le Canada, les provinces et les Minorités visibles \(15\), statut des générations \(4\), âge \(12\) et sexe \(3\) pour la population dans les ménages privés du Canada, provinces et territoires, régions métropolitaines de recensement et agglomérations de recensement, Recensement de 2016 - Données-échantillon \(25 %\)](#) », *Tables des données, Recensement de 2016* (2019).
2. Selon Statistique Canada, en 2016, sur une population active totale de 18672470 de Canadiens, on comptait 4038855 de Canadiens issus de minorités visibles. Statistique Canada, « [Situation d'activité \(8\), minorités visibles \(15\), statut d'immigrant et période d'immigration \(11\), plus haut certificat, diplôme ou grade \(7\), âge \(13A\) et sexe \(3\) pour la population âgée de 15 ans et plus dans les ménages privés du Canada, provinces et territoires, régions métropolitaines de recensement et agglomérations de recensement, Recensement de 2016 - Données-échantillon \(25 %\)](#) », *Tables des données, Recensement de 2016* (2019).
3. « [Canada Ranks Fourth Globally for Highest Employee Turnover](#) », Canadian HRReporter (15 mars 2018).
4. Dnika J. Travis, Jennifer Thorpe-Moscon et Courtney McCluney, *Emotional Tax: How Black Women and Men Pay More at Work and How Leaders Can Take Action* (Catalyst, 2016).
5. L'intention de quitter un emploi se mesure au moyen d'une échelle de cinq points, allant de 1 (« toujours ») à 5 (« jamais »). Les répondants qui ont coché 1 (« toujours »), 2 (souvent) ou 3 (« à l'occasion ») ont été codés comme ayant une forte intention de quitter leur emploi.
6. Cette étude fait partie de la « [recherche Catalyst](#) » axée sur le sexe, la race et l'ethnicité en milieu de travail, qui est créatrice de savoir et permet d'acquiescer une vision claire et pratique visant à 1) être en mesure de reconnaître les réalités actuelles et les inégalités profondes, et 2) aider les dirigeants et les organisations à promouvoir l'inclusion au sein de leurs organisations, pour que tous puissent s'épanouir et réussir.
7. Dnika J. Travis, Jennifer Thorpe-Moscon et Courtney McCluney, *Emotional Tax: How Black Women and Men Pay More at Work and How Leaders Can Take Action* (Catalyst, 2016); *Day-to-Day Experiences of Emotional Tax Among Women and Men of Color in the Workplace* (Catalyst, 2018).
8. Voir par exemple : Alina Tugend, « [The Effect of Intersectionality in the Workplace](#) » », *The New York Times*, 30 septembre 2018; Julia Carpenter, « [The 'Emotional Tax' Afflicting Women of Color at Work](#) », *CNN Money*, 5 mars 2018; Ruth Holmes, « [Study Highlights Discrimination's Impact on Wellbeing](#) », *Relocate*, 16 février 2018; Valerie Bolden-Barrett, « [Women of Color Face an 'Emotional Tax' That Harms Their Progress and Health](#) », *HR Dive*, 16 février 2018; Ellen McGirt, « [Women and Men of Color Pay an Emotional Tax at Work](#) », *Fortune RaceAhead*, 15 février 2018; Breanna Edwards, « [Women and Men of Color Pay an 'Emotional Tax' at Work That's Detrimental to Their Overall Health and Ability to Thrive: Report](#) », *The Root*, 15 février 2018.
9. Cet échantillon de 21 personnes comprend 52 % de femmes, 48 % d'hommes et un échantillon à peu près égal de Canadiens de race noire, d'origine est-asiatique et sud-asiatique.
10. Selon Statistique Canada, le groupe ethnique le plus important est celui des personnes d'origine est-asiatique, composé principalement de Chinois, de Coréens et de Japonais; le groupe suivant est celui des personnes d'origine sud-asiatique, composé principalement d'Indiens d'Asie; le groupe suivant est celui des personnes noires, composé principalement de Jamaïcains, d'Africains et d'Haïtiens. Statistique Canada, « [Origine ethnique](#) », *Tableaux de données, Recensement de 2016* (2019); Statistique Canada, « [Population totale selon les groupes de minorités visibles et âge moyen](#) » Canada, 2011 et 2016 », *Série « Perspective géographique », Recensement de 2016* (2019).
11. L'origine ethnique n'atteint pas 100 %, car il y a des chevauchements entre les groupes, certains répondants au sondage ayant coché plus d'un groupe racial/ethnique. Parmi les répondants noirs, 2 % se sont également identifiés comme étant d'origine est-asiatique et 3 % se sont également identifiés comme étant d'origine sud-asiatique. Parmi les répondants d'origine est-asiatique, 3 % se sont également identifiés comme étant d'origine sud-asiatique et 2 % comme étant Noirs. Parmi les répondants d'origine sud-asiatique, 2 % se sont également identifiés comme étant d'origine est-asiatique et 2 % se sont également identifiés comme étant Noirs. 14 % des répondants noirs, 5 % des répondants est-asiatiques et 4 % des répondants sud-asiatiques se sont également identifiés comme étant caucasiens.
12. Le recensement canadien ne fait pas de distinction en fonction de l'appartenance ethnique. Parmi les 222 répondants qui s'identifient comme étant Noirs, 81 % sont nés au Canada, 5 % en Jamaïque, 4 % au Nigeria, 2 % aux États-Unis et 1 % au Zimbabwe, au Royaume-Uni, au Kenya et en France.
13. Parmi les 238 répondants d'origine est-asiatique, 92 % se sont identifiés comme Chinois, 6 % se sont identifiés comme Coréens et 5 % se sont identifiés comme Japonais. De plus, 54 % de ces répondants sont nés au Canada, 17 % en Chine, 16 % à Hong Kong, 3 % en Corée du Sud, 2 % à Taiwan et 1 % au Japon, au Vietnam, en Malaisie, à Singapour et en Jamaïque.
14. Le recensement canadien ne fait pas de distinction en fonction de l'appartenance ethnique. Parmi les 283 répondants d'origine sud-asiatique, 36 % sont nés au Canada, 33 % en Inde, 8 % au Pakistan, 4 % au Bangladesh, 3 % au Sri Lanka, 2 % au Royaume-Uni et 1 % en Chine, au Kenya, au Koweït, au Népal, en Arabie saoudite, en Tanzanie, aux Émirats arabes unis, aux États-Unis et Jamaïque.
15. Le total dépasse 100 % en raison de l'arrondissement.
16. Afin de mieux saisir ce que représente l'expérience de la charge émotionnelle, nous avons également mené une enquête en profondeur complémentaire auprès de 83 personnes qui avaient participé à l'enquête principale : 69 % se sont identifiées comme étant des femmes, et 31 % comme étant des hommes; l'âge moyen était de 42 ans. Les 24 répondants d'origine est-asiatique se sont tous (100 %) identifiés comme Chinois; aucun ne s'est identifié comme étant Japonais ou Coréen. 50 % des répondants d'origine est-asiatique sont

nés au Canada, 25 % à Hong Kong, 17 % en Chine et 4 % en Afrique du Sud et au Vietnam. Sur les 31 répondants d'origine sud-asiatique, 29 % sont nés au Canada, 39 % en Inde, 6 % au Guyana et 3 % en Afrique du Sud, au Bangladesh, au Koweït, en Malaisie, au Sri Lanka, en Tanzanie, aux Émirats arabes unis et au Royaume-Uni. Sur les 30 répondants noirs, 61 % sont nés au Canada, 11 % en Jamaïque et au Nigeria, 7 % au Ghana et 4 % au Kenya, à Trinité-et-Tobago et au Royaume-Uni. Nous ne disposons pas de données sur l'identité ethnique à l'égard des répondants d'origine sud-asiatique ou noirs parce que le recensement canadien ne fait pas de distinction en fonction de l'appartenance ethnique à ces groupes. Parmi les répondants à l'enquête, certains se sont identifiés comme étant multiraciaux (ils se sont dits de plus d'une origine parmi les trois groupes), et d'autres se sont identifiés comme étant caucasiens et également d'une minorité raciale/ethnique. Il se peut que certains chiffres ne soient pas indiqués pour protéger la confidentialité de cet échantillon de plus petite taille.

17. Jeanine Prime et Elizabeth R. Salib, *Inclusive Leadership: The View From Six Countries* (Catalyst, 2014).
18. Catalyst, *Engaging in Conversations About Gender, Race, and Ethnicity in the Workplace* (2016).
19. Les noms de toutes les personnes interrogées sont changés pour protéger l'anonymat. Prière de noter que pour les fins de la version française de la présente étude, tous les témoignages ont été traduits de l'anglais au français.
20. Jeanine Prime et Elizabeth R. Salib, *Inclusive Leadership: The View From Six Countries* (Catalyst, 2014); Anna Beninger et Nancy M. Carter, *The Great Debate: Flexibilité vs. Face Time—Busting the Myths Behind Flexible Work Arrangements* (Catalyst 2013); Nicholas Bloom, James Liang, John Roberts, et Zhichun Jenny Ying, « *Does Working from Home Work? Evidence From a Chinese Experiment* », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 130, no. 1 (février 2015): pp. 165-218.
21. Emily Cohen, Liz Mulligan-Ferry, et Jan Combopiano, « *Flex Works*, » (Catalyst, 2013); Nicholas Bloom, James Liang, John Roberts, et Zhichun Jenny Ying, « *Does Working from Home Work? Evidence From a Chinese Experiment*, » *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 130, no. 1 (février 2015): pp. 165-218.
22. Anna Beninger et Nancy M. Carter, *The Great Debate: Flexibilité vs. Face Time—Busting the Myths Behind Flexible Work Arrangements* (Catalyst, 2013)
23. Jeanine Prime et Elizabeth R. Salib, *The Secret to Inclusion in Australian Workplaces: Psychological Safety* (Catalyst, 2015).
24. Anna Beninger, *Managing Flex 2: Successfully Managing Employees Working Flexibly* (Catalyst, 2014).
25. Dnika J. Travis et Jennifer Thorpe-Moscon, *Day-to-Day Experiences of Emotional Tax Among Women and Men of Color in the Workplace* (Catalyst, 2018).
26. Catalyst, *Engaging in Conversations About Gender, Race, and Ethnicity in the Workplace* (2016); Keith B. Maddox et Stephanie A. Gray, *Cognitive Representations of Black Americans: 3>Reexploring the Role of Skin Tone*, « *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 28, no. 2 (février 2002) ; Eric P.H. Li, Hyun Jeong Min, Russell W. Belk, Junko Kimura et Shalini Bahl, « *Skin Lightening and Beauty in Four Asian Cultures* », *Advances in Consumer Research*, vol. 35 (2008) : pp. 444-449.
27. Irene V. Blair, Charles M. Judd, et Kristine M. Chapleau, « *The Influence of Afrocentric Facial Features in Criminal Sentencing* », *Psychological Science*, vol. 15, no. 10 (octobre 2004): pp. 674-679; Irene V. Blair, Charles M. Judd, et Jennifer L. Fallman, « *The Automaticity of Race and Afrocentric Facial Features in Social Judgments* », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 87, no. 6 (2004): pp. 763-778.
28. Monica Biernat et Melvin Manis, « *Shifting Standards and Stereotype-Based Judgments* », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 66, no. 1 (janvier 1994) : pp. 5-20.
29. Siham Elkassem, Rick Csiernik, Andrew Mantulak, Gina Kayssi, Yasmine Hussain, Kathryn Lambert, Pamela Bailey, et Asad Choudhary, « *Growing Up Muslim: The Impact of Islamophobia on Children in a Canadian Community* », *Journal of Muslim Mental Health*, vol. 12, no. 1 (été 2018).
30. « *Canada Hate Crimes up 47% as Muslims, Jews and Black People Targeted* », *The Guardian*, 29 novembre 2018.
31. Catalyst, *What Is Covering?* (11 décembre 2014).
32. Kenji Yoshino et Christie Smith, *Uncovering Talent: A New Model of Inclusion* (Deloitte, 2014).
33. Dnika J. Travis et Jennifer Thorpe-Moscon, *Day-to-day Experiences of Emotional Tax Among Women and Men of Color in the Workplace* (Catalyst, 2018).
34. Catalyst, *Engaging in Conversations About Gender, Race, and Ethnicity in the Workplace* (2016)
35. Kenji Yoshino et Christie Smith, *Uncovering Talent: A New Model of Inclusion* (Deloitte, 2013).
36. Deloitte, *Uncovering Talent: A New Model of Inclusion* (2018): p. 11.
37. L'intention de quitter un emploi est un facteur unique qui se mesure au moyen d'une échelle de cinq points, où 1 signifie « toujours », 3 signifie « occasionnellement » et 5 signifie « jamais ». Pour les corrélations entre les variables continues, les coefficients sont annulés de sorte que les corrélations positives reflètent la relation entre le fait d'être sur ses gardes et l'intention de quitter son emploi, pour faciliter l'interprétation. La corrélation entre le fait d'être sur ses gardes et l'intention de quitter son emploi est significative chez les femmes noires ($r = 0,20, p = 0,05$), les hommes noirs ($r = 0,21, p < 0,05$), les hommes est-asiatiques ($r = 0,40, p < 0,01$), les femmes sud-asiatiques ($r = 0,28, p < 0,01$) et les hommes sud-asiatiques ($r = 0,23, p < 0,01$). Elle est marginalement significative pour les femmes est-asiatiques ($r = 0,17, p = 0,06$).
38. Le niveau très élevé de vigilance (être sur ses gardes) est défini comme étant le tiers supérieur de la distribution; le niveau inférieur de vigilance est défini comme étant le tiers inférieur.
39. $p < 0,05$
40. « Penser à quitter leur emploi » est défini comme étant ceux qui envisagent de quitter leur emploi « occasionnellement », « souvent » ou « tout le temps » (3 ou moins sur une échelle de 1 à 5).
41. Ronald C. Kessler, Kristin D. Mickelson, et David R. Williams, « *The Prevalence, Distribution, and Mental Health Correlates of Perceived Discrimination in the United States* », *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 40, no. 3 (Septembre 1999): pp. 208-230; Mary S. Himmelstein, Danielle M. Young, Diana T. Sanchez, et James S. Jackson, « *Vigilance in the Discrimination-Stress Model for Black Americans* », *Psychological Health*, vol. 30, no. 3 (2015) : pp. 253-267.

42. Les troubles du sommeil correspondent à un ensemble de trois questions sur une échelle de 1 à 7 qui sont relatives aux problèmes rencontrés suivants : 1) la difficulté à s'endormir, 2) le fait de se réveiller au milieu de la nuit, et 3) le fait de se réveiller tôt. La corrélation entre la vigilance et les troubles du sommeil est significative chez les femmes noires ($r = 0,27, p < 0,01$), les hommes noirs ($r = 0,34, p < 0,01$), les femmes est-asiatiques ($r = 0,33, p < 0,01$), les hommes est-asiatiques ($r = 0,31, p < 0,01$), les femmes sud-asiatiques ($r = 0,40, p < 0,01$) et les hommes sud-asiatiques ($r = 0,48, p < 0,01$).
43. Bien que les problèmes de sommeil soient toujours plus fréquents chez les personnes qui sont très vigilantes, les expériences diffèrent considérablement. Comme c'est le cas avec la rétention, les femmes noires qui sont moins sur leurs gardes que leurs pairs masculins signalent un taux plus élevé de troubles du sommeil, et les femmes est-asiatiques le signalent également mais dans une moindre mesure, même si ces différences ne sont pas significatives. Parmi ceux qui sont très vigilants, les professionnels sud-asiatiques, tous sexes confondus, signalent des taux plus élevés de troubles du sommeil que les autres personnes de couleur.
44. Les répondants qui ont coché 5 ou plus en moyenne (c.-à-d. plus souvent qu'« occasionnellement ») ont été codés comme ayant un taux élevé de troubles du sommeil.
45. Le pays de naissance déclaré des répondants : 55 % sont nés au Canada; 45 % sont nés à l'extérieur du Canada (13 % en Inde, 6 % en Chine, 5 % à Hong Kong, 3 % au Pakistan, 2 % en Jamaïque, 2 % au Bangladesh, 1 % au Nigeria, en Corée du Sud, au Sri Lanka, au Royaume-Uni, aux États-Unis, au Kenya, à Taiwan, aux Émirats arabes unis et moins de 1 % à Antigua et Barbuda, Afrique du Sud, Allemagne, Arabie saoudite, Bahamas, Bolivie, Birmanie, Fidji, France, Irlande, Japon, Koweït, Lesotho, Malaisie, Mali, Népal, Ouganda, Rwanda, Tchad, Singapour, Suisse, Tanzanie, Trinité et Tobago, Ukraine, Venezuela, Vietnam et Zimbabwe).
46. 13 % des immigrants interrogés s'identifient comme étant noirs, 56 % s'identifient comme sud-asiatiques et 34 % s'identifient comme est-asiatiques.
47. Harald Bauder, « 'Brain Abuse', or the Devaluation of Immigrant Labour in Canada », *Antipode*, vol. 35, no. 4 (14 novembre 2003): pp. 699-717.
48. Barry R. Chiswick et Paul W. Miller, « The Complementarity of Language and Other Human Capital: Immigrant Earnings in Canada », *IZA Discussion Paper No. 451* (32 mars 2002); Kevin Pottie, Edward Ng, Denise Spitzer, Alia Mohammed, et Richard Glazier, « Language Proficiency, Gender and Self-reported Health: An Analysis of the First Two Waves of the Longitudinal Survey of Immigrants to Canada », *Canadian Journal of Public Health*, vol. 99, no. 6 (novembre-décembre 2008): pp. 505-510.
49. Hongxia Shan « Learning to "Fit In": The Emotional Work of Chinese Immigrants in Canadian Engineering Workplaces », *Journal of Workplace Learning*, vol. 24, no. 5 (février 2012): pp. 351-364.
50. Les différences selon le sexe, la race, et à la fois le sexe et la race sont significatives, $p < 0,01$.
51. $r = 0,28, p < 0,001$.
52. $r = 0,34, p < 0,001$.
53. Joseph Folkman, « The Best Gift Leaders Can Give: Honest Feedback », *Forbes*, 19 décembre 2013.
54. Catalyst, *Engaging in Conversations About Gender, Race, and Ethnicity in the Workplace* (2016).
55. « Être sur ses gardes » est défini comme étant vigilant « occasionnellement » (4 sur une échelle de 1 à 7) ou plus souvent.
56. Jeanine Prime et Elizabeth R. Salib, *Inclusive Leadership: The View From Six Countries* (Catalyst, 2014).
57. Jennifer Thorpe-Moscon, *Inclusion Is Key to Keeping Canadian High Potentials* (Catalyst, 2015).
58. Team citizenship and creativity, Jeanine Prime et Elizabeth R. Salib, *Inclusive Leadership: The View From Six Countries* (Catalyst, 2014); employee satisfaction, Jennifer Thorpe-Moscon, *Inclusion Is Key to Keeping Canadian High Potentials* (Catalyst, 2015).
59. Le modèle convenait très bien : NFI = 1,0 - AGFI = 1,0 - ICAFI = 1,0 - RMR = 0,001 - ETA < 0,001. Dans l'ensemble, 15 % des différences observées chez les employés qui ont l'intention de quitter leur emploi peuvent s'expliquer par le lien entre cette intention et l'autonomisation des employés, la valorisation de leur caractère unique et leur vigilance face aux préjugés, comme l'illustre le diagramme. Ceci explique en grande partie l'intention de quitter son emploi. À titre de comparaison, le coefficient de Gini, une mesure courante de l'inégalité des revenus, explique au plus 15 % de la santé/mortalité, et ces deux facteurs sont connus pour être étroitement liés.
60. Jeanine Prime et Elizabeth R. Salib, *The Secret to Inclusion in Australian Workplaces: Psychological Safety* (Catalyst, 2015).
61. Nancy M. Carter et Christine Silva, *Mentoring: Necessary but Insufficient for Advancement* (Catalyst, 2010).
62. Nancy M. Carter et Christine Silva, *The Myth of the Ideal Worker: Does Doing All the Right Things Really Get Women Ahead?* (Catalyst, 2011); Christine Silva, Nancy M. Carter et Anna Beninger, *Good Intentions, Imperfect Execution? Women Get Fewer of the « Hot Jobs » Needed to Advance* (Catalyst, 2012).
63. Catalyst, *Engaging in Conversations About Gender, Race, and Ethnicity in the Workplace* (2016).