

Rapport de recherche

PROGRAMME ACTIONS CONCERTÉES

Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre – le cas des personnes autochtones (rapport global)

Chercheur principal

Jean-Michel Beaudoin, Université Laval

Cochercheurs

Hugo Asselin, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Jamal Ben Mansour, Université du Québec à Trois-Rivières

Luc Bouthiller, Université Laval

Bruno Fabi, Université du Québec à Trois-Rivières

Étienne St-Jean, Université du Québec à Trois-Rivières

Professionnelle de recherche

Delphine Théberge, Université Laval

Auxiliaires de recherche

Joanie Caron, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Guillaume Proulx, Université Laval

Pascal Vallières, Université Laval

Établissement gestionnaire de la subvention

Université Laval

Numéro du projet de recherche

2017-MR-202936

Titre de l'Action concertée

Attitudes et comportements des employeurs – diversité de la main-d'œuvre

Partenaires de l'Action concertée

Le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS)

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

CHAIRE DE LEADERSHIP EN ENSEIGNEMENT (CLE)
EN FORESTERIE AUTOCHTONE



**REGARDS SUR LES ATTITUDES ET
COMPORTEMENTS DES EMPLOYEURS
À L'ÉGARD DE LA DIVERSITÉ DE LA
MAIN-D'ŒUVRE AUTOCHTONE
(RAPPORT GLOBAL)**

2019

Faculté de foresterie,
de géographie
et de géomatique



UNIVERSITÉ
LAVAL

REGARDS SUR LES ATTITUDES ET COMPORTEMENTS DES EMPLOYEURS À L'ÉGARD DE LA DIVERSITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE AUTOCHTONE (RAPPORT GLOBAL)

Citer ce rapport :

Théberge, D., Beaudoin, J-M, Asselin, H., Ben Mansour, J., Bouthillier, L., St-Jean, É., et B. Fabi, (2019) *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone (rapport global)*. 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.

ISBN : 978-2-9817327-5-0

CHERCHEUR PRINCIPAL

Jean-Michel-Beaudoin, Professeur, 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 Bouthillier, 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.

PROFESSIONNELLE DE RECHERCHE

Delphine Théberge, Département des sciences du bois et de la forêt, Université Laval

AUXILIAIRES DE RECHERCHE

Joanie Caron (UQAT), **Guillaume Proulx** (UL), **Pascal Vallières** (UL)

Table des matières

1. Partie A – Contexte de la recherche	5
2. Partie B – Pistes de solutions	7
2.1. EMPLOYEURS:	9
2.2. INSTANCES GOUVERNEMENTALES:	9
3. Partie C – Méthodologie	11
4. Partie D – Résultats	12
4.1. ATTITUDES DES EMPLOYEURS	12
4.2. PROPORTION D’EMPLOYÉS AUTOCHTONES	12
4.3. MEILLEURES PRATIQUES	13
5. Partie E – Pistes de recherche	17
6. Partie F – Références et bibliographie	18
ANNEXE – Bibliographie complète	20

1. Partie A – Contexte de la recherche

La rareté de main-d'œuvre affecte de nombreux secteurs d'activités à travers le monde (Crisis, 2017; Major et Kovács, 2017; Willis *et al.*, 2016). Au Canada, les secteurs minier (Arnold et Timmons, 2007; Cianfrini, 2015; Conseil RHIM, 2017; Ferguson, 2015), forestier (APFC, 2014; CSMOAF, 2012, INSPQ, 2018; ISQ, 2018) et des pêches (CSMOPM 2014) ne sont pas épargnés. En parallèle, plusieurs communautés autochtones souhaitent participer davantage à l'économie de leur région (Beaudoin *et al.*, 2009; 2015; Proulx, 2012; Deanna et John, 2017). Certaines caractéristiques des communautés autochtones du Québec pourraient permettre de développer un bassin d'employés et ainsi répondre à la problématique de rareté de la main-d'œuvre. Par exemple, les communautés autochtones connaissent une forte croissance démographique, elles présentent une population jeune et elles ont un taux de chômage élevé (Statistique Canada, 2018a; 2018b). De plus, la présence des Autochtones¹ sur le marché du travail aurait des incidences positives dans les communautés, puisqu'elle contribuerait à réduire les désavantages socio-économiques (Giddy *et al.*, 2009; Haley et Fisher, 2012), la détresse

psychologique (Waters et Moore, 2002) et la dépression (Waters et Moore, 2001), en plus de favoriser une meilleure estime de soi des personnes concernées (Muller, *et al.*, 1993).

Dans sa *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023*, le gouvernement du Québec exprime son désir de mobiliser tous les bassins de main-d'œuvre, dont celui des Autochtones. Il souhaite favoriser l'intégration de ceux-ci avec l'adaptation de plusieurs mesures, par exemple le *Programme d'aide à l'intégration en emploi des membres des Premières Nations et des Inuits* (Gouvernement du Québec, 2018a : 24, 47; MTESS, 2017).

D'un autre côté, les accords sur les revendications territoriales – aussi appelés « traités modernes » – ont des conséquences sur les activités des entreprises minières et forestières, puisqu'ils précisent les modalités de participation des Autochtones à la gestion et à l'exploitation des ressources naturelles (Gouvernement du Québec, 2018b).

Dans le contexte minier, des ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) peuvent être conclues entre les promoteurs et les communautés autochtones (Galbraith *et al.*, 2007). Aujourd'hui, dans certaines régions où des accords sur les revendications territoriales ont été conclus, par exemple au

1. L'utilisation du terme « Autochtone » fait ici référence aux Premières Nations et aux Inuit.



Nunavut, la signature d'ERA est légalement requise (Knotsch *et al.*, 2010). Quant au Nord-du-Québec et à la Côte-Nord, bien que la signature d'ERA n'y soit pas obligatoire, elle est parfois privilégiée par les entreprises minières, puisqu'elle facilite l'acceptabilité sociale des projets (Knotsch *et al.*, 2010). Toutefois, la conclusion volontaire d'ERA en dehors des territoires conventionnés, non soumis à un traité moderne, est rare (Gouvernement du Québec, 2017; Ressources naturelles Canada, 2013) et elle n'est pas développée dans tous les secteurs, notamment en foresterie. La signature d'ententes (traités modernes et ERA) implique généralement un engagement des compagnies minières à recruter des employés autochtones. Toutefois, les ERA, généralement orientés vers le développement économique des communautés, ne génèrent pas nécessairement et automatiquement des communautés plus en santé (Knotsch *et al.* 2010).

En ce qui concerne le secteur forestier, le Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP) a mis en place une *Stratégie d'aménagement durable des forêts* ayant comme objectif, entre autres, de soutenir le développement socio-économique des communautés autochtones par la mise en valeur du territoire forestier. Par exemple, le ministère compte favoriser l'attribution de contrats sylvicoles à des entreprises autochtones, afin de stimuler l'embauche locale notamment (MFFP, 2015). Le Plan Nord du gouvernement du Québec envisage la création de milliers d'emplois, principalement dans les secteurs liés à l'exploitation des ressources naturelles. Le gouvernement désire favoriser la formation et la rétention de la main-d'œuvre nordique en intensifiant notamment le réseau d'agents de liaison autochtones d'Emploi Québec (Secrétariat au Plan Nord, 2015 : 22; Société du Plan Nord, 2016 : 26). Néanmoins, il faut toutefois s'assurer que le développement du Nord se fasse de manière endogène, holistique, inclusive, équitable et réfléchi. Comme l'indique Asselin (2011 : 44), les Autochtones et les autres habitants du Nord «devraient être au cœur du processus décisionnel et jouer un rôle important dans les projets de développement, notamment en occupant des emplois de qualité et en mettant en valeur leurs aptitudes entrepreneuriales».

Dans le secteur des pêches, c'est principalement des jugements de la Cour suprême qui ont influencé l'emploi autochtone. En effet, le jugement Sparrow de 1990 a permis aux communautés autochtones d'obtenir une reconnaissance de leurs droits en ce qui concerne les pêches alimentaires, sociales et rituelles. Ce jugement a entraîné la mise en œuvre de la *Stratégie relative aux pêches autochtones*, avec comme objectif, entre autres, de contribuer à l'autonomie économique des collectivités autochtones (Charest *et al.*, 2012). En 1999, le jugement Marshall accorde le droit aux communautés autochtones de commercialiser leurs captures. Le secteur des pêches constitue un pôle de développement socio-économique et communautaire important pour les onze communautés autochtones du Québec maritime bordant le fleuve St-Laurent et son estuaire, puisque ce sont les conseils de bandes qui détiennent les entreprises de pêche et font travailler la main-d'œuvre issue des communautés (Charest *et al.*, 2012). Depuis le début des années 2000, le gouvernement fédéral a attribué des permis et des quotas de pêches à plusieurs conseils de bande, afin d'offrir aux Autochtones la possibilité de participer à la gestion et au développement d'entreprises dans le secteur. En tant qu'employeur, les conseils ont une volonté d'utiliser le secteur des pêches comme levier de développement économique communautaire (Bergeron, 2012; Capitaine, 2012; Charest, 2012).

De manière générale, des mesures existent pour favoriser l'attraction et l'intégration de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur des ressources naturelles, mais peu d'études empiriques se sont penchées sur la question au Québec. L'objectif global de cette recherche était d'identifier les attitudes et comportements des employeurs des secteurs forestier, minier et des pêches à l'égard de la main-d'œuvre autochtone. Plus précisément, il s'agit de connaître les facteurs qui favorisent l'emploi de la main-d'œuvre autochtone et de comprendre comment les employeurs considèrent, encouragent et gèrent la diversité autochtone. Puisque le mandat de recherche s'axe sur le domaine des ressources naturelles, cette étude se déroule dans un contexte régional où, à cause de l'homogénéité de la population, les préjugés sont plus difficiles à déconstruire.

2. Partie B – Pistes de solutions

Les principaux facteurs influençant la proportion d'employés autochtones dans une entreprise sont liés : (1) aux obligations légales ou juridiques; (2) aux collaborations et aux partenariats avec des communautés autochtones; et (3) au fait que l'entreprise appartienne à des Autochtones. Les obligations juridiques et légales, présentes dans le secteur des mines, amènent les employeurs à trouver des solutions pour favoriser le recrutement et la rétention d'employés autochtones (Caron *et al.*, 2018). Ces obligations ont l'avantage d'inciter les employeurs à poursuivre leurs efforts et à identifier de nouvelles façons de faire lorsqu'ils rencontrent des difficultés. Sans obligation, il est plus facile d'abandonner lorsque les entreprises se heurtent à un obstacle ou subissent un échec (Proulx *et al.*, 2018). Pour les trois secteurs étudiés, le développement d'une relation de confiance entre l'entreprise et les employés autochtones, ainsi que l'acquisition d'un sentiment d'appartenance, semble être une clé pour le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre autochtone, avec des pratiques telles que le compagnonnage ou le fait d'avoir une attitude d'indulgence, de tolérance et de patience face aux défis sociaux. De plus, les collaborations et les partenariats avec une communauté autochtone contribuent à faire évoluer cette relation de confiance (voir des exemples de pratiques au tableau 3). En outre, on constate que les entreprises autochtones ont du succès dans le recrutement d'employés autochtones. Un élément d'explication peut être lié à leur mission et, surtout, à la présence de dirigeants autochtones favorisant un climat d'ouverture, d'inclusion et de confiance, ainsi que le sentiment d'appartenance.

Pour favoriser un climat de confiance, d'inclusion et d'ouverture, la formation de tous les employés aux réalités et aux cultures autochtones semble incontournable. Il est particulièrement indiqué d'offrir une formation aux chefs d'équipe et aux superviseurs qui jouent un rôle important dans l'entreprise (Proulx *et al.*, 2018; Caron *et al.*, 2018). Ce type de formation peut permettre de réduire les préjugés envers les Autochtones, d'amener une meilleure inclusion des employés

autochtones et de contribuer à créer un environnement culturellement sécurisant (Bruce et Marlin, 2012; Julian *et al.*, 2017; CTIC, 2017; Institut national des mines, 2017). La création d'un environnement de travail culturellement sécurisant doit être évaluée par les Autochtones eux-mêmes, puisque le concept de sécurisation culturelle repose sur l'expérience des personnes concernées (inspiré de Lévesque *et al.* 2014)². En ce sens, l'appel à l'action de la Commission de vérité et réconciliation (2012), interpelle directement les entreprises en demandant à ce que les cadres supérieurs et les employés aient de la formation sur l'histoire des peuples autochtones : «À cet égard, il faudra, plus particulièrement, offrir une formation axée sur les compétences pour ce qui est de l'aptitude interculturelle, du règlement de différends, des droits de la personne et de la lutte contre le racisme» (CVRC, 2012 : 13). D'ailleurs, nous constatons que les gestionnaires du secteur forestier qui sont conscientisées aux réalités et aux cultures autochtones ont plus de succès dans le recrutement d'employés autochtones (Proulx *et al.*, 2018).

Afin de maximiser la confiance entre l'organisation et les employés autochtones, plusieurs entreprises minières ont embauché un agent de liaison qui aide, entre autres, au recrutement dans les communautés, à l'accueil et à l'intégration des Autochtones dans l'entreprise, à l'amélioration des interactions entre les employés autochtones et les superviseurs, et à la sensibilisation des travailleurs non-Autochtones aux réalités et aux cultures autochtones (Caron *et al.*, 2018). Du côté forestier et minier, le suivi personnalisé des travailleurs autochtones, le parrainage et le mentorat ont été identifiés comme des pratiques favorisant l'employabilité autochtone (Proulx *et al.*, 2018; Caron *et al.* 2018).

L'un des défis pour les entreprises souhaitant embaucher

2. Lévesque et al (2104) présentent le concept de sécurisation culturelle dans le domaine de la santé. La définition est adaptée ici à un environnement de travail.

des Autochtones, principalement dans les secteurs minier et forestier, est l'existence d'un bassin accessible de main-d'œuvre qualifiée (Caron *et al.*, 2018; Proulx *et al.*, 2018). En effet, 27 % des Autochtones du Québec âgées entre 25 à 64 ans ne détiennent pas de compétences reconnues par un certificat, diplôme ou grade, comparativement à 12,9 % chez les non-Autochtones (Statistique Canada, 2018b). D'un autre côté, dans le secteur des pêches, la faible scolarisation des Autochtones a amené la mise en place d'efforts en matière de formation et de développement des compétences. Dans certaines communautés, le nombre de personnes formées est supérieur aux postes offerts. Ce phénomène permet néanmoins d'organiser des remplacements lorsqu'un employé autochtone doit s'absenter (Vallières *et al.*, 2018).

Plusieurs employeurs rencontrés dans le cadre de ce projet ont fait des liens entre les conditions sociales défavorables dans certaines communautés, leurs expériences avec la main-d'œuvre autochtone et le défi de développer une culture du travail chez les Autochtones (Proulx *et al.*, 2018; Caron *et al.*, 2018 et Vallières *et al.*, 2018). En ce sens, certains employeurs ne se sentent pas outillés pour gérer des problèmes sociaux qui dépassent leurs capacités individuelles et organisationnelles. Cela invite à aborder les enjeux sociaux avec une approche intégrée entre différentes organisations, dont celle des employeurs. Néanmoins, certains employeurs ont mis en place des mesures pour pallier ces problèmes, notamment de consommation d'alcool et de drogues par leurs employés (tant autochtones que non-Autochtones). Par exemple, un employeur autochtone du secteur forestier rencontre personnellement ses employés, afin de leur offrir les ressources adaptées à leurs besoins (Proulx *et al.*, 2018). En ce sens, les suivis personnalisés et le mentorat apparaissent comme des bonnes pratiques de gestion des employés autochtones (voir tableau 3). Dans le secteur des pêches, certains employeurs se sont dotés d'une politique concernant la consommation, dans le but de promouvoir un milieu de travail sain et sécuritaire (Vallières *et al.*, 2018). Plusieurs pratiques de gestion de la diversité autochtone peuvent aussi favoriser l'employabilité des travailleurs non-Autochtones,

et vice-versa. L'application de mesures liées aux problèmes sociaux en est un exemple, tout comme celles concernant la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.

De prime abord, les mesures favorisant la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle sont bénéfiques tant pour les employés autochtones que non-Autochtones. Néanmoins, la conception de la famille peut être différente d'une culture à l'autre. Par exemple, un employeur du secteur minier expliquait que, lors du décès d'un cousin, il pouvait accorder le même nombre de jours d'absence que pour un frère, puisque le lien entre l'employé autochtone et la personne décédée était très serré (Caron *et al.*, 2018). L'importance de la « famille élargie » est présente chez plusieurs communautés autochtones dans le monde. Par exemple, chez les Maoris de Nouvelle-Zélande, le Whanau (qui inclut la famille et la 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). En ce sens, l'adaptation des employeurs aux activités traditionnelles et au contexte familial des employés autochtones



apparaît comme un facteur de rétention. Toutefois, il demeurerait important de sensibiliser les employés autochtones à la planification de leurs congés, de manière à maintenir, autant que faire se peut, l'intégrité de l'organisation du travail (Caron *et al.*, 2018). Cette demande a aussi été soulevée dans le secteur des pêches où un employeur demande à ce que le capitaine soit averti le plus tôt possible lorsqu'un employé doit s'absenter (Vallières *et al.*, 2018). Il serait peut-être utile de réfléchir une organisation du travail où chaque poste serait associé à plus d'une personne.

Les trois études qualitatives sectorielles, ainsi que le sondage provincial du secteur forêt, ont permis de dresser un portrait de la perception des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone. Néanmoins, plusieurs employeurs ont refusé nos demandes d'entrevues. Dans le secteur pêche, nous avons uniquement rencontré des employeurs autochtones. En ce sens, bien que les données étudiées soient diversifiées, nos résultats ne reflètent pas nécessairement l'entièreté des points de vue.

Les données recueillies permettent d'identifier les facteurs de succès et les défis liés à la gestion des travailleurs autochtones, ce qui nous amène à formuler des pistes de solution³ aux employeurs et aux instances gouvernementales :

2.1. EMPLOYEURS :

- **PISTES DE SOLUTION 1** : Investir des efforts afin d'établir des contacts continus et directs, formels et informels, avec les communautés autochtones, et ce, pour une meilleure compréhension mutuelle (ex. : visites d'Autochtones en entreprises ou visitent des entreprises dans les communautés);
- **PISTES DE SOLUTION 2** : Sensibiliser la direction et les employés aux réalités et aux cultures autochtones;
- **PISTES DE SOLUTION 3** : Établir des collaborations ou

des partenariats avec les communautés autochtones et développer conjointement des actions visant le recrutement, la rétention et le développement des travailleurs autochtones;

- **PISTES DE SOLUTION 4** : Favoriser le développement des compétences des travailleurs autochtones en recourant à des formules d'apprentissage mieux adaptées, comme les stages, le compagnonnage et l'alternance travail-étude.
- **PISTES DE SOLUTION 5** : Embaucher un agent de liaison responsable des liens avec les communautés autochtones, de l'accueil et de l'intégration des employés autochtones, ainsi que de la sensibilisation des employés non-Autochtones aux réalités et cultures autochtones. Étant donné que les PME ont moins de moyens financiers, un effort de regroupement, pour l'embauche d'un agent de liaison, est souhaitable.
- **PISTES DE SOLUTION 6** : Instaurer une démarche d'accueil et d'intégration culturellement sécurisante des travailleurs autochtones (rencontre personnalisée, parrainage et mentorat, gestion des inquiétudes, suivi personnalisé dans le temps).
- **PISTES DE SOLUTION 7** : Réviser les politiques de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle pour qu'elles soient cohérentes avec les réalités autochtones (définition de la famille, importance des activités traditionnelles, gestion des horaires de travail...).
- **PISTES DE SOLUTION 8** : Instaurer des programmes de progression interne spécifiques aux employés autochtones (pour leur permettre d'accéder à des fonctions d'encadrement).

2.2. INSTANCES GOUVERNEMENTALES :

- **PISTES DE SOLUTION 1** : Poursuivre les démarches visant l'établissement de traités modernes, ou des règlements de revendications territoriales, afin de favoriser la réalisation

3. Les pistes de solutions sont présentées sans aucun ordre particulier.

du plein potentiel de création d'emploi autochtone.

- **PISTES DE SOLUTION 2 :** Soutenir et encourager la démarche de partenariat entre les employeurs et les communautés autochtones, notamment en faisant la promotion d'outils existants (par exemple, *Guide des bonnes pratiques pour la mise en place de partenariats d'affaires durables entre la communauté innue et le milieu régional* (Groupe de travail Premières Nations. 2015) ou en soutenant le développement de nouveaux outils.
- **PISTES DE SOLUTION 3 :** Développer différents types formations de sensibilisation à la culture autochtone pour les employés et dirigeants d'entreprises, par le biais d'institutions d'enseignement reconnues (ex. : université, cégep, CDRHPNQ).
- **PISTES DE SOLUTION 4 :** Inciter les employeurs à offrir une formation de sensibilisation à la culture autochtone pour les employés, les superviseurs et les dirigeants d'entreprises.
- **PISTES DE SOLUTION 5 :** Mettre en place des mesures pour favoriser le développement de formules d'apprentissage en cohérence avec les réalités autochtones (ex. : stages, compagnonnage, alternance travail-étude, programme d'apprentissage en milieu de travail) pour les travailleurs autochtones, qui favorisent leur progression vers des niveaux supérieurs (ex. : supervision, de cadre et de direction).
- **PISTES DE SOLUTION 6 :** Offrir un soutien particulier (ex. : aide financière à l'emploi autochtone) aux petites et moyennes entreprises, qui ont des moyens souvent limités pour composer avec la diversité autochtone.



3. Partie C – Méthodologie

Dans l'optique d'analyser les différentes perceptions et attitudes des employeurs vis-à-vis de la main-d'œuvre autochtone dans les secteurs minier, forestier et des pêches, une méthode qualitative (Miles et Huberman, 2003) a d'abord été privilégiée. Dans un contexte à la fois souple et rigoureux (Beaupré *et al.*, 2017), l'entrevue semi-structurée, individuelle ou en groupe, a permis de centrer la discussion sur des thèmes préétablis tout en laissant place à l'émergence de thèmes nouveaux au cours de l'analyse (Sauvayre, 2013).

Dans le secteur minier, nous avons interviewé 25 personnes, lesquelles représentaient 11 compagnies et 17 projets situés en Abitibi-Témiscamingue, au Nord-du-Québec et au Nunavut. Dans le secteur forestier, nous avons rencontré 22 répondants provenant de 19 entreprises (7 petites, 8 moyennes et 4 grandes), dont 3 entreprises autochtones, réparties dans six régions administratives du Québec. Dans le secteur des

pêches, 19 participants œuvrant en contexte autochtone ont été interviewés. Ils occupaient des postes de coordination des pêches, de formation, de direction des ressources humaines et de direction d'entreprise. Une analyse thématique a été faite, selon le modèle de diversité de Guillaume *et al.* (2014), afin de faire ressortir les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone (Beaupré *et al.*, 2017).

En complément à l'approche qualitative, nous avons effectué un sondage auprès des employeurs du secteur forestier. L'objectif principal était d'évaluer le niveau de maturité des pratiques de gestion de la diversité autochtone chez les entreprises participantes. Pour chaque dimension, les répondants devaient positionner leur entreprise le long d'un gradient allant de pratiques inexistantes ou minimales, en passant par des pratiques intermédiaires, jusqu'à des pratiques proactives. Les données de 127 entreprises ont été analysées.



4. Partie D – Résultats

4.1. ATTITUDES DES EMPLOYEURS

Bien que les contextes varient d'un secteur à l'autre, on constate que les obligations légales et juridiques, les partenariats avec les communautés autochtones et le fait qu'une entreprise appartienne à des Autochtones influencent les attitudes et les pratiques des employeurs, ainsi que le succès à recruter des employés autochtones. Dans le secteur minier, les entreprises de projets non-signataires⁴ voient beaucoup de défis liés à l'intégration de la main-d'œuvre autochtone, notamment l'absentéisme, ainsi que le manque d'organisation, de formation et d'intérêt des Autochtones (Caron *et al.*, 2018). En ce qui concerne les employeurs des projets signataires, la main-d'œuvre autochtone est, selon eux, une solution claire à la rareté. Plusieurs avantages peuvent être liés à l'intégration d'une main-d'œuvre diversifiée, comme la créativité et l'innovation qui peuvent améliorer la performance et l'efficacité organisationnelle (Dijke *et al.*, 2012; Guillaume *et al.*, 2012; Joshi et Roh, 2009). Ces avantages ont été soulignés par des employeurs de projets signataires (Caron *et al.*, 2018). Du côté forestier, l'intérêt des employeurs à embaucher des travailleurs autochtones variait d'une entreprise à l'autre (Proulx *et al.*, 2018). Les entreprises autochtones et celles ayant des collaborations avec des communautés autochtones étaient plus proactives (Proulx *et al.*, 2018; Théberge *et al.*, 2018). En ce qui a trait au secteur des pêches, les employeurs rencontrés, essentiellement des organisations autochtones, désiraient augmenter la proportion d'employés autochtones dans leur équipage (Vallières *et al.*, 2018). De plus, l'évolution du contexte politico-juridique du secteur des pêches (favorisant l'obtention par les communautés autochtones de quotas de pêche commerciale), a permis l'essor d'entreprises autochtones dans ce secteur et, par ricochet, d'augmenter le

4. Certaines entreprises ont signé des ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) avec les communautés autochtones, ou leurs opérations se trouvent sur des territoires où des traités modernes (ententes sur les revendications territoriales) ont été conclus avec les Autochtones.

nombre d'employés autochtones travaillant dans ce domaine. Néanmoins, les postes de capitaine et de coordonnateur des pêches sont souvent occupés par des non-Autochtones, entre autres à cause des compétences sanctionnées par un diplôme que cela exige.

4.2. PROPORTION D'EMPLOYÉS AUTOCHTONES

Dans le secteur des mines, la proportion d'employés autochtones diffère de façon marquée entre les projets signataires et non-signataires :

Tableau 1 - Employés autochtones (secteur mine)

		Nombre total d'employés	Nombre d'employés autochtones	% employés autochtones
Projets non-signataires	MEV	90	0	0,0
	Exploitation	4	0	0,0
		70	0	0,0
		130	1	0,8
		432	1	0,2
		703	0	0,0
		716	4	0,6
		997	0	0,0
		998	1	0,1
Total		4140	7	0,17
Projets signataires	MEV	2	1	50,0
		50	8	16,0
		191	25	13,1
		200	50	25,0
	Exploitation	220	3	1,4
		500	60	12,0
		680	177	26,0
		850	300	35,3
		Total	2693	624

Ainsi, là où le contexte légal ne l'impose pas, les compagnies minières font moins d'efforts pour inclure les Autochtones au sein de leur main-d'œuvre (projets signataires d'ententes = 23 % d'employés autochtones, projets non-signataires = < 1 %). D'un autre côté, l'étude du secteur minier souligne que plus la proportion d'employés autochtones est élevée, plus le climat de travail au sein des projets signataires est favorable (Caron *et al.*, 2018).

Du côté du secteur forestier, dans lequel on ne retrouve pas de distinction entre des projets signataires et non-signataires, les entreprises autochtones se démarquaient nettement quant à la proportion d'employés autochtones (Proulx *et al.*, 2018). La même tendance a été observée dans le sondage provincial du secteur forestier, où lorsqu'une entreprise appartient à des Autochtones, on note une influence positive sur la maturité des pratiques de gestion des employés autochtones (Théberge *et al.*, 2018). De plus, certains types de collaborations et de partenariats ont un effet sur la proportion d'employés autochtones. La taille de l'entreprise est aussi un facteur d'influence, car les grandes entreprises auraient plus de ressources à consacrer à la gestion des employés autochtones (Proulx *et al.* 2018; Théberge *et al.* 2018).

En ce qui concerne le secteur des pêches, la totalité des entreprises rencontrées était liée à des communautés autochtones (Vallières *et al.*, 2018), ce qui constitue une spécificité de cette étude. Ainsi, la proportion d'employés autochtones variait entre 40 et 90 %, cela suggère, encore une fois, que les entreprises autochtones sont des chefs de file du recrutement et de la rétention d'employés autochtones. Les partenariats semblent être aussi un facteur de succès dans ce secteur. Par exemple sur la Côte-Nord, une usine détenue en partenariat avec trois communautés autochtones comptait de 50 à 60 % d'employés autochtones, contrairement aux autres usines de ce secteur où la main-d'œuvre autochtone était quasiment absente (Vallières *et al.*, 2018).

Tableau 2- Employés autochtones (secteur forêt)

Type de liens avec les communautés	Nombre total d'employés	Nombre d'employés autochtones	% employés autochtones
Aucun lien spécifique	n.d.	0	0,0 %
	47	0	0,0 %
	60	0	0,0 %
	105	0	0,0 %
	135	0	0,0 %
	230	0	0,0 %
	350	0	0,0 %
Collaboration	350	2	0,6 %
	400	6	1,5 %
	80	5	6,3 %
Partenariat	25	n.d.	n.d.
	100	2	2 %
	125	3	2,4 %
	97	3	3,1 %
	120	20	16,7 %
Entreprise autochtone	5	1	20 %
	30	12	40 %
	50	20	40 %
	46	42	91,3 %

4.3. MEILLEURES PRATIQUES

Les entreprises ayant une proportion élevée d'employés autochtones mettent en œuvre différentes pratiques. Ces pratiques sont présentées dans le tableau 3. Elles sont classées selon les catégories d'analyse de Guillaume *et al.* (2012). Chaque pratique est associée à au moins l'un des rapports en annexe du projet, afin d'orienter le lecteur qui souhaite en apprendre davantage.

Tableau 3 - Bonnes pratiques

	Bonnes pratiques	Mine	Forêt	Pêche	Analyse documentaire
FACTEURS SOCIÉTAUX					
Contexte social autochtone	Adaptation aux problèmes sociaux (indulgence, tolérance et patience;...)	X (p.28)	X (p.14)	X (p.22)	
	Politiques organisationnelles et sensibilisations spécifiques à l'alcool et aux drogues		X (p.14)	X (p.22)	
	Initiative pour améliorer la santé des Autochtones				X (p.12)
Lieu de travail	Organisation d'un système de transport personnalisé pour travailleurs autochtones		X (p.16)	X (p.13)	X (p.14)
Image du secteur des ressources naturelles/ image de l'entreprise	Sensibilisation des jeunes dans les écoles	X (p.20)	X (p.17)		
	Création de modèles de travailleurs autochtones	X (p.18)	X (p.17)		
	Engagements en matière de responsabilité sociale et de diversité de la main-d'œuvre/processus participatif de gestion avec les Autochtones	X (p.43)			X (p.22)
	Obtention d'une certification (ex : FSC) qui montre que l'entreprise favorise l'embauche d'Autochtones.				X (p.29)
	Accent sur les effets positifs du travail sur la communauté/création d'un sentiment de fierté de travailler pour l'entreprise			X (p.24)	X (p.35)
FACTEURS ORGANISATIONNELS					
Formation et développement des compétences	Collaboration CFP-entreprise-communauté autochtone		X (p.18)	X (p.35)	
	Projet passerelle, alternance travail-étude et stage		X (p.18)		
	Reconnaissance des acquis/formation regroupant uniquement des Autochtones	X (p.19)	X (p.18)		X (p.18)
	Compagnonnage en entreprise	X	X (p.35)	X (p.21)	
	Financement des formations; Offre de formation		X(p.18)		
	Formations adaptées aux besoins des Autochtones (ex : courte durée, axée sur la pratique, dans les communautés)	X (p.19)		X (p.30)	X (p.18)

	Bonnes pratiques	Mine	Forêt	Pêche	Analyse documentaire
Sélection et recrutement	Politique d'embauche préférentielle			X (p.23)	
	Offre de bourses/stages aux étudiants	X (p.19)			X (p.28)
	Partenariat et collaboration avec les communautés autochtones/implication de la communauté dans le suivi des candidats		X (p.11)	X (p.16)	X (p.19)
	Affichage par l'entremise des instances du conseil de bande/rencontre dans les communautés/recours à un conseiller en emploi de la communauté/travail avec des agences de recrutement Autochtones	X (p.23)	X (p.25)	X (p.15)	X (p.24)
	Salons ou foires de l'emploi	X (p.23)			
	Médias sociaux	X (p.23)	X (p.25)		
	Annonces à la radio (dans la langue locale)/journaux locaux des communautés	X (p.23)	X (p.25)	X (p.15)	X
	Intégration d'une section permettant l'identification personnelle du candidat dans l'énoncé de l'offre d'emploi/ possibilité de remplir un CV à la main avec un agent de liaison	X (p.23)			X (p.24)
	Approche directe des candidats potentiels par des employés autochtones/visite dans les écoles et les communautés			X	X (p.22)
Offre de « tests terrain » pour voir les capacités/intérêts du candidat.			X (p.16)		
Accueil, intégration et rétention	Possibilités d'avancement/contrat permanent	X (p.30)	X (p.27)		X (p.27)
	Suivi dans le temps personnalisé aux travailleurs autochtones		X (p.27)		
	Stratégie/politique d'accueil et d'intégration proactive (rencontre personnalisée, parrainage, gestion des inquiétudes, comité de travail, mécanisme de communication, bonis pour ceux qui demeurent en poste)	X (p.17)	X (p.26)		X (p.30)
	Politique de conciliation vie professionnelle et vie personnelle (incluant pratique d'activités culturelles)	X (p.17)		X (p.19)	X (p.37)
	Sondage annuel au sujet du niveau d'engagement et de sentiment d'appartenance dans une perspective d'amélioration continue	X (p.37)			
Caractéristiques des emplois forestiers	Phase transitoire entre la rémunération à l'heure et à la production				X (p.28)

	Bonnes pratiques	Mine	Forêt	Pêche	Analyse documentaire
FACTEURS DE GROUPE					
Climat de travail	Formation liée aux réalités et à la culture autochtones	X (p.16)	X (p.21)		X (p.19)
	Promotion du sentiment d'appartenance au groupe de travail (ex : activités sociales, salle culturelle, regroupement des employés autochtones en dehors des heures de travail...) et la mise en valeur de l'unicité de l'individu.	X (p.26)		X (p.24)	X (p.30)
Composition du groupe de travail	Constituer des équipes de travail autochtones		X (p.31)		
	Compagnonnage en entreprise	X (p.26)	X (p.31)		
	Utilisation de différents types de supervision, ex : externe, auto-évaluation, ...	X (p.34)			X (p.31)
Gestion des plaintes et conflits	Procédure dans le traitement des conflits/comité multiculturel pour traiter des enjeux du climat de travail/ mécanisme de règlement de différends élaboré en collaboration avec les Autochtones	X (p.33)			X (p.32)

5. Partie E – Pistes de recherche

Le projet *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone* a permis de dresser une liste de bonnes pratiques, ainsi que des recommandations pour les employeurs et les gouvernements. Néanmoins, la mise en œuvre de ces recommandations et l'applicabilité des bonnes pratiques dans les différents secteurs étudiés doivent encore être approfondies.

Les cadres politico-juridiques liées aux réalités autochtones sont complexes et touchent différents domaines de la société. Favoriser la participation des employés autochtones au marché du travail nécessite la coordination de plusieurs acteurs. Qui est responsable de cette coordination? Quels seraient les rôles de chaque acteur? Ce projet d'action concertée répond à certaines de ces questions, mais il reste encore du travail à faire pour favoriser l'employabilité autochtone dans le domaine des ressources naturelles.

Pour nourrir cette réflexion, il serait judicieux, premièrement, de suivre les recherches en cours visant à documenter la perspective des travailleurs autochtones qui visent connaître

leurs motivations et leurs résistances quant à ces emplois.⁵ Deuxièmement, il serait pertinent de documenter les pratiques des employeurs autochtones et de mieux comprendre les facteurs qui expliquent leur succès dans le recrutement d'employés autochtones. Plus précisément, il faudrait saisir comment un employé non-Autochtone se sent dans une entreprise autochtone et comment ces entreprises gèrent la diversité. Troisièmement, il serait utile de mieux comprendre la dynamique des partenariats entre entreprises et communautés autochtones. Quatrièmement, l'analyse des pratiques de gestion des entreprises ayant une proportion élevée d'employés autochtones permettrait de mieux saisir les façons de favoriser l'employabilité autochtone.

5. Beaudoin JM, Fortier JF, Abzaoui Y, Ethier B. 2018. Portrait des travailleurs forestiers de Mashteuiatsh. Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone : Québec.

Gagnon M. *et al.* [à paraître] Portrait des travailleurs forestiers de Mashteuiatsh. Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone : Québec.

Caron, J. [à paraître]. Facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention des employés autochtones au sein de l'industrie minière. Thèse de doctorat, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Rouyn-Noranda.



6. Partie F – Références et bibliographie

- Beaudoin J.M., Bouthillier L., Bulkan J., Nelson H. et S. Wyatt. (2015). Community-based 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, J. M., Lebel, L., et L. Bouthillier. (2009). Aboriginal forestry entrepreneurship: A case study in Mashteuiatsh Innu Nation. *Forestry Chronicle*, 85(5), 783-788.
- Bergeron M. (2012) «La pêche commerciale chez les Innuat d'Ekuanitshit: pôle de développement socioéconomique et communautaire»: 247-267, in P. Charest, C. Girard et T. Rodon (dir.), *Les pêches des premières nations dans l'est du Québec: Innus, Malécites et Micmacs*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Bruce, D. et A. Marlin. (2012). Analyse documentaire des facteurs affectant la transition des études au marché du travail pour les jeunes autochtones. Conseil des ministres de l'Éducation du Canada (CMEC). Repéré à: https://www.cmec.ca/Publications/Lists/Publications/Attachments/298/Literature-Review-on-Factors_FR.pdf
- Capitaine B. (2012). «Le travail de pêcheur à Uashat mak Mani-Utenam: conflictualité et créativité»: 269-304, in P. Charest, C. Girard et T. Rodon (dir.), *Les pêches des premières nations dans l'est du Québec: Innus, Malécites et Micmacs*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Caron, J., Asselin H., et Beaudoin, J-M. (2018). Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la main-d'oeuvre autochtone dans le secteur minier. 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). École d'études autochtones, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.
- Charest P., C. Girard et T. Rodon (dir.), 2012, *Les pêches des premières nations dans l'est du Québec: Innus, Malécites et Micmacs*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Conseil RHIM. (2017). Aperçu du marché du travail dans l'industrie minière au Canada. En ligne https://www.mihl.ca/pdf/publications/National-Report-2017_FR_WEB.pdf
- Cianfrini, M. I. (2015). Deconstructing the interconnectedness of community: An exploratory study on skill shortages, labour migration, and mining booms in Western Australia (Thèse). Curtin University, Perth.
- CSMOAF - Comité sectoriel de main-d'oeuvre en aménagement forestier. (2012). Portrait de la main-d'oeuvre en aménagement forestier: Enquête auprès des entreprises. Québec.
- CVRC - Commission de vérité et réconciliation du Canada. (2012). Commission de vérité et réconciliation du Canada: Appels à l'action. Repérer à: http://www.trc.ca/websites/trcinstitution/File/2015/Findings/Calls_to_Action_French.pdf
- Dijke, M., Engen, M., et Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 38-53.
- Ferguson, G. (2015). An evaluation of Aboriginal, government, and mining industry relationships and policies in Manitoba: Accessing land for mineral exploration and mine development (Thèse). University of Manitoba, Winnipeg.
- Guillaume, Y. R. F., Brodbeck, F. C., et Riketta, M. (2012). Surface- and deep-level dissimilarity effects on social integration and individual effectiveness related outcomes in work groups: A meta-analytic integration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 80-115.

Julien, M.S. et J. Brant. (2017). Indigenous perspectives on work-life enrichment and conflict in Canada. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 36(2), 165-181.

Muller, J., Hicks, R., et Winocur, S. (1993). The effects of employment and unemployment on psychological well-being in Australian clerical workers: Gender differences. *Australian Journal of Psychology*, 45(2), 103–108.

Proulx, M.-U. (2012). *Regards sur l'économie des collectivités autochtones du Québec*, Québec, Presse de l'Université du Québec.

Proulx, G., Beaudoin, J-M, Asselin, H., Théberge, D., St-Jean, É., Bouthillier, L., Ben Mansour, J. et B. Fabi. (2018). *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone (Secteur forestier)*. 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.

RCAAQ – Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec. (2018), *Portrait de l'accessibilité aux services et des besoins en milieu urbain des Autochtones au Québec*. Rapport Final. Wendake.

Théberge, D., Beaudoin, J.-M., Asselin, H., St-Jean, É., Mazerolle M., Ben Mansour, J. et Bouthillier, L. (2018). *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone (sondage provincial sur le secteur forestier)*. 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.

Vallières P, J.-M. Beaudoin et H. Asselin. (2018) *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone (Secteur pêche)*. 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.

ANNEXE – Bibliographie complète

- 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.
- Arnold, W., et Timmons, H. (2007, 27 février). Labor shortage pushes mining companies to recruit and pay more. *The New York Times*. En ligne: <https://www.nytimes.com/2007/02/27/business/27miner.html>
- Beaudoin J.M., Bouthillier L., Bulkan J., Nelson H. et S. Wyatt. (2015). Community-based 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, J. M., Lebel, L., et L. Bouthillier. (2009). Aboriginal forestry entrepreneurship: A case study in Mashteuiatsh Innu Nation. *Forestry Chronicle*, 85(5), 783-788.
- Beaupré, P., Laroui, R., et Hébert, M.-H. (2017). *Le chercheur face aux défis méthodologiques de la recherche: freins et leviers*. Québec: Les Presses de l'Université du Québec.
- Bergeron M. (2012) «La pêche commerciale chez les Innuat d'Ekuanitshit: pôle de développement socioéconomique et communautaire»: 247-267, in P. Charest, C. Girard et T. Rodon (dir.), *Les pêches des premières nations dans l'est du Québec: Innus, Malécites et Micmacs*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Bruce, D. et A. Marlin. (2012). Analyse documentaire des facteurs affectant la transition des études au marché du travail pour les jeunes autochtones. Conseil des ministres de l'Éducation du Canada (CMEC). En ligne: https://www.cmec.ca/Publications/Lists/Publications/Attachments/298/Literature-Review-on-Factors_FR.pdf
- Capitaine B. (2012). «Le travail de pêcheur à Uashat mak Mani-Utenam: conflictualité et créativité»: 269-304, in P. Charest, C. Girard et T. Rodon (dir.), *Les pêches des premières nations dans l'est du Québec: Innus, Malécites et Micmacs*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Caron, J., Asselin H., et Beaudoin, J-M. (2018). Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur minier. 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). École d'études autochtones, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.
- Charest P., C. Girard et T. Rodon (dir.). 2012. *Les pêches des premières nations dans l'est du Québec: Innus, Malécites et Micmacs*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Conseil RHIM – Conseil des ressources humaines de l'industrie minière. (2017). Aperçu du marché du travail dans l'industrie minière au Canada. En ligne https://www.mihir.ca/pdf/publications/National-Report-2017_FR_WEB.pdf
- Cianfrini, M. I. (2015). Deconstructing the interconnectedness of community: An exploratory study on skill shortages, labour migration, and mining booms in Western Australia (Thèse). Curtin University, Perth.
- Crinis, V. (2017). Global commodity chains in crisis: The garment industry in Malaysia. *Institutions and Economies*, 4(3), 61–82. Major et Kovács, 2017
- CSMOAF - Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier. (2012). Portrait de la main-d'œuvre en aménagement forestier: Enquête auprès des entreprises. Québec.
- CSMOPM - Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes, 2014, Diagnostic de la main-d'œuvre dans l'industrie des pêches et de l'aquaculture au Québec, Gaspé.

- CTIC – Conseil des technologies de l'information et des communications. (2017). Approvisionnement de talents dans l'économie numérique: Autochtones du Canada. Repéré à: https://www.ictc-ctic.ca/wp-content/uploads/2017/06/Indigenous_Supply_ICTC_FINAL_FR.pdf
- CVRC - Commission de vérité et réconciliation du Canada. (2012). Commission de vérité et réconciliation du Canada: Appels à l'action. Repérer à: http://www.trc.ca/websites/trcinstitution/File/2015/Findings/Calls_to_Action_French.pdf
- Deanna, K., et John, R. O. (2017). Corporate readiness and the human rights risks of applying FPIC in the global mining industry. *Business and Human Rights Journal*, 2(1), 163–169.
- Dijke, M., Engen, M., et Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 38-53.
- Ferguson, G. (2015). An evaluation of Aboriginal, government, and mining industry relationships and policies in Manitoba: Accessing land for mineral exploration and mine development (Thèse). University of Manitoba, Winnipeg.
- Galbraith, L., Bradshaw, B., et Rutherford, M. B. (2007). Towards a new supraregulatory approach to environmental assessment in Northern Canada. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 25(1), 2741.
- Giddy, K., Lopez, J., et Redman, A. (2009). Brokering successful Aboriginal and Torres Strait Islander employment outcomes: Common themes in good-practice models. Adélaïde: National Centre for Vocational Education Research.
- Gouvernement du Québec. (2017). Activités minières au Québec. En ligne <http://mern.gouv.qc.ca/publications/mines/publications/activite-miniere-quebec.pdf>
- Gouvernement du Québec. (2018a). Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023: Le Québec à l'ère du plein emploi. En ligne: https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/Strat-nationale_mo.PDF
- Gouvernement du Québec. (2018b). Projets soumis à la procédure d'évaluation environnementale. En ligne <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/evaluations/>
- Groupe de travail Premières Nations. (2015). Guide des bonnes pratiques pour la mise en place de partenariats d'affaires durables entre la communauté innue et le milieu régional: 1068 p. Repéré à: <https://sdei.ca/outils-et-ressources/documents-et-publications/d/101-guide-des-bonnes-pratiques-pour-la-mise-en-place-de-partenariats-daffaires-durables>
- Guillaume, Y. R. F., Brodbeck, F. C., et Riketta, M. (2012). Surface- and deep-level dissimilarity effects on social integration and individual effectiveness related outcomes in work groups: A meta-analytic integration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 80-115.
- Haar, J. M., Roche, M., & Taylor, D. (2012). Work–family conflict and turnover intentions of indigenous employees: the importance of the whānau/family for Māori. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2546-2560.
- Haley, S., et Fisher, D. (2012). Shareholder employment at Red Dog Mine. University of Alaska. Anchorage: Institute of Social and Economic Research.
- INSPQ – Institut national de santé publique du Québec. (2018). Le vieillissement au Québec. Repéré à: <https://www.inspq.qc.ca/le-vieillissement-au-quebec>
- Institut national des mines. (2017). Favoriser la sécurisation culturelle des Autochtones en formation minière au Québec. Gouvernement du Québec.
- ISQ – Institut de la statistique du Québec. (2018). Coup d'oeil sociodémographique. En ligne: <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bulletins/coupdoeil-no63.pdf>

- Joshi, A., et Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Julien, M.S. et J. Brant. (2017). Indigenous perspectives on work-life enrichment and conflict in Canada. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 36(2), 165-181.
- Knotsch, C., Siebenmorgen, P., et Bradshaw, B. (2010). Les « Ententes sur les répercussions et les avantages » et le bien-être des communautés: Des occasions ratées? *Recherches amérindiennes au Québec*, 40(3), 5968.
- Major, Z., et Kovács, T. (2017). An analysis of the labor force engaged in security: tackling the problem of labor shortage observed in security. *International Journal of Engineering*, 15(4), 97–101.
- Miles, MB. et M.A. Huberman. (2003). *Analyse de données qualitatives*. De Boeck Université. Bruxelles.
- MTESS - Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2017). *Stratégie ministérielle d'intégration professionnelle des Premières Nations et des Inuits*. Direction des politiques d'emploi et des stratégies. En ligne: http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/strategie-premiere-nation_fr.pdf
- Muller, J., Hicks, R., et Winocur, S. (1993). The effects of employment and unemployment on psychological well-being in Australian clerical workers: Gender differences. *Australian Journal of Psychology*, 45(2), 103–108.
- Proulx, M.-U. (2012). *Regards sur l'économie des collectivités autochtones du Québec*, Québec, Presse de l'Université du Québec.
- Proulx, G., Beaudoin, J-M, Asselin, H., Théberge, D., St-Jean, É., Bouthillier, L., Ben Mansour, J. et B. Fabi. (2018). *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone (Secteur forestier)*. 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.
- RCAAQ – Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec. (2018), *Portrait de l'accessibilité aux services et des besoins en milieu urbain des Autochtones au Québec*. Rapport Final. Wendake.
- Ressources naturelles Canada. (2013). Ententes entre des sociétés minières et des collectivités autochtones ou des gouvernements. En ligne: <https://www.nrcan.gc.ca/sites/www.nrcan.gc.ca/files/mineralsmetals/files/pdf/abor-auto/aam-eac-f2013.pdf>
- Sauvayre, R. (2013) *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*. Paris, France: Dunod, 156 p.
- Secrétariat au Plan Nord. (2015). Le Plan Nord: Plan d'Action 2015-2020 à l'horizon 2035. En ligne: https://plannord.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2017/05/Synthese_PN_FR_IMP.pdf
- Société du Plan Nord. (2016). La Société du Plan Nord: Plan stratégique 2016-2020. En ligne: https://plannord.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2017/05/Plan_strategique_SPN_2016-2020.pdf
- Statistique Canada. (2017a). Les peuples autochtones au Canada: faits saillants du Recensement de 2016. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/171025/dq171025a-fra.htm>
- Statistique Canada. (2017b). Série « Perspective géographique », Recensement de 2016. Produit no 98-404-X2016001 au catalogue de Statistique Canada. Ottawa, Ontario. Produits de données, Recensement de 2016. En ligne: <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/as-sa/fogs-spg/Facts-pr-fra.cfm?LANG=Fra&GK=PR&GC=24&TOPIC=9>
- Statistique Canada. (2018a). Tableaux de données, Recensement de la population de 2016, produit numéro 98-400-X2016266 au catalogue de Statistique Canada.

Statistique Canada. (2018b). Tableaux de données, Recensement de 2016. Produit numéro 98-400-X2016262 au catalogue de Statistique Canada

Théberge, D., Beaudoin, J-M, Asselin, H., St-Jean, É., Mazerolle M., Ben Mansour, J. et Bouthillier, L. (2018). Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone (sondage provincial sur le secteur forestier). 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.

Vallières P, J.-M. Beaudoin et H. Asselin. (2018) *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone (Secteur pêche)*. 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.

Waters, L. E., et Moore, K. A. (2001). Coping with economic deprivation during unemployment. *Journal of Economic Psychology*, 22(4), 461–482.

Waters, L. E., et Moore, K.A. (2002). Reducing latent deprivation during unemployment: The role of meaningful leisure activity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 15–32.

Willis, W. K., Muslin, I., et Timko, K. N. (2016). A house divided: Cooperative and competitive recruitment in vital industries. *Journal of Nursing Management*, 24(2), 253–260.