

**Regards sur les attitudes et comportements des
employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre
autochtone (Analyse documentaire – document de travail)**

Rapport soumis à:

**Fonds de recherche du Québec – Société et culture
(FRQSC)**

et au

**Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
(MTESS)**

2018

Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone (Analyse documentaire – document de travail)

Delphine Théberge, Professionnelle de recherche, Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone, Département des sciences du bois et de la forêt, Université Laval

Jean-Michel-Beaudoin, Professeur, Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone, Département des sciences du bois et de la forêt, Université Laval

Hugo Asselin, Professeur titulaire, École d'études autochtones, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Jamal Ben Mansour, Professeur agrégé, Département de gestion des ressources humaines, Université du Québec à Trois-Rivières

Nous tenons à remercier tou.te.s les étudiant.e.s ayant contribué à ce rapport : Anabel Moreau, Ghislain Evoua, Denis Gengoux, Mathieu Gagnon et Kathrine Kroft-Pelletier

Citer ce rapport :

Théberge, D., J.-M. Beaudoin, H. Asselin, et J. Ben Mansour. (2018). Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone (Analyse documentaire – document de travail). Rapport soumis à : Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) et au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS). Université Laval.

Ce rapport fait partie du projet *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone*

CHERCHEUR PRINCIPAL

Jean-Michel-Beaudoin, Professeur, Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone, Département des sciences du bois et de la forêt, Université Laval

COCHERCHEURS

Hugo Asselin, Professeur titulaire, École d'études autochtones, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Étienne St-Jean, Professeur titulaire, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières

Luc Bouthiller, Professeur titulaire, Département des sciences du bois et de la forêt, Université Laval

Jamal Ben Mansour, Professeur agrégé, Département de gestion des ressources humaines, Université du Québec à Trois-Rivières

Bruno Fabi, Professeur émérite, Département de gestion des ressources humaines, Université du Québec à Trois-Rivières

Delphine Théberge, Professionnelle de recherche, Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone, Département des sciences du bois et de la forêt, Université Laval

Dans ce rapport, l'utilisation du genre masculin a été adopté afin de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.

Table des matières

3. Analyse des résultats	10
3.1 Facteurs sociétaux	11
3.1.1. Contexte économique	11
3.1.2 Contexte démographique.....	11
3.1.3. Santé	12
3.1.4. Géographie	13
3.1.5. Genre	14
3.1.6. Cadre politico-administratif.....	15
3.1.7. Éducation et formation	17
3.1.8 Discrimination.....	19
3.2. Facteurs du niveau organisationnel	19
3.2.1. Perception des employeurs	19
3.2.2 Politiques et stratégies des employeurs	20
3.2.3. Recrutement, sélection et intégration en emploi	22
3.2.4. Flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines	25
3.2.5. Conciliation travail/famille/vie personnelle	25
3.2.6. Formation et développement des compétences	28
3.2.7 Certification des entreprises	29
3.3. Facteurs liés au niveau du groupe de travail	29
3.3.1. Climat de travail/relation avec les pairs	29
3.3.2. Climat de travail/ relation avec les superviseurs; employeurs	30
3.4. Facteurs liés au niveau individuel	32
3.4.1. Éducation	32
3.4.2. Réseau social, intérêts et expériences antérieures.....	33
4. Conclusion	35

SOMMAIRE

L'intégration des Autochtones au marché du travail est une préoccupation de plus en plus importante considérant la pénurie de main-d'œuvre qui touche différents secteurs d'activités. La présente analyse documentaire a pour objectif de recenser les facteurs qui favorisent une participation des Autochtones au marché du travail et les principaux défis des entreprises vis-à-vis du recrutement et de la rétention d'employés autochtones. À l'aide d'un modèle multi-niveau sur la gestion de la diversité (Guillaume et *al.* 2014), 120 références ont été analysées. Ainsi, les résultats de l'analyse sont présentés en fonction de facteurs sociétaux, facteurs organisationnels, facteurs liés aux groupes de travail, ainsi que des facteurs individuels.

Au niveau sociétal, les facteurs limitant l'intégration des Autochtones sont les récessions économiques, l'emplacement géographique des communautés autochtones, l'état de santé des Autochtones et les questions de genre. Toutefois, certains facteurs favorisent leur intégration comme le vieillissement de la population au Canada et le renforcement du cadre législatif pour l'intégration de la diversité au travail.

Au niveau organisationnel, les facteurs favorables à l'employabilité autochtone sont la présence de politiques et de procédures visant l'intégration de la diversité, la mise en place de partenariats économiques avec les communautés autochtones et la flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines (migrations pendulaires, service de navette, possibilité de travail à distance, etc.). L'analyse documentaire permet de souligner que les barrières à l'employabilité autochtone sont multiples. Les identifier requiert une analyse contextualisée et, pour y arriver, certains mécanismes peuvent être mis en place, tels que des comités consultatifs ou encore des groupes de travail. Plusieurs entreprises choisissent également d'investir dans la jeunesse autochtone en offrant des bourses, des stages ou des emplois d'été. D'autres facteurs sont moins favorables à l'intégration de la main-d'œuvre autochtone, comme les perceptions négatives

des employeurs à propos des employés autochtones ou encore les difficultés à concilier la vie personnelle et la vie professionnelle.

Au niveau du groupe de travail, les attitudes inappropriées des collègues non-Autochtones peuvent être un frein à l'intégration de la main-d'œuvre autochtone. Le manque de support de la part des superviseurs lors des différends entre collègues est également un facteur important freinant l'intégration en emploi. L'instauration d'un climat favorable à la diversité au sein d'un groupe de travail passe par la promotion du sentiment d'appartenance au groupe de travail (*belongingness*) et à la mise en valeur de l'unicité (*uniqueness*) de l'individu. Le mentorat et la formation par les pairs constituent des approches efficaces pour y parvenir.

Au niveau des facteurs individuels, le faible niveau de formation a été avancé comme principal facteur d'exclusion des Autochtones au marché du travail. D'autres facteurs comme l'environnement social, les intérêts personnels et les expériences antérieures peuvent également s'avérer être des freins à l'emploi.

1. INTRODUCTION

Le Québec fait actuellement face à de nombreux défis en ce qui a trait au besoin de main-d'œuvre. Les perspectives du marché du travail à moyen et long terme indiquent « que pour les années 2013 à 2022, 1 358 500 emplois devront être pourvus au Québec, dont 725 400 postes pour les années 2013 à 2017 et 633 100 pour les années 2018 à 2022 » (Emploi-Québec, 2014 : 7). Le défi est majeur, car les difficultés d'accès à une main-d'œuvre qualifiée touchent différents secteurs économiques (Gouvernement du Canada, 2009; CCC, 2015). Par exemple, l'industrie canadienne des produits forestiers devra recruter 60 000 employés d'ici 2020 (APFC, 2014), notamment pour le secteur forestier au Québec qui éprouve d'importantes difficultés de recrutement pour l'ensemble des métiers (CSMOAF, 2012). Plus précisément, le Conseil de l'industrie forestière du Québec estime à 15 000 le nombre de postes à combler d'ici cinq ans (Le Monde Forestier, 2017). Dans le secteur minier du Québec, 17 000 emplois seront à pourvoir au cours de la période 2015-2025 (CSMOM, 2015), et on note un besoin de plus de 140 000 nouveaux travailleurs au niveau canadien (Conseil RHiM, 2013). La rareté de la main-d'œuvre affecte également les entreprises du secteur des pêches du Québec (CSMOPM, 2014), en particulier les entreprises de la transformation et de la pisciculture.

À plus long terme, le vieillissement de la population québécoise, qui se poursuivra au cours des 20 prochaines années, aura un impact important sur la disponibilité de la main-d'œuvre (Rheault et Poirier, 2012). Ainsi, la rareté de la main-d'œuvre est un enjeu actuel, mais aussi pour les dix prochaines années (Damak et Hajoui, 2016).

Les caractéristiques démographiques des Autochtones, soit une population jeune, en croissance et en recherche d'emploi, représentent donc une opportunité à saisir pour les industries canadiennes, afin de faire face à la rareté de la main-d'œuvre (AADNC, 2011). À ce sujet, l'industrie a des intérêts communs avec ceux des communautés autochtones, car ces dernières veulent accroître leur

participation à l'économie de leur région (Beaudoin et *al.*, 2009; 2015a; Proulx 2012). Par exemple, des travaux révèlent que :

- La Convention de la Baie-James et du Nord-du-Québec a offert des opportunités liées à l'exploitation minière, forestière et hydroélectrique pour les communautés criées et inuit (Mills et Sweeney, 2013; Proulx, 2012);
- Le Plan Nord envisage la création de milliers d'emplois, principalement dans les secteurs liés à l'exploitation des ressources naturelles, et les communautés autochtones cherchent à obtenir leur part des retombées, notamment en termes d'emplois (Asselin, 2011);
- L'entente de principe d'ordre général a permis aux communautés innues d'Essipit, de Mashteuiatsh, de Pessamit et de Natashquan de bénéficier de retombées de l'exploitation des ressources naturelles, surtout de la forêt et des bassins hydroélectriques (Beaudoin et *al.*, 2009; 2014; Proulx, 2012);
- Le jugement Marshall a dynamisé l'économie des communautés innues et micmaques en rendant possible l'exploitation de la pêche commerciale (Proulx, 2012; Beaudoin, 2014).

Ces exemples font ressortir une tendance importante du marché du travail au Québec : une concentration des emplois pour les Autochtones dans les domaines de l'exploitation des ressources naturelles. D'ailleurs, il est possible de se demander si la proximité géographique des communautés autochtones avec les projets miniers, forestiers et des pêches explique, du moins en partie, pourquoi les entreprises peuvent y voir d'excellentes occasions d'y recruter leur main-d'œuvre future. Cela dit, une autre tendance du marché du travail montre une concentration des Autochtones dans le secteur public, notamment au sein des conseils de bande. Comme le souligne le rapport de la Banque TD (2013), cette tendance n'est pas mauvaise en soi, mais elle est peut-être révélatrice d'obstacles à l'obtention d'un emploi en entreprise privée (ex. : barrières géographiques).

Somme toute, il appert de cette problématique de la rareté de main-d'œuvre que la durabilité d'une économie prospère au Québec et au Canada, tout comme le bien-être et la prospérité des communautés autochtones, dépendront de la

capacité des entreprises à profiter de la montée démographique autochtone et à engager des travailleurs issus de ces communautés (Gouvernement du Canada, 2009; CCC, 2015; FRQSC, 2016). L'objectif de cette analyse documentaire est de recenser les facteurs qui favorisent une participation accrue des Autochtones au marché du travail et les principaux défis des entreprises vis-à-vis du recrutement et de la rétention d'employés autochtones.

2. METHODOLOGIE

Dans le cadre de ce projet, la recension des écrits permet de mieux cerner la problématique (Gosselin, 1994), d'avoir une vue d'ensemble des connaissances liées au projet de recherche, ainsi que d'exercer son sens critique face au sujet (Chevrier, 1992). Au final, l'analyse documentaire permettra d'identifier les facteurs qui favorisent une participation des Autochtones au marché du travail.

2.1 Recherche documentaire

Une recherche documentaire a été faite dans 16 bases de données¹. Différentes combinaisons de mots clés ont été testées, avec d'un côté un vocabulaire associé au cadre théorique (emploi, carrière, travail) et de l'autre des termes désignant la population ciblée (Autochtones, Premières Nations, Métis, Inuit)². Ces associations ont été faites en anglais et en français. Une recherche sur le Web a aussi été réalisée, afin de collecter de l'information chez des organismes favorisant l'intégration des autochtones en emploi. Les documents émanent de diverses sources (articles scientifiques, articles de journaux locaux, revues de secteurs, rapports de recherche, rapports académiques, etc.).

¹ ABI/INFORM Global (XML) (ProQuest); Business Source Complete (EBSCO); Emerald Journals (Emerald); Erudit; JSTOR Business; SAGE Journals Online; ScienceDirect – Journal Content (Elsevier API); SCOPUS (Elsevier API); Springer (SRD API); Cairn.info; Autochtonia; Web of Science; PubPsych; ERIC ProQuest; Catalogue UQTR; Google scholar.

² Aborigin*; Indigenous; Autochtone*; Première* Nation*; Indien*; Inuit*; Work* ou Travail; Labour; Employ* ou Emplo*; Attract* ou Attraction; Intégrat* ou Intégration; Retain*; Select* ou Sélection; Recruit* ou Recrutement; Human Resource*; Main-d'œuvre.

L'étude des références a d'abord été priorisée en fonction de leurs liens avec notre question de recherche. Ensuite, une priorité a été accordée aux articles de périodiques scientifiques et aux thèses universitaires, car ils sont soumis à un système d'évaluation par les pairs. Nous avons également considéré les guides, rapports et outils gouvernementaux, produits par des organisations spécialisées ou des groupes d'experts.

2.2. Méthode d'analyse/ cadre théorique

L'analyse des documents s'est appuyée sur le modèle de gestion de la diversité de Guillaume et *al.* (2014). Ce modèle multi-niveau est basé sur la théorie de l'identité sociale, selon une logique motivationnelle. En ce sens, les effets, positifs ou négatifs, de la gestion de la diversité³ des employés dans le milieu de travail, peuvent influencer la motivation des travailleurs à contribuer à leur équipe et à leur organisation (Guillaume et *al.*, 2014).

Le modèle inclut des facteurs *sociétaux* (ex. législation, situation socio-économique, culture, cycle économique), des facteurs *organisationnels* (ex. politiques, procédures, pratiques de gestion des ressources humaines, valeurs), des facteurs liés aux *groupes de travail* (ex. climat d'inclusion, leadership) et des facteurs *individuels* (ex. motivation pour le travail, motivation au travail, sentiment d'efficacité personnelle).

³ Par exemple, les minorités culturelles, les femmes ou, le sujet du présent rapport, les Autochtones.

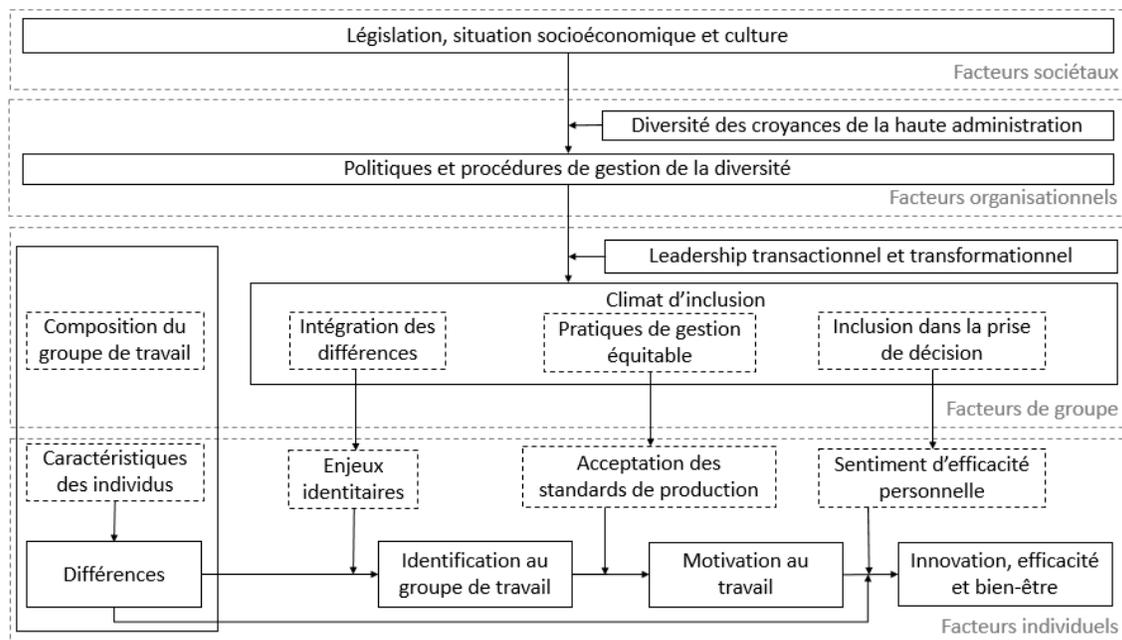


Figure 1: Modèle de gestion de la diversité (tiré de Guillaume et al. 2004)

L'analyse des sources bibliographiques présente donc des facteurs classés selon ces quatre niveaux. Il n'a pas toujours été facile de faire une nette distinction entre chaque niveau. Par exemple, des facteurs liés à l'éducation reviennent dans trois niveaux, sans être présentés de manière redondante.

Parmi les documents consultés, certains facteurs ne ciblaient pas particulièrement les Autochtones, mais plutôt les travailleurs de divers secteurs industriels ou bien les minorités visibles. Cette analyse s'est concentrée à présenter les résultats concernant les Autochtones.

3. ANALYSE DES RESULTATS

Suite à l'exploration des bases de données, nous avons identifié 120 références qui ont été analysés. À travers l'analyse de la documentation, une certaine redondance a été observée dans les thèmes abordés, ce qui indique l'atteinte, du moins partiel, d'un seuil de saturation.

3.1 Facteurs sociétaux

3.1.1. Contexte économique

Il est connu que la fluctuation de l'économie d'un pays, d'une province ou d'une région influence la disponibilité en emplois (CCAB 2016; Eckermann 1979; E&MJ 2012; Gagnon 1988; Gregory et Martin 2000; Lamb 2015; Marshall et *al.*, 2013; Mills et Clarke 2009; Pearson 2012; Pearson et Daff 2013). Les travaux de Lamb (2015) ont d'ailleurs montré que les récessions économiques ont tendance à affecter davantage la situation des Autochtones sur le marché du travail dans les secteurs manufacturiers et de la construction, ce qui se traduit par une augmentation du taux de chômage. Ce phénomène est dû, selon Lamb, au fait que les Autochtones occupent généralement les emplois les moins qualifiés, emplois les plus touchés par les récessions économiques.

Plusieurs indices montrent toutefois une amélioration du développement économique autochtone. Tel que le souligne Proulx (2012 : 84), « au niveau de l'entrepreneuriat, les analyses ont montré que la capacité des communautés à entreprendre est réelle et se fait dans un cadre de plus en plus diversifié et selon une variété de formes organisationnelles [...] Plus d'une centaine de partenariats ont été scellés [...] avec, en sus, une volonté manifeste des Autochtones de participer activement aux investissements et au développement ». Outre les partenariats avec des entreprises non-autochtones, plusieurs autres organisations ont mis en place une politique visant à favoriser les entreprises autochtones. La Commission de la construction du Québec (CCQ 2006) propose de donner un premier droit de soumission aux entreprises autochtones. Le gouvernement du Canada a mis en place le Programme d'entrepreneuriat et des affaires autochtones (PEAA) ainsi qu'une Stratégie nationale d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones.

3.1.2 Contexte démographique

La capacité des Autochtones à trouver un emploi évolue avec les changements de contexte démographique (Marshall et *al.*, 2013). Par exemple, le vieillissement général de la population au Canada et au Québec a un impact positif sur la disponibilité des emplois (Rheault et Poirier 2012; UNDESA 2015). Les

départs à la retraite entraîneront un plus grand nombre de postes à combler, mais on constate un manque de relève du côté de la population québécoise et canadienne. Ainsi, selon cette logique, il est raisonnable de croire que davantage d'opportunités seront à saisir par les Autochtones (AADNC 2003; Bergstrom 2014; Brereton et Parmenter 2008; Briggs 2006; CCAB 2016; E&MJ 2012; Jose 1993; Lamontagne 2004; O'Brien 2010; Pearson 2012; Pearson et Daff 2011; Russell 2013; Silliker 2012; Usher et al. 2005; Wallace et Appo 2011; Wylie 2013).

Les populations autochtones, jeunes et en croissance, représentent un bassin de main-d'œuvre important pour le secteur des ressources naturelles. (AADNC 2003; AADNC 2011; Marshall et al. 2013; Brown et Fraehlich 2012). Le contexte de rareté de travailleurs qualifiés favoriserait donc les Autochtones en considérant leurs caractéristiques démographiques. Tel que présenté en introduction, plusieurs secteurs économiques font face à une pénurie de main-d'œuvre et mettent en place des stratégies pour favoriser l'embauche et le recrutement de travailleurs autochtones (Conseil RHiM 2013).

3.1.3. Santé

Les Autochtones vivent davantage de problèmes de santé par rapport aux moyennes nationales (Anaya 2014). À titre d'exemple, la Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL 2011) affirme que l'espérance de vie des Autochtones est plus courte de 6 à 7 ans que la moyenne de la population québécoise. Cette considération est importante puisque la santé d'un individu affecte non seulement sa productivité sur le marché du travail, mais également ses capacités d'apprentissage; éléments directement liés à l'employabilité des travailleurs (Hunter et Gray 2006; Stephens 2010; Kalb et al. 2014; Brown et Fraehlich 2012). Quoi qu'il en soit, de meilleures conditions de santé sont liées directement à une participation accrue des Autochtones sur le marché du travail (Usher et al. 2005).

Mettre en place des initiatives afin d'améliorer la santé des Autochtones peut améliorer l'employabilité au sein des communautés (Brown et Fraehlich 2012; Cheng 2007; Ferdinand et al., 2014; Hunter et Gray 2006; Hunter et Hawke 2001; Kalb et al., 2014; Kant et al., 2014; Kleinfeld et Kruse 1982; Lamontagne 2004;

Marshall et *al.*, 2013; Pearson 2012; Rerden et Guerin 2015; Sammartino et al. 2003; Stephens 2010; Usher et *al.*, 2005). Notamment, l'initiative canadienne du *Programme de soins à domicile et en milieu communautaire des Premières Nations et des Inuits* (PSDMCPNI), permet de favoriser l'offre de soins de base au sein des communautés autochtones (Gouvernement du Canada, 2012). D'autres mesures peuvent être mises de l'avant, par exemple l'amélioration de la qualité des habitations, puisque des logements de piètre qualité ont des effets néfastes sur la santé mentale et physique des résidents (AADNC, 2003). De cette façon, investir et améliorer les infrastructures dans les communautés, ainsi qu'offrir des services en lien avec la santé physique et mentale favoriseront, indirectement, la participation des Autochtones au marché du travail (Ciceri et Scott, 2006; Brownlie, 2008; Brown et Fraehlich, 2012; CCAB, 2016).

3.1.4. Géographie

L'emplacement géographique des communautés autochtones, souvent dans des zones isolées ou éloignées, affecte le potentiel d'intégration professionnelle de la main-d'œuvre autochtone (Denkenberger et *al.*, 2015). L'éloignement des grands centres urbains est un obstacle à l'emploi des Autochtones sur le marché du travail (Mills et Clarke, 2009; Marshall et *al.*, 2013; Denkenberger et *al.*, 2015; Fang et Gunderson, 2015). Statistiquement, on note un taux de chômage moins élevé et une plus grande participation sur le marché du travail pour les Autochtones vivant dans les centres urbains, comparativement aux Autochtones vivant dans les zones rurales ou dans les communautés (Mill et Clarke, 2009). Les Autochtones travaillant dans les communautés sont davantage dans les industries primaires (agriculture, foresterie, pêche, chasse) ou dans le secteur public (éducation, santé, administration publique)

Selected labour force characteristics for Aboriginal identity population and settler population by category of residence^a.

	On-reserve		Non-reserve rural		Urban	
	Aboriginal	Settler	Aboriginal	Settler	Aboriginal	Settler
Participation rate	52.1	60.2	63.9	66.4	65.4	66.6
Employment rate	37.7	54	52.1	61	55.1	62
Unemployment rate	27.6	10.3	18.5	8.1	15.8	6.9
<i>Percent of labour force participants in each industry classification</i>						
11 Agriculture, forestry, fishing and hunting	8.3	2.8	9.7	14.3	2.2	1
21 Mining and oil and gas extraction	1.7	1	3.2	1.6	2.2	0.9
22 Utilities	1	1	1.2	0.8	0.7	0.7
23 Construction	9.2	7.2	8.9	7.8	7.5	5.1
31–33 Manufacturing	4.2	7	9.8	14.1	10.4	14.1
41 Wholesale trade	0.6	3.3	1.9	3.6	3.1	4.7
44–45 Retail trade	6.2	11.8	9.5	9.8	10.8	11.7
48–49 Transportation and warehousing	3.5	5.9	6	5.4	5.4	4.9
51 Information and cultural industries	0.6	2	1	1.2	2	3.1
52 Finance and insurance	0.4	2.1	1.2	2.3	2.2	4.6
53 Real estate and rental and leasing	0.5	1.8	1	1	1.5	1.8
54 Professional, scientific and technical services	1.1	4.4	1.8	3.5	3.4	7.1
55 Management of companies and enterprises	0	0.1	0	0.1	0	0.1
56 Administrative and support, waste management and remediation services	3.5	4	3.2	2.9	5.7	4.1
61 Educational services	10.9	11.5	6.6	5.7	5	6.7
62 Health care and social assistance	13.6	10.7	10.3	8.7	10.8	9.9
71 Arts, entertainment and recreation	2.5	2.2	2.2	1.8	2.8	2
72 Accommodation and food services	4.2	7.5	7.7	5.6	10.1	6.9
81 Other services (except public administration)	2.5	4.6	4.4	5	5.2	4.8
91 Public administration	25.4	9	10.4	4.8	9	5.8

^a Data drawn from 20% sample of Statistics Canada Census 2001. Aboriginal population is the identity population and includes all individuals who stated that they identified with an Aboriginal group in the Canadian census. Settler population includes all individuals who did not indicate Aboriginal identity. The employment rate was calculated based on the total population over 15 years. The unemployment rate was calculated based on the total number of labour force participants.

Tableau tiré de Mills et Clarke 2009, p. 995.

En outre, la proximité des communautés aux sites d'exploitation des ressources naturelles peut être une opportunité intéressante pour les travailleurs autochtones, leur permettant d'occuper un emploi près de leur famille et de leur collectivité (AADNC, 2003; Loxton et al. 2012; Wylie, 2013; Conseil RHIM, 2013). Néanmoins, plusieurs de ces sites demeurent éloignés des communautés, ce qui pose un défi important au niveau du transport des travailleurs autochtones. Notamment, plusieurs autochtones ne possèdent pas de voiture, ni de permis de conduire (Beaudoin et al., 2017). Pour résoudre ce problème, certains employeurs du secteur forestier ont mis en place système de transport organisé.

3.1.5. Genre

Peu d'études traitant de l'emploi autochtone dans le secteur des ressources naturelles incluent des considérations relatives au genre. Lévesque et al. (2001) montrent que le genre influence l'employabilité autochtone. En effet, l'accès des femmes autochtones au marché du travail peut être limité en fonction de divers éléments : « les services de garde dans les communautés sont peu organisés, voire inexistant; elles assument souvent l'entière responsabilité des travaux domestiques; elles ont en moyenne deux fois plus d'enfants que les femmes non autochtones; les mères adolescentes sont au moins cinq fois plus nombreuses en

milieu autochtone qu'au sein de la population québécoise; les femmes et les enfants sont les premières victimes de la violence qui sévit dans toutes les communautés. » (Lévesque et *al.*, 2001 : 3). Il faut aussi noter que les femmes autochtones occupent fréquemment des emplois à temps partiel (CRPA, 1996 [dans Lévesque et *al.*, 2001]).

Toujours selon Lévesque et *al.* (2001), les programmes d'employabilité québécois semblent satisfaire certains besoins des femmes autochtones : gagner sa vie, disposer d'un revenu suffisant pour couvrir les frais relatifs à la vie quotidienne, participer à des activités communautaires et, enfin, celui de se retrouver entre Autochtones, que ce soit en ville ou en région.

Dans un sondage d'Emploi-Québec (2012), concernant l'intégration de la main-d'œuvre crie dans le marché du travail en Jamésie, on constate que les femmes occupent majoritairement des emplois techniques⁴ et professionnels⁵. Plus précisément, on remarque que les femmes sont davantage intéressées par un emploi dans le domaine de la santé, l'administration (management) et l'éducation. Tandis que les hommes s'intéressent à la construction, la gestion, la foresterie et les mines. « On voit que les stéréotypes sexuels relatifs aux professions sont fortement implantés chez nos répondants » (Emploi-Québec, 2012 : 45).

3.1.6. Cadre politico-administratif

Depuis plusieurs années, le cadre législatif a été modifié afin de favoriser une plus grande participation des Autochtones au marché du travail (AADNC 2003; Crawley et Sinclair 2003; Brereton et Parmenter 2008; Gibson et O'Faircheallaigh 2010; McCreary et *al.*, 2016). Par exemple, pour contrer la discrimination, le gouvernement canadien a modifié le cadre législatif à différentes

⁴ « De deux à trois ans d'études postsecondaires dans un collège communautaire, un institut technique ou un Cégep; De deux à cinq ans d'apprentissage, ou; De trois à quatre ans d'études secondaires et de plus de deux ans de formation en cours d'emploi, de cours de formation liés à l'emploi ou d'expérience de travail précise. » (Emploi-Québec, 2012 : 30)

⁵ « Un diplôme universitaire (baccalauréat, maîtrise ou doctorat). » (Emploi-Québec, 2012 : 30)

reprises (Stelcner 2000; AADNC 2003; Benhamadi 2003).⁶ Ainsi, depuis l'introduction et la mise en application de la *Loi sur l'équité en matière en emploi (1995)*, on constate une hausse de l'employabilité des Autochtones, et ce, particulièrement dans le secteur public (Agocs, 2002). L'évolution de la législation quant à l'équité et aux relations de travail a su favoriser l'emploi autochtone (Benhamadi 2003; Crawley et Sinclair 2003; Hunter 1997; Jain et al., 2000; Jones 1993; Mills 2011; Stelcner 2000).

Il existe aussi des programmes et politiques gouvernementaux pour favoriser l'attraction, la rétention et le développement des travailleurs autochtones sur le marché du travail (AADNC, 2003; Barker, 2006; Braden, 2011; Eckermann, 1979; Jones, 1993; Kalb et al., 2014; Lamb, 2015; Lamontagne, 2004; Loxton et al., 2012; Sammartino et al., 2003). Par exemple, la *Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones* (Gouvernement du Canada 2016) présente plusieurs programmes afin de favoriser l'emploi des Autochtones, notamment le *Fonds pour les compétences et les partenariats* et l'*Initiative de services de garde pour les Premières nations et les Inuits* (ISGPNI).

Il importe de mentionner que le Québec a adopté la *Loi sur les compétences (2007)*. Cette loi, qui concerne les employeurs dont la masse salariale annuelle est de plus de deux millions de dollars, « vise à améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre et à favoriser l'emploi, l'adaptation et l'insertion professionnelle de même que la mobilité des travailleurs et des travailleuses » (Emploi-Québec, 2017). Aucune étude ne semble toutefois avoir été réalisée pour vérifier l'impact de cette loi sur le développement des compétences des travailleurs et travailleuses autochtones.

Pour Hodgkins (2015) et Totta et Burke (1995), l'évaluation et la révision des programmes favorisant l'emploi sont des éléments importants pour assurer l'amélioration continue et la qualité des initiatives gouvernementales. En ce sens, les initiatives administrées par des organismes autochtones permettent de

⁶ La Loi canadienne sur les droits de la personne de 1976; La Charte canadienne des droits et libertés; La Loi sur le multiculturalisme canadien de 1988; La Loi sur l'équité en matière d'emploi de 1986

maximiser les retombées et semblent s'adapter plus facilement aux particularités et aux enjeux locaux (Braden, 2011 et AANC, 2003). Un financement stable des programmes et des initiatives est un élément favorisant la participation des Autochtones au marché du travail (AADNC, 1999; Braden, 2011; Hodgkins, 2015; Loxton et *al.*, 2012; Perkons et Brown, 2010).

3.1.7. Éducation et formation

Au Canada, les Autochtones ont généralement un niveau d'éducation plus faible en comparaison à la population non-autochtone. Au Québec, selon les données provenant du Recensement de la population canadienne de 2006 (CCPNIMT 2013), c'est près d'une personne des Premières Nations sur deux qui ne possède ni certificat, ni diplôme d'études, ni grade universitaire (46,3 %). En comparaison, c'est une personne sur quatre pour la population générale (25%). De pair avec le faible niveau d'éducation, les Autochtones ont souvent un niveau de maîtrise du français et des connaissances informatiques plus faibles que la moyenne nationale (Pearson, 2012; Pearson et Daff, 2011).

Le niveau de scolarité faisant partie des critères d'embauche pour plusieurs emplois, l'éducation est un obstacle majeur à l'attraction et à la rétention des Autochtones au marché du travail (Brown et Fraelich, 2012; Gröschl, 2003; AADNC, 2003; Ciceri et Scott, 2006; Howard et *al.*, 2012; Jose, 2013; Lamontagne, 2004, Sloan et Oliver, 2009). D'ailleurs, Beaudoin et *al.* (2017) expliquent que le travail en forêt est un des rares débouchés pour les Autochtones avec un niveau d'éducation plus faible.

Un des principaux obstacles à l'éducation des Autochtones est l'insuffisance de ressources financières pour couvrir les dépenses associées à la formation (Bergstrom, 2014; Braden, 2011; Howard et *al.*, 2012). De plus, l'absence d'infrastructure scolaire dans les milieux éloignés ne favorise pas l'éducation des Autochtones (Howard et *al.*, 2012).

Il existe néanmoins des programmes pour favoriser l'éducation des Autochtones, tel que le *Programme d'aide aux étudiants de niveau postsecondaire* (PAENP) qui verse une aide financière aux étudiants et étudiantes inuit et des

Premières Nations admissibles et inscrits à des programmes d'études postsecondaires (AADNC 2017). L'augmentation du financement gouvernemental des programmes de formation pour les Autochtones ferait partie des solutions aux problèmes d'intégration de la main-d'œuvre autochtone (Richards, 2011; AADNC, 2003; Braden, 2011; CCQ, 2006; Gibson et O'Faircheallaigh, 2010).

Selon Russell (2013), les entreprises, les institutions scolaires et les programmes d'aide à l'emploi doivent travailler en collaboration. Ils doivent donner les ressources et les opportunités aux Autochtones, ainsi qu'améliorer les formations et les programmes postsecondaires. Afin de favoriser l'apprentissage, les divers programmes de formation pourraient intégrer des éléments relatifs à la culture et aux traditions autochtones (AADNC, 1999; Brown et Fraehlich, 2012; Dwyer, 2003; Gröschl, 2003; Usher et *al.*, 2005). En ce sens, une attention particulière devrait être apportée à l'implantation de nouveaux services éducatifs pour les adapter aux besoins locaux et à la culture des communautés (Brown et Fraehlich, 2012; CCAB, 2016; Kalb et *al.*, 2014; Minore et *al.*, 2004; Perkons et Brown, 2010; Rae et *al.*, 2013; Stewart, 2008; Wallace et Appo, 2011). Par exemple, la formation peut être de courte durée et axée sur la pratique de techniques (CCPNIMT, 2011, 2016).

Pour les femmes autochtones, les programmes de formation regroupant uniquement des Autochtones peuvent avoir des avantages (Lévesque et *al.*, 2001). Par exemple, dans ces programmes, on évite les comparaisons basées sur les dossiers scolaires (par rapport aux non-Autochtones), ainsi que les confrontations pouvant être source de discrimination. Toutefois, ces formations adaptées comportent des limites, principalement à cause de l'assouplissement des critères d'admission. Cet assouplissement permet d'ouvrir les programmes à une clientèle intéressée qui ne possède pas les bases scolaires généralement exigées, mais, en contrepartie, les diplômes obtenus ne permettent pas de travailler à l'extérieur des milieux autochtones. « Ces formations ne favorisent donc pas une intégration réelle au marché du travail; en revanche, elles favorisent sans aucun doute l'intégration communautaire » (Lévesque et *al.*, 2001 : XIII)

3.1.8 Discrimination

L'amélioration de la situation des communautés autochtones nécessite une meilleure connaissance des enjeux sociaux et économiques auxquels elles font face, dont les défis de l'emploi. Dans une étude de cas du partenariat entre Michelin et des communautés autochtones en Nouvelle-Écosse, on souligne le manque de connaissance sur les réalités, mythes et stéréotypes autochtones (Sloan et Oliver, 2009). Cet aspect a créé du ressentiment qui affectait négativement la capacité d'accroître la main-d'œuvre autochtone. Il semble important de sensibiliser les publics aux enjeux touchant les communautés autochtones pour réduire les préjugés et la discrimination sur le marché du travail (Duhaime, 1991; Braden 2011).

La discrimination est un obstacle majeur à la participation des Autochtones au marché du travail. Dans l'étude australienne de Biddle et *al.* (2013), on souligne qu'une expérience de discrimination affecte la volonté de l'individu à chercher un emploi ou à rester sur le marché du travail. C'est là une difficulté qui persiste, car une étude datant de 1980 (Davidson) révélait que l'origine du chômage d'Autochtones australiens proviendrait de la discrimination lors du recrutement.

Plusieurs auteurs mentionnent l'importance du rôle des gouvernements pour éliminer la discrimination systémique face aux Autochtones (Brown et Fraehlich, 2012; Biddle et *al.*, 2013; Agocs, 2002). Selon Guillaume et *al.* (2014), une législation anti-discrimination a pour but de renforcer, entre autres, le traitement équitable des individus en ce qui concerne l'accès aux emplois, la formation et l'éducation, la promotion sur le marché de l'emploi et les conditions de travail.

3.2. Facteurs du niveau organisationnel

3.2.1. Perception des employeurs

La perception des employeurs est importante, car c'est eux, au final, qui dictent les politiques et pratiques de leur organisation. Les employeurs pensent que trouver une main-d'œuvre autochtone compétente n'est pas facile (Henderson, 2003; Sammartino, 2003). Allant dans le même sens, Lamontagne (2004) avance que seulement une petite proportion (13% de dirigeants

commerciaux et 21% de chefs syndicaux) pense que le recrutement de la main-d'œuvre autochtone est important pour la résolution du problème de la rareté de la main d'œuvre; la majorité étant d'un avis contraire. Sammartino et *al.*, (2003) révèlent que l'emploi autochtone est affecté par la perception des employeurs des Autochtones, notamment en ce qui concerne leurs niveaux d'éducation, de compétence et d'engagement. Plus précisément, les employeurs pensent que très peu d'Autochtones cherchent réellement un emploi, d'où les niveaux d'absentéisme élevés et la difficulté à les retenir. « *These differentials in CEO perceptions of Indigenous workers' human capital go a substantial way in explaining the poor Indigenous employment outcomes in terms of lower demand for Indigenous workers from employers* »(Sammartino, 2003: 53). De plus, les employeurs sont préoccupés par les questions de performance, notamment par la différence de qualité du travail entre travailleurs autochtones et les travailleurs non-autochtones « *the differences in perceptions of Indigenous workers' performance indicate ongoing CEO concerns about the quality of labour being provided* » (Sammartino, 2003 : 57).

3.2.2 Politiques et stratégies des employeurs

La mise en place de politiques et de procédures visant l'intégration de la diversité permet d'officialiser l'engagement de l'organisation envers la main-d'œuvre autochtone. Il s'agit d'un facteur facilitant l'intégration de la main-d'œuvre autochtone (Shore et *al.*, 2011). Aligner les différentes politiques et procédures avec la politique d'intégration et d'emploi autochtone permet également de renforcer le positionnement organisationnel en faveur de l'intégration de la diversité et de l'égalité des chances dans la structure de l'organisation (Totta et Burke, 1995). Cela permettrait également de décloisonner les relations avec les autochtones au sein de l'organisation. Comme le déplorent Crawley et Sinclair (2003), « *Indigenous affairs have typically been subsumed under "Community" or "Public Relations" divisions of company structures. This has tended to align Indigenous issues with other forms of "arms-length" sponsorship or philanthropy, rather than making them part of strategy or human resource management* ».

Le sondage de Sammartino et *al.* (2003) démontre néanmoins que peu d'employeurs possèdent une politique en matière de gestion de la diversité autochtone. Ceux qui en possèdent lui accordent souvent peu d'importance, en comparaison à d'autres politiques comme celle de santé et sécurité au travail (Sammartino, 2003). « *These findings reflect an environment in which minimal financial and people resources were dedicated to the cause of improving organisations' scope to employ and retain greater numbers of Indigenous employees* » (Sammartino, 2003: 55). Pour qu'une politique soit un facteur facilitant l'intégration de la main-d'œuvre autochtone, il ne suffit pas qu'elle existe. Elle doit être accompagnée de ressources humaines et financières. En ce sens, le soutien de la haute direction est fondamental pour un réel engagement envers l'intégration de la main-d'œuvre autochtone (Crawley et Sinclair, 2003; Shore et *al.*, 2011; Totta et Burke, 1995). Cela garantirait, entre autres, un certain degré de coopération de la part des gestionnaires les plus réticents (Totta et Burke, 1995).

Outre les politiques et les procédures organisationnelles, les employeurs utilisent certaines stratégies qui favorisent l'emploi autochtone. Le partenariat avec les communautés autochtones est une stratégie qu'encouragent les gouvernements et qu'adoptent les entreprises (Sloan et Oliver, 2009). La création de partenariats avec les communautés autochtones, en les impliquant dans le processus de recrutement, faciliterait l'attraction de la main-d'œuvre autochtone (Jose, 2013). À titre d'exemple, l'expérience du partenariat entre Michelin et des communautés autochtones de Nouvelle-Écosse a tenté de résoudre un problème de rareté de main-d'œuvre en faisant appel au programme gouvernemental *Initiative sur la participation des Autochtones sur le marché du travail* (IPAMT) (Sloan et Oliver, 2009). Dans le cadre de cette initiative, la planification de la main-d'œuvre a été présentée comme une pratique importante (Sloan et Oliver 2009). Pour que la planification soit efficace, elle doit tenir compte des aspects sociaux, culturels et économiques des populations autochtones (Thomas, 2015). Entre outre, Perkons et Brown (2010) accordent une place de choix à la confiance dans les rapports entre les organisations et les autochtones. En ce sens, les organisations doivent travailler à bâtir et maintenir une relation de confiance avec les communautés autochtones. Une fois bien établie, elle conduira les deux parties

à travailler ensemble pour la réalisation de buts communs, par exemple l'augmentation de l'employabilité des membres des communautés.

3.2.3. Recrutement, sélection et intégration en emploi

Certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être adaptées pour faciliter le recrutement et l'intégration des employés autochtones, en tenant compte de leurs particularités (Sloan et Oliver, 2009; Joseph, 2008; Brown, 2003). Notamment, en ayant recours à un conseiller en emploi de la communauté avant de procéder à la mise en candidature ou en embauchant un recruteur autochtone pour aider les candidats autochtones à postuler. Les membres des communautés autochtones peuvent percevoir l'entreprise comme difficile d'accès (Sloan et Oliver, 2009), de telles mesures peuvent atténuer ces perceptions. En ce sens, le processus de recrutement devrait être culturellement adapté, en s'axant sur les motivations des Autochtones au sein de l'organisation (Day et al., 2004).

L'image de l'entreprise a aussi un effet sur le recrutement. Par exemple, plusieurs Autochtones préfèrent travailler pour un employeur qui s'engage en matière de responsabilité sociale et de diversité de la main-d'œuvre (Ng et Sears, 2015). De plus, il est important d'avoir d'une communication claire et précise. Les résultats d'une expérience en laboratoire (Seijts et Jackson, 2001), portant sur la perception de jeunes étudiants autochtones, révèlent qu'il leur est difficile d'avoir une connaissance exacte des qualifications requises pour certains postes de travail, les affiches de certaines entreprises laissant souvent les candidats dubitatifs quant à celles-ci. En Australie, des agences dans le domaine de justice criminelle ont mis en place des pratiques pour améliorer la communication, telles qu'approcher de manière personnelle les employés potentiels par des Autochtones travaillant déjà dans l'organisation ou faire des visites dans les écoles, universités, communautés par une équipe d'employés autochtones (Day et al., 2004).

Comme l'ont démontré les études de cas de Totta et Burke (1995) et de Sloan et Oliver (2009), les barrières institutionnelles au recrutement de la main-

d'œuvre autochtone sont multiples⁷ et les identifier requiert une analyse contextualisée. En ce sens, la Banque de Montréal a mis en place un groupe de travail ayant comme objectif d'identifier les principaux obstacles auxquels les autochtones font face et de proposer un plan d'action visant à éliminer ces barrières. Totta et Burke (1995) soulignent d'ailleurs cinq stratégies gagnantes qui ont permis à ce groupe de travail de mener à terme leur mission : 1) le soutien exécutif, 2) la participation des employés dans la collecte de données, 3) l'utilisation de faits pour déconstruire les mythes, 4) avoir une approche inclusive visant la création d'opportunité pour tous les employés et 5) s'assurer définir clairement l'imputabilité dans la mise en œuvre du plan d'action (Totta et Burke, 1995 : 34). Une seconde étude de cas a également permis de constater que la mise en place d'un comité consultatif composé d'employés de Michelin et de membres issus des communautés autochtones a permis de faciliter l'identification des barrières au recrutement autochtone (Sloan et Oliver, 2009).

⁷ Il peut s'agir, par exemple, des formulaires de demande d'emploi, des critères de sélection des employés, de test d'entrée pour tous les employés, etc.

Tableau 1-Pratiques concrètes identifiées dans la documentation

Application et recrutement

- Avoir recours à un conseiller en emploi de la communauté autochtone avant de procéder à la mise en candidature;
- Intégrer une section permettant l'identification personnelle du candidat dans l'énoncé de l'offre d'emploi;
- Embaucher un recruteur autochtone pour aider les candidats autochtones à postuler;
- Faire des annonces publicitaires dans les journaux locaux des communautés autochtones;
- Mettre en œuvre des stratégies consistant à travailler directement avec les agences de recrutement Autochtones.

Auprès des étudiants :

- Offrir des bourses scolaires pour attirer les étudiants;
- Donner l'opportunité aux employés autochtones de s'adresser aux jeunes autochtones dans les écoles;
- Offrir des stages pour attirer la main-d'œuvre qualifiée.

Maintien de bonnes relations avec les communautés autochtones

- Multiplier les visites dans les communautés autochtones pour conserver de bonnes relations;
- Échanger (via des détachements de personnels) avec des organisations autochtones en vue de faciliter un transfert de connaissances et de compétences.

Climat de travail

- Développer une culture et un climat organisationnels pouvant concilier avec les valeurs culturelles et le système de croyance des employés autochtones;
- Offrir des formations aux employés visant à hausser leur compréhension des bénéfices à travailler avec les communautés autochtones;
- Organiser, à l'interne, des formations et des programmes de développement axés sur le développement du leadership managérial des Autochtones.

Sources: Brown, 2003; Henderson, 2003; Gröschl, 2003; Joseph, 2008

3.2.4. Flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines

La flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines est également un facteur facilitant l'intégration de la main-d'œuvre autochtone. Dans le secteur des sables bitumineux, certaines entreprises offrent divers services permettant aux employés de se sentir épanouis, comme le fait de changer de poste de temps en temps et d'accorder la responsabilité du recrutement à des dirigeants autochtones (Jose, 2013). En Saskatchewan, dans les secteurs miniers et pétroliers des années 1970-80, des entreprises ont instauré des programmes de migrations pendulaires, afin de favoriser le recrutement de la main-d'œuvre autochtone (Gagnon, 1988). Plus précisément, il s'agit d'un aller-retour entre le lieu de travail et le lieu de résidence. Ces déplacements, payés et organisés par l'employeur, se font sur de longues distances et sur des longueurs de temps variées (ex : 7 jours de travail, 7 jours de congés). Dans le secteur forestier québécois, certaines entreprises offrent un service de navette depuis la communauté ou encore financent l'obtention d'un permis de conduire, permettant ainsi de limiter les barrières géographiques à l'emploi autochtone (Beaudoin et *al.*, 2017). La maturation des technologies de l'information et de la communication facilite la possibilité d'offrir un emploi qualifié grâce au télétravail pour les membres des communautés isolées (Denkenberger et *al.*, 2015). Cette façon de faire peut-être une approche de gestion de la diversité efficace au sens où elle permet une compréhension et un usage des moyens technologiques selon les cultures et les endroits de travail.

3.2.5. Conciliation vie personnelle/vie professionnelle

Pour une organisation, avoir des politiques de conciliation vie personnelle – vie professionnelle (V-P/V-P) peut être vue comme une stratégie importante de gestion des ressources humaines. Les tensions entre la vie personnelle et la vie professionnelle peuvent être perçues comme une forme de conflit de rôle dans lequel les pressions exercées par le travail et les domaines personnels sont mutuellement incompatibles à certains égards (Greenhaus et Beutell, 1985). Dans une organisation, ces tensions peuvent être une source d'augmentation du

roulement de personnel (Haar. 2004; Haar et *al.*, 2012). Pour les Autochtones, la difficulté à concilier leur culture et celle de leur milieu de travail, ainsi que le peu de soutien de leur environnement personnel et professionnel, peut influencer de manière négative leur expérience en emploi (Loxton et *al.*, 2012; Beaudoin et *al.*, 2017). Cette situation de conflits entre le milieu de travail et la sphère familiale peut encourager une personne à quitter son emploi, afin d'en trouver un autre plus adapté à sa famille (Haar et *al.*, 2012). Comprendre quel est le rôle de la famille dans les systèmes de valeurs autochtones peut donc aider à la création d'une politique concernant l'arrimage du travail et de la famille.

À titre d'exemple, chez les Maoris de Nouvelle-Zélande, le Whanau (famille et famille élargie) a une influence considérable dans la vie des individus, ce qui comprend le choix de garder, ou non, un emploi (Haar et *al.*, 2012). La notion d'individualité chez les Maoris est basée sur la connectivité et l'affiliation avec les générations passées, présentes et futures. Tandis que la notion d'individualité occidentale est orientée vers l'autonomie, la liberté et les intérêts personnels (Hook et *al.*, 2007 [dans Haar et *al.*, 2012]).

Il y a une plus grande stabilité dans les intentions de garder son emploi chez les Maoris ayant un grand support du Whanau. Par exemple, lorsqu'il y a un conflit à la maison, le support du Whanau vient aider le travailleur maori réduire les effets de ce conflit sur son travail.

Toutefois, la question du temps que l'employé accorde à son travail et à sa famille est importante. Si le temps de travail n'entre pas en conflit avec ses responsabilités familiales, l'employé maori n'aura pas tendance à chercher un autre emploi. Cependant, s'il néglige ses responsabilités familiales à cause du temps passé au travail, le Whanau va l'encourager à trouver un emploi ailleurs.

Le fait d'encourager et d'inclure la participation du Whanau au sein des discussions entre employeurs et employés concernant les décisions de carrière de ces derniers peut constituer un atout et un facteur intéressant dans la mesure où la participation du Whanau fournit une meilleure compréhension et améliore les décisions de fidélisation des employés maoris (Haar et *al.*, 2012). De plus, cette

exemple met de l'avant le besoin d'étudier les relations entre le travail et la famille dans différentes cultures.

La pratique d'activités traditionnelles est importante pour plusieurs Autochtones. La conciliation travail et la pratique d'activités traditionnelles comportent plusieurs défis (Bernard, 1995). « *These barriers include incompatibility of regular work schedule with land-based activities: different perceptions of the relative importance of wage employment to other activities; and of course, lack of skills training and education levels required to access job* » ([Fee- Yee Consulting Ltd, 1986: 9 [dans Bernard, 1995:112]). Dans le même ordre d'idées, l'emploi temporaire plaît aux Cris, entre autres, parce que cela leur permet d'alterner le poste salarié et les activités traditionnelles. Le choix d'un poste temporaire serait motivé et justifié par des raisons de nature économique et culturelle (Bernard, 1995). Cet équilibre entre la structure dite moderne et traditionnelle à laquelle se greffe une base économique "mixte" permet aux individus de tirer avantage de deux systèmes différents, mais néanmoins complémentaires (Bernard, 1995). La volonté de rester près de sa famille l'emporte souvent sur la possibilité d'un poste permanent qui obligerait l'individu à s'absenter de sa communauté (Bernard, 1995).

Tel que mentionné plus haut, la migration pendulaire peut représenter un « compromis entre les impératifs des besoins matériels et les attaches psychologiquement confortables et sécurisantes d'un milieu culturel familial » (Gagnon, 1988 :165). Ce compromis permet de résoudre, du moins temporairement, une contradiction entre le milieu culturel et les besoins monétaires.

Dans le contexte inuit des années 1980, Duhaime (1991) observe qu'il est fréquent que plusieurs personnes occupent un même emploi demandant peu d'expérience. Il y a même des mécanismes d'auto remplacement (ou de roulement auto-réglé) où les employés s'assurent eux-mêmes que leur travail sera effectué. Par exemple, un cuisinier à l'hôtellerie locale mentionne qu'il n'a pas de problème à trouver des remplaçantes à ses assistantes : « Je n'ai même pas besoin de m'en occuper. Quand elles ne rentrent pas travailler, elles envoient leurs

filles, des cousines ou des sœurs. Elles travaillent toujours à deux » (extrait d'entrevue cité dans Duhaime, 1991 : 121). Ce roulement auto-réglé fonctionne lorsque la différence, la culture et le rythme inuit sont respectés.

Néanmoins, le travail saisonnier en forêt comporte également son lot de défis. Par exemple, dans une étude qualitative auprès de travailleurs innus de Mashteuiatsh (Beaudoin et al. 2017), on souligne que les attentes non comblées quant au nombre d'heures de travail (permettant l'accès à l'assurance chômage en saison morte) et l'éloignement prolongé du milieu familial et communautaire sont souvent source de démotivation pour les travailleurs de la région.

3.2.6. Formation et développement des compétences

Au niveau organisationnel, il existe divers exemples où les entreprises offrent des formations, des bourses, des stages ou des emplois d'été. Notamment, le Casino de Régina s'implique dans le développement de cours universitaires spécialisés sur l'industrie du casino où tous les cours contiennent une composante autochtone (Gröschl, 2003). Pour Gröschl (2003: 98), « Organisations need to shift their focus from a short-term hiring plan towards a more long-term strategy that includes potential employees' pre-employment training and their education. This requires strong external links and partnerships with a wide range of organisations such as academic institutions and employment agencies ».

Dans le secteur forestier québécois, une initiative autochtone de formation offre une phase transitoire de la rémunération du travail à l'heure vers le travail à la production (Beaudoin, 2017). En effet, les standards de production des emplois en forêt peuvent poser certains défis pour les travailleurs autochtones.

Dans le secteur minier australien, certaines entreprises, en vue d'accroître la participation des Autochtones sur le marché du travail, ont signé des partenariats avec des organisations spécialisées dans la formation et le

recrutement d'Autochtones. De plus, elles garantissent une signature de contrat d'embauche permanent aux Autochtones qui suivent la formation (Brereton et Parmenter, 2008). En Australie entre 2005 et 2007, différents projets d'apprentissage en ligne ont été testés, afin d'améliorer l'éducation et l'employabilité des Autochtones (Wallace et Appo 2011). Les études de cas de Wallace et Appo (2011) ont démontré que les technologies peuvent jouer un rôle dans la communication entre les cultures, les régions, les lieux de travail et les idées.

3.2.7 Certification des entreprises

La certification permet de démontrer qu'une entreprise « a du savoir-faire et qu'elle se démarque par la qualité de ses produits, services ou procédés. Une certification atteste en effet la conformité de produits, services ou procédés à une norme nationale ou internationale » (Entreprises Québec, 2017). Ainsi, la certification d'entreprise est une démarche qui peut avoir un impact sur les travailleurs. Dans le secteur forestier, par exemple, la certification forestière incite l'embauche d'Autochtones sur le marché du travail. Par exemple, la norme FSC stipule que :

« [Les organisations doivent] offrir des opportunités raisonnables, en termes d'emploi, de formation et d'autres services, aux communautés, aux sous-traitants et aux fournisseurs locaux, proportionnellement à l'échelle et à l'intensité de ses activités de gestion. » (FSC, 2013)

Comme l'explique Beaudoin et *al.* (2015b), les communautés autochtones utilisent la certification comme un levier de négociation afin que les entreprises respectent certaines exigences de base.

3.3. Facteurs liés au niveau du groupe de travail

3.3.1. Climat de travail/relation avec les pairs

Au sein des groupes de travail, les sentiments de solitude et d'isolement (émanant de l'éloignement de leurs proches et de l'absence de relations significatives entre collègues) rendent difficile l'intégration des employés autochtones (Simard, 2002; Beaudoin et *al.*, 2017). En outre, les discriminations

vécues en emploi entachent les expériences des Autochtones, ce qui affecte leur intention de rester ou d'intégrer le marché du travail (Biddle et *al.*, 2013; Rerden et Guerin, 2015). Face à ces différents défis, Day et *al.* (2004) proposent d'établir des stratégies pour mettre en contact, et soutenir, les différents employés autochtones, par exemple avec une formation à la sensibilisation culturelle ou une procédure de traitement des griefs. Alors que plusieurs auteurs soulignent l'importance de rendre accessible des formations à la sensibilité culturelle, Parmenter et Trigger (2018) montrent toutefois qu'il existe plusieurs défis de mise en œuvre de ces formations, notamment quant à l'identité de la personne qui possède la légitimité d'offrir ses formations.

Pour Shore et *al.* (2011), instaurer un climat favorable à la diversité passe par des pratiques promouvant le sentiment d'appartenance au groupe de travail (*belongingness*) et à la mise en valeur de l'unicité (*uniqueness*) de l'individu. Le modèle de Guillaume et *al.* (2014 :788) va également en ce sens: lorsque les préoccupations identitaires d'un individu sont satisfaites, l'identification au groupe de travail sera facilitée. De plus amples recherches doivent toutefois être menées afin de comprendre comment y arriver (Shore et *al.*, 2011).

Plusieurs exemples australiens démontrent que le mentorat et la formation par les pairs constituent des approches intéressantes (Burgess et Dyer, 2009; Ewing et *al.*, 2017; McCalman et *al.*, 2009; Scerra, 2012). En effet, les résultats d'une étude (Daly et Gebremedhin, 2015) sur un programme d'intégration révèlent que les participants apprécient avoir du mentorat avec d'autres Autochtones présents dans l'entreprise. Cette pratique favoriserait la création d'un sentiment d'appartenance, mais aussi la formation de sous-groupes au sein de l'entreprise, ne favorisant pas ainsi la pleine intégration des travailleurs autochtones.

3.3.2. Climat de travail/ relation avec les superviseurs; employeurs

L'un des facteurs freinant l'intégration en emploi des Autochtones est l'insuffisance du soutien de la part de leur employeur lorsqu'ils font face à des réactions hostiles de la part de leurs collègues non autochtones (Burke, 2005; Briggs, 2006; Loxton et al. 2012). Dans le même ordre d'idées, la supervision abusive serait un facteur important favorisant le désir de quitter un emploi (Haar et al., 2016). Marshall et al. (2013) soulignent que les employeurs ont un rôle à jouer dans la transition entre l'école et le marché du travail des Autochtones, par leur soutien et leur compréhension. La supervision des travailleurs autochtones est un défi, notamment à cause du manque de connaissances et de compréhension de la culture autochtone (Scerra, 2012).

Scerra (2012) suggère que cette situation pourrait être corrigée par le développement de compétences particulières (liées à la gestion de la diversité culturelle) et par la création d'une culture de supervision inclusive. Le but étant d'amener la supervision culturelle à être considérée au même titre que la supervision opérationnelle. Cette position rejoint celle de Duhaime (1991) et Braden (2011) qui mettent l'accent sur la sensibilisation du public aux enjeux touchant les communautés autochtones, dans le but de diminuer la discrimination sur le marché du travail. Scerra (2012) présente plusieurs approches de supervisions, dont la supervision par les pairs, la supervision externe, l'autoévaluation ou la supervision narrative (valorisation de la tradition orale par l'utilisation d'histoires).

Si le mentorat par les pairs semble être une avenue intéressante, les programmes de mentorat plus traditionnel peuvent également favoriser l'intégration des employés autochtones. En effet, le mentorat est un outil d'apprentissage qui offre plusieurs bénéfices, et ce, tant pour le mentoré et que le mentor, en favorisant le développement professionnel et personnel ainsi que le support psychologique (Burgess et Dyer, 2009). «Culturally sensitive formal mentoring is seen as a major component to ensuring positive indigenous employment outcomes» (Burgess et Dyer, 2009: 468). Il est toutefois important

que le mentor d'un employé autochtone ait accès à une formation interculturelle ou soit lui-même autochtone.

Burgess et Dyer (2009) considèrent que les superviseurs directs ne font pas de bons mentors. Néanmoins, les échanges entre les superviseurs et les subalternes sont bénéfiques au climat de travail et à la rétention des employés. Les échanges doivent amener un sentiment d'équité de traitement pour les membres du groupe de travail, afin de maintenir de l'harmonie sociale (Shore et al., 2011). «Subordinates who do not feel that their manager cares about them are unlikely to feel obliged to remain with the organisation, resulting in higher turnover intentions» (Tepper, 2007 [dans Haar et al., 2016:141]). L'étude de Beaudoin et al. (2017) sur les travailleurs forestiers de Mashteuiatsh va également en ce sens, où l'employeur et le superviseur jouent un rôle important sur la motivation des travailleurs et où l'équité de traitement est un facteur influençant positivement le climat organisationnel.

3.4. Facteurs liés au niveau individuel

3.4.1. Éducation

En ce qui a trait à l'individu, le faible niveau de formation a été avancé comme principal facteur d'exclusion des Autochtones au marché du travail (Ciceri et Scott, 2006; Daly, 1995; Davidson, 1980; Fang et Gunderson, 2015; Hyatt, 2015; Jones, 1993; Kalb et al., 2014). Un rapport, produit par Emploi-Québec (2012) sur l'employabilité de la main-d'œuvre Crie, révèle que le faible nombre de travailleurs Crie ayant un niveau d'étude collégiale ou universitaire serait à l'origine de la difficulté de leur intégration professionnelle.

Dans une étude de Graham et al. (2010), des participants à un programme de formation pour groupes vulnérables au Canada, parmi lesquels figurent des Autochtones, révèlent que les compétences fondamentales des individus (ex. : la capacité à changer la façon de penser) permettent de surmonter les barrières personnelles à la sécurisation et au maintien de l'emploi mieux que les compétences émanant du marché du travail (ex. : apprendre à interagir avec les

autres employés). La même étude souligne que le développement de la confiance en soi mène à une plus grande fonctionnalité en termes de motivation globale et d'inspiration à chercher et à conserver un emploi. Une observation qui a également été soulignée dans l'étude de cas du Casino de Régina : « The lack of limited self-confidence has been identified as a key issue by Casino Regina's senior management. [...] Due to discrimination, cultural differences, differences in learning style (i.e., learning through story telling) Aboriginal students drop out of high school and college. Without a degree and/or limited literacy skills they do not find employment and, thus, could be attracted to criminal activities, drug and alcohol abuse. » (Gröschl, 2003: 95).

Généralement, les employeurs recherchent une main-d'œuvre avec un niveau élevé de scolarisation, souvent perçue comme un signe de la productivité des individus (Gray et Hunter, 2002). Il en va de même du niveau de l'expérience de travail (Ciceri et Scott, 2006; Jones, 1993) et du niveau de connaissance linguistique et informatique (Ciceri et Scott, 2006). Selon Ross (1993), la participation à des programmes formels sur le marché du travail et l'acquisition d'expériences de travail, génèrent une augmentation d'effets positifs sur l'emploi, c'est-à-dire augmentent la possibilité d'être employé.

Avoir une orientation de carrière est une bonne motivation pour les jeunes Autochtones à persévérer à l'école (McCormick et Amundson, 1997). Un autre facteur de motivation est le soutien des proches. Par exemple, les participants à l'étude de Marshall et *al.* (2013) ont décrit le soutien tangible et émotionnel que les parents, les aînés et la famille élargie ont fourni face à l'achèvement du secondaire, des études postsecondaires et de l'éthique de travail.

3.4.2. Environnement social, intérêts et expériences antérieures

La recherche d'un emploi et les étapes qui mènent à l'obtention d'un travail représentent des défis pour un travailleur autochtone, souvent moins scolarisé (Benhamadi, 2003; Hunter et Gray, 2006). S'intéressant aux stratégies de recherche d'emploi des Autochtones en Australie, Hunter et Gray (2006)

soulignent que la mobilisation de son réseau est un moyen important lorsque vient le temps de trouver un emploi. Comme les Autochtones sont moins susceptibles d'avoir accès à des réseaux dans lesquels les membres ont un emploi rémunéré, ils sont moins en mesure de mobiliser ce même réseau pour les aider à trouver un emploi (Hunter et Gray, 2006). Ainsi, l'environnement social aurait un rôle important dans le développement de carrière d'un employé. «Minority members (who are unique) with developed networks (and thus a sense of belongingness) report a high level of career optimism» (Shore et al., 2011). Hunter et Gray (2006) expliquent également que l'intensité avec laquelle un Autochtone cherche un emploi aurait un impact sur le fait d'en trouver un, tout comme le niveau d'éducation atteint, le niveau de santé, la région de résidence et le fait de ne jamais avoir été incarcéré. Un nombre élevé d'arrestations favoriserait l'exclusion du marché du travail (Kalb et al., 2014).

Dans l'étude de Day et al. 2004, plusieurs participants ont révélé que leur motivation pour travailler dans le secteur de la justice criminelle provient du désir d'aider leur communauté. En ce sens, les auteurs suggèrent de mettre l'emphase sur les contributions positives que les Autochtones peuvent apporter à leur communauté en travaillant dans les agences de justice criminelle. Par ailleurs, d'après Ng et Sears (2015), les Autochtones préfèrent travailler pour un employeur qui s'engage en matière de responsabilité sociale et de diversité de la main d'œuvre. Par exemple, au Canada, l'emploi dans la police attire peu les Autochtones, même si la représentation de ceux-ci dans les corps policiers a connu un certain progrès au cours des quinze dernières années (Jain et al., 2000). Il reste beaucoup de travail à faire en ce qui concerne les politiques, les pratiques et la culture des corps policiers, pour qu'ils représentent mieux la diversité des communautés canadiennes qu'ils desservent.

Pour certains Autochtones, il est difficile d'être recruté dans les grandes entreprises, car celles-ci sont apparues intimidantes et difficile d'accès (Henderson, 2003; Sloan et Olivier, 2009). Certains secteurs des ressources naturelles peuvent aussi avoir mauvaise réputation. Dans le secteur forestier, Beaudoin et al. (2017) identifient des barrières au recrutement d'Autochtones,

telles que la faible reconnaissance socioéconomique du travail en forêt, la dévaluation du métier, les conditions d'emploi, ainsi que la question de la rémunération. Néanmoins, cela n'empêche pas plusieurs Autochtones de s'y intéresser. Les participants ont entre autres mentionné la nécessité financière, l'histoire familiale, l'attachement au territoire, les sentiments de liberté, d'indépendance et de fierté et la protection des forêts comme les motivations à l'emploi dans ce secteur (Beaudoin et *al.*, 2017). De plus, plusieurs Autochtones préfèrent des emplois intermittents, leur permettant de répondre à leurs obligations familiales et culturelles (Kleinfeld et A. Kruse, 1982).

En rapport avec le changement des modes de vie, le comportement des Inuit peut parfois être caractérisé par l'inassiduité au travail, l'irrespect des horaires, et l'abandon des emplois. Or, selon la perspective de Duhaime (1991), ce genre de comportement est rationnel et socialement explicable, car les Inuit seraient capables, collectivement, de boucler leur budget avec ce qu'ils ont. L'auteur explique ce phénomène à l'aide de trois hypothèses. Premièrement, que leur situation économique, politique et sociale leur permet une diversification des sources de revenus possible (programme universel d'assistance, artisanat, vente de fourrure/gibier, production d'auto-consommation). Deuxièmement, parce que les anciens réseaux de solidarité fonctionnent encore [en 1991] comme des mécanismes de redistribution des revenus. Troisièmement, parce que les comportements institutionnels admettent, ou du moins permettent, cette mobilité de main-d'œuvre.

4. CONCLUSION

L'intégration des Autochtones au marché du travail est une préoccupation de plus en plus importante, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre pour différents secteurs d'activités. Le projet de recherche « Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone » contribue à alimenter la réflexion autour de cette problématique. Le présent rapport offre une analyse documentaire prenant ancrage dans le modèle multi-niveau de

gestion de la diversité de la main-d'œuvre de Guillaume et *al.* (2014), comprenant des facteurs sociétaux, organisationnels, de groupe de travail et individuels.

Au total, c'est 120 références qui ont été analysées. Force est de constater, toutefois, que les études empiriques sur le cas des travailleurs autochtones du Québec dans le secteur des ressources naturelles demeurent rares, et c'est pourquoi en avons fait l'objet principal de cette recherche.

Les principaux résultats sont :

Facteurs sociétaux

- La situation de l'emploi autochtone est directement liée au **contexte économique**, notamment le phénomène de création et de développement d'entreprises autochtones est un facteur favorisant;
- Le **contexte démographique** actuel amène des opportunités d'emplois à saisir par les Autochtones;
- L'état de **santé** des Autochtones est important, car il affecte leur employabilité, leur productivité et leur capacité d'apprentissage sur le marché du travail;
- De manière générale, l'**éloignement géographique** des grands centres urbains est un obstacle à l'emploi autochtone. Cela dit, la **proximité géographique** des communautés par rapport aux sites d'exploitation des ressources naturelles peut être un facteur favorisant certains secteurs d'emplois;
- Peu d'études traitent de l'emploi autochtone en considérant les différences de **genre**;
- L'évolution du **cadre politico-législatif**, notamment quant à l'équité et aux relations de travail, a su favoriser l'emploi autochtone;
- Le faible niveau d'**éducation** est un obstacle à l'attraction et à la rétention des Autochtones au marché du travail;

- La **discrimination** demeure un obstacle à la participation des Autochtones au marché du travail;
- La **sensibilisation du public** face aux enjeux touchant les communautés autochtones peut contribuer à réduire les préjugés et la discrimination sur le marché du travail;

Facteurs organisationnels

- Dans le secteur du développement des ressources naturelles, on note une **perception** souvent négative des employeurs face à l'emploi d'Autochtones;
- Il est nécessaire d'améliorer les **politiques et stratégies** des employeurs en lien avec la gestion des ressources humaines autochtones ;
- De façon similaire, on note la nécessité d'améliorer les pratiques de **recrutement, sélection et d'intégration** en emploi des Autochtones;
- La **conciliation vie personnelle et vie professionnelle** constitue un défi qui doit interpeller les employeurs, s'ils souhaitent recruter et retenir du personnel autochtone ;
- La **formation et le développement des compétences** sont essentiels à la gestion de la diversité autochtone;

Facteurs liés au groupe de travail

- Le **climat de travail** peut faciliter, ou rendre plus difficile, l'intégration des employés autochtones, notamment en raison de discrimination par les pairs;
- La **supervision** des travailleurs et travailleuses autochtones est un défi, notamment à cause du manque de connaissances et de compréhension de la culture autochtone;

Facteurs individuels

- Le faible niveau de **formation** des Autochtones rend plus difficile leur intégration professionnelle;
- **Les intérêts** d'un Autochtone, ses **expériences antérieures** et son **environnement social** influencent son désir de chercher et garder un emploi.

En somme, l'employabilité des Autochtones dans le secteur des ressources naturelles est une problématique complexe. L'approche multi-niveaux peut apporter un éclairage pertinent sur cette question. Bien que notre travail vise à outiller les employeurs, il n'en demeure pas moins que les solutions demandent une action concertée des différents acteurs du milieu impliqués dans le développement de l'emploi autochtone.

BIBLIOGRAPHIE

- AADNC, Affaires autochtones et du Nord Canada (2003). *Guide des employeurs de l'IPAMT (Version 1.1)*.
<http://publications.gc.ca/collections/Collection/R2-88-2004F.pdf>
- AADNC, Affaires autochtones et du Nord Canada (2011). *La Démographie Autochtone – Projections de la population, des ménages et des familles, 2001-2026*
<https://www.aadncaandc.gc.ca/fra/1309463897584/1309464064861>
- AADNC, Affaires autochtones et du Nord Canada (2017). Programme d'aide aux étudiants de niveau postsecondaire.
<https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100033682/1100100033683>
- AADNC, Affaires autochtones et du Nord Canada, (1999). *Stratégie d'emploi pour les jeunes Inuits et des Premières Nations : Rapport annuel 1997-1998*.
- Agocs, C. (2002). Canada's employment equity legislation and policy, 1987-2000: The gap between policy and practice. *International Journal of Manpower*, 23(3), 256-276. doi:doi:10.1108/01437720210432220
- Anaya, J. (2014). *Report of the Special Rapporteur on the rights of indigenous peoples, James Anaya. The situation of indigenous peoples in Canada*. Human Rights Council, United Nations General Assembly.

- APFC, Association des produits forestiers du Canada (2014). *Bilan de Vision2020*.
- Asselin, H. (2011). Plan Nord : Les Autochtones laissés en plan. *Recherches amérindiennes au Québec*, 41(1), 37-46.
- Banque TD. (2013). *Emploi et scolarité chez les peuples autochtones : Une nouvelle perspective de l'Enquête nationale auprès des ménages*.
- Barker, T. (2006). Employment outcomes for Aboriginal people: An exploration of experiences and challenges in the Australian minerals industry. *Centre for Social Responsibility in Mining Sustainable Minerals Institute, University of Queensland*.
- Beaudoin, J. M., LeBel, L., et Bouthillier, L. (2009). Aboriginal forestry entrepreneurship: A case study in Mashteuiatsh Innu Nation. *Forestry Chronicle*, 85(5), 783-788.
- Beaudoin, J. M. (2009). *L'entrepreneuriat forestier autochtone le cas de la communauté inu de Mashteuiatsh*. (26570 CaQQLA Mémoire (M.Sc.)), Université Laval, Québec.
- Beaudoin, J. M. (2014). *Growing deep roots. Learning from the Essipit's culturally adapted model of aboriginal forestry*. (Thèse de doctorat), The University of British Columbia.
- Beaudoin, J. M., Bouthillier, L., Bulkan, J., Nelson, H., et Wyatt, S. (2015a). Community-based forest enterprise as a strategy for development in Aboriginal communities : Learning from Essipit's Forest Enterprises. *Journal of Aboriginal Economic Development*, 9(2), 24-40.
- Beaudoin JM, Bouthillier L, Chiasson G. (2015b). Growing Deep Roots: Increasing Aboriginal authority in contemporary forest governance arrangements. *Land Use Policy* 49 : 287–295.
- Beaudoin, J. M., Abzaoui, Y., et Ethier B. (2017). Portrait des travailleurs forestiers de Mashteuiatsh. Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone et Pekuakamiulnuatsh Takuhikan, Mashteuiatsh.
- Benhamadi, B. (2003). Governance and Diversity within the Public Service in Canada: Towards a Viable and Sustainable Representation of Designated Groups (Employment Equity). *International Review of Administrative Sciences*, 69(4), 505-519.
- Bergstrom, K. (2014). what's working aboriginal recruitment. *Plans & Trusts*, 32(3), 4-5.

- Bernard, N. (1995). *La formation professionnelle en milieu autochtone perceptions non-autochtones du travail salarié et de l'apprentissage: L'exemple d'Hydro-Quebec et des Cris de la Baie James*. (Mémoire de maîtrise) Université Laval (Canada).
- Biddle, N., Howlett, M., Hunter, B., et Paradies, Y. (2013). Labour Market and Other Discrimination Facing Indigenous Australians. *Australian Journal of Labour Economics*, 16(1), 91-113.
- Braden, B. (2011). MINE TRAINING SURGES ACROSS NORTHERN CANADA. *Canadian Mining Journal*, 132(5), 28-32.
- Brereton, D., et Parmenter, J. (2008). Indigenous Employment in the Australian Mining Industry. *Journal of Energy & Natural Resources Law*, 26(1), 66-90.
- Briggs, L. (2006). Indigenous employment in the Australian Public service. *Family Matters*(75), 60-65.
- Brown, D. (2003). Employers Suncor, Statistics Canada reach out to Native communities. *Canadian HR Reporter*, 16(22), 11.
- Brown, J., et Fraehlich, C. (2012). Assets for Employment in Aboriginal Community-Based Human Services Agencies. *Adult Education Quarterly*, 62(3), 287-303.
- Brownlie, R. J. (2008). 'Living the Same as the White People': Mohawk and Anishinabe Women's Labour in Southern Ontario, 1920-1940. *Labour*(61), 41-68,47,352-353.
- Burgess, J., et Dyer, S. (2009). Workplace mentoring for indigenous Australians: a case study. *Equal Opportunities International*, 28(6), 465-485.
- Burke, R. J. (2005). Backlash in the workplace. *Women in Management Review*, 20(3), 165-176.
- Business, C. C. f. A. (2016). Promis ans Prosperity : The 2016 Aboriginal Business Survey. CCAB, 1-56.
- CCPNIMT, Comité consultatif des Premières Nations et des Inuit sur le marché du travail (2011). *Avis des Premières Nations et des Inuit sur l'adéquation entre la formation et les besoins du marché du travail*. Déposé à la Commission des partenaires du marché du travail dans le cadre des consultations conjointes des ministères de l'Emploi et de la Solidarité sociale et de l'Éducation, des Loisirs et du Sport. <http://www.ccpnimt-fnilmac.com/publica/fr3.pdf>

- CCPNIMT, Comité consultatif des Premières Nations et des Inuit sur le marché du travail (2013). *Portrait des Premières Nations et des Inuit sur le marché du travail au Québec*. <http://www.ccpnimt-fnilmac.com/publica/fr1.pdf>
- CCPNIMT, Comité consultatif des Premières Nations et des Inuit sur le marché du travail. (2016). Mémoire aux membres de la Commission de l'économie et du travail. Consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi no70, Loi visant à permettre une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi ainsi qu'à favoriser l'intégration en emploi. *Comité consultatif des Premières Nations et de Inuit sur le marché du travail*(Déposé en Commission parlementaire de l'économie et du travail, Assemblée nationale du Québec, Saint-Jean-sur-Richelieu), 18.
- CCC, Chambre de commerce du Canada, C. (2015). *L'avantage autochtone*.
- CCQ, Commission de la construction du Québec (2006). *Les Cris de la Baie-James et l'industrie de la construction*. <https://www.ccq.org/~media/PDF/AffairesAutochtones/RapportCrisFRAN.pdf.pdf>
- Cheng, M. H. (2007). Aboriginal workers key to indigenous health in Australia. *The Lancet*, 370, 1533-1536.
- Chevrier, J. (1992). La spécification de la problématique. In B. Gauthier (Ed.), *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données* (pp. 49-78). Québec: Presse de l'Université du Québec.
- Ciceri, C., et Scott, K. (2006). The determinants of employment among Aboriginal peoples. *Aboriginal policy research: Moving forward, making a difference*, 3, 3-34.
- Conseil RHIM, Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (2013). *Améliorer les voies de transition entre la communauté, l'éducation et l'emploi : un compte rendu du Forum*.
- Crawley, A., et Sinclair, A. (2003). Indigenous Human Resource Practices in Australian Mining Companies: Towards an Ethical Model. *Journal of Business Ethics*, 45(4), 361-373.
- CRPA, Commission royale sur les peuples autochtones (1996). *Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones*, ministère des Approvisionnements et Services, 5 volumes, Ottawa.
- CSMOAF, Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (2012). *Portrait de la main-d'oeuvre en aménagement forestier : Enquête auprès des entreprises*. Québec.

- CSMOM, Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'industrie des mines (2015). *Estimation des besoins de main-d'oeuvre du secteur minier au Québec 2015-2025*.
- CSMOPM, Comité sectoriel de main-d'oeuvre des pêches maritimes (2014). *Diagnostic de la main-d'oeuvre de l'industrie des pêches et de l'aquaculture commerciales au Québec*.
- CSSSPNQL, Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (2011). Indices de pauvreté chez les Premières Nations.
- Daly, A., et Gebremedhin, T. A. (2015). Can An "Indigenous Employment Program" Work? A Case Study of National Australia Bank. *Economic Papers: A journal of applied economics and policy*, 34(3), 128-138.
- Damak, L., et Hajoui, Y. (2016). *Le marché du travail et l'emploi par industrie au Québec : Perspectives à moyen (2015-2019) et à long terme (2015-2024)*. Emploi-Québec
http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00_IMT_Perspectives_2015-24.pdf
- Davidson, G. (1980). Australian Aboriginal Unemployment: Is It a Case of Psychological Readiness or Racism? Based on a paper presented at the Annual Conference of the Australian Psychological Society
- Davis, C. (2008). Making the case for Aboriginal inclusion. *Canadian HR Reporter*, 21(22), 28-29.
- Day, A., Giles, G., Marshall, B., et Sanderson, V. (2004). The Recruitment and Retention of Indigenous Criminal Justice Agency Staff in an Australian State. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 48(3), 347-359.
- Denkenberger, D., Way, J., et Pearce, J. M. (2015). *Educational Pathways to Remote Employment in Isolated Communities* (Vol. 11).
- Duhaime, G. (1991). Le pluriel de l'Arctique. Travail salarié et rapports sociaux en zone périphérique. *Sociologie et sociétés*, 23(2), 113-128.
- Dwyer, R. J. (2003). Career progression factors of Aboriginal executives in the Canada federal public service. *The Journal of Management Development*, 22(9/10), 881-889.
- E&MJ, E. a. M. J. (2012). Boom times are challenging times: Ontario lagging behind its neighbors. *Engineering and Mining Journal*, May, 127-131.

- Eckermann, A. K. (1979). Employment Patterns Among Aboriginal People in Rural Town, South-West Queensland. *Australian Economic Papers*, 18(33), 362-383.
- Emploi-Québec. (2012). *Enquête sur l'employabilité de la main-d'œuvre crie dans une perspective de développement du marché du travail en Jamésie*. Produit par Le Service aux entreprises et aux collectivités du Centre d'études collégiales à Chibougamau. http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/10_enquete_MO-crie.pdf
- Emploi-Québec. (2014). *Le marché du travail et l'emploi par industrie au Québec, perspectives à moyen (2013-2017) et à long terme (2013-2022)*, Information sur le marché du travail.
- Emploi-Québec. (2017). Loi sur les compétences. <http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/entreprises/sinformer-sur-ses-responsabilites-legales/loi-sur-les-competences/>
- Entreprises Québec, E. (2017). Normes et certifications. <https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/gerer?q=gerer&sg=&t=o&e=863416175>
- Ewing, B., Sarra, G., Price, R., et O'B, G. (2017). Access to sustainable employment and productive training: workplace participation strategies for Indigenous employees. *Australian Aboriginal Studies*, 27-42.
- Fang, T., et Gunderson, M. (2015). Vulnerable groups in Canada and labour market exclusion. *International Journal of Manpower*, 36(6), 824-847.
- Ferdinand, A. S., Paradies, Y., Perry, R., et Kelaher, M. (2014). Aboriginal health promotion through addressing employment discrimination. *Australian Journal of Primary Health*, 20(4), 384-388. doi:10.1071/py14035
- Fee-ye Consulting Ltd. 1986, An Assessment of Training Initiatives Associated with the Norman Wells Pipeline Project. Yellowknife, Dene Nation, 55p. + annexes.
- FRQSC, Fonds de recherche du Québec - Société et culture culture (2016). Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'oeuvre – le cas des personnes immigrantes et des Autochtones. <http://www.frqsc.gouv.qc.ca/fr/bourses-et-subventions/consulter-les-programmesremplir-une-demande/bourse/attitudes-et-comportements->

[des-employeurs-a-l-egard-de-la-diversite-dela-main-d-uvre--le-cas-des-personnes-immigrantes-et-des-autochtones-8wnnyu2f1449861872715](#)

- FSC, Forest Stewardship Council (2013). Principes et Critères de Gestion forestière FSC
- Gagnon, J. (1988). Les migrations populaires des travailleurs autochtones du Nord de la Saskatchewan : symbole et réalité de l'intégration des indigènes. *Cahiers de géographie du Québec*, 32(86), 151-172.
- Gibson, G., et O'Faircheallaigh, C. (2010). IBA Community Toolkit: Negotiation and Implementation of Impact and Benefit Agreements. *The Gordon Foundation*.
- Gosselin, A. (1994). La notion de problématique en sciences sociales. *Communication. Information Médias Théories*, 118-143.
- Gouvernement du Canada (2009). *Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones*.
- Gouvernement du Canada (2012). *Programme de soins à domicile et en milieu communautaire des Premières Nations et des Inuits (PSDMCPNI)*
- Gouvernement du Canada (2016). *Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones* (<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/autochtones/sfcea.html>)
- Gouvernement du Québec, (1976). *Convention de la Baie James et du Nord québécois*. Québec. L'éditeur officiel du Québec.
- Graham, J. R., et al. (2010). Tipping points: what participants found valuable in labour market training programmes for vulnerable groups. *International Journal of Social Welfare*, 19(1): 63-72.
- Gray, M. C., et Hunter, B. H. (2002). A Cohort Analysis of the Determinants of Employment and Labour Force Participation: Indigenous and Non-Indigenous Australians, 1981 to 1996. *Australian Economic Review*, 35(4), 391-404.
- Greenhaus, J. H., et Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Gregory, R. G., et Martin, Y. M. (2000). Macro Employment Policies and the Economic Wellbeing of Female Indigenous Sole Parents in Australia and the United States. *Australian Economic Review*, 33(4), 369-376.
- Gröschl, S. (2003). Integrating Aboriginal Peoples into Canada's Casino Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 4(1), 87-99.

- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., . . . West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783-802.
- Haar, J. M. (2004). Work-Family Conflict and Turnover Intention: Exploring the moderation effects of perceived work-family support. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 35-39.
- Haar, J. M., Roche, M., et Taylor, D. (2012). Work-family conflict and turnover intentions of indigenous employees: the importance of the whanau/family for Maori. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2546-2560.
- Haar, J. M., De Fluiter, A., et Brougham, D. (2016). Abusive supervision and turnover intentions: The mediating role of perceived organisational support. *Journal of Management & Organization*, 22(2): 139–153.
- Henderson, H. (2003, 2003 Dec 15). Plan for boosting aboriginal employment: TransCanada's new aboriginal HR strategy supplies talent pipeline. *Canadian HR Reporter*, 16, 10-11.
- Hodgkins, A. P. (2015). The problem with numbers: an examination of the Aboriginal Skills and Employment Partnership programme. *Journal of Vocational Education and Training*, 67(3), 257-273.
- Howard, A., Edge, J., et Watt, D. (2012). *Understanding the Value, Challenges, and Opportunities of Engaging Métis, Inuit, and First Nations Workers*. The Conference Board of Canada.
- Hunter, B. (1997). An Indigenous Worker's Guide To the Workplace Relations Act. *Journal of Industrial Relations*, 39(4), 439-456.
- Hunter, B. H., et Gray, M. C. (2006). The Effectiveness of Indigenous Job Search Strategies. *Economic Record*, 82(256), 1-10.
- Hunter, B. H., et Hawke, A. E. (2001). A Comparative Analysis of the Industrial Relations Experiences of Indigenous and other Australian Workers. *Journal of Industrial Relations*, 43(1), 44-65.
- Hyatt, A. E. (2015). *Intersections of cultural identity in Aboriginal youth and employment outcomes*. (1595169 M.A.), University of Toronto (Canada), Ann Arbor.
- Hook, G. R., Waaka, T., et Raumati, L. P. (2007). Mentoring Maori Within a Pakeha Framework. *MAI Review*, 3(1), 1-13.

- Jain, H. C., Singh, P., et Agocs, C. (2000). Recruitment, selection and promotion of visible-minority and aboriginal police officers in selected Canadian police services. *Canadian Public Administration*, 43(1), 46-74.
- Jogal, A. (2015). Hands-on approach has Symcor celebrating diversity. *Canadian HR Reporter*, 28(15), 22-23.
- Jones, F. L. (1993). Unlucky Australians - Labor-Market Outcomes Among Aboriginal Australians. *Ethnic and Racial Studies*, 16(3), 420-458.
- Jose, J. S. (2013). *Aboriginal Employment in the Alberta Oil Sands: Success and Barriers to Success*. Faculty of Graduate Studies.
- Joseph, B. (2008). Change in approach makes all the difference. *Canadian HR Reporter*, 21(22),:26.
- Kalb, G., Le, T., Hunter, B., et Leung, F. (2014). Identifying Important Factors for Closing the Gap in Labour Force Status between Indigenous and Non-Indigenous Australians. *Economic Record*, 90(291), 536-550.
- Kant, S., Vertinsky, I., Zheng, B., et Smith, P. M. (2014). Multi-Domain Subjective Wellbeing of Two Canadian First Nations Communities. *World Development*, 64, 140-157.
- Kleinfeld, J., et A. Kruse, J. (1982). Native American in the Labor Force: Hunting for an Accurate Measure. *Monthly Labor Review*,47-51.
- Lamb, D. (2015). The Economic Impact of the Great Recession on Aboriginal People Living off Reserve in Canada. *Relations Industrielles*, 70(3), 457-485.
- Lamontagne, F. (2004). The Aboriginal Work Force: What Lies Ahead.
- Le Monde Forestier (2017, 6 novembre). *15 000 postes à combler d'ici cinq ans*
<http://www.lemondeforestier.ca/15-000-postes-a-combler-dici-cinq-ans/>
- Lévesque, C., Trudeau, N., Bacon, J., Montpetit, C., Cheezo, M.-A., Lamontagne, M., et Wawanoloath, C. S. (2001). Les femmes autochtones et l'emploi : défis et enjeux des programmes d'employabilité au Québec. *Association des femmes autochtones du Québec*.
- Loxton, E., Schirmer, J., et Kanowski, P. (2012). Employment of Indigenous Australians in the forestry sector: a case study from northern Queensland. *Australian Forestry*, 75(2), 73-81.

- Marshall, E. A., Stewart, S. L., Popadiuk, N. E., et Lawrence, B. C. (2013). Walking in Multiple Worlds: Successful School-to-Work Transitions for Aboriginal and Cultural Minority Youth. In G. Tchibozo (Ed.), *Cultural and Social Diversity and the Transition from Education to Work* (pp. 185-201). Dordrecht: Springer Netherlands.
- McCalman, J., Tsey, K., Baird, B., Connolly, B., Baird, L., et Jackson, R. (2009). 'Bringing Back Respect': The Role of Participatory Action Research in Transferring Knowledge from an Aboriginal Men's Group to Youth Programs. *Australasian Psychiatry*, 17(1 suppl), S59-S63.
- McCormick, R. M. and N. E. Amundson (1997). A Career-Life Planning Model for First Nations People. *Journal of Employment Counseling*, 34(4): 171-179.
- McCreary, T., Mills, S., et St-Amand, A. (2016). Lands and Resources for Jobs: How Aboriginal Peoples Strategically Use Environmental Assessments to Advance Community Employment Aims. *Canadian Public Policy*, 42(2), 212-223.
- Mills, S. (2011). The Difficulty with Diversity: White and Aboriginal Women Workers' Representations of Diversity Management in Forest Processing Mills. *Labour*, (67), 45-76.
- Mills, S., et Sweeney, B. (2013). Employment Relations in the Neostaples Resource Economy: Impact Benefit Agreements and Aboriginal Governance in Canada's Nickel Mining Industry. *Studies in Political Economy*, 91, 7-33.
- Mills, S. E., et Clarke, L. (2009). "We will go side-by-side with you." Labour union engagement with Aboriginal peoples in Canada. *Geoforum*, 40(6), 991-1001.
- Minore, B., Boone, M., et Hill, M. E. (2004). Finding temporary relief: Strategy for nursing recruitment in northern aboriginal communities. *Canadian Journal of Nursing Research*, 36(2), 148-163.
- Ng, E. S., et Sears, G. J. (2015). Toward Representative Bureaucracy: Predicting Public Service Attraction Among Underrepresented Groups in Canada. *Review of Public Personnel Administration*, 35(4), 367-385.
- O'Brien, R. (2010). Councils must boost Indigenous employment. *Government News*, 30, 8.
- Parmenter, J., et Trigger, D. (2018). Aboriginal cultural awareness training for mine employees: Good intentions, complicated outcomes. *The Extractive Industries and Society*, 363-370.

- Pearson, C. (2012). Recruitment of Indigenous Australians with Linguistic and Numeric Disadvantages. *Research & Practice in Human Resource Management*, 20(1), 59-80.
- Pearson, C. A. L., et Daff, S. (2011). Extending boundaries of human resource concepts and practices: An innovative recruitment method for Indigenous Australians in remote regions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(3), 325-343.
- Pearson, C. A. L., et Daff, S. (2013). Indigenous Workforce Participation at a Mining Operation in Northern Australia. *Australian Bulletin of Labour*, 39(1), 42-63.
- Perkons, R., et Brown, N. (2010). Intercultural Organisational Development. *Systemic Practice & Action Research*, 23(1), 47-71.
- Proulx, M.-U. (2012). *Regards sur l'économie des collectivités autochtones du Québec*, Québec, Presse de l'Université du Québec.
- Rae, K., Weatherall, L., Hollebhone, K., Apen, K., McLean, M., Blackwell, C., Smith, R. (2013). Developing research in partnership with Aboriginal communities - strategies for improving recruitment and retention. *Rural and Remote Health*, 13(2).
- Rerden, W., et Guerin, B. (2015). The Employment of Aboriginal and Torres Strait Islanders in Local Government: Issues, Benefits, and Ways Forward. *Australasian Journal of Organisational Psychology*, 8, 1-16.
- Rheault, S., et Poirier, J. (2012). *Le vieillissement démographique: de nombreux enjeux à déchiffrer*. Québec, Institut de la statistique du Québec. Québec: Institut de la statistique du Québec
<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/conditions-vie-societe/vieillessement.pdf>.
- Richard, J. (2011). *L'éducation des Autochtones au Québec : Un exercice d'analyse comparative*. Institut C. D. Howe.
- Ross, R. (1993). A probit analysis of aboriginal employment prospects in New. *Economic Record*, 69(206), 253-258.
- Russell, J. (2013). *Aboriginal Inclusion in Yukon's Mining Industry: Training for Employment*. University of Manitoba.
- Sammartino, A., O'Flynn, J., et Nicholas, S. (2003). The employer perspective of indigenous (un)employment. *Economic Papers*, 22(4), 45-60.

- Scerra, N. (2012). Models of supervision: Providing effective support to Aboriginal staff. *Australian Aboriginal Studies*(1), 77-85.
- Seijts, G. H., et Jackson, S. E. (2001). Reactions to Employment Equity Programs and Situational Interviews: A Laboratory Study. *Human Performance*, 14(3), 247-265.
- Silliker, A. (2012). Aboriginals key to tackling labour shortage. *Canadian HR Reporter*, 25(19), 11.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., et Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 1262-1289.
- Simard, D. (2002). *Identification de facteurs favorisant ou nuisant à l'intégration des Inuit dans une structure industrielle de travail: Le cas de la mine Raglan.* (MQ73722 M.Sc.), Université Laval (Canada), Ann Arbor.
- Sloan, P. et Oliver, D. (2009). Michelin's Strategic Partnership with Indigenous Peoples (A) The Basis for Partnership. *The International Journal of Case Studies in Management*, 7(2),1-12.
- Stelcner, M. (2000). Earnings Differentials among Ethnic Groups in Canada: A Review of the Research. *Review of Social Economy*, 58(3), 295-317.
- Stephens, B. J. (2010). The Determinants of Labour Force Status among Indigenous Australians. *Australian Journal of Labour Economics*, 13(3), 287-312.
- Stewart, N. (2008). Training, an opportunity and an obstacle for First Nations. *Northern Ontario Business*, 28(6), 23-24.
- Thomas, J. (2015). Review of Best Practices in Labour Market Forecasting with an Application to the Canadian Aboriginal Population. *Centre for the study of living standards*.
- Totta, J. M., et Burke, R. J. (1995). Integrating diversity and equality into the fabric of the organization. *Women in Management Review*, 10(7), 32-39.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289.
- UNDESA.(Département des affaires économiques et sociales est un département du Secrétariat des Nations unies) (2015). *Population ageing and sustainable development*.

http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/popfacts/PopFacts_2014-4Rev1.pdf

Usher, K., Miller, M., Turale, S., et Goold, S. (2005). Meeting the challenges of recruitment and retention of Indigenous people into nursing: outcomes of the Indigenous Nurse Education Working Group. *Collegian*, 12(3), 27-31.

Wallace, R., et Appo, R. (2011). Indigenous Dot Com: E-Learning in Australian Indigenous Workforce Development and Engagement. In R. Catts, I. Falk, et R. Wallace (Eds.), *Vocational Learning: Innovative Theory and Practice* (pp. 95-110). Dordrecht: Springer Netherlands.

Wylie, J. (2013). Solving the Mining Industry's Skilled Worker Shortage. *Engineering & Mining Journal*, 214(2), 57-59.

Document de travail