



# Uniformiser les règles du jeu pour les Canadiens noirs

Appel à l'action à l'intention des dirigeants





## Centre des **Compétences futures**

Le Centre des Compétences futures (FSC-CCF) est un centre de recherche et de collaboration d'avant-garde qui se consacre à préparer les Canadiens à réussir sur le marché du travail. Nous pensons que les Canadiens devraient avoir confiance dans leurs compétences pour réussir sur un marché en constante évolution. La communauté pancanadienne que nous formons collabore afin de repérer, d'éprouver et de mesurer rigoureusement des approches novatrices en matière d'évaluation et d'acquisition des compétences dont les Canadiens ont besoin pour réussir dans les jours et les années à venir, pour ensuite partager ces approches.

Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium dont les membres sont l'Université Métropolitaine de Toronto, Blueprint ADE et le Conference Board du Canada.

Si vous souhaitez en savoir plus sur ce rapport et sur d'autres études sur les compétences réalisées par le FSC-CCF, allez à [fsc-ccf.ca](http://fsc-ccf.ca) ou contactez-nous à [info@fsc-ccf.ca](mailto:info@fsc-ccf.ca).

[fsc-ccf.ca](http://fsc-ccf.ca)

En partenariat  
avec :



**Le Conference  
Board du Canada** **Blueprint**

Financé par le programme  
des Compétences futures du  
gouvernement du Canada.



# Table des matières

4

Principales constatations et recommandations

6

Les préjugés liés à l'évaluation des CSE font obstacle à la carrière des Canadiens noirs

12

Inspirer un changement marquant

14

Lutte pour l'appartenance

17

Recommandations

20

Annexe A  
Méthodologie

22

Annexe B  
Glossaire

23

Annexe C  
Bibliographie

## Principales constatations

- Les Canadiens noirs affirment que leur lieu de travail sous-estime leurs compétences sociales et émotionnelles (CSE), ce qui affecte l'évaluation de leurs compétences et fait obstacle à leur avancement, notamment en limitant leurs chances d'obtenir une promotion et en les privant d'un sentiment d'inclusion.
- Les professionnels noirs déclarent se voir offrir moins d'occasions de perfectionner leurs CSE que leurs homologues non racisés.
- Plus de la moitié des répondants noirs soutiennent que leurs CSE sont évaluées sur la base de stéréotypes raciaux ou culturels plutôt que sur leurs capacités réelles, les femmes noires étant confrontées à un niveau supplémentaire de préjugés fondés sur le sexe.
- Les participants noirs soulignent l'importance de fixer et d'évaluer des objectifs de diversité à tous les niveaux de l'organisation, en mettant particulièrement l'accent sur la représentation aux postes de direction, afin de s'assurer que les Canadiens noirs atteignent leur plein potentiel.

## Recommandations

Les dirigeants peuvent prendre plusieurs mesures pour surmonter ces difficultés :

- Établir conjointement avec les employés des attentes et des plans d'évaluation clairs relatifs aux CSE à tous les niveaux de l'organisation. Cela permet de bien cerner les différents atouts et les points à améliorer en matière de compétences pour tous les employés. Une telle approche coopérative reconnaît la nature subjective des CSE ainsi que les différences individuelles à ce titre.
- Fournir de façon intentionnelle une formation en matière de CSE à tous les employés afin de garantir l'égalité d'accès aux possibilités d'apprentissage et de renforcer l'idée qu'il existe une grande variété dans la manière dont les personnes comprennent et exercent ces compétences.
- Veiller à ce que la diversité soit représentée à tous les niveaux de l'organisation, en particulier dans les comités de direction, afin de permettre la modélisation d'un large éventail de forces en matière de CSE.
- Aménager des espaces où les employés se sentent suffisamment en sécurité pour être eux-mêmes au travail et pour agir en alliés, en les incitant à faire rayonner leurs atouts en matière de CSE et en prenant en considération les commentaires sincères des employés noirs.
- Célébrer la diversité des forces en matière de CSE, ce qui est la clé pour instaurer un milieu de travail où chacun se sent responsabilisé et inclus.
- Responsabiliser les dirigeants en ce qui concerne les initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, à l'aide d'une communication transparente sur l'efficacité de ces initiatives et de plans détaillés pour lutter contre les préjugés en milieu de travail.

Les Canadiens noirs croient que les employeurs sous-estiment leurs compétences et leurs connaissances. Ne pas valoriser les compétences des employés et laisser ces derniers ressentir que leurs propres compétences ne sont pas reconnues peut empêcher l'établissement de milieux de travail inclusifs, ce qui, en fin de compte, freine les employés noirs.

Grâce à une enquête nationale menée auprès de plus de 9000 travailleurs canadiens<sup>1</sup> et à 66 entrevues approfondies auprès de divers professionnels à travers le Canada, nous avons créé l'un des ensembles de données les plus importants du pays. Ces données portent sur l'expérience qu'ont les Canadiens noirs des répercussions de leur identité raciale sur la reconnaissance et l'évaluation de leurs CSE au travail (voir l'annexe A pour une méthodologie détaillée).

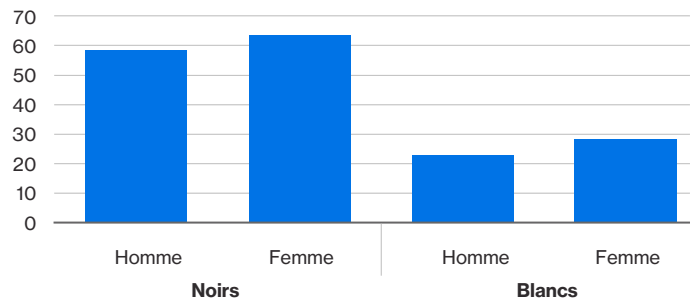
Les compétences sociales et émotionnelles sont un terme fourre-tout qui englobe un large éventail de compétences, d'aptitudes, de caractéristiques et de comportements. Elles peuvent être définies comme la capacité d'une personne à percevoir les émotions et à gérer les siennes, à adapter sa conduite et à nouer des relations. Souvent appelées «compétences non techniques» ou «compétences humaines», elles sont essentielles pour progresser en milieu de travail<sup>2</sup>. À titre d'exemple, on peut mentionner l'écoute active, le leadership, le savoir-faire culturel, la résolution de problèmes, la résilience, la collaboration et la communication.

Malgré des décennies d'efforts en matière de diversité, d'équité et d'inclusion visant à uniformiser les règles du jeu, les Canadiens noirs estiment que la perception qu'ont les autres de leur identité raciale a une incidence négative sur la façon dont leurs CSE sont reconnues et évaluées au travail (graphique 1). Les résultats de notre étude laissent entendre que les préjugés systémiques et inconscients constituent des obstacles importants en milieu de travail, donnant à de nombreux professionnels noirs le sentiment que leurs compétences et leur potentiel ne sont pas vraiment valorisés au travail, ce qui représente une perte à la fois pour ces personnes et leurs employeurs.

**Graphique 1**

Les Canadiens noirs, en particulier les femmes noires, sont plus susceptibles que les Canadiens blancs de signaler des cas de discrimination au travail

(% de personnes interrogées ayant répondu «oui» à la question suivante : «Avez-vous déjà été victime de discrimination en milieu de travail?», n = 1 071 répondants noirs et 6 186 répondants blancs)



Source : Le Conference Board du Canada.



1 Smith et Gorea, *Bridging the Gap Between Identity and Social and Emotional Skills*.

2 Giammarco, Higham et McKean, *L'avenir est social et émotionnel*.



## La voix des Noirs doit être amplifiée

On constate un déficit de talents et de connaissances vu l'absence de représentation des chercheurs, auteurs et dirigeants noirs, ou encore du peu d'attention accordée à la voix des Canadiens noirs.

Le point de vue des Noirs est en grande partie absent de la recherche et des débats publics sur de nombreux sujets au Canada, y compris sur les CSE<sup>3</sup>.

L'inclusion équitable et l'amplification de la voix des Canadiens noirs sont essentielles pour les raisons suivantes :

- La réalisation de l'engagement pris par le Canada en 2018 de favoriser la réussite des Canadiens noirs nécessitera des progrès dans divers domaines;
- Il subsiste d'importants écarts en matière d'emploi entre les Canadiens noirs et les Canadiens non racialisés<sup>4,5</sup>;
- La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions économiques disproportionnées sur les communautés noires, selon de récentes données<sup>6</sup>;
- Le racisme à l'égard des personnes de race noire au Canada est un problème persistant et répandu, qui a des conséquences en matière d'emploi dans de nombreux secteurs de la société<sup>7,8,9,10</sup>.

## Les préjugés liés à l'évaluation des CSE font obstacle à la carrière des Canadiens noirs

De nombreux participants noirs font état de préjugés dans la reconnaissance et l'évaluation de leurs CSE par leurs employeurs. D'après eux, cela peut freiner leur avancement professionnel et leur donne l'impression que leurs CSE sont sous-évaluées.

Si les changements de rôle et les promotions sont les marqueurs les plus courants de la progression professionnelle, celle-ci couvre un large éventail d'activités qui mènent à de plus grandes responsabilités. Qu'il s'agisse d'acquérir une nouvelle compétence, de saisir l'occasion d'assumer un rôle de leadership ou d'accéder à de nouvelles fonctions au sein d'une organisation, il y a de nombreuses étapes à franchir pour évoluer professionnellement. Mais la progression au sein d'une organisation se fait dans des conditions de concurrence inégale. Les professionnels noirs affirment que des interprétations biaisées de leurs CSE les empêchent d'avancer (graphique 2).

3 Mullings, "The Racial Institutionalisation of Whiteness in Contemporary Canadian Public Policy."

4 Statistique Canada, « Enquête sur la population active, février 2022 ».

5 Gouvernement du Canada, « Reconnaissance de la Décennie internationale des personnes d'ascendance africaine ».

6 Environics Institute for Survey Research, *Widening Inequality*.

7 Foster et coll., *Le rapport intermédiaire 2021 de l'Enquête nationale sur les Noirs canadiens*.

8 Kang et coll., « Whitened Résumés ».

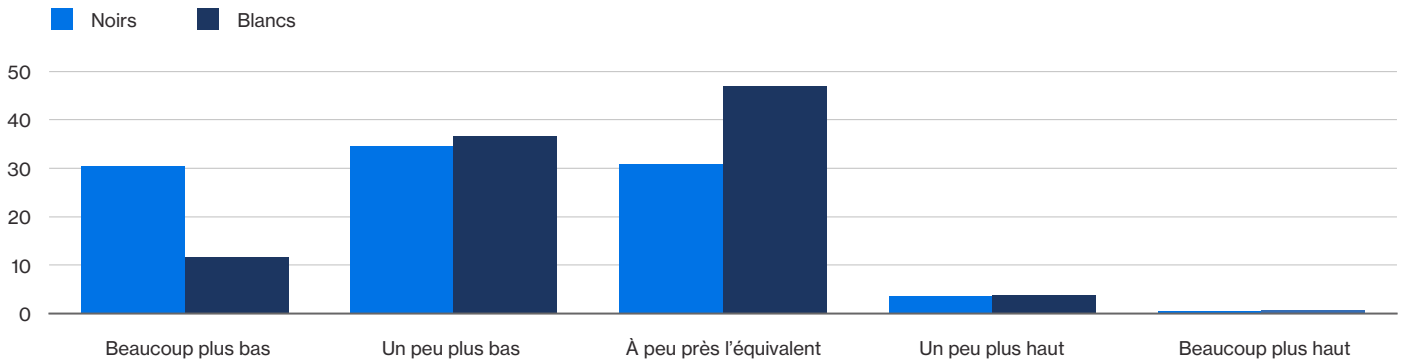
9 Ngwenya, "Racialization of Gender, Work, and the Visible Minority Women at Workplace."

10 Environics Institute for Survey Research, *Experiences of Discrimination at Work*.

## Graphique 2

Les Canadiens noirs soutiennent que leurs CSE au travail sont moins bien évaluées que celles de leurs pairs, contrairement aux Canadiens blancs

(% de personnes interrogées ayant répondu à la question suivante : «Comment estimez-vous que vos compétences sociales et émotionnelles sont évaluées au travail par rapport à celles d'autres personnes occupant des postes similaires?», n = 1 071 répondants noirs et 6 186 répondants blancs)



Source : Le Conference Board du Canada.



## Dans leurs propres mots

Une fois que vous vivez en Amérique du Nord ou en Europe, votre identité raciale se résume à ce que les gens voient. [C'est] la première chose sur laquelle ils vont vous juger et cela va avoir un impact sur la manière dont ils vous évaluent. C'est une réalité.

### Femme noire

En ce qui me concerne, chaque fois que j'entre dans un espace, je dois être excessivement bien préparée. Je pense que je dois en faire plus, parce que je fais déjà l'objet d'un jugement ou d'un préjugé apparent en tant que femme noire...

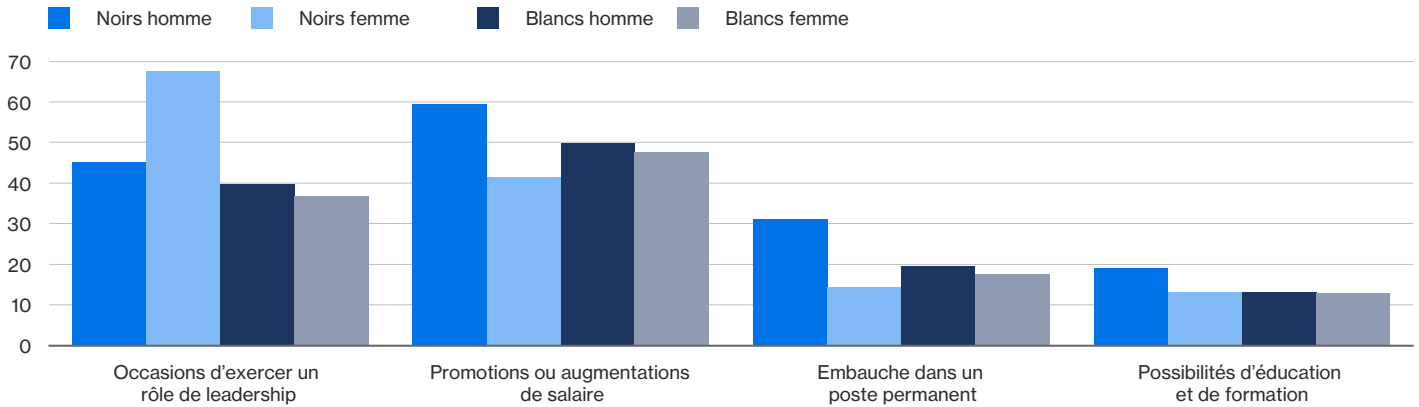
### Femme noire

Différents parcours professionnels peuvent amener les travailleurs à faire face à diverses barrières raciales et de genre, ce qui peut conduire à des interprétations erronées au sujet de CSE importantes. Par exemple, 65 % des participants noirs à notre enquête soutiennent que le fait que les autres jugent ou stéréotypent leur façon de communiquer constitue un obstacle à une communication efficace au travail. Les interprétations erronées de CSE clés, comme la communication, peuvent avoir un impact négatif sur la trajectoire professionnelle d'une personne et entraver son avancement, notamment en limitant ses possibilités de promotion, en l'excluant des occasions de croissance et en nuisant à son acceptation.

Les professionnels noirs ont tendance à déclarer que leurs CSE sont moins bien évaluées que celles des professionnels blancs occupant des postes similaires au travail (graphique 3). Parmi les répondants ayant déclaré que leurs CSE étaient sous-évaluées, 68 % des femmes noires estiment que les évaluations injustes les empêchent de se voir offrir des occasions d'exercer des fonctions de leadership, soit presque deux fois plus que le pourcentage de femmes blanches partageant ce point de vue. Par ailleurs, 60 % des hommes noirs affirment que l'évaluation injuste de leurs CSE freinent leur accès aux promotions ou aux augmentations de salaire, alors que seulement 42 % des hommes blancs déclarent la même chose.

### Graphique 3

Les préjugés apparents observés dans les évaluations de CSE entravent la progression professionnelle des Canadiens noirs (% de personnes interrogées ayant répondu «pas du tout d'accord» ou «pas d'accord» à l'affirmation suivante : «Je considère que mes compétences sociales et émotionnelles sont évaluées de manière équitable», n = 120 répondants noirs et 412 répondants blancs)



Source : Le Conference Board du Canada.

## Les Noirs canadiens déclarent avoir moins d'occasions de perfectionner leurs CSE

La promesse d'un perfectionnement des compétences est un aspect attrayant de l'adhésion à une organisation. Dans le cadre de leur travail, les employés peuvent améliorer les compétences dont ils ont besoin pour réussir, y compris leurs CSE. L'acquisition de compétences est également essentielle à la compétitivité du Canada<sup>11</sup>. C'est ce qui stimule notre croissance économique en améliorant l'employabilité et la productivité de la main-d'œuvre<sup>12</sup>. Plus les Canadiens investissent dans le perfectionnement des compétences aux niveaux individuel, organisationnel et national, mieux c'est<sup>13</sup>. Mais seulement 36 % des participants à l'enquête, tous groupes démographiques confondus, disent perfectionner leurs CSE dans le cadre d'initiatives formelles de formation en milieu de travail<sup>14</sup>.

La plupart des formations en matière de CSE se font par des moyens informels. Les interactions en milieu de travail, l'observation des pairs et le mentorat sont les principales formes de perfectionnement des CSE. Il est à noter que les hommes et les femmes noirs sont moins nombreux que leurs homologues blancs à déclarer avoir reçu ce type de soutien (graphique 4).

Certains professionnels noirs indiquent qu'ils n'ont pas autant d'occasions que les employés non racialisés d'acquérir des CSE importantes, comme le leadership et la communication. Les occasions manquées de perfectionnement des compétences et le sentiment d'être exclu d'occasions déterminantes de développement des CSE peuvent freiner la progression professionnelle<sup>15</sup>. Près de la moitié des participants noirs déclarent qu'ils ne se sentent pas accueillis ou intégrés par leurs collègues de travail. Non seulement la quasi-totalité des professionnels blancs affirme se sentir acceptés et inclus au travail, mais ils assurent également disposer de nombreuses occasions de perfectionner leurs CSE.

11 Le Conference Board du Canada, «University Completion».

12 Gouvernement du Canada, «Développer les compétences essentielles en milieu de travail».

13 Gouvernement du Canada, «Document d'information : Investissements du gouvernement du Canada dans la formation et le perfectionnement des compétences».

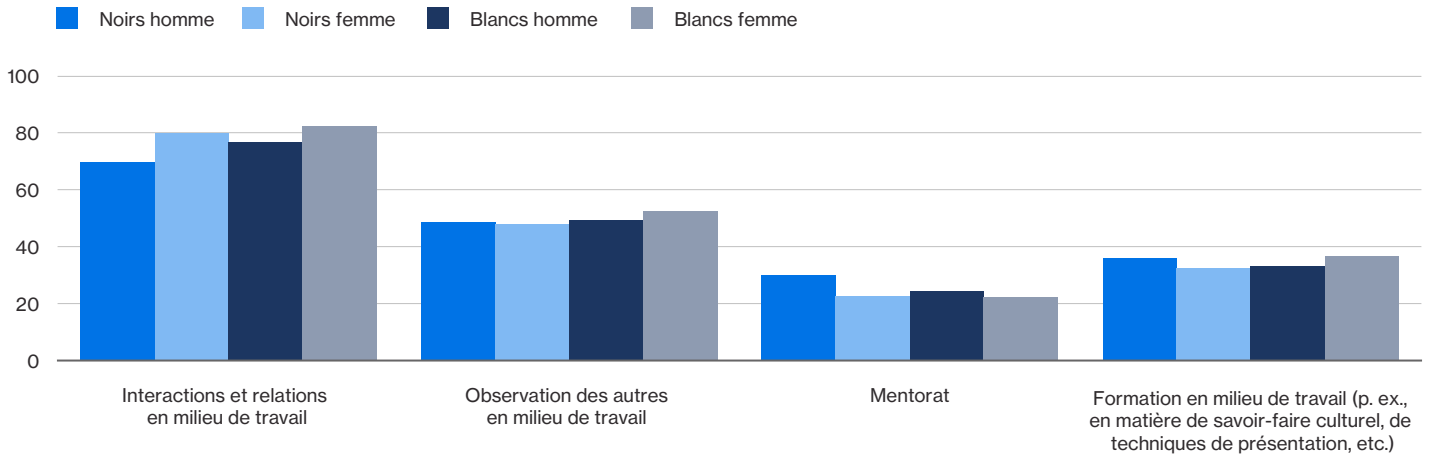
14 Smith et Gorea, *Bridging the Gap Between Identity and Social and Emotional Skills*.

15 O'Riley et coll., «Is Negative Attention Better Than No Attention?»



### Graphique 4

Le perfectionnement des CSE en milieu de travail se fait principalement au moyen de processus informels (% de personnes interrogées ayant indiqué avoir perfectionné leurs CSE d'une ou de plusieurs des manières suivantes, n = 1 071 répondants noirs et 6 186 répondants blancs)



Source : Le Conference Board du Canada.

## Évaluations inéquitables

La reconnaissance formelle des compétences au travail est essentielle à la réussite et à la mobilisation des employés<sup>16</sup>. La reconnaissance des compétences permet aux personnes de se sentir valorisées et importantes au travail, mais elle donne également aux travailleurs la possibilité de cerner leurs points forts, de les développer et d'acquérir de nouvelles compétences<sup>17</sup>. Mais pour que les compétences soient reconnues, elles doivent être évaluées de manière efficace<sup>18</sup>.



### Dans leurs propres mots

On parle d'une taxe sur les Noirs, c'est ici qu'on la trouve. Il en coûte 10 fois plus pour être considéré comme étant égal, quoique l'égalité n'existe pas vraiment. C'est juste assez pour pouvoir rester dans la pièce et maintenir ma part de marché à 10 fois plus. Dans le monde dans lequel je vis, on dirait qu'il faut en faire 100 fois plus.

**Femme noire**

<sup>16</sup> Kis et Windisch, *Making Skills Transparent*.

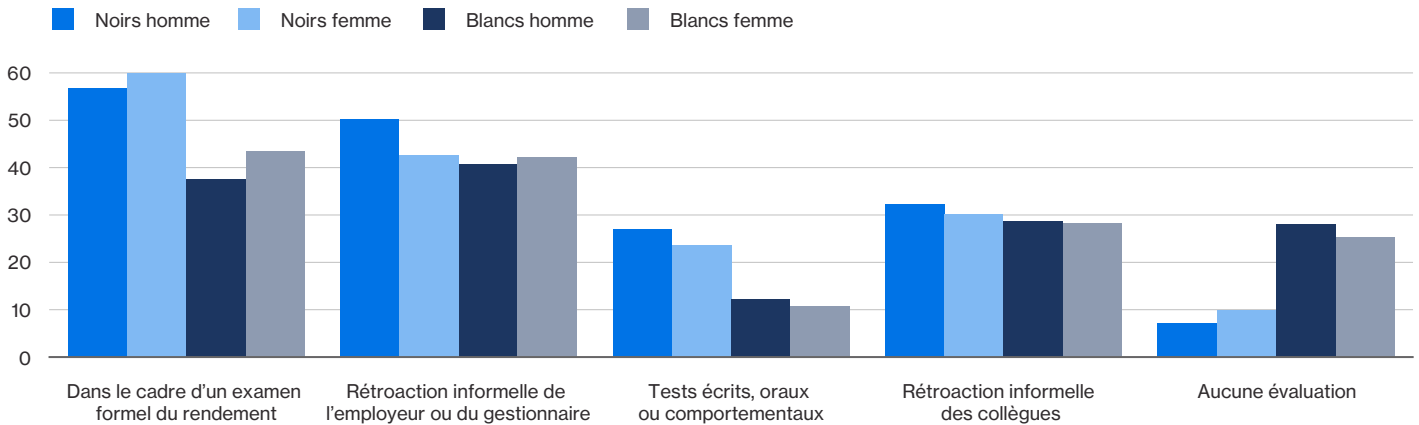
<sup>17</sup> Markos et Sridevi, «Employee Engagement».

<sup>18</sup> Brill, Gilfoil et Doll, «Exploring Predictability of Instructor Ratings Using a Quantitative Tool for Evaluating Soft Skills Among MBA Students».

### Graphique 5

Les Canadiens noirs ont plus tendance à déclarer avoir reçu des évaluations formelles ou informelles de leurs CSE au travail que les Canadiens blancs

(% de personnes interrogées ayant répondu «oui» à la question portant sur les moyens par lesquels les CSE sont évaluées en milieu de travail, n = 1 071 répondants noirs et 6 186 répondants blancs)



Source : Le Conference Board du Canada.

Les participants de toutes les identités raciales et sexuelles estiment que l'importance des CSE en milieu de travail est non seulement insuffisamment mise de l'avant, mais qu'il est également difficile de mesurer avec précision ces compétences dans le cadre d'évaluations formelles du rendement. On constate que l'évaluation des CSE, lorsqu'elle a lieu, est plus souvent effectuée pour les professionnels noirs (graphique 5).

Plus de la moitié des femmes et des hommes noirs attestent avoir l'impression que leurs CSE sont évaluées sur la base de stéréotypes liés à l'identité raciale ou culturelle (par exemple, agressif, bruyant, colérique, etc.) plutôt qu'en fonction de leurs capacités réelles. Certains professionnels noirs croient que leurs employeurs sont moins enclins à reconnaître les forces des professionnels noirs en matière de CSE qu'ils ne le sont pour les employés non racisés<sup>19</sup>. Les participants noirs appellent cela la «taxe noire», c'est-à-dire le travail supplémentaire qu'ils doivent fournir pour être considérés comme étant égaux.

Outre les stéréotypes liés à l'identité raciale, plus de la moitié des femmes noires interrogées font état d'un niveau supplémentaire de préjugés liés à l'identité de genre, qui affecte l'évaluation de leurs CSE par leurs dirigeants et gestionnaires.

## Progrès trop lents

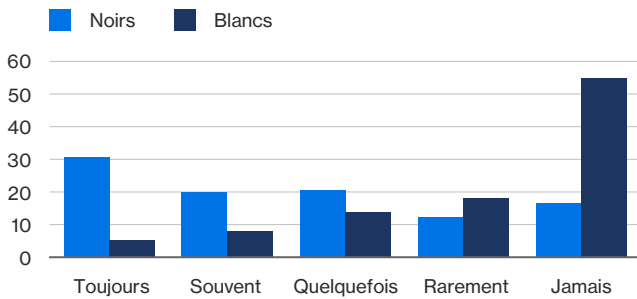
Malgré des décennies d'efforts pour offrir des conditions équitables pour tous les employés, les barrières structurelles, les traditions et les préjugés continuent à générer des normes et des comportements organisationnels qui désavantagent les Canadiens noirs, selon les résultats de notre recherche.

Les répondants noirs ayant participé à notre étude parlent fréquemment de la manière dont les normes et les comportements organisationnels continuent de favoriser les personnes non racisées. Ils mettent en relief l'accès inéquitable aux réseaux sociaux ou professionnels pour appuyer leur perfectionnement professionnel, indiquant qu'ils ont moins d'occasions de tirer parti de leurs relations existantes pour réussir en milieu de travail. Cette inégalité des chances est un obstacle qui, selon certains participants noirs, persiste dans la plupart des industries et des secteurs d'activité (graphique 6).

<sup>19</sup> Entrevue avec un participant.

### Graphique 6

Les Canadiens noirs sont plus susceptibles de déclarer qu'ils se sentent obligés de modifier leur identité raciale pour répondre aux attentes en matière de CSE en milieu de travail (% de personnes interrogées ayant répondu à la question suivante : « À quelle fréquence, si c'est le cas, avez-vous l'impression de devoir modifier votre identité raciale, ethnique ou de genre pour répondre aux attentes en matière de compétences sociales et émotionnelles au travail? », n = 1 071 répondants noirs et 6 186 répondants blancs)



Source : Le Conference Board du Canada.

La comparaison est frappante avec certains hommes blancs, qui soulignent les privilèges inhérents à leur identité raciale. En raison des privilèges liés au fait d'être un homme blanc, ils ne sont pas confrontés à autant d'obstacles que les personnes racialisées en milieu de travail, selon eux. De même, certaines femmes blanches reconnaissent qu'elles bénéficient d'avantages significatifs au travail du fait d'être des femmes blanches anglophones.

De nombreux participants blancs certifient qu'ils peuvent même bénéficier de plus d'avantages ou d'occasions parce que les gens ont tendance à se sentir plus à l'aise avec des personnes qui leur ressemblent ou qui ressemblent à d'autres personnes ayant réussi avant eux ou ailleurs.

Un Noir appelle cela le « préjugé du semblable à moi », expliquant que, selon son expérience, les employeurs ne recherchent pas les atouts que les Noirs ont à offrir en matière de CSE, car ils sont généralement intéressés par les CSE qui ressemblent aux leurs. Ce préjugé en faveur des similitudes fait en sorte que certains travailleurs noirs ont l'impression d'être soumis à des normes plus strictes pour prouver qu'ils ont les CSE nécessaires pour assumer de nouvelles fonctions, alors que la majorité (souvent des travailleurs non racisés) peut se voir accorder le bénéfice du doute en matière de CSE.



## Dans leurs propres mots

Vous n'êtes pas allé dans une école privée. Vous n'avez pas un père ou une tante qui est membre d'un club de loisirs. Vos parents ne jouent pas au golf avec untel ou untel. Votre parcours dans les entreprises canadiennes sera très différent. Et vous devrez probablement redoubler d'efforts, contrairement à d'autres personnes qui peuvent simplement décrocher le téléphone et appeler untel qui est le père d'untel pour avoir accès à des opportunités. Je pense que pour beaucoup d'entre nous [les Canadiens noirs], cela tient en grande partie à ce que nous faisons, à notre travail et à nos antécédents. Et pour beaucoup d'autres, qui ne sont pas noirs, ça dépend de... leur capacité à construire leur réseau, des relations qu'ils possèdent et du privilège d'y avoir accès.

### Femme noire

J'ai un avantage de taille en tant que femme blanche et anglophone dans les échanges auxquels j'ai assisté dans mon entreprise, ce qui est très troublant.

### Femme blanche

Je suis réellement privilégiée, et j'ose croire que je suis actuellement consciente de cette situation. Et je ne le suis pas seulement... dans ma région, mais au niveau international, à l'échelle mondiale. Le seul moyen pour moi d'être encore plus privilégiée serait d'être un homme.

### Femme blanche

Certains dirigeants valorisent les compétences qui ressemblent aux leurs; ils ont un préjugé en faveur des similitudes. Si vous ne possédez pas ces compétences, ils n'apprécient pas celles que vous leur offrez.

### Homme noir

# Inspirer un changement marquant

Pour qu'un changement significatif s'opère, il faudrait adopter des mesures touchant une série de politiques et de pratiques organisationnelles.

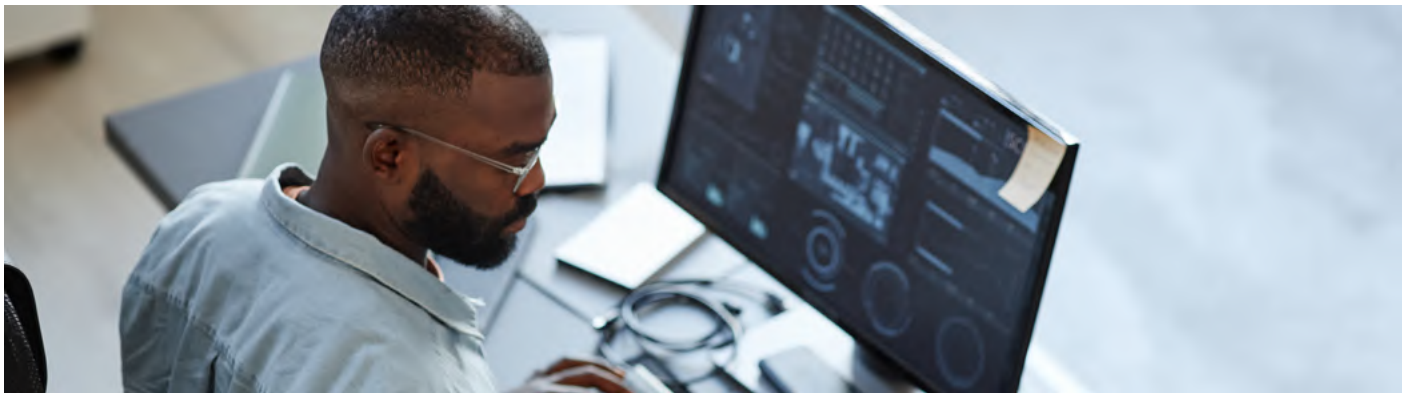
Les individus, en particulier ceux qui occupent des postes de direction, peuvent générer les changements nécessaires pour appuyer la reconnaissance et l'évaluation équitables des CSE des Canadiens noirs.

En comprenant et en reconnaissant les barrières systémiques auxquelles sont confrontées de nombreuses personnes noires dans leur vie quotidienne, les dirigeants peuvent instaurer une culture qui génère de véritables changements en milieu de travail et au-delà.

## À la recherche de dirigeants

Les personnes noires interrogées soulignent la nécessité d'élargir le débat sur la façon dont les employés et les dirigeants peuvent trouver conjointement des solutions pour relever les défis auxquels les Canadiens noirs sont confrontés. Elles indiquent que les dirigeants peuvent favoriser des changements concrets, tant au niveau individuel qu'organisationnel, en écoutant leurs employés et en leur proposant des solutions tangibles.

Si les dirigeants écoutent et agissent en fonction de ce qu'ils entendent, ils ont le pouvoir de veiller à ce que la diversité des CSE soit reconnue et célébrée, selon les participants.



## Dans leurs propres mots

Il y a une inclusion, un effort qui est fait en ce sens, c'est certain. Est-il à 100 % sincère et agréable pour les deux parties? Je dirais que ce n'est peut-être pas le cas.

### Homme noir

De nombreux autres facteurs doivent être pris en considération. [Par exemple], la façon dont les [Noirs] sont représentés dans les médias, ainsi que le racisme systémique auquel nous sommes confrontés quotidiennement dans le cadre de notre vécu. Ces facteurs ont également un impact sur nos [compétences] sociales et émotionnelles, et il faut en tenir compte.

### Homme noir

Les gens peuvent avoir la volonté de changer, mais le véritable changement se produit du haut vers le bas, lorsque les dirigeants le souhaitent et mettent en œuvre des mesures concrètes pour changer les choses. Comme les formations, et pas seulement celles sur la diversité, mais aussi celles sur les [CSE], parce qu'une partie de ces formations est axée sur la prise de conscience des différences.

### Homme noir

Les choses ne changent pas parce qu'on n'inclut pas de gens qui sont différents des [dirigeants blancs] dans les postes où se prennent les décisions. Tant que les [dirigeants] ne commenceront pas à intégrer ce type de personnes, à les inviter à s'asseoir à la même table, à discuter avec elles, à créer des programmes et à concevoir des politiques, il sera très difficile d'observer des changements.

### Femme noire

## Traiter tout le monde avec empathie

Selon les participants aux entrevues, tous groupes démographiques confondus, une grande partie des points forts en matière de CSE découle des expériences de vie, notamment des parcours professionnels et éducatifs, voire même de l'enfance. C'est pourquoi les dirigeants ont le loisir d'en apprendre davantage auprès des employés eux-mêmes sur leur vécu et leurs forces en matière de CSE, et ainsi de mieux les comprendre et les évaluer.

Pour ce faire, de nombreux participants noirs suggèrent que les dirigeants adoptent une approche empathique, en dépassant la vision étroite des objectifs du service et en mettant plutôt l'accent sur les points forts des personnes en matière de CSE. Les dirigeants peuvent ainsi créer un environnement qui optimise le perfectionnement des CSE des employés.

D'après les personnes interrogées, toutes identités sexuelles et raciales confondues, l'empathie, le soutien et la patience sont les qualités les plus appréciées chez un dirigeant. C'est également la constatation qui ressort de notre enquête, puisque 46 % des participants associent souvent l'empathie à un leadership fort.

De nombreux participants noirs insistent en effet sur l'importance de l'empathie, affirmant que les dirigeants empathiques, solidaires et patients sont particulièrement appréciés des travailleurs racialisés, car leurs atouts en matière de CSE ne sont parfois pas reconnus à leur juste valeur. Selon ces participants, les dirigeants empathiques et bien informés sont plus susceptibles de reconnaître que l'expérience en matière d'intégration en milieu de travail n'est pas identique pour tous.

De nombreux professionnels noirs expliquent que les dirigeants qui recherchent les forces, plutôt que les faiblesses, peuvent mieux comprendre ce qui constitue une CSE « forte » et façonner une culture qui célèbre les atouts des employés et favorise leur développement.

## Parler régulièrement de diversité

Les Canadiens noirs affirment que lorsque les politiques de diversité, d'équité et d'inclusion d'une organisation sont élaborées en réponse à des troubles sociaux ou à des mouvements de justice sociale, elles risquent d'être perçues comme des gestes symboliques.

En 2020, l'effet domino des meurtres de Noirs aux États-Unis, tels que Breonna Taylor et George Floyd, de même que la montée du mouvement Black Lives Matter, ont incité de nombreux employeurs canadiens à débattre des conséquences du racisme et de la discrimination sur la vie des employés noirs.

Les crises ne doivent pas être les seuls motifs à l'origine de ces discussions.

Au contraire, l'amélioration devrait être intentionnelle et durable. Les politiques de lutte contre le racisme envers les Noirs qui mettent l'accent sur l'inclusion de multiples forces en matière de CSE doivent être examinées en permanence et faire l'objet d'une réflexion constante.



## Dans leurs propres mots

[Un bon dirigeant] est un dirigeant qui se soucie du développement des personnes qu'il dirige. Certains responsables se préoccupent davantage de trouver un cadre pour justifier leurs initiatives ou de les intégrer au moule de leur service, plutôt que de se demander quels talents possède une personne et comment ils peuvent l'aider à se développer.

### Homme noir

[Les bons dirigeants] sont des personnes qui ont tendance à être très empathiques, qui s'intéressent activement à ce que je fais en dehors du travail, à ce que je ressens.

### White woman



## Dans leurs propres mots

Quand nous avons vu que le mouvement Black Lives Matters était placé à l'avant-scène, avec l'attention médiatique et l'élan de sensibilisation qui s'en sont suivis, beaucoup d'organisations ont voulu se remettre en question et se sont dit : « Faisons-nous ce qu'il faut? Nous espérons que oui. » Puis, une équipe de Blancs s'est réunie dans une pièce pour se demander : « Faisons-nous ce qu'il faut ? » Et je me suis alors dit : « Vous allez avoir du mal à répondre à cette question dans votre équipe, parce qu'aucune personne assise dans la pièce avec vous ne peut témoigner de son vécu à ce sujet. » Ça va être difficile d'y répondre.

### Femme noire

Je ne pense pas qu'il soit nécessaire qu'une étude soit publiée tous les ans ou tous les deux ans pour inciter les gens à agir. À mon avis, c'est un sujet que nous devrions constamment avoir en tête et auquel nous devrions réfléchir en permanence, et nous réunir et essayer de voir en tout temps s'il y a matière à amélioration. Pas seulement quand ça devient à la mode ou que ça semble nécessaire en raison d'un événement qui devient un catalyseur de changement.

### Homme noir

Nous avons beau avoir fait bouger les choses, quand on analyse ce qui a changé, on s'aperçoit que la plupart des entreprises canadiennes ont embauché un directeur noir de la diversité et de l'inclusion et l'ont annoncé en février, pendant le Mois de l'histoire des Noirs.

### Homme noir

# Lutte pour l'appartenance

Presque tous les travailleurs noirs disent qu'il leur est difficile d'être authentiques au travail. D'après les répondants, cela est dû au fait qu'ils ont l'impression qu'il existe des préjugés raciaux qui favorisent souvent les normes et les forces en matière de CSE que possèdent les personnes non racialisées<sup>20</sup>.

Certains participants noirs décrivent leur expérience au travail comme une lutte pour l'appartenance. Cette bataille fait référence à la tension constante qu'ils éprouvent entre la recherche de moyens pour réussir au travail en tant que travailleur racialisé tout en étant pleinement et authentiquement eux-mêmes.

L'expérience des hommes et des femmes blancs en matière d'authenticité au travail contraste avec celle des hommes et des femmes noirs. Les hommes blancs déclarent également ne pas pouvoir être pleinement et authentiquement eux-mêmes au travail, mais c'est parce qu'ils ont le sentiment de devoir se comporter de manière plus professionnelle et d'être « un peu plus à leur affaire » au travail que lorsqu'ils passent du temps en famille ou avec leurs amis.

Contrairement aux participants noirs, les hommes blancs ne sont pas d'avis que leur identité raciale influe sur leur sentiment d'authenticité au travail.

Il est tout à fait justifié d'instaurer des milieux de travail qui encouragent, soutiennent et valorisent tous les travailleurs qui sont pleinement et authentiquement eux-mêmes<sup>21</sup>. Les milieux de travail qui le font sont susceptibles d'être plus sains et plus productifs, de connaître des taux de rotation plus faibles et d'être plus rentables<sup>22</sup>.

20 Hasford, « Dominant Cultural Narratives ».

21 Environics Institute for Survey Research, *The Black Experience Project in the GTA*.

22 Markos et Sridevi, « Employee Engagement ».



## Dans leurs propres mots

Dans la plupart des lieux où je me présente, je dois déconstruire ces stéréotypes. Je dois faire tomber ces préjugés. Je dois reformuler mes points de vue, ce qui ne me permet pas toujours de me montrer tel que je le souhaiterais.

### Homme noir

Les milieux de travail majoritairement anglo-saxons, qu'ils soient français, anglais ou autres, ne connaissent pas les différentes cultures de la diaspora africaine, comme, par exemple, notre manière d'être, ou nos comportements sociaux et culturels. Non seulement ils ne les comprennent pas, mais ils ne sont pas prêts à les accepter... Cela devient tout à fait contradictoire lorsqu'ils disent : « Nous voulons que vous soyez vous-mêmes, à condition que cela corresponde à nos paramètres d'authenticité pour les Noirs. »

### Homme noir

## Les Canadiens de race noire estiment que leurs émotions sont mal interprétées

Les femmes et les hommes noirs ont, de manière disproportionnée, le sentiment que leurs émotions sont utilisées contre eux en milieu de travail.

Bon nombre d'entre eux estiment qu'ils sont considérés comme étant trop émotifs et que ces caractéristiques éclipsent la capacité des professionnels noirs à démontrer leurs atouts en matière de CSE et à exécuter leur travail. Plus de la moitié des participants noirs déclarent être conscients que les autres perçoivent à tort leur style de communication comme étant bruyant ou agressif, ce qu'ils attribuent à une vision stéréotypée de la manière dont les Canadiens noirs s'expriment.

La plupart des femmes noires soutiennent qu'elles doivent faire face à un niveau additionnel de préjugés liés à l'identité sexuelle qui influencent l'interprétation de leurs CSE par autrui. Certaines femmes noires affirment qu'elles se méfient de la façon dont les autres pourraient interpréter à tort leur style de communication comme étant agressif et relevant du stéréotype de la femme noire en colère. Ces interprétations erronées sont préjudiciables et peuvent influencer la perception qu'ont les gens de CSE importantes telles que la communication et le travail en équipe.

De nombreux participants noirs indiquent qu'ils modifient consciemment et inconsciemment leur ton de voix et changent de codes, ou qu'ils surveillent et adaptent leur façon de s'exprimer, leur apparence et leur comportement pour s'assurer que leurs collègues sont à l'aise<sup>23</sup>. Ils le font en parlant plus doucement, en souriant plus souvent ou en posant moins de questions. En revanche, aucun des hommes blancs avec lesquels nous nous sommes entretenus n'a déclaré que le fait de « contrôler son ton de voix » ou de « changer de codes » les empêchait d'être authentiques au travail.

Cette constatation est également conforme aux résultats de notre enquête, puisque 51 % des répondants noirs déclarent qu'ils ressentent « toujours » ou « souvent » le besoin de changer leur personnalité pour répondre aux attentes en matière de CSE au travail. Seuls 13 % des répondants blancs affirment avoir modifié leur personnalité pour les mêmes raisons.

23 McCluney et coll., « To Be, or Not to Be ... Black. »



## Dans leurs propres mots

Ils se disent toujours : « Était-elle en colère? », « Était-elle comme ci ou comme cela? », « Pourquoi a-t-elle dit ça? », « Pourquoi a-t-elle ri de cela ? ». Nous travaillons dans un environnement convivial, mais ces commentaires ne sont jamais dirigés vers d'autres candidats d'une autre couleur que la mienne.

### Femme noire

L'authenticité représente un défi pour les personnes racialisées dans presque tous les environnements, sauf lorsqu'elles sont exclusivement avec les leurs. Le fait de changer de codes, par exemple, est quelque chose que je pratique et que les membres de mon groupe pratiquent inconsciemment.

### Homme noir

On doit constamment surveiller son ton et faire attention de ne pas mettre les gens mal à l'aise, y compris ses patrons. Toute notre vie consiste non seulement à faire notre travail, mais aussi à le faire en évitant de mettre les gens mal à l'aise. C'est une réalité absolue.

### Homme noir

C'est fatigant [d'être un Noir au travail]. C'est épuisant. Il y a des jours où j'aimerais pouvoir prendre une journée de congé pour fuir ça. Passer simplement la journée sans ce poids constant ou sans personne. Et je ne dis pas cela parce que je ne veux pas être Noire, mais parce que j'en ai assez que les autres se soucient de ma couleur. Ou que cela fasse une différence dans une conversation. Ce n'est pas le cas pour tout le monde, mais il suffit parfois d'une seule microagression pour que le poids de la journée à vivre soit encore plus lourd.

### Femme noire

## L'absence d'authenticité fait souffrir les Noirs canadiens

Le changement de codes est une « stratégie de gestion de l'impression produite à l'aide de laquelle les Noirs adaptent la façon dont ils se présentent pour obtenir des résultats souhaitables (par exemple, professionnalisme apparent) en reflétant les normes, les comportements et les attributs du groupe dominant (c'est-à-dire les Blancs) dans des contextes spécifiques<sup>24</sup> ».

Les Canadiens de race noire avec lesquels nous avons parlé nous ont également confirmé que ce changement de comportement était émotionnellement épuisant et douloureux pour eux.

De nombreuses femmes noires rapportent que le travail émotionnel lié à la présentation d'une version d'elles-mêmes jugée acceptable, réussie et apte à être promue est immense, mais incontournable. Dans ce contexte, beaucoup de femmes noires soutiennent qu'il est nécessaire de faire preuve de résilience pour surmonter les perceptions biaisées fondées sur des préjugés raciaux et sexistes – apparemment constantes – de leurs compétences et de leurs comportements au travail. Ces conclusions concordent avec les résultats de notre enquête, qui démontrent que pour 50 % de tous les participants noirs, la résilience est « très importante » dans leur rôle actuel.

24 Ibid.



Les participants blancs ne disent pas se sentir contraints ou obligés de présenter une autre version d'eux-mêmes au travail en raison de leur identité raciale.

Malgré les efforts déployés pour contrôler leur ton et changer de codes, certains des répondants noirs interrogés estiment qu'ils n'ont pas d'autre choix. En se montrant sous leur vrai jour au travail, ils risquent de s'exposer à l'échec (par exemple, mauvaises évaluations de leur rendement, refus de promotion, etc.), ce qui leur donne l'impression qu'ils doivent développer, maîtriser et présenter une version d'eux-mêmes qui exprime les CSE d'une manière qui sera mieux reçue et acceptée par le groupe dominant (les hommes blancs en général)<sup>25</sup>.

La taxe émotionnelle, ou le sentiment « d'anticiper et de se préparer consciemment à affronter d'éventuels préjugés et discriminations », que les personnes racialisées ressentent au travail est liée au problème de rétention de la main-d'œuvre au Canada<sup>26</sup>. En effet, les travailleurs sont plus enclins à démissionner lorsqu'ils ont l'impression que leur milieu de travail les perçoit à travers un prisme qui perpétue les stéréotypes raciaux ou sexistes<sup>27</sup>.



## Recommandations

D'après les résultats de notre recherche, les employeurs n'arrivent pas à s'adapter suffisamment ou ne sont pas en mesure de répondre aux appels en faveur d'environnements de travail inclusifs et antiracistes qui soutiennent les divers atouts des Canadiens noirs en matière de CSE.

En réaction, voici les recommandations que nous proposons pour aider les dirigeants et les organisations à offrir des milieux de travail plus inclusifs afin de promouvoir la diversité des expressions des Canadiens noirs en matière de CSE :

- établir conjointement avec les Canadiens noirs les attentes et les évaluations en matière de CSE;
- donner à tous les employés une formation visant à perfectionner leurs CSE;
- garantir une diversité des forces en matière de CSE à tous les niveaux;
- aménager des espaces sécuritaires permettant aux employés noirs de s'exprimer et d'obtenir des commentaires francs;
- cultiver l'appartenance des Canadiens noirs;
- responsabiliser les dirigeants en ce qui concerne les initiatives en matière de diversité et d'équité.

### Établir conjointement avec les Canadiens noirs les attentes et les évaluations en matière de CSE

Les dirigeants peuvent travailler avec les employés noirs à tous les niveaux de l'organisation pour élaborer et mettre en œuvre des attentes claires en matière de CSE et de plans d'évaluation. Cela peut se faire dans le cadre de séances de groupes de travail, de discussions individuelles et de portails de rétroactions anonymes.

25 Armstrong et Mitchell, « Shifting Identities ».

26 Thorpe-Moscon, Pollack et Olu-Lafe, *Empowering Workplaces Combat Emotional Tax for People of Colour in Canada*.

27 Ibid.

Les plans d'évaluation élaborés conjointement peuvent être utilisés pour tous les employés lors des contrôles de rendement, permettant aux gestionnaires et aux employés de déterminer ensemble les points forts des compétences et les domaines à améliorer. Le fait d'établir conjointement des exigences en matière de CSE peut en révéler la nature subjective et montrer que les atouts en matière de CSE peuvent varier d'une personne à l'autre.

## Donner à tous les employés une formation visant à perfectionner leurs CSE

Certains participants noirs suggèrent que les organisations fassent preuve d'une plus grande détermination en ce qui concerne la formation des employés en matière de CSE en fournissant le soutien et les outils nécessaires pour créer des milieux de travail diversifiés, inclusifs et équitables. Les organisations peuvent se familiariser à la valeur de la diversité des forces en matière de CSE et énoncer clairement comment ces forces sont comprises, évaluées et célébrées au sein de l'entreprise.

Cela peut se faire au moyen de cours de perfectionnement professionnel, de trajectoires claires menant à l'obtention de promotions et d'une volonté de transparence sur la valeur de la diversité en matière de CSE.

## Garantir une diversité des forces en matière de CSE à tous les niveaux

Les participants noirs insistent sur l'importance de fixer des objectifs de diversité à tous les niveaux de l'organisation. La représentation des groupes racialisés au niveau de la direction peut notamment changer les perceptions de l'allure que peut avoir un dirigeant. Si la diversité est représentée à tous les niveaux de l'organisation, en particulier au sein des comités de direction, il est possible de modéliser un large éventail de forces en matière de CSE.

Les femmes noires vont plus loin. Elles soulignent la nécessité pour les femmes noires d'être présentes au comité de direction, laissant entendre que même si les organisations savent comment mettre en œuvre la diversité à l'échelle de la direction, la représentation

des hommes noirs et des femmes blanches n'y est pas équivalente.

En outre, les personnes qui recrutent et embauchent devraient suivre une formation sur les préjugés inconscients pour améliorer leurs pratiques de recrutement, grâce à une représentation des forces en matière de CSE provenant d'un vaste éventail de races, sexes, sexualités et capacités, et ce, à tous les niveaux de l'organisation.

## Aménager des espaces sécuritaires permettant aux employés noirs de s'exprimer et d'obtenir des commentaires francs

Un cadre favorable et empathique à l'échelle de la direction ne garantit pas nécessairement que les employés se sentiront suffisamment en sécurité pour être eux-mêmes au travail et montrer leurs divers points forts en matière de CSE. Les organisations peuvent créer de façon proactive des espaces où les employés se sentent assez bien pour être eux-mêmes au travail et agir en alliés, en incitant les gens à faire rayonner leurs forces en matière de CSE et en prenant en considération les commentaires sincères des employés noirs. Elles peuvent notamment le faire en admettant que chacun communique différemment et que tous ne se sentent pas à l'aise de s'exprimer au sein d'un grand groupe. Pour favoriser l'expression des différentes forces en matière de CSE, un dirigeant peut s'adresser aux employés individuellement pour s'assurer que chacun d'entre eux a l'occasion d'exprimer ses opinions.

Les dirigeants peuvent militer en faveur de la réussite individuelle en utilisant leur pouvoir et leurs plateformes pour faire avancer les idées de leurs employés.

Si les employés constatent que leurs dirigeants leur ménagent activement un espace de discussion et qu'ils souhaitent réellement célébrer leurs forces individuelles en matière de CSE, ils peuvent se sentir suffisamment confiants et en sécurité pour partager leurs idées, leurs préoccupations et leurs réussites, ce qui peut conduire à un développement en matière de CSE.

## Cultiver l'appartenance des Canadiens noirs

Célébrer la diversité des forces en matière de CSE est essentiel pour instaurer un milieu de travail où chacun se sent responsabilisé et inclus<sup>28</sup>. Le sentiment d'appartenance a d'importantes retombées sur les émotions, la cognition, l'image de soi et le rendement professionnel des employés<sup>29</sup>.

Les dirigeants peuvent inspirer un sentiment d'appartenance permettant à chacun de se sentir accepté et inclus au travail, cela en reconnaissant les forces des employés noirs en matière de CSE et en soulignant les contributions, les expériences et les capacités uniques des employés.



## Responsabiliser les dirigeants en ce qui concerne les initiatives en matière de diversité et d'équité

Les organisations canadiennes incluent de plus en plus de postes (par exemple, responsable de la diversité, directeur de la diversité et de l'inclusion) spécifiquement axés sur les initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Malgré cela, de nombreux participants noirs ont l'impression que peu de choses ont changé dans la façon dont les Canadiens racialisés sont traités au travail – comme les évaluations inéquitables des CSE, les obstacles à l'avancement et les préjugés fondés sur la race ou le sexe en milieu de travail. En effet, en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, certains participants noirs constatent une absence de responsabilisation de la part des organisations et de leurs dirigeants à instaurer des changements durables.

Les participants noirs proposent que les employeurs mettent en œuvre des systèmes et des politiques de responsabilisation pour s'assurer que les tâches des dirigeants soient bel et bien effectuées et que les forces des employés en matière de CSE soient reconnues, valorisées et promues de façon équitable. Si les dirigeants ne sont pas tenus responsables à cet égard et que les mesures mises en place ne font pas l'objet d'une évaluation, elles risquent de rester lettre morte et d'avoir peu ou pas d'effets réels sur l'expérience des employés noirs en milieu de travail.

La responsabilisation est essentielle pour créer, mettre en œuvre, évaluer et, en fin de compte, faire progresser les initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Lorsqu'on parle de s'attaquer à des problèmes tels que le racisme envers les Noirs en milieu de travail, cela sous-entend qu'il faut communiquer de façon transparente et proactive ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et les prochaines étapes à suivre.

28 Entrevue avec un participant.

29 Waller, "Fostering a Sense of Belonging in the Workplace."

## Annexe A

# Méthodologie

## Contexte

L'objectif de ce projet est de répondre au besoin urgent d'élargir le prisme de la diversité dans la recherche sur les CSE au Canada. Pour ce faire, nous nous penchons sur ce que ressentent les Canadiens noirs, qui ont l'impression que leur identité raciale a un impact sur la façon dont leurs CSE sont reconnues et évaluées au travail. Bien que ce rapport s'appuie sur les travaux d'envergure sur les CSE effectués par le Conference Board du Canada, il fait partie d'un projet unique en son genre réalisé à l'aide de méthodes mixtes et comprenant une enquête nationale auprès de plus de 9000 répondants<sup>1</sup> ainsi que 66 entrevues approfondies avec divers professionnels canadiens.

Les membres de notre Comité consultatif de recherche – composé d'universitaires canadiens de différents horizons, de chefs d'entreprise et d'experts en matière de diversité, d'équité et d'inclusion – ont fourni des conseils et des commentaires tout au long du processus de recherche et ont appuyé le recrutement des personnes interviewées, le cas échéant. La conception et les protocoles de recherche ont été examinés et approuvés par Veritas, un organisme tiers d'évaluation éthique.

## Questions posées dans le cadre de la recherche

- Quelle est l'expérience des professionnels noirs canadiens en matière de CSE?
- Comment les préjugés et la discrimination systémiques influencent-ils l'évaluation des CSE des Canadiens noirs?
- Comment les employés perçoivent-ils la manière dont leurs employeurs s'adaptent ou répondent aux appels en faveur d'environnements de travail inclusifs et antiracistes?

## Échantillon

Ce rapport traite principalement des données provenant d'entrevues menées auprès de 66 professionnels canadiens âgés de 18 ans et plus, à qui l'on a demandé s'ils croyaient que leur identité raciale avait une incidence sur la manière dont leurs CSE sont perçues et évaluées au travail. Les données de l'enquête sont utilisées pour comparer les similitudes et les différences avec les données des entrevues, le cas échéant.<sup>2</sup>

Les participants, interrogés pendant 45 à 60 minutes, ont dû mentionner leur race et leur sexe avant l'entretien. Tous les interviewés étaient employés (à temps plein, à temps partiel ou travailleurs autonomes) dans un rôle professionnel axé sur le savoir<sup>3</sup>. Pour les besoins de cette étude, nous définissons les travailleurs professionnels axés sur le savoir comme ceux qui acquièrent, manipulent et appliquent des informations dans le cadre d'un travail multidisciplinaire<sup>4</sup>. Nous avons cherché à interroger un échantillon représentatif de femmes et d'hommes noirs et blancs afin de procéder à une analyse des identités raciales et de genre.

Les personnes interviewées ont été recrutées par le biais d'une page d'accueil générale et de la liste de diffusion du Conference Board. Les membres de notre Comité consultatif de recherche ont participé au recrutement en communiquant dans leurs propres réseaux des informations sur le projet. Dans certains cas, nous avons également eu recours à l'échantillonnage par référence pour obtenir de la part des personnes interrogées le nom d'autres participants.

Cette recherche ayant pour but de comprendre comment les professionnels noirs expérimentent l'évaluation, le perfectionnement et l'expression de leurs CSE, le fait d'interroger des Canadiens noirs et non noirs nous a permis de comparer leurs expériences respectives.

Nous présentons ci-dessous la répartition des races et des genres de notre échantillon de personnes interrogées.

**Tableau 1**

Répartition des personnes interrogées selon la race et le genre

	Hommes	Femmes	Non binaires	Total
Noirs/Afro-canadiens/ Caribéens	16	17	0	<b>33</b>
Asiatiques	1	2	0	<b>3</b>
Autochtones	0	2	0	<b>2</b>
Asiatiques du Sud	0	2	0	<b>2</b>
Blancs	11	14	1	<b>26</b>
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>37</b>	<b>1</b>	<b>66</b>

Source : Le Conference Board du Canada.

1 Smith et Gorea, *Bridging the Gap Between Identity and Social and Emotional Skills*.

2 Ibid.

3 Gabler, *Beyond Blue and White Collar*.

4 Mosco and McKercher, "Introduction."

## Exemples de questions d'entrevue

- Votre milieu de travail offre-t-il des possibilités de perfectionner vos CSE? Pouvez-vous donner quelques exemples ?
- Quels types de CSE appréciez-vous chez un dirigeant?
- Les CSE sont-elles évaluées (de manière formelle ou informelle) dans votre milieu de travail?
- Avez-vous l'impression que vos CSE sont évaluées de manière équitable dans votre emploi actuel? Pourquoi, si votre réponse est négative?
- Avez-vous le sentiment que vos CSE sont appréciées par vos dirigeants ou gestionnaires au travail?
- Avez-vous déjà eu l'impression d'être évalué sur la base de stéréotypes en matière de CSE plutôt que sur vos capacités réelles à cet égard?
- Avez-vous l'impression de pouvoir être vous-même au travail? Pourquoi?
- Croyez-vous que votre identité raciale a une incidence quelconque sur l'évaluation de vos CSE?
- Selon vous, votre employeur s'adapte-t-il ou répond-il de manière adéquate aux appels en faveur d'environnements de travail inclusifs et antiracistes?

## Analyse

Quelque 55 heures d'entrevues ont été enregistrées, transcrites et anonymisées, produisant 1502 pages (601657 mots) de texte. Ce texte a été codé et analysé à l'aide du logiciel NVivo. Les thèmes de codage ont d'abord été déterminés en fonction des questions posées dans le cadre de l'enquête et d'une analyse documentaire, puis ils ont fait l'objet d'un examen exploratoire dans le cadre des entrevues. Des tests itératifs de fiabilité entre évaluateurs ont été effectués pour s'assurer de l'uniformité du codage chez tous les chercheurs. Les thèmes ont été examinés en fonction de la fréquence et de l'intensité des observations. Les différences entre les sexes et les identités raciales ont été rapportées lorsqu'un thème a été mentionné dans un pourcentage significatif (c'est-à-dire 20 %) par une identité de genre ou de race ou plus.

## Limitations

L'échantillonnage des groupes de population utilisé pour les entrevues était petit. Il n'est donc pas possible de généraliser à un groupe plus important en fonction de la taille de l'échantillon.

## Annexe B

# Glossaire

**Antiracisme** : Le processus de changement actif et cohérent visant à éliminer le racisme individuel, institutionnel et systémique. L'antiracisme consiste à remettre en question les valeurs, les systèmes et les comportements qui perpétuent le racisme à tous les niveaux de la société.<sup>1</sup>

**Authenticité** : La capacité d'exprimer tous les aspects de son identité, y compris la race, l'appartenance ethnique, le genre et la sexualité<sup>2</sup>.

**Changement de codes** : Stratégie de gestion de l'impression produite à l'aide de laquelle les Noirs adaptent la façon dont ils se présentent pour obtenir des résultats souhaitables (par exemple, professionnalisme apparent) en reflétant les normes, les comportements et les attributs du groupe dominant (c'est-à-dire les Blancs) dans des contextes spécifiques<sup>3</sup>.

**Identité** : Les valeurs, les qualités, les croyances et les traits de caractère qui définissent une personne ou un groupe et qui les distinguent des autres<sup>4</sup>.

**Travail émotionnel** : La charge ou le poids émotionnels supportés par les travailleurs pour gérer leurs sentiments afin de se conformer aux règles et aux directives définies par la société et l'organisation<sup>5</sup>.

**Race** : La race est une « construction sociale » qui répertorie les gens sur la base de caractéristiques physiques et sociales, même si aucune de ces caractéristiques ne peut légitimement être utilisée pour classer des groupes de personnes<sup>6</sup>.

**Privilège** : « Jouissance des libertés, droits, avantages, accès ou possibilités dont bénéficient certaines personnes en raison de leur appartenance à un groupe donné ou de leur situation sociale<sup>7</sup> ». Les privilèges peuvent prendre de nombreuses formes, comme les privilèges raciaux ou de genre, et ils peuvent avoir des effets sur la capacité des employés à progresser au sein d'une organisation et même favoriser ou entraver le développement de leurs compétences<sup>8</sup>.

**Stéréotype** : Une généralisation ou croyance préconçue d'un groupe de personnes qui peut être injuste ou erronée<sup>9</sup>. Cette généralisation attribue les mêmes caractéristiques à tous les membres du groupe, indépendamment de leurs différences individuelles.

1 Fondation canadienne des relations raciales, « Anti-racisme ».

2 Kernis et Goldman, « A Multicomponent Conceptualization of Authenticity ».

3 McCluney et coll., « To Be, or Not to Be ... Black ».

4 Burke, « Identity ».

5 Hochschild, *The Managed Heart*.

6 Gouvernement du Canada, *Construire une fondation pour le changement : La stratégie canadienne de lutte contre le racisme 2019-2022*.

7 Fondation canadienne des relations raciales, « Privilège ».

8 Josten et Will, « Disentangling Privilege From Merit ».

9 Fondation canadienne des relations raciales, « Stéréotype ».

## Annexe C

# Bibliographie

Armstrong, Denise et Cora Mitchell. «Shifting Identities: Negotiating Intersections of Race and Gender in Canadian Administrative Contexts», *Educational Management Administration and Leadership*, vol. 45, n° 5, 2017, p. 825 à 841.

Bakker, Arnold, B. «Strategic and Proactive Approaches to Work Engagement», *Organizational Dynamics*, vol. 46, n° 2, 2017, p. 67 à 75.

BlackNorth Initiative. «CEO Pledge», consulté le 12 juillet 2022, <https://blacknorth.ca/wp-content/uploads/2020/09/CEO-Pledge.pdf>.

Brill, Robert T., David M. Gilfoil et Kristen Doll. «Exploring Predictability of Instructor Ratings Using a Quantitative Tool for Evaluating Soft Skills Among MBA Students», *American Journal of Business Education*, vol. 7, n° 3, 2014, p. 175 à 182.

Burke, Peter. «Identity», dans *The Cambridge Handbook of Social Theory*, Éditions Peter Kivisto, p. 63 à 78, Cambridge University Press, 2020.

Conference Board du Canada, Le. «University Completion», consulté le 5 juillet 2023, <https://www.conferenceboard.ca/hcp/university-completion.aspx/>.

Deitch, Elizabeth A., Adam Barsky, Rebecca M. Butz, Suzanne Chan, Aurthur P. Brief et Jill C. Bradley. «Subtle Yet Significant: The Existence and Impact of Everyday Racial Discrimination in the Workplace», *Human Relations*, vol. 56, n° 11, 2003, p. 1299 à 1324, <https://doi.org/10.1177/00187267035611002>.

Environics Institute for Survey Research. *Experiences of Discrimination at Work*, Toronto, Environics Institute for Survey Research, 2022.

–. *The Black Experience Project in the GTA: Overview Report*, Toronto, Environics Institute for Survey Research, 2017.

–. *Widening Inequality: Effects of the Pandemic on Jobs and Income*, Toronto, Environics Institute for Survey Research, 2021.

Fondation canadienne des relations raciales. «Anti-racisme», consulté le 10 mai 2022, <https://www.crrf-fcrr.ca/en/resources/glossary-a-terms-en-gb-1/item/22793-anti-racism>.

–. «Privilège», consulté le 20 avril 2022, <https://www.crrf-fcrr.ca/en/resources/glossary-a-terms-en-gb-1?letter=p&cc=p>.

–. «Stéréotype», consulté le 10 mai 2022, <https://www.crrf-fcrr.ca/en/resources/glossary-a-terms-en-gb-1/item/22880-stereotype>.

Foster, Lorne, Stella Park, Hugh McCague, Marcelle-Anne Fletcher et Jackie Sikdar, *Black Canadian National Survey Interim Report 2021*, Toronto, Institute for Social Research, Université York et Fondation canadienne des relations raciales, 2021.

Gabler, Nachum. *Beyond Blue and White Collar: A Skills-Based Approach to Canadian Job Groupings*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2022.

Giammarco, Maria, Stephen Higham et Matthew McKean. *L'avenir est social et émotionnel : L'évolution des compétences recherchées au 21<sup>e</sup> siècle*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2020.

Gouvernement du Canada. «Document d'information : Investissements du gouvernement du Canada dans la formation et le perfectionnement des compétences», consulté le 5 juillet 2023, <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/news/2021/05/background-er-gouvernement-of-canada-investments-in-training-and-skills-development.html>.

–. *Construire une fondation pour le changement : La stratégie canadienne de lutte contre le racisme 2019-2022*, Ottawa, gouvernement du Canada, 2019.

–. «Développer les compétences essentielles en milieu de travail», consulté le 5 juillet 2023, <https://www.canada.ca/en/services/jobs/training/initiatives/skills-success/tools/building.html#why>.

–. «Reconnaissance de la Décennie internationale des personnes d'ascendance africaine», consulté le 10 mai 2022, <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/campaigns/anti-racism-engagement/anti-racism-strategy/international-decade-african-descent.html>.

–. «Le Défi 50-30 : Votre avantage, la diversité!», consulté le 12 juillet 2022, <https://www.ic.gc.ca/eic/site/icgc.nsf/eng/O7706.html>.

Hasford, Julian. «Dominant Cultural Narratives, Racism, and Resistance in the Workplace: A Study of the Experiences of Young Black Canadians», *American Journal of Community Psychology*, vol. 57, n° 1 et 2, 2016, p. 158 à 170.

Hochschild, Arlie R. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, University of California Press, 1983.

- Josten, Cecily et Paris Will. «Disentangling Privilege From Merit: A Crucial Step for True Inclusion at Work», *LSE Business Review*, [http://eprints.lse.ac.uk/108271/1/businessreview\\_2020\\_12\\_03\\_disentangling\\_privilege\\_from\\_merit\\_a.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/108271/1/businessreview_2020_12_03_disentangling_privilege_from_merit_a.pdf).
- Kang, Sonia K., Katherine A. DeCelles, András Tilcsik et Sora Jun. «Whitened Résumés: Race and Self-Presentation in the Labor Market», *Administrative Science Quarterly*, vol. 61, n° 3, 2016, p. 469 à 502.
- Kernis, Michael H. et Brian M. Goldman. «A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research», *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 38, 2006, p. 283 à 357.
- Kis, Victoria et Hendrickje Catriona Windisch. *Making Skills Transparent: Recognising Vocational Skills Acquired Through Workbased Learning*, OCDE, 6 novembre 2018, [https://www.oecd-ilibrary.org/education/making-skills-transparent\\_5830c400-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/making-skills-transparent_5830c400-en).
- Koch, A. J., D'Mello, S. D. et P. R. Sackett. «A Meta-Analysis of Gender Stereotypes and Bias in Experimental Simulations of Employment Decision Making», *Journal of Applied Psychology*, vol. 100, n° 1, 2015, p. 128 à 161, <https://doi.org/10.1037/a0036734>.
- Lorenzo, Rocío, Nicole Voigt, Miki Tsusaka, Matt Krentz et Katie Abouzahr. *How Diverse Leadership Teams Boost Innovation*, Boston, The Boston Consulting Group, 2018.
- Markos, Solomon et M. Sandhya Sridevi, «Employee Engagement: The Key to Improving Performance», *International Journal of Business and Management*, vol. 5, n° 12, 2010, p. 89 à 96.
- McCluney, Courtney L., Myles I. Durkee, Richard Smith, Kathrina J. Robotham et Serenity Sai-Lai Lee. «To Be, or Not to Be ... Black: The Effects of Racial Codeswitching on Perceived Professionalism in the Workplace», *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 97, n° 9, 2021, p. 1 à 12.
- Mosco, Vincent et Catherine McKercher éditeurs. «Introduction: Theorizing Knowledge Labor and the Information Society», dans *Knowledge Workers in the Information Society*, vii–xxiv, Lanham, Lexington Books, 2007.
- Mullings, Delores V. «The Racial Institutionalisation of Whiteness in Contemporary Canadian Public Policy», dans *On Whiteness*, Nicky Falkof et Oliver Cashman-Brown Éditeurs, Leiden, Pays-Bas, Brill, 2012.
- Ngwenya, Thoko. «Racialization of Gender, Work, and the Visible Minority Women at Workplace: With a Particular Focus on African Black Women in Canada», dans *Cartographies of Race and Social Difference*, George J. Sefa Dei et Shukri Hilowle Éditeurs, Cham, Springer International Publishing, 2018, p. 123 à 131.
- Northwestern Searle Center for Advancing Learning and Teaching. «Social Identities», consulté le 10 mai 2022, <https://www.northwestern.edu/searle/initiatives/diversity-equity-inclusion/social-identities.html>.
- O'Reilly, Jane, Sandra L. Robinson, Jennifer L. Berdahl et Sara Banki. «Is Negative Attention Better Than No Attention? The Comparative Effects of Ostracism and Harassment at Work», *Organizational Science*, vol. 26, n° 3, 2014, p. 774 à 793, <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0900>.
- Purcell, David, Kelly Rhea MacArthur et Sarah Samblanet. «Gender and the Glass Ceiling at Work», *Sociology Compass*, vol. 4, n° 9, 2010, p. 705 à 717.
- Smith, Rachel et Michelle Gorea. *Bridging the Gap Between Identity and Social and Emotional Skills: Black Canadians' Perspectives of Social and Emotional Skills in the Workplace*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2022.
- Statistique Canada. «Enquête sur la population active, février 2022», Ottawa, Statistique Canada, 11 mars 2022, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220311/dq220311a-eng.htm>.
- Sun, Shili. «Organizational Culture and Its Themes», *International Journal of Business Management*, vol. 3, n° 12, 2008, p. 137 à 141.
- Thorpe-Moscon, Jennifer, Alixandra Pollack et Olufemi Olu-Lafe. *Empowering Workplaces Combat Emotional Tax for People of Colour in Canada*, New York, Catalyst, 2019.
- Van den Bosch, Ralph et Toon W. Taris, «Authenticity at Work: Development and Validation of an Individual Authenticity Measure at Work», *Journal of Happiness Studies*, vol. 15, n° 1, 2014, p. 1 à 18.
- Waller, Lee. «Fostering a Sense of Belonging in the Workplace: Enhancing Well-Being and a Positive and Coherent Sense of Self», dans *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, Satinder Dhiman Éditeurs, Palgrave Macmillan Cham, 2020 p. 1 à 27.
- Wing Sue, Derald, Christina M. Capodilupo, Gina C. Torino, Jennifer M. Bucceri, Aisha M. B. Holder, Kevin L. Nadal et Marta Esquilin. «Racial Microaggressions in Everyday Life: Implications for Clinical Practice», *American Psychologist*, vol. 62, n° 4, 2007, p. 271 à 286.



## Remerciements

Cette recherche a été préparée grâce au soutien financier du Centre pour les Compétences futures. Le Conference Board du Canada est fier d'être un partenaire de recherche du consortium du Centre pour les Compétences futures. Pour de plus amples informations sur le Centre, veuillez visiter son site Web à l'adresse [fsc-ccf.ca](http://fsc-ccf.ca).

Voici les membres de l'équipe du Conference Board qui ont contribué à cette recherche : Michelle Gorea, Irene Kitimbo, Babatunde Olateju, Michael Bassett, Katrina Campbell, Heather McIntosh, Susan Black, Michael Burt et Jane Hutchison.

Nous remercions les nombreuses personnes qui ont pris le temps de contribuer à cette recherche en tant que participants aux entrevues.

Nous souhaitons également remercier les membres du Comité consultatif de la recherche qui ont appuyé nos travaux de recherche :

- **Christina Cleveland**, vice-présidente, Diversité et inclusion, RBC
- **Madeleine Féquière**, consule générale du Canada, gouvernement du Canada
- **Kenneth J. Fredeen**, avocat général émérite, Deloitte et directeur général, Return on Disability Group
- **Dr Nicole Kaniki**, fondatrice et directrice, Senomi Solutions
- **Natasha Kassim**, directrice, Diversité et inclusion, RBC
- **Dr Denise O'Neil Green**, présidente et consultante principale, Denise O'Neil Green Consulting
- **Dr Jessica Riddell**, directrice générale, Maple League of Universities; professeure titulaire, Université Bishops
- **Patrick Sullivan**, président et chef de la direction, Chambre de commerce d'Halifax
- **Nadia Theodore**, ambassadrice du Canada auprès de l'Organisation mondiale du commerce et représentante permanente du Canada à la Mission permanente du Canada à Genève, Suisse, gouvernement du Canada;
- **Shaun Vollick**, directeur, Stratégie en matière de compétences et Mobilité des talents, RBC

## Uniformiser les règles du jeu pour les Canadiens noirs : appel à l'action à l'intention des dirigeants

Le Conference Board of Canada

Pour citer ce rapport : Conference Board of Canada, Le. *Uniformiser les règles du jeu pour les Canadiens noirs : appel à l'action à l'intention des dirigeants*. Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2023.

©2023 Le Conference Board du Canada\*

Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028 |

\*Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle.

Agent d'accessibilité, Le Conference Board du Canada

Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262

Courriel : [accessibility@conferenceboard.ca](mailto:accessibility@conferenceboard.ca)

®Le Conference Board du Canada est une marque déposée du Conference Board, Inc. Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et sources de données et présentent ainsi des risques et incertitudes. Ces renseignements ne doivent donc pas être perçus comme une source de conseils spécifiques en matière de placement, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Le Conference Board du Canada assume l'entière responsabilité des résultats et conclusions de cette recherche.



Des idées qui résonnent ...