

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
(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)

2018

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 (SECTEUR FORESTIER)

Guillaume Proulx, Auxiliaire de recherche, Département des sciences du bois et de la forêt, Université Laval

Jean-Michel-Beaudoin, Professeur, 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

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

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

Citer ce rapport :

Proulx, G., Beaudoin, J-M, Asselin, H., Théberge, D., St-Jean, É., Bouthillier, L., Ben Mansour, J. & 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.

ISBN: 978-2-9817327-3-6

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 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

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

Résumé

Les difficultés d'accès à une main-d'œuvre abondante se vérifient à l'échelle des différents secteurs économiques du Québec et du Canada et le cas du secteur forestier n'y échappe pas. En effet, l'industrie canadienne des produits forestiers devra recruter 60 000 employés d'ici 2020, notamment dans le secteur forestier au Québec qui éprouve d'importantes difficultés de recrutement. Parallèlement, plusieurs communautés autochtones affichent des taux de chômage élevés et une grande population de jeunes en âge de travailler et cherchent à développer l'emploi. Face à cette raréfaction de la main-d'œuvre, la durabilité de l'industrie dépendra de la capacité des entreprises à profiter de la montée démographique autochtone et à engager des travailleurs issus de ces communautés. Malgré la volonté des gouvernements québécois et canadien de favoriser la formation et la rétention de la main-d'œuvre autochtone, nous constatons une méconnaissance quant aux conditions qui permettront d'attirer et de retenir les travailleurs autochtones dans les entreprises. Comment promouvoir la participation autochtone au marché du travail ? Dans ce contexte, cette recherche tente de répondre à cette question en se basant sur des entrevues semi-dirigées menées auprès de 22 dirigeants et responsables en ressources humaines d'entreprises forestières non-autochtones (16) et autochtones (3) du Québec. Si les techniques généralistes de recrutement ont plus ou moins démontré leur efficacité chez les Autochtones, nos résultats démontrent que ce sont les entreprises autochtones

qui embauchent le plus de travailleurs. Du côté des organisations non-autochtones, certains types de partenariats et de collaboration avec les communautés facilitent la sélection et le recrutement des Autochtones, malgré la faible proportion d'Autochtones employés à ce jour. Les formations culturelles et la sensibilisation sur les discriminations, préjugés et stéréotypes, qui persistent toujours envers les travailleurs autochtones, sont devenues essentielles à l'établissement d'un climat de travail axé sur la diversité culturelle autochtone. De plus, face aux enjeux de compétences et de formation de la main-d'œuvre autochtone, le compagnonnage et le mentorat ont été éprouvés en entreprise comme méthodes mieux adaptées aux réalités d'apprentissages autochtones. C'est finalement lorsque les entreprises adoptent des pratiques holistiques de gestion de la diversité qu'elles améliorent leurs chances de réussite en matière de formation, de recrutement, d'intégration et de rétention des Autochtones au sein de leurs organisations. Notre recherche fournit des outils culturellement adaptés aux gouvernements et aux entreprises forestières afin que ces dernières développent une gestion de la diversité autochtone, et par le fait même qu'elles favorisent la participation des Autochtones au marché du travail.

MOTS CLÉS : Gestion de la diversité, Gestion des ressources humaines, Foresterie, Emploi, Autochtone, Premières Nations, Pénurie de main-d'œuvre

Table des matières

Résumé	3	4. Discussion	34
1. Introduction	6	5. Conclusion et recommandations.....	37
2. Méthodologie.....	8	Remerciements.....	39
3. Résultats.....	10	Références	40
3.1. Attitudes des employeurs relatives à la main- d'œuvre autochtone	10	Annexes	45
3.1.1. Perception générale.....	10	Annexe 1 : Répartition géographique des 22 répondants par région administrative, Québec	46
3.1.2. Développement d'une culture du travail forestier	11	Annexe 2 : Caractéristiques des répondants	47
3.2. Facteurs sociétaux	14	Annexe 3 : Modèle de gestion de la diversité	48
3.2.1. Compréhension et appréhension du contexte social	14	Annexe 4 : Guide d'entretien	49
3.2.2. Le lieu de travail	15	Annexe 5 : Formulaire de consentement	52
3.2.3. Image et réputation de l'industrie forestière	16		
3.3. Facteurs organisationnels	17		
3.3.1. Formation et développement des compétences	17		
3.3.2. Sélection et recrutement	22		
3.3.3. Accueil, intégration et rétention	26		
3.3.4. Caractéristiques des emplois forestiers	27		
3.3.5. Compétitivité salariale du secteur forestier	28		
3.4. Facteurs liés au groupe de travail.....	30		
3.4.1. Climat de travail	30		
3.4.2. Composition du groupe de travail	31		
3.4.3. Gestion des plaintes et conflits	31		
3.4.4. Les femmes autochtones en milieu de travail	32		



Les peuples autochtones ont droit, sans discrimination d'aucune sorte, à l'amélioration de leur situation économique et sociale, notamment dans les domaines de l'éducation, de l'emploi, de la formation et de la reconversion professionnelle, du logement, de l'assainissement, de la santé et de la sécurité sociale.

Tiré de :
Déclaration des Nations Unies sur les droits
des Peuples Autochtones

Credit: Forest Products Association of Canada

1. Introduction

Les difficultés d'accès à une main-d'œuvre qualifiée se vérifient à l'échelle des différents secteurs économiques du Québec et du Canada (Emploi-Québec 2014 : 7). Le cas du secteur forestier n'y échappe pas. En effet, l'industrie canadienne des produits forestiers devra embaucher 60 000 employés d'ici 2020 (APFC, 2014) tandis que le Conseil de l'industrie forestière du Québec (CIFQ) estime à 15 000 le nombre de postes à combler d'ici cinq ans au Québec. La taille de l'industrie forestière québécoise est la troisième en importance au Canada, et elle représente l'un des principaux moteurs économiques régionaux générant près de 60 000 emplois directs et indirects (The Conference Board of Canada, 2018; CIFQ, 2018). Le secteur forestier du Québec éprouve cependant d'importantes difficultés de recrutement dans l'ensemble des métiers (CSMOAF, 2012). Cette situation risque de s'accroître dans le contexte du vieillissement de la population et des migrations interrégionales se faisant au détriment des régions forestières (INSPQ, 2018; ISQ, 2018 : 4; Le Monde Forestier, 2017).

Certaines caractéristiques des communautés autochtones du Québec pourraient permettre de développer un bassin d'employés et de répondre à la problématique de rareté de la main-d'œuvre : une forte croissance démographique (hausse de 66,1% entre 2006 et 2016); une population jeune dont l'âge moyen est de 36,4 ans comparativement à 41,2 ans pour les non-Autochtones (Statistique Canada, 2017a; 2017b) et un taux de chômage de 13,4%, près de deux fois plus que l'ensemble de la population québécoise (Statistique Canada, 2018a). En outre, la proportion des Autochtones du Québec âgés entre 25 à 64 ans ne détenant pas de certificat, diplôme ou grade est près de 27%, contre 12,9% chez les non-Autochtones (Statistique Canada, 2018b). L'écart est également marqué quant à la proportion de ceux ayant atteint les cycles supérieurs¹ (10,9% pour les Autochtones contre 25,9% pour

les non-Autochtones). Les Autochtones détiennent cependant en plus grande proportion des certificats ou diplômes d'apprenti ou provenant d'une école de métiers (Tableau 1).

Tableau 1 : Niveau de scolarité, population âgée de 25 à 64 ans, Autochtones et non-Autochtones du Québec, 2016

	Autochtones	Non-Autochtones
Aucun certificat, diplôme ou grade	27,0%	13,0%
Diplôme d'études secondaires ou attestation d'équivalence	17,0%	18,5%
Certificat ou diplôme d'apprenti ou d'une école de métiers	24,9%	19,7%
Certificat ou diplôme d'un collège, d'un cégep ou d'un autre établissement non universitaire	16,9%	19,1%
Certificat ou diplôme universitaire inférieur au baccalauréat	3,3%	3,8%
Certificat, diplôme ou grade universitaire au niveau du baccalauréat ou supérieur	10,9%	25,9%

Source : Statistique Canada. (2018b).

Les communautés autochtones déploient dans ce contexte des efforts importants afin d'améliorer le développement économique et la création d'emplois (Beaudoin et al., 2009; 2015; Proulx, 2012). Le contexte socioéconomique et ces efforts déployés par les communautés représentent une occasion pour l'industrie forestière qui exerce ses activités en territoire autochtone. La viabilité économique du secteur dépendra entre autres de la capacité des entreprises à mobiliser la main-d'œuvre issue des communautés autochtones (Gouvernement du Canada, 2009; CCC 2015; FRQSC 2016).

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, notamment le *Programme d'aide à*

1. Proportion de la population ayant obtenu un certificat, diplôme ou grade universitaire au niveau du baccalauréat ou supérieur. (Statistique Canada, 2018b)

l'intégration en emploi des membres des Premières Nations et des Inuits (Gouvernement du Québec, 2018 : 24, 47; MTESS, 2017). Ce programme inclut des mesures telles que l'aide financière d'Emploi-Québec pour les PME qui, via un crédit d'impôt, vise à soutenir financièrement les entreprises qui embauchent des Autochtones lors d'une première expérience professionnelle dans leur domaine (MTESS, 2017 : 50-51).

Plusieurs ministères sont directement interpellés par l'enjeu de rareté de la main-d'œuvre puisqu'ils ont déjà mis en place certaines réponses politiques. Dans sa *Stratégie d'aménagement durable des forêts*, le Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP) a comme objectif de soutenir le développement socioéconomique des communautés autochtones avec la mise en valeur du territoire forestier. Par exemple, il compte favoriser l'attribution de contrats sylvicoles à des entreprises autochtones, afin de stimuler l'embauche locale (MFFP, 2015 : 11). Il faut souligner qu'avec l'arrivée du nouveau régime forestier en 2013, des dispositions propres aux communautés autochtones ont été intégrées à la Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier, notamment, le devoir de consulter les communautés autochtones de manière distincte pour assurer une prise en compte de leurs valeurs, intérêts, besoins et de les accommoder si nécessaire². Ensuite, le Plan Nord du gouvernement du Québec envisage de son côté 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). Les communautés autochtones cherchent d'ailleurs à obtenir leur part des retombées du Plan Nord, particulièrement en termes d'emplois (Asselin, 2011). Les intérêts de l'industrie et des communautés semblent donc se rejoindre, particulièrement dans le contexte où ces dernières souhaitent accroître leur participation à l'économie de leurs régions (Beaudoin et al., 2015; 2009; Proulx, 2012).

2. Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier (RLRQ, c. A-18.1. r. 6-7)

Cependant, malgré la volonté récente des différents ministères et organismes gouvernementaux à favoriser la formation et la rétention de la main-d'œuvre autochtone, les recherches actuelles ne permettent pas d'identifier les conditions favorables pour attirer et retenir les travailleurs autochtones dans les entreprises (FRQSC, 2016). C'est d'ailleurs en réponse à ce besoin pressant d'information que cette étude pose son regard sur les attitudes et comportements des employeurs de l'industrie forestière à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone.

Objectifs de la recherche

Cette recherche se base sur des entrevues semi-dirigées menées auprès de 22 dirigeants et responsables en ressources humaines d'entreprises forestières, incluant 3 entreprises autochtones. En étudiant les pratiques des employeurs du secteur forestier québécois, ce travail vise à améliorer nos connaissances sur les meilleures pratiques pour favoriser la participation des Autochtones au marché du travail. Plus précisément, les objectifs sont de :

- Comprendre les attitudes et comportements des employeurs du secteur forestier à l'égard de la main-d'œuvre autochtone;
- Identifier les mesures mises en place pour favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention des employés autochtones;
- Proposer des conditions favorables à la participation des Autochtones au marché du travail, tant en termes d'attitudes des employeurs que de mesures spécifiques.

2. Méthodologie

Dans l'optique d'analyser les différentes perceptions et attitudes des employeurs vis-à-vis de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur forestier, la méthode d'analyse qualitative (Miles et Huberman, 2003) a été privilégiée afin d'étudier et de comparer le sens des discours (Blanchet et Gotman, 1992: 91-92) formulés par les répondants lors d'entrevues semi-structurées individuelles et de groupes. L'entrevue semi-structurée 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).

Nous avons rencontré 22 répondants provenant de 19 entreprises du secteur forestier (7 petites, 8 moyennes et 4 grandes), dont 3 entreprises autochtones, répartis dans six régions administratives du Québec où la majorité des activités forestières

en forêt publique ont lieu (Annexe 1). Les répondants ont été sélectionnés selon un échantillonnage raisonné, par rapport à la nature de leur fonction et la question de recherche. Il s'agissait essentiellement de directeurs d'entreprise et de responsables des ressources humaines, parmi lesquels 15 hommes et 7 femmes. Deux répondants se sont définis comme Autochtones, et 20 comme non-Autochtones (Annexe 2). Les répondants ont été rencontrés en personne aux bureaux administratifs de l'entreprise, ou contactés par téléphone entre novembre 2017 et février 2018, et les entrevues ont été enregistrées. La codification des entretiens et le référencement des extraits ont mis en évidence la taille de l'entreprise, le fait qu'elle appartienne à des Autochtones, ainsi que le numéro de l'entretien (Tableau 2). La collecte de données s'est conclue à l'atteinte de la saturation de l'information, c'est-à-dire, lorsque les entrevues supplémentaires ne fournissaient plus d'éléments nouveaux pertinents à la recherche (Mukamurera et al., 2006: 130).

Tableau 2 : Codification des entrevues (N = 22 répondants de 19 entreprises)

Taille – Entreprise*	Code
Petite entreprise (1 à 99 employés)	P
Moyenne entreprise (100 à 499 employés)	M
Grande entreprise (500 employés et plus)	G

Exemple de codification :

E5-P-A : Entrevue 5, Petite entreprise, Autochtone

E3-M : Entrevue 3, Moyenne entreprise, Non-autochtone

*La définition des tailles d'entreprises a été basée sur celle de Statistique Canada (2015)

Les principaux thèmes à l'étude ont été issus du modèle de gestion de la diversité de Guillaume et *al.* (2014) (Annexe 3). Le choix de ce modèle a été justifié par son caractère global et cohérent (Syed et Kramar, 2009; Guillaume et *al.*, 2014) en regard des autres modèles disponibles dans la littérature sur la gestion de la diversité. Nous nous sommes concentrés sur les facteurs sociétaux (ex. la législation, la situation socioéconomique, la culture), aux facteurs organisationnels (ex. politiques, procédures, pratiques de gestion des ressources humaines, et les valeurs) et aux facteurs liés au groupe de travail (ex. climat d'inclusion, composition du groupe de travail). Puisque les entrevues se sont déroulées exclusivement avec des employeurs, les facteurs individuels intrinsèques aux employés (ex. le sentiment d'efficacité personnelle, la motivation du travail) n'ont pas été approfondis dans l'analyse. Nous avons élaboré un guide d'entretien à partir des principaux thèmes relatifs à chaque niveau du modèle de Guillaume et *al.* (2014) (Annexe 4).

Avant le début des entretiens, une brève explication de la nature et des retombées potentielles de la recherche a été fournie aux participants. Un formulaire de consentement a été signé par ceux-ci, garantissant notamment la confidentialité des données recueillies (Annexe 5). Mentionnons que cette étude a reçu l'approbation des Comités d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université Laval.³

Nous avons ensuite procédé à l'analyse thématique des entretiens. Cette méthode a permis d'étudier et de comparer le «sens des discours pour mettre à jour les systèmes de représentation véhiculés» (Blanchet et Gotman, 1992 : 91-92). À l'aide du logiciel NVivo (QSR International Inc.), le corpus de données (transcriptions) provenant des enregistrements a été organisé en thèmes et sous-thèmes en utilisant le modèle de diversité de Guillaume et *al.* (2014).



3. Numéro d'approbation : 2016-284, le 17-10-2017.

3. Résultats

En regard des entrevues réalisées auprès des entreprises forestières, nous aborderons maintenant les résultats. Ils se déclineront tout d'abord par les attitudes des employeurs relatifs à la main-d'œuvre autochtone, des facteurs sociétaux influençant la participation de celle-ci au marché du travail, ainsi que des facteurs organisationnels et de groupe de travail présents au sein de l'organisation. Au travers ces différents facteurs, nous identifierons également les mesures mises en place par les employeurs pour favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention des employés autochtones.

3.1. Attitudes des employeurs relatives à la main-d'œuvre autochtone

3.1.1. Perception générale

L'intérêt des employeurs à embaucher la main-d'œuvre autochtone a varié d'une entreprise à l'autre. Trois degrés d'intérêt envers le recrutement autochtone sont ressortis, soit un fort intérêt, un intérêt nuancé, et pas d'intérêt. Tout d'abord, la majorité des répondants (14 sur 22)⁴ des petites, moyennes et grandes entreprises, autochtones et non-autochtones, de toutes les régions échantillonnées (à l'exception du Bas-St-Laurent et de la Gaspésie), démontraient un fort intérêt à trouver des façons de pouvoir attirer et retenir les travailleurs autochtones. Selon eux, ils représentaient un potentiel important pour leurs entreprises. Certains éléments comme la disponibilité et la proximité de ce bassin de main-d'œuvre, ainsi que la croissance démographique autochtone ont été évoqués. Les entreprises démontrant un fort intérêt à recruter de la main-d'œuvre autochtone étaient plus accommodantes ou proactives.

« Ma vision du personnel autochtone (...) Il y en aurait

assez pour combler la main-d'œuvre qui nous manque dans notre domaine. » (E2-P)

« Au lieu de faire venir [la main-d'œuvre] des Philippines, eh bien on a peut-être un bassin de main-d'œuvre ici juste à côté de chez nous. Puis si on s'en occupe un peu, si on va en chercher 10-12 [autochtones], ça sera 10-12. » (E3-M)

« C'est sûr que moi je pense qu'il y a un beau potentiel de main-d'œuvre parce qu'on sait que la population [autochtone] est plus croissante que (...) celle du Québec. » (E15-P-A)

Sept répondants⁵, majoritairement de petites et moyennes entreprises, dont une autochtone, présentaient un intérêt plus nuancé, qui mettait de l'avant les difficultés à recruter de la main-d'œuvre autochtone. Ils démontraient de l'ouverture à embaucher des Autochtones, mais ils se caractérisaient aussi par une absence d'initiative; leurs organisations étaient réactives plutôt que proactives. Ils traitaient les candidatures autochtones sur les mêmes bases que toutes les autres qu'elles recevaient.

« C'est sûr qu'on a de l'ouverture [au recrutement d'Autochtones]. Moi au moment où j'aurai des candidatures, je les évaluerai, mais sur la même base que les autres candidatures. » (E16-M)

« La main-d'œuvre [autochtone], on n'a pas vraiment d'objectif. (...) si eux démontrent un intérêt pour qu'on forme de la main-d'œuvre autochtone on va être bien ouvert. Mais jusqu'à maintenant on n'a pas eu ce message de leur part. On ne s'est pas avancé beaucoup à ce niveau-là » (E17-M).

4. E1-G, E2-P, E3-M, E4-G, E5-P-A, E7-P, E8-P, E9-M, E12-M, E13-G, E14-M, E15-P-A

5. E6-G, E11-P-A, E16-M, E17-M, E18-P, E19-M

« On n'a pas ciblé un recrutement [autochtone]. Je pense qu'on n'a pas le choix de passer par là, en tant qu'industrie, parce qu'il y a des natalités (...) le Québécois de souche, il n'y en a pas plus qui faut. La population vieillit, puis le taux de chômage est de 4-5% » (E6-G)

Un seul répondant (E10-M) ne démontrait pas d'intérêt face à l'embauche d'Autochtones. Il s'agissait pour lui d'une solution de dernier recours à la pénurie de main-d'œuvre, en raison notamment d'une expérience négative vécue par le passé.

« Ça n'a jamais abouti [le recrutement d'Autochtones]. (...) Dans le passé, avant que je sois là, on a eu des expériences avec les Indiens, puis ça ne s'était pas bien passé. » (E10-M)

Comme nous le constaterons plus tard dans la section Sélection et recrutement, les entreprises⁶ travaillant en collaboration et en partenariat avec les communautés sont celles qui démontrent un fort intérêt et une proactivité dans leur organisation envers la main-d'œuvre autochtone. Notons aussi que les entreprises autochtones⁷ perçoivent positivement la main-d'œuvre autochtone et ont un fort intérêt envers elle. Quoique les entreprises autochtones (E5-P-A, E15-P-A) soient proactives dans leurs démarches auprès des Autochtones, l'employeur autochtone (E11-P-A) démontrait une attitude plutôt réactive. Il soulevait que dans le recrutement et la sélection, certains travailleurs autochtones apparaissaient comme un choix « par défaut », étant donné la taille limitée du bassin de main-d'œuvre autochtone local :

« So we sometimes end up with just a handful of people and we don't really have a lot of choice. So if we want to hire some locals, then we have to basically take those people. » (E11-P-A)

Malgré ces discours majoritairement orientés en faveur de l'embauche de main-d'œuvre autochtone, les employeurs ont perçu chez les Autochtones un faible intérêt à travailler au sein de leurs entreprises. Cette perception se trouvait autant chez les entreprises plus proactives et réactives que chez celles n'étant pas concernées par le recrutement autochtone (11 répondants sur 22)⁸. Elle a été alimentée par le peu de succès d'attraction et de rétention d'employés autochtones.

« Le problème, c'était que la main-d'œuvre ne venait pas. (...) Et pourtant cette année, ils étaient payés à l'heure. Puis on leur payait la pension, puis on leur montrait [on les formait], on les logeait. » (E2-P)

« Ici, à la scierie, on cherche de la main-d'œuvre. On met en priorité l'embauche des Premières Nations. Mais les expériences que l'on a eues dans le passé, c'est ça, on a un problème de rétention, ils ne restent pas, ils se découragent. (...) Mais pourquoi ils se découragent? Très bonne question. » (E3-M)

« On a fait beaucoup d'affichage ici, mais on n'a jamais eu d'applications [des Autochtones]. » (E6-G)

« Je n'ai jamais eu de CV autochtone, et pourtant on est entre 2 réserves [autochtones]. » (E19-M)

3.1.2. Développement d'une culture du travail forestier

Les employeurs ont relevé plusieurs défis quant au développement d'une culture de travail forestier⁹ chez la main-d'œuvre autochtone. Le Tableau 3 rassemble les différentes compétences et caractéristiques recherchées chez la main-d'œuvre autochtone qui ont été évoquées par les employeurs. Ces compétences et caractéristiques faisaient partie des critères

6. E1-G, E2-P, E3-M, E7-P, E8-P, E9-M, E12-M, E13-G, E14-M

7. E5-P-A, E11-P-A, E15-P-A

8. E2-P, E3-M, E6-G, E8-P, E11-P-A, E12-M, E13-G, E14-M, E17-M, E18-P, E19-M

9. Nous entendons par le développement d'une culture du travail forestier l'ensemble des aspects historiques et actuels qui configurent les entreprises forestières québécoises, tels les impératifs économiques de rentabilité, de productivité et de performance, mais aussi l'organisation technique de la production et l'organisation du travail. (Mercure, 1996)

de sélection et des profils d'employés que les départements des ressources humaines utilisaient pour évaluer les candidatures qu'elles recevaient.

Tableau 3 : Compétences et caractéristiques recherchées par les employeurs

Compétences et caractéristiques	Répondants ayant mentionné rechercher la compétence ou la caractéristique
Ponctualité	8
Assiduité	7
Capacité d'apprentissage	6
Santé – Sécurité	6
Sobriété	5
Capacité physique	4
Travail d'équipe	4
Application	4
Autonomie	3
Non-agressivité	3
Polyvalence	2
Compétences linguistiques	1
Absence de casier judiciaire	1

Il fallait selon les employeurs que la main-d'œuvre autochtone développe une meilleure approche quant à la productivité et l'assiduité au travail.¹⁰ Il semblait que pour eux, cette approche de « la culture du travail forestier » n'était pas acquise complètement :

« C'est une belle main-d'œuvre potentielle [les Autochtones]. Sauf qu'il faut (...) développer pour eux (...) une culture du travail nord-américaine. » (E7-P)

« C'est important que les gens se présentent à leur quart de travail, puis qu'ils soient rigoureux, l'assiduité. Est-ce que ça, c'est toujours parfait avec les Premières Nations? Je ne suis pas convaincu. » (E3-M)

« Presence on the job, productivity (...) safety, hat and that kind of stuff. So we have to enforce that all the time. » (E11-P-A)

« Ça me prend quelqu'un qui est manuel, quelqu'un qui a déjà reboisé (...). Être capable de faire la qualité du traitement, puis il y a des méthodes de travail aussi pour être productif, puis il y a beaucoup de choses à apprendre. » (E8-P)

« C'est sûr qu'à la base, quand on fait nos présélections, c'est l'assiduité qu'on veut avoir. Des gens qui sont fiables. » (E7-P)

« Ça prend des gens qui ont un certain niveau de volonté puis d'assiduité au travail. » (E1-G)

La gestion du temps, des horaires et de l'absentéisme ont été identifiés comme étant des défis récurrents dans la gestion de la main-d'œuvre autochtone. Les résultats montraient que les horaires traditionnels de travail du secteur forestier n'offraient pas de flexibilité aux Autochtones, qui ne les respectaient pas toujours. Ils avaient du mal à s'adapter aux réalités structurelles des entreprises forestières. Ce cadre d'horaires stricts était une barrière à la capacité des entreprises à retenir les Autochtones au sein des groupes de travail. Pour les employeurs, l'organisation du travail des entreprises forestières exigeait cette rigueur dans les horaires de travail.

« Les gars arrivaient à 10h le matin. Ils sortaient à 2h de l'après-midi, il y en a 3 dans la même équipe, 2 d'assis, 1 qui travaille. » (E2-P)

« À un moment donné, les gars ont besoin d'être éduqués sur [la gestion du temps], du lundi au vendredi, de 7h à 5h, à chaque jour. Ce n'est pas dans leur culture encore. » (E7-P)

« On est habitué de fonctionner avec une horloge, un temps, puis eux [les Autochtones] peut-être moins. (...) il faut qu'ils s'adaptent à nous autres aussi. » (E10-M)

10. E7-P, E8-P, E9-M, E11-P-A, E12-M, E13-G

« On en a embauché deux [Autochtones] au niveau du reboisement (...) ça n'a pas été une expérience concluante. Il y en a un qui est disparu, et un qui n'est jamais revenu. Il y en a un qui venait, on le gardait parce qu'on était en pénurie, tout ça, mais il partait, il revenait, il repartait, etc. » (E12-M)

En continuité avec les défis de gestion du temps, la ponctualité est revenue le plus souvent comme caractéristique essentielle recherchée par les employeurs chez la main-d'œuvre autochtone.

« We would like somebody that is able to show up on time, you know they're motivated, they're able to work on their own to a certain extent. » (E11-P-A)

« Ça prend juste du monde ponctuel et attentionné. » (E17-M)

« On demande quelqu'un qui veut travailler, qui soit ponctuel, parce que moi, si les gars manquent 2 semaines, mes coûts fixes à moi montent. (...) » (E2-P)

La capacité d'apprentissage des employés autochtones semblait primordiale pour les employeurs¹¹. Il expliquait qu'avec les emplois et les tâches qui évoluent rapidement, et surtout dans le contexte de rareté de la main-d'œuvre, la probabilité d'avoir à travailler dans d'autres postes était élevée.

« Étant donné le gros manque de main-d'œuvre [nous recherchons] quelqu'un qui est capable d'apprendre. (...) voir la capacité d'avancer » (E4-G)

« Je te dirais que principalement la capacité d'apprentissage est importante, contrôle des émotions, respect des règles et normes » (E13-G)

La sensibilité à la santé et sécurité de tous les employés était très importante pour les employeurs, étant donné la nature parfois dangereuse du travail en foresterie. Il devait y avoir, selon certaines entreprises¹², une forte adhésion à cet aspect

du travail pour faire partie de l'organisation :

« La santé-sécurité, c'est une valeur fondamentale. On veut des gens qui sont prêts à respecter les procédures. Il y a certains individus, tu vas leur dire des directives, et dès que tu vas avoir le dos tourné, ils vont faire autre chose. (...) » (E1-G)

« Nos candidats parfaits, il faut qu'ils aient vraiment un esprit santé sécurité. Je te dirais qu'on fait passer des tests psychométriques. Puis quand ça se révèle faible en santé-sécurité, même malgré le besoin criant d'employés, je ne les prends pas. » (E4-G)

Finalement, la sobriété des employés autochtones est ressortie aussi comme élément recherché par les employeurs.

« On recherche la personne qui est capable de travailler, qui est sobre sur le travail. » (E2-P)

« Il y en a beaucoup [dans la communauté] qui n'ont pas de permis de conduire à cause, soit qu'ils ne vont pas le faire ou bien qu'ils ont fait des [conduites en état d'ébriété]. » (E8-P)

« On va essayer [d'embaucher] des gens (...) qui sont sobres. C'est sûr qu'à la base c'est ce qu'il faut avoir pour bien paraître, autant pour nous en tant qu'entreprise que pour eux en tant qu'Autochtones (...) il faut que les gars soient sobres. » (E6-G)

Cette dernière caractéristique fait notamment échos aux perceptions des employeurs reliées au contexte social des communautés autochtones qui seront abordées dans la section suivante. Aucune distinction régionale ou relative à la taille des entreprises n'a été notée, puisque le développement d'une culture du travail forestier chez les travailleurs autochtones semble s'appliquer à l'ensemble des entreprises rencontrées, autant autochtones que non-autochtones.

11. E1-G, E4-G, E6-G, E8-P, E13-G, E16-M

12. E1-G, E3-M, E4-G, E16-M, E17-M

3.2. Facteurs sociétaux

3.2.1. Compréhension et appréhension du contexte social

Plusieurs employeurs¹³ ont fait des liens entre les conditions sociales défavorables dans certaines communautés autochtones, les expériences avec la main-d'œuvre autochtone et les défis du développement d'une culture de travail forestier. Ils ont abordé différents défis liés à la gestion des ressources humaines autochtones, dont la consommation de drogues et d'alcool de certains individus sur le lieu de travail ainsi qu'à l'extérieur de celui-ci.

«But a lot of the times they stay up too late at night, they're not able to get up in the morning so, they sort of burn their bridge before it even really get started.»
(E11-P-A)

«(...) ils ont certains problèmes sociaux (...) il peut y avoir des distractions qui ne sont pas nécessairement conciliables avec le travail. La responsabilité de se lever de bonne heure le lendemain matin, et d'être là à l'heure...» (E3-M)

«Ça [le travail] les sortirait beaucoup de la drogue, l'alcool. (...) Le jeune qui n'a rien à faire de toute sa journée, il a plus tendance à juste rêver plutôt que se dire, «je fais un bon salaire.»» (E2-P)

La compréhension du contexte historique des employés autochtones, l'indulgence, la tolérance et la patience envers ceux-ci ont permis dans une certaine mesure une adaptation aux difficultés liées aux problèmes sociaux. Un employeur autochtone (E15-P-A) avait par exemple rencontré les employés et leur avait offert les ressources nécessaires dépendamment de leur besoin, tandis que d'autres (E11-P-A; E14-M) insistaient sur la tolérance à l'égard de l'absentéisme et de la faible

productivité. Le but était d'aider l'employé à persévérer au sein de l'entreprise et de briser le cercle vicieux des problèmes sociaux.

«(...) quand tu arrives dans un bassin de main-d'œuvre où ils sont pris avec différentes problématiques sociales, c'est peut-être là que c'est le plus difficile à aller chercher ces gens. Il faut que tu aies une compréhension peut-être différente, une patience, puis des moyens innovants dans ton entreprise pour être capable de les intégrer et de briser la roue.» (E15-P-A)

«(The employer's tolerance) depends on the severity of what happened. (...) But if it's something to do with: oh they haven't shown up for a couple of days or their production is a bit low, then we try to help them to overcome that [by being tolerant]. And in a lot of cases too, it's not their fault either, you know, sometimes there are social issues that get in the way and that will cause them to miss time as well.» (E11-P-A)

«On est conscient qu'on a une approche du temps qui diffère, une approche [différente] de la tâche à accomplir (...) Des fois on peut moduler un peu notre réaction en tant qu'employeur pour pas nécessairement tout de suite tomber dans des avis disciplinaires. En tout cas, on peut avoir un peu plus de souplesse [envers les Autochtones].» (E14-M)

Un répondant mentionnait lui aussi faire face aux problématiques de consommation d'alcool et de drogues, et déployait beaucoup d'efforts de sensibilisation auprès des employés par des politiques organisationnelles spécifiques à l'alcool et aux drogues.

«On met beaucoup d'effort sur nos politiques [concernant] drogues et alcool. (...) Je dirais que nos (employés) autochtones ne sont pas différents de nos (employés) non-autochtones. Ce sont les mêmes problématiques [de consommation]». (E14-M)

13. E1-G, E2-P, E3-M, E5-P-A, E8-P, E9-M, E11-P-A, E13-G, E14-M, E15-P-A

D'autres employeurs ont déploré la complexité de la gestion de ces problématiques, qui allaient au-delà de leurs compétences en tant que gestionnaires d'entreprises forestières.

« Ils ont de gros problèmes sociaux, ça, c'est tellement complexe d'embarquer là-dedans, ce n'est pas ma compétence. (...) Ce n'est pas nous autres qui allons régler les problèmes sociaux dans les communautés (...) » (E3-M)

« Je ne peux rien faire [par rapport à l'absentéisme]. Je ne peux pas aller les chercher et leur tenir la main (...) Il faut qu'ils deviennent autonomes. (...) J'ai une job à faire, je suis le directeur. (...) Il y a des sanctions [salariales], il y a des avertissements. (...) J'en ai mis du monde dehors (...) ou d'autres que je ne rappelle pas. » (E5-P-A)

Ce dernier constat reflète le manque de préparation adéquate et d'outils mis à la disposition des employeurs pour gérer ces situations difficiles. Sur les 10 répondants ayant mentionné les conditions sociales défavorables des Autochtones, 9 n'avaient pas de solutions mises en place ou à proposer, outre la tolérance et la patience, les avis disciplinaires et les sanctions salariales. Ces difficultés se sont terminées parfois par le congédiement ou le non-rappel des employés autochtones¹⁴. Cette situation illustre un besoin chez les employeurs d'être mieux outillés pour adapter leurs pratiques aux problèmes sociaux soulevés. Les employeurs n'avaient pas de vision claire de ce qu'ils devaient poser comme actions dans ce genre de situation. Les employeurs autochtones¹⁵ ont cependant été plus familiers et accommodants face à ses situations.

3.2.2. Le lieu de travail

Les particularités des divisions du secteur forestier (l'exploitation forestière, la fabrication de produits du bois et les pâtes et papiers), notamment en ce qui a trait à l'environnement de

travail en forêt et usine, sont ressorties lors des entretiens. Les employeurs se sont exprimés sur l'influence de l'éloignement du lieu de travail dans le secteur forestier. Ils ont observé que l'environnement de travail en forêt était bénéfique à la productivité et à la présence des employés autochtones au travail, contrairement à celui observé près des communautés autochtones.¹⁶

« Actually, if it's further away and we can get them out there, they usually stay there. So we find that it does work a lot better. If it's closer to the community and we have to pick them up on a daily basis in the community, that's where the presence really drops off because they're not up when the van isn't there. » (E11-P-A)

« (...) quand on a fait les formations en forêt, quand les gens sont sortis de la communauté pour être amenés dans un camp pour le temps de la formation (...) c'est beaucoup plus efficace. On dirait qu'il y a moins de perturbations extérieures. (...) Moins de tentation pour toutes sortes d'affaires. » (E3-M)

« (...) quand on est dans les camps forestiers, tout va bien. Les gars se lèvent. C'est du coup que l'on pogne un contrat ici autour [de la communauté]. Là c'est dur faire rentrer le monde. » (E5-P-A)

L'éloignement s'est présenté dans une certaine mesure comme une solution aux défis de gestion du temps, des horaires et de l'absentéisme décrits dans la section Compréhension et appréhension du contexte social. En contrepartie, certains employeurs¹⁷ ont affirmé que l'éloignement du lieu de travail affectait négativement le recrutement de la main-d'œuvre autochtone. La distance a eu aussi un effet dans l'établissement de contacts et de relations avec les communautés autochtones. Les employeurs éloignés n'ont souvent pas eu d'expérience avec les Autochtones.

14. E5-P-A, E8-P, E9-M, E11-P-A
15. E5-P-A, E11-P-A, E15-P-A

16. E3-M, E5-P-A, E9-M, E11-P-A, E12-M
17. E6-G, E9-M, E12-M, E13-G, E17-M

«C'est quand même une demi-heure minimum de voyage pour venir travailler ici à l'usine. C'est sûr qu'en forêt y sont logés pour la semaine. Mais à l'usine, c'est soir et matin. (...) Alors, ça devient limitatif. (...) tu commences à être moins populaire [au niveau du recrutement].» (E12-M)

«(...) étant donné que l'on n'a pas de communauté (autochtone) proche, on n'a pas d'expérience de travail avec eux parce que c'est trop loin à voyager. (...) En forêt on pourrait les embaucher parce qu'on se promène partout.» (E17-M)

Pour pallier au problème d'éloignement, un employeur (E7-P) a mis en place un système de transport personnalisé dans une communauté pour les déplacements des travailleurs autochtones en allant les chercher à leur domicile et en les amenant au lieu de travail. Il mettait l'accent sur l'importance de structurer le transport pour amener les employés autochtones au travail.

«À la base, il faut structurer le voyage. Il faut s'occuper d'aller les chercher [les Autochtones] et de les voyager. (...) On leur a offert des services personnalisés, ce qu'une grosse entreprise ne peut pas faire.» (E7-P)

À l'opposé, un autre employeur (E9-M) a abandonné le système de transport pour des questions de rentabilité et de complexité. Il s'est retiré du même coup d'un projet d'embaucher des Autochtones pour un mandat de reboisement sur lequel l'entreprise travaillait.

«On a essayé cet été [de travailler avec une communauté], c'est le transport qui n'a pas fonctionné (...) là c'était rendu qu'il fallait que je me reloue une voiture, que je mette un Autochtone de là-bas responsable de voyager [de la communauté jusqu'au lieu de travail] (...) ça me donnait absolument rien, je perdais de l'argent à faire ça.» (E9-M)

3.2.3. Image et réputation de l'industrie forestière

Selon les employeurs¹⁸ rencontrés, l'image et la réputation de l'industrie forestière ont été malmenées au cours des dernières années, que ce soit par des documentaires tels l'Erreur boréale (1999) de Richard Desjardins et Robert Monderie ou par les conflits sur le bois d'œuvre entre le Canada et les États-Unis. L'image de l'industrie a eu un effet négatif sur le recrutement selon les observations de plusieurs répondants :

«(...) toutes les pressions des environmentalistes qu'y a eu. Je pense au film de Richard Desjardins, l'Erreur boréale. Ça a vraiment donné un gros coup sur la réputation du secteur. (...) les jeunes se sont moins intéressés à aller étudier en foresterie. Donc la relève est devenue très déficiente.» (E12-M)



18. E1-G, E3-M, E6-G, E11-P-A, E12-M, E14-M, E15-P-A, E17-M

« Je pense que la forêt n'a pas eu nécessairement une bonne presse dans les dernières années et décennies. Avec l'Erreur boréale et toutes ces affaires-là. (...) il y a encore des gens [de la région] qui pensent que la scierie est fermée. Ils ne savent pas trop. » (E1-G)

« L'image n'est pas si reluisante du secteur forestier. Ça fait que même si c'est des beaux métiers, c'est plus difficile d'attirer, puis même de garder du monde. » (E17-M)

Pour contrer cette image négative du secteur forestier, certains ont proposé d'aller sensibiliser les jeunes directement dans les écoles et de valoriser les métiers de la foresterie. Ils souhaitent s'attaquer aux préjugés à la base et de créer des modèles locaux de réussite dans le domaine.

« One thing we would like to see, we've been trying to work locally here with the Cree School Board is to have more interest in forestry (...) start to talk to them [the youth] about forestry and some of the opportunities that could be available. (...) So we're trying to go back to the roots a little bit and try to change the mentality. » (E11-P-A)

« Rebâtir une fierté, une image de travailler en foresterie, dans les moulins, en forêt, partout. Admettons que la foresterie a eu mauvaise presse pendant des années aussi. » (E17-M)

« Je pense que ça prend des modèles (...) il faut que les jeunes aient le goût d'aller la suivre cette formation-là. Leur démontrer où est-ce que ça va mener, puis qu'ils aient le goût d'aller vers ça, et de se valoriser là-dedans. » (E3-M)

3.3. Facteurs organisationnels

3.3.1. Formation et développement des compétences

Le niveau d'éducation et d'expérience recherché par les employeurs dépend des types d'emplois à combler, mais aussi du secteur de l'industrie (exploitation forestière, fabrication de

produits en bois et pâtes et papiers) dans lequel ces postes étaient à pourvoir. Pour les postes tels qu'opérateur d'usine, auxiliaire de production, travailleur sylvicole et reboiseur, détenir un diplôme de secondaire 5 n'a généralement pas été une exigence. Pour les postes de métiers (ex. opérateur de machinerie lourde, mécanicien, soudeur, électricien, électromécanicien, technicien), le diplôme d'études secondaires (DES), le diplôme d'études professionnelles (DEP) ou le diplôme d'études collégiales (DEC) ont été mentionnés comme obligatoires, dépendamment des expériences des candidats. Deux employeurs autochtones (E11-P-A et E15-P-A) étaient prêts à abaisser les exigences en matière de diplôme, jusqu'à un certain point, dépendamment de ces expériences :

« We don't necessarily ask for a secondary 5. We will go as low as secondary 3. Even some individuals that are mature workers and stuff like that, we don't really look at that too much. It's more or less just to get them to go out there. It doesn't require any technical sort of skill » (E11-P-A)

« C'est sûr qu'idéalement il faut qu'ils aient un secondaire 5 (...), mais on peut aller jusqu'à 3-4 admettons qu'il y a un support qui est donné par le développement de la main-d'œuvre (...) Parce que minimalement les gens, il faut qu'ils soient capables de lire et d'écrire. » (E15-P-A)

Il existe cependant un écart entre la formation et l'expérience professionnelle recherchées par les employeurs et la réalité du faible niveau de scolarité de la main-d'œuvre autochtone.

« C'est sûr que je vais vraiment pousser pour avoir du monde autochtone, mais c'est la compétence [des Autochtones] la première affaire [à régler]. » (E8-P)

« Nous, notre priorité (...) on a investi beaucoup en formation. Parce qu'il y a un problème de compétences de la main-d'œuvre [autochtone] au départ. (...) » (E3-M)

Un employeur de la Côte-Nord (E1-G) partageait se point de vue où plusieurs Autochtones avaient des DEP recherchés par l'entreprise en voirie forestière et en abattage façonnage, mais que ces travailleurs n'avaient pas d'expériences professionnelles intéressantes.

Les employeurs souhaitaient que les Autochtones acquièrent davantage de compétences relatives au travail. Ils soulignaient l'importance de former la main-d'œuvre autochtone et de développer les compétences :

« Nous autres on pense que la priorité numéro 1, c'est (...) qu'il faut développer la compétence [de la main-d'œuvre autochtone]. » (E3-M)

« Je pense que c'est une main-d'œuvre [les Autochtones] qui a beaucoup de potentiel. Il faut investir dans la formation de ces gens-là (...) » (E7-P)

La majorité des entreprises répondantes (16 sur 19)¹⁹, toutes régions et tailles confondues, offraient de la formation à l'interne, afin de faire progresser les employés. Différentes approches de formation et de développement des compétences ont été utilisées par les employeurs. Les formations combinant les centres de formation professionnelle (CFP), les entreprises et la collaboration des communautés ont été éprouvées avec succès.²⁰ Les formules de reconnaissance des acquis, les projets passerelles, l'alternance travail-étude, les stages et le compagnonnage en entreprise ont aussi été expérimentés. Le financement de ces formations par la Mesure de formation (MFOR) du gouvernement du Québec a d'ailleurs été utilisé à quelques reprises²¹. Ces cinq initiatives qui ont été expérimentées par les employeurs avec leur part de succès sont expliquées ici plus en détail.

19. E1-G, E2-P, E3-M, E5-P-A, E6-G, E7-P, E8-P, E10-M, E12-M, E13-G, E14-M, E15-P-A, E16-M, E17-M, E18-P, E19-M

20. E3-M, E7-P, E15-P-A

21. E2-P, E5-P-A, E8-P, E9-M, E12-M, E14-M, E17-M

3.3.1.1. Collaboration - Centre de formation professionnelle - Entreprise - Communauté

Dans plusieurs régions du Québec, les CFP²² offrent des formules de reconnaissance d'acquis, d'alternance travail-étude, de la concomitance²³ et des projets passerelles (CFP Mont-Laurier, s.d.; CFP Pays-des-Bleuets, 2017; CFP Forestville, 2012; CFP Baie-James, 2018; École forestière de La Tuque, s.d.).

En forêt ou en usine, la collaboration des entreprises avec les institutions d'éducation et les communautés autochtones a semblé avoir été une approche viable pour permettre de former la main-d'œuvre autochtone et offrir un débouché direct à l'emploi. Un employeur (E3-M) a expliqué, par exemple, que son entreprise a donné des formations en voirie forestière et en abattage multifonctionnel en collaboration avec le CFP. Sous forme contractuelle, l'entreprise fournissait aux élèves une superficie de forêt et les payait pour les volumes de bois récoltés et les chemins construits. Le CFP et le département des ressources humaines des communautés autochtones impliquées dans le projet faisaient au préalable l'affichage des postes, les entrevues et la sélection des participants. Cette formule a donné à l'entreprise une occasion de recruter de la main-d'œuvre compétente à même les écoles, tout en laissant la place aux communautés autochtones pour structurer leur recrutement comme elles le souhaitaient. Dans ce cas-ci, cette démarche a permis la formation et l'embauche d'un entrepreneur autochtone :

« Ils sont venus former quelques cohortes [dans la communauté] qui nous ont permis de créer un entrepreneur autochtone qui aujourd'hui travaille pour nous autres » (E3-M)

22. Au Québec, les CFP dispensent des formations en foresterie telles que : Abattage et façonnage des bois; Abattage manuel et débardage forestier; Aménagement de la forêt; Conduite de machinerie lourde en voirie forestière; Travail sylvicole, dans près d'une vingtaine d'établissements au Québec (CSMOAF, 2018).

23. Poursuivre ses études secondaires et un cours en formation professionnelle en alternance

Les coûts de la formation étaient assumés par le CFP, ce qui constituait un avantage et une économie de temps et d'argent dans le processus de formation pour l'entreprise. Elle s'était par ailleurs engagée auprès des participants et du CFP à leur offrir un emploi au sein de l'entreprise à la fin du processus de formation. Cette méthode s'est avérée efficace pour les CFP, avec des terrains disponibles pour les formations pratiques. Les employeurs ont pu avoir accès à une main-d'œuvre formée et qualifiée plus facilement et à moindre coût. Les participants autochtones ont quant à eux pu obtenir des emplois facilement et directement à la fin de la formation.

3.3.1.2. Reconnaissance des acquis

La formule de reconnaissance des acquis des CFP a été utilisée avec de la main-d'œuvre ayant suffisamment d'expériences professionnelles, mais n'ayant pas nécessairement de diplôme reconnu :

« On a fait reconnaître les heures d'expérience qu'ils avaient [les travailleurs autochtones], puis on leur a offert de compléter les cours. Les professeurs du CFP venaient à l'interne dans l'entreprise, dans l'usine. On avait appelé ça l'usine-école. » (E15-P-A)

« Créer des formations, qu'ils [les Autochtones] aient une équivalence des prérequis, puis de les former pour qu'ils aient un certificat de compétences émis par une école de formation reconnue. Le centre de formation professionnelle avait dispensé [la formation]. » (E7-P)

« (...) dans des postes de machinerie, opérateur bois court, (...) transporteur, eh bien, on va demander des DEP (...) Si c'est pour être contremaître (...) on fait une reconnaissance d'acquis parce qu'il y a un superbe bagage d'expérience qui fait qu'on peut le rentrer comme contremaître sur la coupe (...) » (E14-M)

Cette formule a permis de former la main-d'œuvre autochtone à même l'organisation en valorisant les expériences plutôt que de se baser strictement sur les diplômes. Elle a eu pour avantage de donner une plus grande marge de manœuvre dans la sélection des candidats autochtones.

3.3.1.3. Projet passerelle, alternance travail-étude et stage

Tout comme les reconnaissances d'acquis et la collaboration CFP-entreprise-communauté, l'alternance travail-étude a permis de garder une proximité entre les milieux de formation, les entreprises et les apprenants autochtones selon certains employeurs.

« Le programme passerelle, ç'a très bien marché, Emploi Québec nous ont aidés. Pour moi, ç'a été un grand succès, parce que les gens, on leur avait fait signer un engagement au début. Ces gens-là étaient rémunérés pendant la formation (...) Le programme passerelle, ç'a très bien été parce que les attentes étaient claires au départ. » (E1-G)

« On a fait un projet passerelle, on a démarré une formation pour l'obtention d'un diplôme d'études professionnelles en voirie forestière. On a 6 ou 7 participants de la communauté parce qu'on a une entente de partenariat » (E13-G)

« [Un Autochtone] aimerait ça devenir contremaître ? On va aller regarder avec le CFP, un travail en alternance travail-étude. (...) On fait une reconnaissance d'acquis (...) on va les accompagner (...) » (E14-M)

L'alternance entre le milieu scolaire et le milieu de travail a été une bonne façon de former la main-d'œuvre autochtone tout en lui garantissant un certain revenu pour la durée des études, et surtout, un emploi une fois celles-ci complétées.

3.3.1.4. Compagnonnage en entreprise

Le compagnonnage et l'apprentissage par l'exemple ont constitué une manière pour les petites, moyennes et grandes entreprises²⁴ de former la main-d'œuvre autochtone et non-autochtone. L'apprentissage par observation et mimétisme avec des employés d'expérience a donné de bons résultats selon les employeurs.

« C'est beaucoup le compagnonnage [la formation]. On a tout le temps des reboiseurs d'expérience qui sont dans les équipes avec les nouveaux. Ils [les Autochtones] peuvent apprendre par observation, par mimétisme en dialoguant avec les gars d'expérience. » (E14-M)

« La formation se fait par des personnes déjà en place qui leur montrent la partie du travail qu'ils ont à faire [les nouveaux travailleurs]. Souvent c'est le contre-maître qui passe du temps avec eux pour expliquer le travail. Ils mettent un employé déjà formé qui va avec lui et montre le travail à faire » (E17-M)

« On les a formés [les Autochtones] en groupes de 3, pour travailler ensemble, et voyager ensemble. Je mettais un chef d'équipe. (...) il y a beaucoup [d'employés autochtones] (...) ils ont une barrière avec la culture [du travail occidental]. Ça fait qu'on mettait la personne qu'on trouvait qui était la plus solide [la mieux formée] (...) en charge de 3 personnes. Ça a été un bon modèle qui a marché. » (E7-P)

Le compagnonnage a été une solution simple pour les entreprises. Il a offert une flexibilité aux employeurs en utilisant les ressources humaines disponibles à l'interne. Ce type de formation était de plus directement connecté aux besoins et au contexte de l'entreprise. Elle a constitué aussi une bonne façon d'intégrer les Autochtones au milieu de travail en ayant comme modèles des travailleurs et collègues expérimentés.

24. E7-P, E13-G, E14-M, E17-M

3.3.1.5. Mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR)

Afin de mener à bien la formation auprès des employés autochtones et non-autochtones, certaines petites et moyennes entreprises (7 sur 19)²⁵ ont fait appel à MFOR. Celui-ci pouvait consister en une aide financière pouvant aller jusqu'à 50% des dépenses admissibles à des fins de formation (Emploi Québec, 2017). Il s'est avéré une bonne façon pour les entreprises de financer la formation de la main-d'œuvre autochtone. Le programme a permis aux entreprises de fonctionner dans une optique d'amélioration continue des compétences des employés. Une entreprise (E12-M) soulignait qu'elle utilisait ce programme lorsqu'elle jugeait qu'un de ses secteurs d'activités devenait moins productif et qu'il nécessitait une amélioration au niveau de la formation. D'autres entreprises²⁶ soulignaient l'importance de la mesure dans la formation :

« On a un programme avec la [Fédération québécoise des coopératives forestières], et le programme MFOR (...) on les forme sur le terrain, on les forme en classe ici et on les envoie dans le bois. (...) La formation peut durer 26 semaines. Ça fait que la première année, il est payé à 75%. » (E5-P-A)

« À toutes les années, on a du monde sur ce programme [MFOR] pour un peu améliorer les personnes (...) prendre un travailleur sylvicole puis de l'amener un petit peu plus loin. (...) » (E17-M)

Un employeur (E14-M) mentionnait l'utilité de MFOR pour sécuriser financièrement les nouveaux employés, dans un premier temps, en les rémunérant à taux horaire lors des premières semaines d'embauche, et dans un deuxième temps en subventionnant leur équipement.

25. E2-P, E5-P-A, E8-P, E9-M, E12-M, E14-M, E17-M

26. E5-P-A, E8-P, E12-M, E17-M

«Pendant 4 semaines, ils sont rémunérés à l'heure et leur équipement est subventionné. Donc ils n'ont pas besoin de déboursier de leur poche, ça enlève un peu le risque [pour les nouveaux employés] (...) ça favorise les gens à vouloir [embarquer].» (E14-M)

Pourtant, même si le programme a servi de levier financier pour dispenser des formations, un répondant (E9-M) mentionnait que cette façon n'avait pas permis de retenir un groupe de travail composé d'Autochtones. Lorsque le programme ne couvrait plus leur rémunération à l'heure, les travailleurs autochtones ont quitté avant la fin du contrat.

«(...) j'avais entré dans le programme MFOR, j'avais formé un groupe entièrement autochtone, j'avais 2 équipes blanches en formation, plus une équipe autochtone, puis ils [le groupe autochtone] ont fait 2 semaines sur le mois. Parce que la première semaine était garantie à 15\$ de l'heure fois 50 heures (...) La 2^e semaine, il y avait 25% de production, ¾ payé à l'heure, puis la 3^e semaine, 50-50. La plupart ont fait 2 semaines (...)» (E9-M)



3.3.1.6. Sensibilisation aux cultures autochtones

Dans l'ensemble, peu de formation et de sensibilisation à l'histoire, aux valeurs et aux cultures autochtones ont été dispensées. Une faible proportion des entreprises répondantes ont offert des formations plus générales sur la diversité culturelle ou sur le contexte culturel des Autochtones du Québec (5 entreprises sur 19)²⁷. Lorsque c'était le cas, l'objectif visé était d'éduquer les non-Autochtones afin de comprendre et favoriser l'intégration des Autochtones aux équipes de travail. Cette sensibilisation s'est faite le plus souvent au niveau de la direction ou des supérieurs qu'à celui des employés.

«Il y a une formation générale pour tout le monde. On a déjà fait des petites parenthèses sur l'intégration des Autochtones, mais jamais de vraie formation de diversité culturelle.» (E1-G)

«On a une présentation (...) à l'équipe de direction. Mais dans le passé, on avait donné des formations à nos travailleurs. On les a mis dans une salle (...) pour leur montrer l'histoire autochtone (...) Pour sensibiliser les non-Autochtones à cette réalité-là.» (E3-M)

«On s'est arrangé pour que les contremaîtres blancs aient une formation sur la culture autochtone, pour favoriser l'intégration. Il y a eu des formations sur la culture autochtone pour aider un petit peu à ce qu'ils comprennent mieux la base.» (E7-P)

Ces formations de sensibilisation ont été faites par des conférenciers, anthropologues ou spécialistes des questions autochtones. Un répondant (E1-G) mentionnait aussi parler des Autochtones dans ses formations internes, dans le cadre des exigences FSC (*Forest Stewardship Council*), et de sensibiliser ses employés aux territoires des nations autochtones.

27. E1-G, E3-M, E7-P, E8-P, E13-G

3.3.2. Sélection et recrutement

En termes de sélection et de recrutement, la collaboration et la création de partenariats avec les communautés autochtones sont ressorties comme étant de bonnes pratiques pour les entreprises. Les types de liens qu'avaient les entreprises avec les communautés ont eu un impact sur le recrutement autochtone (Tableau 4). De leur côté, les entreprises autochtones localisées à même les communautés ont eu plus de facilité à recruter la main-d'œuvre autochtone.

3.3.2.1. La collaboration

La collaboration s'est transcrite dans la réalité pour les entreprises forestières et les communautés autochtones par la compréhension mutuelle des attentes, et par des canaux de communication qui ont été ouverts et respectueux. Plus spécifiquement, sur le recrutement, un employeur (E2-P) avait contacté directement les conseils de bandes pour obtenir des candidats et faire le suivi avec le responsable des ressources humaines de la communauté :

« Souvent, on va aller demander des noms à la communauté [autochtone]. Souvent (...), la communauté va m'envoyer plusieurs noms. Lui [le responsable de la communauté] m'a appelé plusieurs fois. Et il est même venu voir les gars sur le chantier » (E2-P)

Un autre employeur (E12-M) mentionnait que dans les négociations sur l'approvisionnement en bois, il souhaitait pouvoir intégrer les membres de la communauté aux équipes de récolte. Dans un autre cas, il a formé des membres d'une communauté afin de développer et d'améliorer son autonomie de gestion et de créer des liens de confiance avec l'entreprise.

« (...) [pour] faire des affaires [avec les Autochtones], il faut commencer par se comprendre. (...) être à l'écoute. (...) On écoute c'est quoi les besoins de l'autre, puis on cherche des terrains d'entente. » (E12-M)

La confiance dans la collaboration est ressortie également chez un employeur (E14-M) qui obtenait une majorité de candidatures autochtones par l'entremise du bouche-à-oreille et par le réseau de connaissances du responsable des ressources humaines de l'entreprise. Cette méthode a semblé être profitable dans de petits milieux comme celui des communautés autochtones.

« [La directrice des ressources humaines] a déjà travaillé [dans la communauté]. Donc, elle a créé des liens là. (...) son nom était connu dans la communauté. Il y a eu des pourparlers, des gens qui ont dit, « ok on va venir reboiser ». Puis c'est comme ça que le recrutement se fait le plus [par réseaux de connaissances]. » (E14-M)

La collaboration a eu pour avantage de développer cette confiance mutuelle, mais elle a demandé, selon ce même employeur, un certain investissement de temps et d'argent pour bien faire les choses.

3.3.2.2. Le partenariat

Le partenariat avec les communautés a permis de recruter de la main-d'œuvre autochtone (Tableau 4). Les partenariats expérimentés avaient une vocation spécifique de développement économique, d'embauche et de formation des Autochtones. Un employeur (E1-G) a signé une entente avec une communauté qui a permis notamment la création d'un programme passerelle et de développer un protocole de coopération²⁸. Il s'agissait pour lui d'une solution visant concrètement à combler le manque de travailleurs qualifiés en allant chercher directement à la source la main-d'œuvre pour la recruter et de la former.

28. Le protocole de coopération établissait les bases d'un partenariat visant à favoriser le développement économique de la communauté autochtone, le recrutement, la formation et l'embauche de la main-d'œuvre autochtone et la protection des territoires ancestraux.

« On a un protocole de collaboration entre l'entreprise et la communauté. (...) On a une relation très solide avec la communauté (...) pour moi, c'est important d'intégrer la diversité dans le milieu de travail. » (E1-G)

Les partenariats sous forme de sous-traitance ont également été expérimentés. Un répondant (E3-M) s'est occupé par exemple de former des entrepreneurs autochtones pour les entreprises issues des communautés. Cette méthode s'avérait plus productive pour l'entreprise qui jugeait difficile l'agencement et l'intégration des entrepreneurs non-autochtones avec les travailleurs autochtones. L'élément de confiance qui a lié l'employeur et l'employé autochtone a été à nouveau mentionné comme important pour les attirer.

« (...) nous, on passe par des entrepreneurs autochtones. (...) Une entreprise de [la communauté] qui est sensée embaucher des gens de [la communauté] pour encourager les gens de [la communauté]. C'est comme ça la meilleure approche qu'on a vue. Parce que pour avoir essayé de prendre des entrepreneurs plus standards, puis d'intégrer les Premières Nations, l'agencement n'est pas bon. Ça prend plus une entreprise de [la communauté], le lien de confiance est là. Les gens ont plus tendance à aller travailler en confiance pour eux. C'est l'approche [par partenariat] qu'on a prise. » (E3-M)

Les partenariats par participation conjointe au sein d'une entreprise ont aussi été expérimentés par un employeur (E7-P). Il s'agissait d'une bonne méthode pour privilégier l'embauche d'employés autochtones, à même la communauté, puisque les relations étaient déjà bien établies.

« J'ai un partenariat avec la [communauté autochtone] (...) on a des relations avec eux autres. Le gros de la main-d'œuvre autochtone que l'on a fait travailler était des gens [de la communauté] dans le fond par cette entreprise [conjointe]. (...) C'est sûr qu'en ayant notre relation avec [la communauté] on a favorisé ces gens-là au début. » (E7-P)

Une autre entreprise (E9-M) a participé aux activités d'une entreprise forestière autochtone en partenariat en louant de l'équipement forestier à l'entrepreneur autochtone. Celui-ci était responsable d'engager des travailleurs autochtones de la communauté. Ce type de partenariat permettait à l'entreprise d'obtenir des garanties d'approvisionnement en bois sur les territoires autochtones.

« Eux autres [de la communauté], ils ne sont pas sur notre registre du personnel. Ils ont une compagnie forestière là-bas, ils sont engagés par la compagnie forestière là-bas. Mais la machinerie nous appartient et puis on leur loue. (...) Mais nous autres avec la machinerie louée, on perd un peu d'argent, mais ça nous garantit le bois. » (E9-M)

En termes de sélection et de recrutement, les entreprises autochtones, et les entreprises en collaboration ou en partenariat avec les communautés autochtones ont été celles qui ont obtenu le plus d'efficacité dans leurs démarches (Tableau 4). Ces types d'approches ont été réalisées dans les régions où les communautés autochtones sont en plus grand nombre (Saguenay-Lac-Saint-Jean, Eeyou Istchee Baie-James, Côte-Nord, Abitibi-Témiscamingue), mais aussi dans les régions où les communautés, crie et innue particulièrement, ont eu accès à une plus grande part des volumes de bois au cours des dernières années (MFFP, 2014).

Les partenariats avec les communautés autochtones ont été aussi entrepris par les organisations de grandes ou moyennes tailles, laissant supposer que ces partenariats nécessitent beaucoup de ressources humaines et financières, tel que l'exprimait ce répondant :

« C'est toujours un investissement en coût argent, coût humain [la collaboration et les partenariats]. Puis dans le modèle dans lequel nous sommes, il faut tout le temps faire plus avec moins. Le poids de la main-d'œuvre est sur nos épaules, mais le poids de la productivité aussi. (...) il faut qu'on réussisse à dégager l'énergie et les ressources humaines pour aller contacter [les communautés]. (...) ça prend une volonté de l'entreprise de dire « on va dégager des ressources monétaires et humaines pour aller créer ça » [de la collaboration et des partenariats]. » (E14-M)

Dans le cas de la Gaspésie et du Bas-St-Laurent, les entreprises non-autochtones n'ont pas eu de liens spécifiques

dans le cadre de la sélection et du recrutement autochtone. L'une des raisons évoquées par un employeur était que les communautés autochtones de la région possédaient déjà leur entreprise forestière.

« (...) nous autres on engage, on achète le bois des Autochtones. Ils ont quelques personnes qui font leurs propres opérations, puis des fois mêmes ils engagent une (abatteuse multifonctionnelle) externe qui n'est même pas de la réserve. Puis du côté de [l'autre communauté] (...) ils font leur bois à eux autres. C'est vraiment eux autres qui font leur affaire. » (E18-P)

Tableau 4 : Employés autochtones dans les entreprises répondantes, en fonction de la région administrative et de la taille de l'entreprise.

Type de liens avec les communautés autochtones	Code	Taille de l'entreprise	Nombre d'employés autochtones en 2017	Nombre d'employés total en 2017	% d'employés autochtones
Aucun lien spécifique	E6-G	Grande	0	n.d	0%
	E18-P	Petite	0	47	0%
	E4-G	Grande	0	60	0%
	E17-M	Moyenne	0	105	0%
	E19-M	Moyenne	0	135	0%
	E16-M	Moyenne	0	230	0%
	E10-M	Moyenne	0	350	0%
Collaboration	E12-M	Moyenne	2	350	0,6%
	E14-M	Moyenne	6	400	1,5%
	E2-P	Petite	5	80	6,3%
Partenariat	E7-P	Petite	n.d.	25	n.d.
	E9-M	Moyenne	2	100	2%
	E1-G	Grande	3	125	2,4%
	E13-G	Grande	3	97	3,1%
	E3-M	Moyenne	20	120	16,7%
	E8-P	Petite	1	5	20%
Entreprise autochtone	E15-P-A	Petite	12	30	40%
	E11-P-A	Petite	20	50	40%
	E5-P-A	Petite	42	46	91.3%

Données compilées auprès des entreprises répondantes et du Registraire des entreprises du Québec (2018).

3.3.2.3. Techniques de recrutement généralistes

Parallèlement aux expériences collaboratives et de partenariats, plusieurs approches de recrutement généralistes ont été expérimentées par les employeurs dans la sélection et le recrutement autochtone. Il s'agissait pour la majorité d'approches plus formelles telles que des journées d'entrevues dans les communautés, d'affichages dans les médias sociaux, dans les journaux ou d'annonces à la radio.

« On avait fait passer des blitz d'entrevues [dans la communauté], on avait fait des journées et des demi-journées d'entrevues (...) Les gens se présentaient avec leur CV, puis on avait un entretien avec eux autres. Ça nous permettait de voir quel était leur profil de compétences. » (E1-G)

« On fait les journées carrières, on s'assure que les représentants d'Emploi-Québec sont là pour les différents programmes, on s'assure que le CFP (...), que le Cégep (...) est là parce qu'y peut avoir éventuellement des besoins aussi pour le diplôme d'études collégiales en transformation. » (E13-G)

L'affichage par l'entremise des instances du conseil de bande²⁹, les réseaux sociaux, les annonces à la radio³⁰ dans la langue des communautés ont donné des résultats positifs dans l'attraction de la main-d'œuvre autochtone. Le réseautage informel a été aussi une bonne façon, pour les employeurs autochtones en grande partie, de savoir quels individus étaient intéressés ou disponibles dans les communautés.

« Je dirais que Facebook fonctionne quand même bien. Puis le lien que l'on entretient avec la communauté au niveau du développement de la main-d'œuvre. » (E15-P-A)

« La promotion [des postes], on a une page Facebook, c'est pas mal ça. Puis le reste, moi je connais les gens

de [la communauté]. Je sais qui aller voir, qui ne pas aller voir. » (E5-P-A)

« J'essaie de mobiliser les gens qu'on a à l'interne, c'est de leur parler directement (...) est-ce que tu vois des gens dans ton entourage qui seraient intéressés à venir reboiser ou tout ça ? » (E14-M)

« We do postings all around the community, put the recruitment on the radio (...) So we try to cover the community as much as we possibly can and then outside the community we use Cree Human Resources Development » (E11-P-A)

« On a fait beaucoup de journées carrière. Actuellement on fait des annonces spécifiques à la radio, on a même passé des messages sur la station radio [de la communauté] (...), dans leur langue, pour dire telle journée, telle heure, les gens de [la compagnie] vont être là. » (E13-G)

D'autres employeurs³¹ ne voyaient pas l'affichage comme ayant du succès dans le recrutement d'autochtone. Selon eux, les babillards d'emplois des communautés autochtones ou d'Emploi Québec n'ont pas été efficaces pour diffuser les annonces et stimuler le recrutement autochtone :

« On a essayé au cours des dernières années d'en avoir [des Autochtones], on a affiché dans les communautés proches [par les Conseils de bandes et leurs babillards d'emplois]. On n'a pas eu de CV (...) Ça n'a jamais abouti. Une fois que j'ai eu des CV et que j'ai essayé de rappeler les jeunes (...) on n'a jamais réussi à aboutir. » (E10-M)

« (...) j'ai offert le poste d'opérateur, je le mets sur le site [de la communauté autochtone]. (...) Mais là on se questionne, est-ce parce que ce n'est pas assez intéressant? On se posait plein de questions pourquoi y'avait pas de demandes. » (E8-P)

29. E11-P-A, E15-P-A

30. E11-P-A, E13-G, E15-P-A

31. E8-P, E10-M, E17-M

En ce sens, certains employeurs ont appelé à structurer davantage le recrutement autochtone. Ils ont exprimé le besoin d'améliorer le processus de recrutement en suggérant par exemple de centraliser dans un guichet unique les demandes et offres d'emplois pour les communautés autochtones.³² Malgré la volonté de certains répondants de vouloir collaborer avec les communautés afin de recruter des Autochtones, la complexité de savoir comment joindre la main-d'œuvre dans les communautés a représenté un obstacle.

« Oui on regarde pour aller chercher, soit des Autochtones, soit des immigrants, mais ça serait bien [d'avoir] une référence qui dirait, « si vous voulez avoir un groupe d'Autochtones, envoyez vos affichages là, les CV sont là, nous on va aller vous chercher, on va vous amener des gens ». » (E12-M)

« Ce que je trouve difficile, il faut tout le temps défoncer des portes [pour le recrutement autochtone], je trouve que ça serait plus facile que le milieu vienne nous voir : « On pourrait te proposer ça, on pourrait faire ça. » Je trouve ça lourd, c'est pour ça que j'ai lâché la serviette. » (E8-P)

Ces différentes techniques de recrutement généralistes appliquées aux Autochtones ont rencontré tantôt du succès, tantôt des difficultés. Il semble qu'il n'y ait pas une solution infaillible, mais que jumelées, certaines de ces approches ont pu avoir un effet positif sur le recrutement autochtone. Ce sont d'ailleurs les entreprises autochtones et les entreprises impliquées dans des démarches de partenariat et de collaboration avec les communautés (Tableau 4) qui ont eu le plus de succès avec les techniques de recrutement généralistes.³³

3.3.3. Accueil, intégration et rétention

La majorité des entreprises répondantes (18 sur 19) n'ont appliqué aucune mesure particulière en matière d'accueil et

d'intégration des Autochtones, c'est-à-dire qu'ils les traitaient de la même façon que les non-Autochtones. Cette approche de « non-différenciation » a été justifiée par le souci d'équité entre les employés. Elle était justifiée également chez un employeur afin de ne pas créer un climat de travail hargneux dans un contexte où les Autochtones auraient plus d'avantages plus que les autres employés.

« Il n'y a pas de différence avec les non-Autochtones. (...) c'est la même intégration que les non-Autochtones. On ne fait pas de différenciation (...). Si on commence à créer un silo autour d'eux, c'est le début de la fin. Ils vont se faire haïr pour les mauvaises raisons, puis ça ne sera pas de leur faute. » (E13-G)

« Il y a une formation [d'accueil] comme les autres employés. Mais non, pas de formation particulière [pour les travailleurs autochtones]. » (E3-M)

« Moi je pense qu'on intégrerait [les travailleurs autochtones] comme les autres nationalités qu'on a eues, et qu'on a intégrées. » (E6-G)

Une entreprise non-autochtone (E1-G) s'est démarquée avec une démarche d'accueil et d'intégration proactive, spécifique à la main-d'œuvre autochtone. L'objectif d'intégration des travailleurs autochtones avait été spécifiquement inscrit dans leur outil de gestion de performance d'entreprise au niveau des ressources humaines. Les employés autochtones ont suivi la formation d'accueil habituelle (santé-sécurité, normes environnementales, ressources humaines, etc.), et ont été parrainés par des employés d'expérience sensibilisés aux conditions autochtones. Un accent particulier a été mis sur les employés autochtones afin qu'ils soient à l'aise de rapporter des conflits interculturels. L'employeur reconnaît d'avance les possibilités de conflits et explique informellement aux travailleurs autochtones quel est le processus en cas d'accrochage.

« (...) les Autochtones qu'on a eu à intégrer, ç'a très bien été. Je parlais (...) du parrainage des nouveaux employés, c'est important de les mettre avec des gens d'expérience. » (E1-G)

32. E12-M

33. E1-G, E5-P-A, E11-P-A, E13-G, E14-M, E15-P-A

« (...) ce que je fais comme [gestionnaire des] ressources humaines, je fais une petite sensibilisation à eux autres [les Autochtones]. De voir s'il y a des accrochages que les Autochtones sentent au niveau culturel. Je garde vraiment ma porte ouverte. Ça, je leur dis à leur formation d'accueil aux Autochtones. Puis je les rencontre un à un. » (E1-G)

Dans le processus d'accueil, l'importance d'un suivi dans le temps dédié spécifiquement aux Autochtones a été éprouvée avec succès, améliorant leur intégration et leur rétention.³⁴

« On avait un suivi, on était en contact avec eux autres [les Autochtones] à chaque semaine. J'avais des contremaîtres, des personnes responsables sur place, puis on demandait un suivi. J'avais une personne en ressources humaines qui s'occupait de faire la relation avec [l'entreprise]. » (E7-P)

Cependant, les entreprises répondantes n'avaient pas de stratégies structurées en ce qui concerne la rétention de la main-d'œuvre autochtone. Selon les employeurs interrogés, il s'agissait plutôt d'un rassemblement de facteurs qui, conjointement, ont favorisé la rétention (climat de travail, groupe de travail, formation et développement des compétences). Un répondant autochtone (E15-P-A) a toutefois souligné que les possibilités d'avancement au sein de l'entreprise motivaient les employés autochtones et réduisaient le taux de roulement :

« On n'a pas un gros taux de roulement en temps normal. Non. Les gens qui sont là restent. (...) le fait qu'on forme les gens à l'interne, on a quand même une bonne politique salariale aussi, des bonnes conditions font que les gens restent. Ils voient aussi le potentiel. On est du genre à former nos gens à l'interne, puis à les faire monter aussi en fonction des opportunités pour qu'ils se développent à l'interne. Ça fait qu'il y a des possibilités d'avancement si on veut dans l'entreprise. Ça fait que ça motive aussi les gens. » (E15-P-A)

3.3.4. Caractéristiques des emplois forestiers

Les témoignages concernant les caractéristiques des emplois en foresterie font écho aux aptitudes de travail recherchées par les employeurs (Tableau 3). Tel que discuté précédemment, les employeurs ont fait face à des défis dans la gestion du temps et des horaires chez la main-d'œuvre autochtone. Dans cette lignée, les types d'emplois ayant des cadres et des horaires stricts ont été soulevés comme étant des obstacles pour les Autochtones³⁵ :

« (...) est-ce qu'un cadre plus souple [aiderait les Autochtones?] (...), Mais en même temps, nous autres, on est dans le sciage, on est une scierie, c'est sûr que tout le monde doit être au poste, à l'heure, pour qu'on ait la production, puis le respect de nos budgets, nos coûts. Donc, ça prend des gens qui sont là quand on s'attend à les avoir, qu'on puisse compter sur eux autres. Mais, peut-être que [pour] eux autres, ce cadre-là peut devenir lourd. » (E3-M)

« Je pense qu'à date, en forêt c'est bien, parce qu'ils sont motivés. En usine, j'ai des gens qui ont un peu de difficulté à avoir un encadrement bien établi. C'est ce que j'ai pu remarquer. Rentrer à l'heure, être performant, pour quelques-uns, c'est plus difficile un petit peu. » (E13-G)

L'effort physique en foresterie est apparu à plusieurs reprises chez les employeurs comme un élément freinant la rétention des employés, autant autochtones que non-autochtones :

« Le reboisement, ça va être de plus en plus dur. (...) C'est des jobs que les gens ne veulent plus faire. Pourtant ça peut être très lucratif. Mais c'est très demandant. (...) Mais nous autres on est dans un milieu rough, tough. » (E14-M)

34. E1-G, E7-P

35. E3-M, E6-G

« it tends to be that type of work that you have to get up early, that you have to be motivated, you have to be able to handle the elements, that sort of stuff. » (E11-P-A)

« C'est peut-être aussi notre secteur aussi qui est particulier. Il faut vraiment que tu aies quelqu'un qui aime ça vivre dans une roulotte avec quelqu'un et travailler avec une vieille machine. (...) Ce n'est pas n'importe qui. Ça prend un profil particulier. » (E8-P)

Malgré le constat des employeurs envers le type de travail physique plus difficile dans le secteur forestier et le cadre de travail rigide, aucun d'entre eux ne proposait de solutions ou de pratiques particulières pour pallier cet enjeu.

3.3.5. Compétitivité salariale du secteur forestier

Les salaires du secteur forestier sont moins élevés que dans les autres secteurs, en particulier les mines. En effet, le revenu moyen annuel des travailleurs du secteur de la foresterie et de l'exploitation forestière au Canada était en 2014 de 45 212\$ versus 101 375\$ dans le secteur des activités d'extraction minière au Québec (Ressources naturelles Canada, 2017; MERN, 2013). Les difficultés de compétitivité vis-à-vis l'industrie minière se sont fait ressentir chez les employeurs³⁶. Ceux-ci ont fait état de l'impossibilité de payer des salaires équivalents aux minières pour leur entreprise. Ils ont évoqué que plusieurs travailleurs, autochtones et non-autochtones, sont venus se former dans l'industrie forestière pour ensuite quitter vers d'autres secteurs offrant de meilleurs salaires.

« On travaille beaucoup aussi de ce côté-là (...) de trouver des accommodements, de s'adapter, parce que dans notre secteur d'activité [la foresterie], on ne peut pas payer des salaires, que les papetières donnent, ou Rio Tinto, ou les mines (...) Ça m'inquiète beaucoup parce que je sais que ça va drainer du personnel. » (E12-M)

« On sait que les salaires en Alberta ou dans le nord du Québec sont très attractifs pour les jeunes. On ne peut pas payer ces salaires-là ici, parce qu'on ne survivrait pas. Donc, des fois on a des bonnes personnes qui sont jeunes, mais ils font 1 an, 2 ans, puis ils se trouvent un emploi dans l'Ouest ou dans le Nord-du-Québec, puis ils s'en vont. » (E17-M)

Dans l'exploitation forestière³⁷, les attentes salariales et les modes de rémunération à la production plutôt que ceux à l'heure ont comporté des limites. La productivité dépendait du niveau de motivation des travailleurs autochtones afin d'être rentable pour leur propre besoin en revenus, mais aussi pour l'employeur. Le développement d'une culture du travail forestier et les impératifs de productivité qui s'y rattachent sont revenus à nouveau dans le cas des modes de rémunération.

« So you have to have that motivational factor deeply ingrained in you to be able to make some money, so if you're the type of person that tends to slack (...) then you won't make any money. (...) [The workers are paid with] production by the hectare. We won't pay them by the hour. » (E11-P-A)

De plus, dans ce souci de productivité, la rémunération à l'heure n'a pas semblé convenir aux travailleurs autochtones. Selon un employeur (E2-P), ils avaient de la difficulté à atteindre de bons niveaux de rendement sur les chantiers. Rémunérer ses employés à l'heure n'a pas été rentable pour l'entreprise selon lui.

« Les conseils de bandes les appuient souvent là-dessus [sur les demandes salariales élevées]. Et ça, ce n'est pas une bonne chose. (...) Pas question que je paye ces gars-là à l'heure. Je les connais (...) Vous ne travaillez pas. » (E2-P)

36. E2-P, E4-G, E6-G, E9-M, E12-M, E17-M

37. En aménagement forestier, le travail est généralement saisonnier, la rémunération forfaitaire à la production, demande peu de formation et se fait en région éloignée (CSMOAF, 2004; Beaudry, 2015)

Dans un autre cas, ce même employeur a essayé d'attirer de la main-d'œuvre autochtone en offrant des salaires à l'heure avec des avantages sociaux intéressants de son point de vue (ex. pension), de la formation et du logement, mais sans succès. Il a constaté aussi que les demandes salariales des Autochtones étaient parfois démesurées par rapport à leur niveau d'expérience.

« Souvent, ils vont arriver [les Autochtones], et ils veulent avoir en partant, 20\$ de l'heure. Tu payes tout. Ils n'ont pas commencé à toucher [au travail], et ils veulent avoir le même salaire que le gars que ça fait 20 ans qu'il fait la même chose. » (E2-P)

Un autre employeur (E9-M) constatait que le mode de rémunération à la production dans les travaux sylvicoles cadrait bien pour les Autochtones, pouvant leur donner la possibilité d'ajuster leur horaire en fonction des activités de sylvicultures et leurs activités traditionnelles. Par exemple, ils pouvaient travailler intensément durant l'été et profiter des saisons de chasse à l'automne et au printemps, et bénéficier des revenus estivaux durant le restant de l'année.

« À la production (...) si tu fais le calcul pour faire tes 40 heures. Quand l'autre, il en fait 70h. (...) il travaille fort 4 mois par année. C'est son choix à lui, tu fais ça en 4 mois (...). C'est là que tu fais ton argent, puis le reste du temps tu vis sur ce que tu as gagné. C'est pour ça que les travaux sylvicoles c'est quand même taillé correct pour les [Autochtones], parce que travailler à l'année... Eux autres, ils sont à la chasse trois semaines, un mois au printemps. À l'automne, la même histoire. L'été, c'est le temps de travailler parce que c'est entre les 2 périodes où est-ce qu'ils vont à la chasse. » (E9-M)

Les enjeux fiscaux de la rémunération relative aux Autochtones, qui ne paient pas d'impôt sur le revenu pour le travail effectué dans les communautés, ont semblé avoir aussi été un facteur influençant la rétention. Ne pas payer d'impôt faisait en sorte, selon deux employeurs (E8-P, E9-M), que les Autochtones travaillaient durant une plus courte période. Cette situation

leur permettait d'accumuler de l'argent qu'ils souhaitent plus rapidement. Lorsque leur objectif de revenu était atteint, ils auraient été plus enclins à quitter leur poste en cours de mandat. Payer de l'impôt dans une entreprise non-autochtone hors réserve était aussi pour un employeur (E12-M) un frein à l'attraction de la main-d'œuvre autochtone.

[Les Autochtones sont payés à la production], mais il y a un élément aussi, ils ne payent pas d'impôts, alors ils n'ont pas besoin de travailler autant. » (E8-P)

« Ils ne sont pas loin [les Autochtones de la communauté], mais ils ne viennent pas. Est-ce que c'est parce qu'il faut qu'ils payent de l'impôt parce qu'ils ne travaillent pas dans leurs réserves? Aucune idée. (...) » (E12-M)



3.4. Facteurs liés au groupe de travail

3.4.1. Climat de travail

Lorsque le thème du climat de travail a été abordé avec les répondants, une majorité de répondants (13 sur 22) mentionnaient observer une atmosphère cordiale au sein de l'organisation. Les entreprises autochtones particulièrement n'ont pas noté d'accrochages au niveau des relations entre employés autochtones et non-autochtones.

«We don't have any conflicts or anything like that we have to deal on a daily or weekly basis (...) it's a fairly good culture out there. Everybody seems to get along well. Even the people who are non-native.» (E11-P-A)

«Je dirais que ça vient des dirigeants [le bon climat de travail], c'est une culture organisationnelle (...) on est une entreprise très collaborative, on implique beaucoup les employés dans le développement, dans l'amélioration de l'entreprise, il y a des réunions régulières qui sont faites. C'est plus un travail en équipe, partager l'information, la communication.» (E15-P-A)

«À ma connaissance, il n'y a pas d'accrochages. Parce que les entrepreneurs (...) qu'on utilise sont des entrepreneurs autochtones. Donc, il n'y a pas de raisons qu'il y ait d'accrochages.» (E3-M)

Cependant, même si ce climat cordial a été décrit, certains répondants³⁸ ont fait état de situations de discrimination³⁹ et de stéréotypes⁴⁰ qui se sont produites sporadiquement dans le

38. E1-G, E6-G, E7-P, E12-M, E13-G, E14-M

39. La discrimination se définit selon la CCDP (2018) comme « l'action ou une décision qui a pour effet de traiter de manière négative une personne en raison, par exemple, de sa race, de son âge ou de sa déficience », tandis qu'un préjugé se définit comme un « Jugement posé d'avance, sans vérifications, en raison des pressions du milieu, de l'éducation, et souvent basé sur des stéréotypes » (CDPDJ, 2018).

40. Le stéréotype quant à lui constitue une « Image toute faite, caricaturée, des membres d'un groupe, qui nous est imposée par le milieu ou la culture, que l'on répète ou sur laquelle on agit sans jamais l'avoir soumise à un examen critique » (CDPDJ, 2018).

cadre de leur travail. Par exemple, certains Autochtones vivant hors réserve n'avaient pas tendance à vouloir faire connaître leur origine, par peur d'être jugés par leurs collègues non-autochtones sur les taxes qu'ils ne payaient pas. Dans ce même esprit, les mesures pour favoriser l'intégration des autochtones ont donné l'impression aux employés non-autochtones que les Autochtones avaient des passe-droits de la part des employeurs. Il existait encore plusieurs préjugés à l'égard des Autochtones. Les répondants témoignaient ainsi de ces situations au sein des groupes de travail de leurs organisations :

«(...), mais il y a des gens qui sont Autochtones, qui ont leur carte (...) d'autochtones dans l'usine (...) puis ils ne vivent pas dans la communauté, puis plusieurs ne veulent pas que ça se sache. (...) Il peut encore y avoir des préjugés pour certains. Il y en a qui voient encore ça comme « on le sait bien, tu as ta carte d'Indien, tu ne restes pas là-bas, puis tout ce que tu veux c'est de ne pas payer de taxes ». » (E13-G)

«Aussi des fois, quand on fait des mesures nous autres, pour favoriser les intégrations, des fois on se fait dire par les gars sur le chantier « eux autres ils ont des passe-droits parce qu'ils sont Autochtones » (...) c'est d'essayer de déconstruire ce genre d'idées. » (E1-G)

«(...) [Le discours des employés non-autochtones] a passé de « ah les maudits Indiens » à « ah eh bien vous prenez nos jobs ». Écoute, c'est (...) des commentaires désobligeants. (...) Des fois il y avait certains contre-maîtres (...) qui n'étaient pas friands à avoir de la main-d'œuvre autochtone. Ça fait qu'ils s'organisaient pour le faire savoir qu'ils n'étaient pas trop contents de les avoir sur leur (...) chantier (...) » (E7-P)

«Dès que je rentre quelqu'un à l'usine qui est différent (...) Les gens ont comme un réflexe de dire des commentaires, l'acceptation est plus difficile. Ça fait que ça, c'est un travail qu'y va falloir faire pour faire accepter [les Autochtones] » (E12-M)

3.4.2. Composition du groupe de travail

La composition du groupe de travail a eu une influence sur la qualité des interactions entre les employés et sur le climat de travail. Certains employeurs ont noté que former des équipes de travail autochtones améliorerait la performance et la synergie des équipes. Les Autochtones aimait mieux selon les employeurs travailler entre eux.

«*They prefer to work with a native person. That's for sure. They seem to listen more and follow more the instructions.*» (E11-P-A)

«*Le climat est très bon. Eux [les Autochtones] aiment ça, ils ont leur équipe, ils sont ensemble. On ne fait pas par exprès pour les saupoudrer, ils se connaissent, ils sont ensemble, ils ont une synergie ensemble. Donc, on les laisse dans leur équipe.*» (E14-M)

Un répondant dénotait la différence de productivité lorsqu'il mélangeait les équipes de travail non-autochtones et autochtones. Il a dû insérer un travailleur plus productif en compagnonnage pour améliorer la productivité de l'équipe autochtone.

«*On a eu une équipe sur le reboisement 100% autochtone. Puis après, on l'a mêlée avec notre équipe [non-autochtone]. On voyait des différences entre les deux (...) la production était moindre. (...) On s'est rendu compte qu'il fallait mettre quelqu'un de vraiment productif pour un peu leur montrer c'est quoi (...) de les pousser.*» (E8-P)

Le compagnonnage a pu toutefois être efficace dans le transfert de connaissances entre les employés non-autochtones et autochtones, tel que nous avons discuté dans la section Formation et développement des compétences.

«*They're very open [the work team], they're friendly with the native people, it doesn't seem like there is any problem. A lot of time, we'll pair them up [the Indigenous and Non-Indigenous employees]. So that you know they*

can get some skill intervention there a bit. It seems to go well» (E11-P-A)

3.4.3. Gestion des plaintes et conflits

En ce qui a trait à la gestion des plaintes et conflits, aucun mécanisme n'a été instauré spécifiquement pour la main-d'œuvre autochtone. Les entreprises s'en sont tenues au respect de la Loi sur les normes du travail⁴¹. La plupart des entreprises rencontrées (12 sur 19)⁴² utilisaient des mécanismes de gestion des plaintes et du harcèlement au travail déjà en place dans l'organisation, que ce soit via les griefs syndicaux ou par des initiatives de l'entreprise. Aucun cas impliquant des Autochtones n'a été mentionné par les répondants.

«*Les plaintes officielles et tout ça, moi des griefs avec mon syndicat, j'en ai peut-être 2-3 par année. Alors les mécanismes de plaintes, ce n'est pas des gens [les Autochtones] qui utilisent abusivement ce genre de mécanisme là.*» (E1-G)

«*Oui, c'est les mêmes mécanismes [de règlement de conflits] qu'au niveau de la loi des normes du travail. Il n'y a pas d'autres lois particulières à part que celle-là.*» (E15-P-A)

Voici une liste des types de mesures ou mécanismes qui ont été recensés dans les entreprises :

- Grief;
- Politique interne de discipline;
- Politique sur le harcèlement;
- Code d'éthique;
- Plainte directement au directeur;
- Plainte via les ressources humaines et les normes du travail.

41. Loi sur les normes du travail (RLRQ, c. N-1.1. art.81.19)

42. E1-G, E3-M, E4-G, E11-P-A, E12-M, E13-G, E14-M, E15-P-A, E16-M, E18-P, E19-M

3.4.4. Les femmes autochtones en milieu de travail

Les entretiens ont abordé brièvement le sujet des femmes autochtones dans le milieu forestier. Étant donné que les emplois forestiers sont occupés majoritairement par des hommes (FPSC, 2011; LeBel, 2010), il a été difficile d'approfondir ce sujet auprès des employeurs qui n'avaient pas d'expérience à partager.

« On a juste des syndiqués qui sont des hommes, on n'a pas une femme en milieu de travail actuellement dans les syndiqués. (...) on a eu déjà des femmes par le passé, mais elles ne sont pas nécessairement restées. » (E1-G)

Dans les cas où des femmes autochtones ont été embauchées, les employeurs ont fait état de la fierté d'avoir une femme au sein de leur équipe. Il n'y avait que des commentaires positifs sur leur intégration dans les deux cas recensés chez les employeurs (E3-M, E1-G).

« (...) on a une jeune fille qui a été formée en voirie forestière, puis qui conduit des camions. (...) puis je me suis fait dire que cette fille-là était la meilleure opératrice de truck qu'on a là-bas. Puis là, ça vient des non-Autochtones qui disent ça (...) puis ils sont fiers de ça. » (E3-M)

« Il y a eu une femme autochtone. (...) cette femme autochtone là, les gens ils voyaient ça positivement, ils trouvaient que ça faisait différent. J'ai eu des commentaires positifs aussi là-dessus. » (E1-G)

Avec la prédominance des hommes dans le secteur forestier, il y a un besoin de recherche afin de comprendre comment attirer davantage de femmes et vers quels postes et de savoir aussi quelles sont les barrières à l'emploi. Ces questions n'ont cependant pas été approfondies dans le cadre de cette recherche.



Credit: Forest Products Association of Canada

Tableau 5 : Synthèse des bonnes pratiques et défis des employeurs

	Bonnes pratiques	Défis
Facteurs sociétaux		
Contexte social autochtone	<ul style="list-style-type: none"> Adaptation aux problèmes sociaux (indulgence, tolérance et patience) Politiques organisationnelles et sensibilisations spécifiques à l'alcool et aux drogues 	<ul style="list-style-type: none"> Complexité de la gestion des problématiques sociales
Lieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> Organiser un système de transport personnalisé pour travailleurs autochtones Tirer profit de l'isolation du travail en forêt: présence au travail, performance 	<ul style="list-style-type: none"> Établir des relations avec les communautés autochtones éloignées Organiser un système de transport personnalisé pour les travailleurs autochtones et viable économiquement pour les entreprises
Image de la foresterie	<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser les jeunes directement dans les écoles Créer des modèles de travailleurs forestiers autochtones 	<ul style="list-style-type: none"> Mieux contrôler et améliorer l'image du secteur forestier
Facteurs organisationnels		
Formation et développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> Collaboration CFP-entreprise-communauté autochtone Projet passerelle, alternance travail-étude et stage Reconnaissance des acquis Compagnonnage en entreprise MFOR: Financement des formations Sensibilisation à la culture autochtone 	<ul style="list-style-type: none"> Offrir des formations et de la sensibilisation sur la diversité culturelle autochtone
Sélection et recrutement	<ul style="list-style-type: none"> Partenariat et collaboration avec les communautés autochtones Affichage par l'entremise des instances du conseil de bande Médias sociaux Annonces à la radio (dans la langue locale) 	<ul style="list-style-type: none"> Coordination des communautés autochtones et des entreprises Centralisation des babillards d'emplois des communautés Financer adéquatement l'investissement de ressources dans l'élaboration de partenariat et collaboration
Accueil, intégration et rétention	<ul style="list-style-type: none"> Possibilités d'avancement Suivi dans le temps personnalisé aux travailleurs autochtones Démarche d'accueil et d'intégration proactive (rencontre personnalisée, parrainage, gestion des inquiétudes) 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer des stratégies de rétention de la main-d'œuvre autochtone viable
Caractéristiques des emplois forestiers	<ul style="list-style-type: none"> Aucune pratique identifiée 	<ul style="list-style-type: none"> Mieux gérer l'absentéisme et le cadre strict des horaires des travailleurs autochtones Améliorer les conditions des emplois demandant de grandes capacités physiques
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> Mode de rémunération à la production et agencement des activités traditionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> Innover et se démarquer par rapport aux salaires offerts dans l'industrie minière Offrir des modes de rémunération adaptés aux réalités autochtones (impôts, attentes salariales plus élevées)
Facteurs de groupe		
Climat de travail	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation à la culture autochtone 	<ul style="list-style-type: none"> Diminuer la discrimination, les stéréotypes et préjugés envers les Autochtones
Composition du groupe de travail	<ul style="list-style-type: none"> Constituer des équipes de travail autochtones Compagnonnage en entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Faire travailler conjointement les équipes de travail autochtones et non-autochtones
Gestion des plaintes et conflits	<ul style="list-style-type: none"> Aucune pratique identifiée 	<ul style="list-style-type: none"> Aucun défi identifié
Femmes autochtones en milieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> Aucune pratique identifiée 	<ul style="list-style-type: none"> Mieux comprendre comment attirer les femmes autochtones dans les emplois forestiers

4. Discussion

Les attitudes envers la main-d'œuvre autochtone des employeurs du secteur forestier que nous avons rencontrés ont montré une différence entre leurs attentes (horaire, performance, niveau d'éducation et expériences recherchées, etc.) et les réalités des travailleurs autochtones (faible taux de diplomation, conditions socio-économiques difficiles, contexte historique, etc.). Cette situation s'arrime à certains égards à celles de Sammartino et *al.* (2003), Howard et *al.* (2012 : 19) et Bruce et Marlin (2012) selon lesquels la perception du capital humain autochtone par les employeurs reste biaisée, notamment en ce qui concerne l'éducation, les compétences et l'engagement (absentéisme et faible intérêt à l'emploi et bas taux de rétention). L'éloignement des lieux de travail et le contexte social des Autochtones du Québec ont été aussi deux facteurs sociétaux influençant le potentiel d'intégration professionnelle de la main-d'œuvre autochtone. Cependant, ce sont les facteurs organisationnels et liés au groupe de travail qui ont pesé le plus dans l'attraction et la rétention des Autochtones au sein des entreprises forestières. Si les attentes des employeurs et la réalité terrain différent, nos résultats (Tableau 5) donnent des pistes quant aux approches ayant montré le plus de réussite chez les Autochtones.

Ce sont les entreprises autochtones et les entreprises proactives établissant des partenariats avec les communautés autochtones qui se sont démarquées. En matière de sélection et de recrutement, nous avons constaté que les techniques de recrutement généralistes n'ont pas constitué à elles seules des moyens efficaces de joindre les Autochtones. Pour Hunter et Gray (2017 : 222), il est nécessaire de développer des stratégies de recrutement sur mesure pour stimuler les candidatures de travailleurs autochtones.

Dans cette perspective, la collaboration et les partenariats⁴³ expérimentés entre les entreprises forestières et les

communautés autochtones se sont présentés comme des façons d'améliorer le recrutement d'Autochtones. Toutefois, ils n'ont pas nécessairement garanti de hauts niveaux d'emplois. Le faible nombre d'Autochtones employés (Tableau 4) laissent croire que certains partenariats ont été plus efficaces que d'autres. Bien que l'étude n'ait pas exploré en profondeur le sujet, nous suggérons que la capacité de recrutement de ces partenariats dépend du niveau de participation et de dévolution dans l'exercice des responsabilités (Arnstein, 1969, tiré de Rodon, 2003 : 111) entre les communautés autochtones et les entreprises. La formule de la coentreprise pouvant effectuer des mandats en sous-traitance, expérimentée par certaines entreprises répondantes, est un point de départ qui s'aligne sur la force de cette idée de participation et de dévolution.

En ce sens, les entreprises autochtones, de par le fait qu'elles sont établies dans les communautés, ont permis une plus grande participation des Autochtones. Les communautés et les entreprises issues de celles-ci n'ont-elles pas été les mieux placées pour comprendre leurs bassins de main-d'œuvre? La création d'un climat de confiance, en impliquant les communautés au plus haut niveau (Arnstein, 1969, tiré de Rodon, 2003 : 111) dans le processus de recrutement, facilite l'attraction et augmente l'employabilité de la main-d'œuvre autochtone (Jose, 2013; Perkons et Brown, 2010; CTIC, 2017 : 22). Cependant, puisque les entreprises autochtones ont été celles embauchant le plus d'Autochtones, et étant donné le faible nombre d'entreprises autochtones rencontrées (Tableau 4), les facteurs de succès de ces entreprises devraient être étudiés davantage.

Dans le cas des partenariats entre entreprises non-autochtones et les communautés, notons qu'ils ont pu être influencés et motivés par une augmentation de la proportion de volume de bois accordé aux Autochtones (aux Cris et aux Innus particulièrement) au cours des dernières années. Ces volumes ont d'ailleurs augmenté, passant de 1,8% en 2003 à 6,9% en 2013 au Québec (NAFA, 2015 : 16). Les partenariats recensés

43. Les coentreprises, les protocoles d'ententes, les relations contractuelles, les ententes de collaboration (Hickey et Nelson, 2005 : 16)

ont d'ailleurs été réalisés dans les régions⁴⁴ où les nations autochtones ont obtenu la plus grande part des volumes de bois attribués par le gouvernement québécois aux communautés autochtones (Innus : 30%; Cris : 28%; Atikamekw : 25%; Algonquins : 13%; Micmacs : 4%)⁴⁵.

Si l'effet des régions où se retrouvent les communautés s'est fait sentir dans l'établissement de partenariat et de collaboration, c'est aussi la taille des entreprises qui est venue influencer la capacité de celles-ci à entamer ces démarches, les moyennes et grandes entreprises ayant plus de ressources à y consacrer. De plus, même si nous avons constaté que l'éloignement du lieu de travail a eu des impacts sur la capacité d'attirer les Autochtones dans certaines entreprises, ces facteurs ne sont pas les seuls en cause. En effet, de nombreuses entreprises n'employant pas d'Autochtones sont situées à proximité des communautés. Nos résultats montrent plutôt que les facteurs organisationnels et la proactivité des employeurs ont eu plus souvent d'impacts dans leurs démarches d'attraction, de recrutement et de rétention des Autochtones.

Un obstacle majeur à l'attraction, au recrutement et à la rétention des Autochtones sur le marché du travail est leur niveau de scolarité et de qualification (Brown et Fraelich, 2012; Gröschl, 2003; AADNC, 2003; Ciceri et Scott, 2006; Howard et al., 2012 : 12; Jose, 2013; Lamontagne, 2004, Sloan et Oliver, 2009). C'est pour cette raison que la mobilisation de tous les acteurs par la collaboration ou par des partenariats est essentielle. Les projets sur mesure liant institutions d'enseignement, institutions communautaires et entreprises ont montré du succès dans le processus de recrutement. Des stratégies similaires ont été éprouvées dans le secteur minier australien (Brereton et Parmenter, 2008) et dans celui des ressources forestières en Ontario (Louiseize, 2005).

En termes de méthode d'apprentissage, le compagnonnage et le mentorat des travailleurs autochtones ont constitué une

forme d'enseignement flexible venant compléter le manque de formation et la faible diplomation des travailleurs autochtones. Le compagnonnage et le mentorat s'inscrivent dans des modes de transmission sociale des savoirs et pratiques autochtones où l'enseignement en cours d'emploi, l'observation, l'expérimentation et l'enseignement par imitation sont importants (RQUODE, 2015 : 82; Ciceri et Scott, 2006 : 22-23). Ce type de formation permet aussi une meilleure transition de l'école vers l'emploi (CTIC, 2017 : 22). Elle a été expérimentée en milieu scolaire et elle a un effet positif sur la performance des élèves autochtones (Munns et al., 2016; Burgess et Dyer, 2009; Crooks et al., 2017; Pidgeon et al., 2014). La reconnaissance d'acquis a aussi permis, tel que nos résultats l'indiquent, d'élargir le bassin de main-d'œuvre autochtone potentiel en valorisant les expériences. Elle apparaît comme un moyen d'améliorer les compétences des Autochtones et leurs chances d'accéder à des postes nécessitant des qualifications reconnues, tout en obtenant une reconnaissance officielle du Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES) (Conseil tribal Mamuitun, 2017 : 20).

Les entreprises étudiées dans cette recherche qui se sont conscientisées aux réalités et à la culture autochtone, à tous les niveaux de leur organisation, ont été celles qui ont réussi le mieux à recruter les Autochtones. Si elles souhaitent recruter et retenir la main-d'œuvre autochtone, les entreprises doivent tenir compte des aspects sociaux, culturels et économiques des populations autochtones (Thomas, 2015) et montrer une proactivité dans l'établissement d'un climat organisationnel autochtone (Gröschl, 2003). Il faut donc favoriser une supervision inclusive et culturelle au sein des organisations au même titre que la supervision opérationnelle (Scerra, 2012). Plusieurs Autochtones préfèrent en effet travailler pour un employeur qui s'engage en matière de responsabilité sociale et de diversité de la main-d'œuvre (Ng et Sears, 2015). Dans le contexte où l'industrie forestière souffre d'une réputation négative, cet enjeu de valeurs et d'image projetées par l'organisation reste sensible, d'autant plus qu'il influence le positionnement sur le marché de l'emploi et la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée intéressée au secteur forestier (Emploi Québec, 2012; Dufour et Trudel, 2012 : 322; MRNF, 2008 : 15).

44. Saguenay–Lac-Saint-Jean, Eeyou Istchee Baie-James, Côte-Nord, Abitibi-Témiscamingue

45. Proportion des volumes de bois (m³/ an) sur le volume de bois total consenti aux nations autochtones du Québec (FFPNQ, 2015)

Les formations culturelles et la sensibilisation des employés et des dirigeants des entreprises ont été des moyens efficaces afin de démonter certains mythes et préjugés envers les Autochtones. Elles permettent de faire comprendre aux intervenants le contexte historique et les effets de la colonisation qui ont mené à la création des réserves, tout comme les conséquences des pensionnats sur plusieurs générations d'Autochtones (RCAAQ, 2016). L'accent doit être mis sur cette sensibilisation du public aux enjeux autochtones touchant les communautés dans le but de diminuer la discrimination sur le marché du travail (Duhaime, 1991; Braden, 2011).

Les discriminations, préjugés et stéréotypes qui ont été décrits en milieu de travail par les employeurs montrent que cette sensibilisation est nécessaire dans le secteur forestier. Cependant, notre échantillon composé majoritairement de non-Autochtones (Annexe 2) a pu masquer d'autres enjeux, par des tabous ou blocages de communication de la part des répondants sur ces sujets délicats (Savoie Zajc, 2009 : 357). La persistance des stéréotypes envers les Autochtones est un thème récurrent relevé dans la littérature (Julien et al., 2017 : 172; Mills, 2011 : 66, 70; Bruce et Marlin, 2012; Howard et al., 2012 : 19; Doyle-Bedell, 2008 : 81), d'où l'importance de réaliser d'autres recherches auprès de travailleurs ou candidats potentiels autochtones pour spécifiquement aborder leurs points de vue⁴⁶.

Biddle et al. (2013) et Rerden et Guerin (2015) ont établi que les discriminations vécues en emploi entachent les expériences des Autochtones et affectent leur intention de rester ou d'intégrer le marché du travail. Réduire les cas de discriminations par des types d'interventions telles les formations de sensibilisation est donc essentiel à une bonne intégration des Autochtones dans les équipes de travail. La méconnaissance

et le non-respect des cultures autochtones sont contre-productifs dans les efforts d'embauche et de rétention des Autochtones (Mills, 2011; Bruce et Marlin, 2012; Bergeron, 2017; Julien et al., 2017 : 173). Nos résultats montrant le manque de préparation des employeurs non-autochtones pour gérer des difficultés confirment cette méconnaissance du contexte autochtone au Québec.

C'est dans cet esprit que la Commission de vérité et réconciliation du Canada interpelle les entreprises dans leur rôle dans la réconciliation et vise plusieurs actions immédiates, dont « donner aux cadres supérieurs et aux employés de l'information sur l'histoire des peuples autochtones (...) [et] d'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 » (CVR, 2012 : 13). La sensibilité culturelle et les compétences culturelles (Colomb, 2012; Julien et al., 2017 : 176) des dirigeants et employeurs doivent être mises de l'avant par ce type de formation. L'attitude bienveillante de certaines des entreprises rencontrées à l'égard de l'absentéisme et de la productivité et l'adaptation des structures d'horaires et de développement des compétences semblent à retenir pour concevoir une feuille de route pour les gestionnaires soucieux de mieux intégrer les Autochtones dans leur organisation. Il s'agit en somme de développer un environnement de travail culturellement pertinent et sécurisant pour les Autochtones (Williams, 1999; Hutchins et al., 2009; Lévesque, 2015; DeVerteuil et Wilson, 2010).

46. Il est important de rappeler que cette recherche recueillait les discours d'employeurs du secteur forestier (majoritairement non-autochtones). Puisqu'il s'agit en grande partie de discours issus de non-Autochtones à propos d'Autochtones, il sera essentiel de documenter dans des recherches ultérieures quelles sont les perceptions des employés autochtones actuels et des candidats potentiels à l'égard des pratiques organisationnelles et des conditions de travail.

5. Conclusion et recommandations

La création d'un environnement favorable pour que davantage d'Autochtones occupent un emploi dans le secteur forestier et qu'ils acquièrent les compétences requises pour travailler dans ce secteur demeure un objectif qui n'a pas été pleinement atteint à ce jour. Le cadre conceptuel de Guillaume et al. (2014) utilisé dans cette recherche permet d'identifier plusieurs besoins des employeurs pour favoriser la participation des autochtones au marché du travail. Il singularise certaines pratiques innovantes d'insertion professionnelle et de développement de la main-d'œuvre autochtone.

Notre étude apporte des informations précieuses et nouvelles afin de mieux soutenir les employeurs qui souhaitent améliorer leurs pratiques d'attraction, de sélection, d'intégration et de développement en emploi des Autochtones. Dans un secteur où il existe encore de la discrimination et des préjugés envers les Autochtones en milieu de travail, le travail physique, la rémunération, l'éloignement géographique des bassins de main-d'œuvre et l'image négative de l'industrie forestière sont d'autres freins à l'embauche et à la rétention de la main-d'œuvre autochtone. Les employeurs souhaitent trouver des façons de développer de nouvelles pratiques pour recruter et retenir les travailleurs autochtones, sans avoir pour l'instant tous les outils pour le faire.

Plusieurs caractéristiques organisationnelles favorisant la participation des Autochtones chez les entreprises non-autochtones ont été reconnues dans cette étude : la proactivité, la supervision culturelle, et l'engagement organisationnel envers la diversité autochtone. La création d'une culture organisationnelle d'ouverture se combine à la fois de formations adaptées pour les travailleurs autochtones et de sensibilisation culturelle des travailleurs et dirigeants non-autochtones.

Les entreprises étudiées ayant le plus de succès dans le recrutement autochtone ont été celles issues des communautés autochtones. De par l'établissement de relations de confiance avec celles-ci et une meilleure connaissance des bassins de main-d'œuvre autochtone, les entreprises autochtones ont eu des pratiques de sélection et de recrutement mieux adaptées au contexte social et culturel autochtone.

Les approches collaboratives et de partenariats avec les communautés et les institutions de formation se sont avérées des techniques de recrutement et de sélection innovantes allant au-delà des techniques conventionnelles. En travaillant en étroite collaboration avec les communautés, il est possible de mieux connaître le bassin local de main-d'œuvre et de travailleurs avec les organisations et entreprises autochtones qui sont les mieux placés pour comprendre les besoins et particularités du milieu. Quoique les partenariats avec les entreprises et communautés autochtones aient été perçus comme un moyen facilitant l'embauche, nous constatons qu'il reste du chemin à parcourir pour les entreprises non-autochtones afin d'attirer et de recruter davantage de main-d'œuvre autochtone.

Force est de constater que la participation des Autochtones au marché du travail est un défi de société important et complexe, qui requiert la participation de multiples acteurs. L'étude fournit un point de départ afin de favoriser les échanges entre les multiples acteurs publics et privés visant à mettre en œuvre de nouvelles mesures, particulièrement dans le cadre de politiques comme la *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023*. En termes plus pratiques, et conséquemment aux résultats de notre recherche, nous proposons les recommandations suivantes aux instances gouvernementales et aux employeurs :

GOUVERNEMENT :

1. RECOMMANDATION : Encourager le développement de formations de sensibilisation à la culture autochtone pour les employés et dirigeants d'entreprises non-autochtones, celles-ci travaillant sur les territoires ancestraux des communautés autochtones;
2. RECOMMANDATION : 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. RECOMMANDATION : Reconduire et bonifier l'aide financière aux entreprises forestières pour l'embauche et la formation de la main-d'œuvre autochtone (par exemple, via MFOR);
4. RECOMMANDATION : Fournir un guide des bonnes pratiques en matière de gestion de la diversité autochtone aux employeurs
5. RECOMMANDATION : Financer une étude mixte (qualitative et quantitative) destinée à diagnostiquer les pratiques de gestion des ressources humaines prévalant dans les entreprises à succès dirigées ou codirigées par des Autochtones
6. RECOMMANDATION : Financer une étude incluant des employés autochtones actuels et potentiels afin de connaître leurs perceptions à l'égard des conditions favorisant leur recrutement, formation, intégration et rétention au travail.

5.1.

EMPLOYEURS :

1. RECOMMANDATION : Établir des collaborations ou des partenariats de façon proactive avec les communautés autochtones et les institutions de formation et d'éducation en matière de recrutement et de formation de la main-d'œuvre autochtone;
2. RECOMMANDATION : Sensibiliser la direction et les employés non-autochtones aux réalités et aux cultures autochtones;
3. RECOMMANDATION : Améliorer l'image du secteur forestier en sensibilisant les populations autochtones en valorisant le travail en foresterie;
4. RECOMMANDATION : 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.
5. RECOMMANDATION : Favoriser l'accès des Autochtones aux lieux de travail en organisant un système de transport personnalisé
6. RECOMMANDATION : Instaurer une démarche d'accueil et d'intégration proactive des travailleurs autochtones (rencontre personnalisée, parrainage et mentorat, gestion des inquiétudes, suivi personnalisé dans le temps)

Remerciements

Le projet Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone du secteur forestier a été piloté par l'équipe de la Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone de l'Université Laval, en collaboration avec la Chaire de recherche du Canada en foresterie autochtone de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. Nous sommes reconnaissants envers tous les collaborateurs qui ont pris part à l'analyse des données issues du projet.

De plus, nous remercions le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) ainsi que le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) pour leur soutien financier. Finalement, nous tenons particulièrement à remercier les répondants et entreprises forestières du Québec grâce auxquels nous avons pu enrichir nos connaissances sur la participation des Autochtones au marché du travail.

Références

AADNC, Affaires autochtones et du Nord Canada (2003). *Guide des employeurs de l'IPAMT*. Repéré à : <http://publications.gc.ca/collections/Collection/R2-88-2004F.pdf>

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.

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.

Beaudry, L.P. (2015). *Dans le bois : la sylviculture dans le parcours professionnel de travailleurs immigrants au Québec* (Thèse de doctorat, Université Laval, Québec, Québec).

Bergeron, M. (2017). Fonctionnaires autochtones : insatisfaction, discrimination et harcèlement. *La Presse*. Repéré à : <http://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-canadienne/201710/09/01-5139443-fonctionnaires-autochtones-insatisfaction-discrimination-et-harcèlement.php>

Biddle, N., Howlett, M., Hunter, B. et Y. Paradies. (2013). Labour Market and Other Discrimination Facing Indigenous Australians. *Australian Journal of Labour Economics*, 16(1), 91-113.

Blanchet A. et A. Gotman. (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris. Armand Colin.

Braden, B. (2011). MINE TRAINING SURGES ACROSS NORTHERN CANADA. *Canadian Mining Journal*, 132(5), 28-32.

Brereton, D., et J. Parmenter. (2008). Indigenous Employment in the Australian Mining Industry. *Journal of Energy & Natural Resources Law*, 26(1), 66-90.

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

Brown, J. et C. Fraehlich. (2012). Assets for Employment in Aboriginal Community-Based Human Services Agencies. *Adult Education Quarterly*, 62(3), 287-303.

Burgess, J. et S. Dyer. (2009). Workplace mentoring for indigenous Australians: a case study. *Equal Opportunities International*. 28(6), 465-485.

CCC - Chambre de commerce du Canada. (2015). L'avantage autochtone.

CCDP - Commission canadienne des droits de la personne. (2018). Qu'est-ce que la discrimination ? Repéré à : <https://www.chrc-ccdp.gc.ca/fra/contenu/quest-ce-que-la-discrimination>

CDPDJ - La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. (2018). Racisme et discrimination : Références. Repéré à : http://www.cdpedj.gc.ca/fr/formation/situations/Pages/racisme_references.html

CFP Baie-James. (2018). Reconnaissance des acquis et compétences. Repéré à : <https://cfpbj.ca/reconnaissance-des-acquis-et-competences/>

CFP Forestville. (2012). Projet passerelle, Programmes offerts. Repéré à : <http://www.cfpforestville.com/page/programmes-offerts/>

CFP Mont-Laurier. (s.d). Services offerts, Reconnaissance des acquis. Repéré à : http://www.cfpml.qc.ca/reconnaissance_acquis.htm

- CFP Pays-des-Bleuets. (2017). Concomitance. Repéré à : <http://toncfp.com/pourquoi-choisir/concomitance>
- Ciceri, C. et K. Scott. (2006). The determinants of employment among Aboriginal peoples. *Aboriginal policy research: Moving forward, making a difference*, 3, 3-34.
- CIFQ – Conseil de l'industrie forestière du Québec. (2018). Industrie forestière en chiffres. Repéré à : <http://www.cifq.com/fr/industrie/presentation-generale>
- Colomb, Emmanuel. (2012). Premières Nations : essai d'une approche holistique en éducation supérieure : entre compréhension et réussite. Presses de l'Université du Québec. 90 p.
- Conseil tribal Mamuitun. (2017). Conseil tribal Manuitun - Rapport annuel 2016-2017.
- Crooks, C.V. et al. (2017). Two Years of Relationship-Focused Mentoring for First Nations, Métis and Inuit Adolescent: Promoting Positive Mental Health. *Journal of Primary Prevention*. 38(1-2). 87-104.
- CSMOAF - Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier. (2004). Norme professionnelle pour le métier d'ouvrière ou d'ouvrier sylvicole – débroussailleur. Repéré à : http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Guide-qualif/ouvrier_sylvicole_debroussailleur_norme.pdf
- 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.
- CSMOAF - Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier. (2018). Établissements d'enseignement. Repéré à : <http://www.csmoaf.com/page/80/t/h/etablissements-denseignement/#01>
- 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
- CVR - 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
- DeVerteuil, G. et K. Wilson. (2010). Reconciling indigenous need with the urban welfare state? Evidence of culturally-appropriate services and spaces for Aboriginal in Winnipeg, Canada. *Geoforum*. 41, 498-507.
- Doyle-Bedell, P. (2008). With the Appropriate Qualifications: Aboriginal People and Employment Equity. *Canadian Women Studies/Les Cahiers de la Femme*. 26(3-4), 77-88.
- Dufour, M.-E. et Trudel, J.-M. (2012). Conditions de travail : Les efforts vers la marque employeur, dans Cadieux, J. et Dion, M. (dir.). Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressiste, chapitre 13, Éditions Fides.
- Duhaime, G. (1991). Le pluriel de l'Arctique. Travail salarié et rapports sociaux en zone périphérique. *Sociologie et sociétés*, 23(2), 113-128.
- École forestière de La Tuque. (s.d.). Reconnaissance des acquis et des compétences (RAC). Repéré à : <http://www.efft.ca/autres-services/reconnaissance-des-acquis-et-des-competences-rac>
- Emploi Québec. (2012). Pratiques d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre. Direction du partenariat, de la planification et de l'information sur le marché du travail. Repéré à : http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/04_Recueil__pratiques_GRH_2014.pdf
- Emploi Québec. (2017). Mesure de formation de la main-d'œuvre. Repéré à : <http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/entreprises/investir-en-formation/programmes-de-developpement-de-la-main-doeuvre/mesure-de-formation-de-la-main-doeuvre/>

- FFPNQ – Filière forestière des Premières Nations du Québec. (2015). Profil du secteur forestier des Premières Nations du Québec (PSF – PNQ). Forum sur l'industrie forestière autochtone, 5 février 2015. Document non publié.
- FPSC - Forest Products Sector Council. (2011). *Renewing Canada's Greenest Workforce*. Ottawa, Ontario: Forest Products Sector Council. 28 p.
- FRQSC - Fonds de recherche du Québec - Société et culture. (2016). Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre – le cas des personnes immigrantes et des Autochtones. Repéré à: <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>
- Gouvernement du Canada. (2009). Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones.
- Gouvernement du Québec. (2018). Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023 : Le Québec à l'ère du plein emploi. Repéré à: https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/Strat-nationale_mo.PDF
- Gröschl, S. (2003). Integrating Aboriginal Peoples into Canada's Casino Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 4(1), 87-99.
- Hickey, C. et M. Nelson. (2005). Partenariat entre les Premières nations et le secteur forestier : une enquête nationale. Réseau de gestion durable des forêts, Edmonton (Alberta). 34 p.
- Howard, Alison, Jessica Edge et Douglas Watt. (2012). Understanding the Value, Challenges and Opportunities of Engaging Métis, Inuit, and First Nations Workers. The Conference Board of Canada. Repéré à: <http://www.otec.org/Files/pdf/Understanding-The-Value-of-Hiring-Aboriginal-Worke.aspx>
- Hunter, B. et M. Gray. (2017). Dynamic of Indigenous and Non-Indigenous Labour Markets. *Australian Journal of Labour Economics*. 20(1), 207-226.
- Hutchins, T., K. Frances et S. Sagers. (2009). Improving the representation of Indigenous workers in the mainstream childcare workplace. *Australasian Journal of Early Childhood*. 34(1), 2-9.
- INSPQ – Institut national de santé publique du Québec. (2018). Le vieillissement au Québec. Repéré à: <https://www.inspq.qc.ca/le-vieillissement-au-quebec>
- ISQ – Institut de la statistique du Québec. (2018). Coup d'œil sociodémographique. Repéré à: <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bulletins/coupdoeil-no63.pdf>
- Jose, J. S. (2013). Aboriginal Employment in the Alberta Oil Sands: Success and Barriers to Success. Faculty of Graduate Studies.
- 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.
- Lamontagne, F. (2004). The Aboriginal Work Force: What Lies Ahead.
- Le Monde Forestier*. (2017). 15 000 postes à combler d'ici cinq ans. Repéré à: <http://www.lemondeforestier.ca/15-000-postes-a-combler-dici-cinq-ans/>
- LeBel, L. (2010). L'entrepreneur Forestier du Québec : Véritable Propriétaire-Dirigeant de PME. PREFoRT, Québec. 306 p.
- Lévesque, C. (2015). Pour l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de santé – Promouvoir la sécurisation culturelle. *Revue Droits et Libertés*. 24(3). Repéré à: https://www.cerp.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_clients/Documents_deposes_a_la_Commission/P-119.pdf
- Louiseize, K. (2005). Planting the next generation. *Northern Ontario Business*. June 2005.

- Mercure, Daniel. (1996). *Le Travail déraciné: L'Impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières au Québec*. Les Éditions du Boréal. 234 p.
- MERN - Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles. (2013). Nombre de travailleurs, salaires versés et heures travaillées – Activités d'extraction minière. Repéré à : <https://mern.gouv.qc.ca/mines/statistiques/mainoeuvre.jsp>
- MFFP - Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs. (2014). Bénéficiaires de droits forestiers sur les terres du domaine de l'État (GA, PRAU, ED_TFR, EABF, autres). 30 juin 2014. Document non publié.
- MFFP - Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs. (2015). Stratégie d'aménagement durable des forêts. Repéré à : <https://mffp.gouv.qc.ca/publications/forets/amenagement/strategie-amenagement-durable-forets.pdf>
- Miles, MB. et M.A. Huberman. (2003). *Analyse de données qualitatives*. De Boeck Université. Bruxelles.
- Mills, S. (2011). The difficulty with diversity: White and Aboriginal women worker's representations of diversity management in forest processing mills. *Labour/Le Travail*. 67, 45-76.
- MRNF – Ministère des Ressources naturelles et de la Faune. (2008). *La forêt, pour construire le Québec de demain*. Direction des communications. Repéré à : <https://mffp.gouv.qc.ca/publications/forets/consultation/livre-vert.pdf>
- 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. Repéré à : http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/strategie-premiere-nation_fr.pdf
- Mukamurera, J., Lacourse, F. et Y. Couturier. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*. 26(1), 110-138.
- Munns, A., Toye, C. et D. Hegney. (2016). The emerging role of the urban-based aboriginal peer support worker: A Western Australian study. *Collegian*. 23, 355-361.
- NAFA - National Aboriginal Forestry Association. (2015). *Third Report on First Nation-Held Forest Tenures in Canada*. Ottawa: National Aboriginal Forestry Association. 42 p. Repéré à : <http://www.nafaforestry.org/pdf/2015/First%20Nation-Held%20Forest%20Tenure%20Report%202015.pdf>
- 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.
- Perkons, R., et Brown, N. (2010). Intercultural Organisational Development. *Systemic Practice & Action Research*, 23(1), 47-71.
- Pidgeon, M., Jo-ann, A. et C. Hawkey. (2014). Relationships matter: Supporting Aboriginal graduate students in British Columbia, Canada. *Canadian Journal of Higher Education*. 44 (1), 1-21.
- Proulx, M.-U. (2012). *Regards sur l'économie des collectivités autochtones du Québec*, Québec, Presse de l'Université du Québec.
- RCAAQ – Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec. (2016). *Les cultures autochtones en milieu urbain: une richesse du patrimoine collectif*. Wendake. Repéré à : https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Politique-culturelle/Memoires___Metadonnees/Regroupement_des_centres_d_amitie_autochtones_du_Qc_memoire_01.pdf
- Registraire des entreprises du Québec. (2018). Rechercher une entreprise au registre. Repéré à : <http://www.registreen-entreprises.gouv.qc.ca/fr/consulter/rechercher/>
- 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 Organizational Psychology*, 8, 1-16.

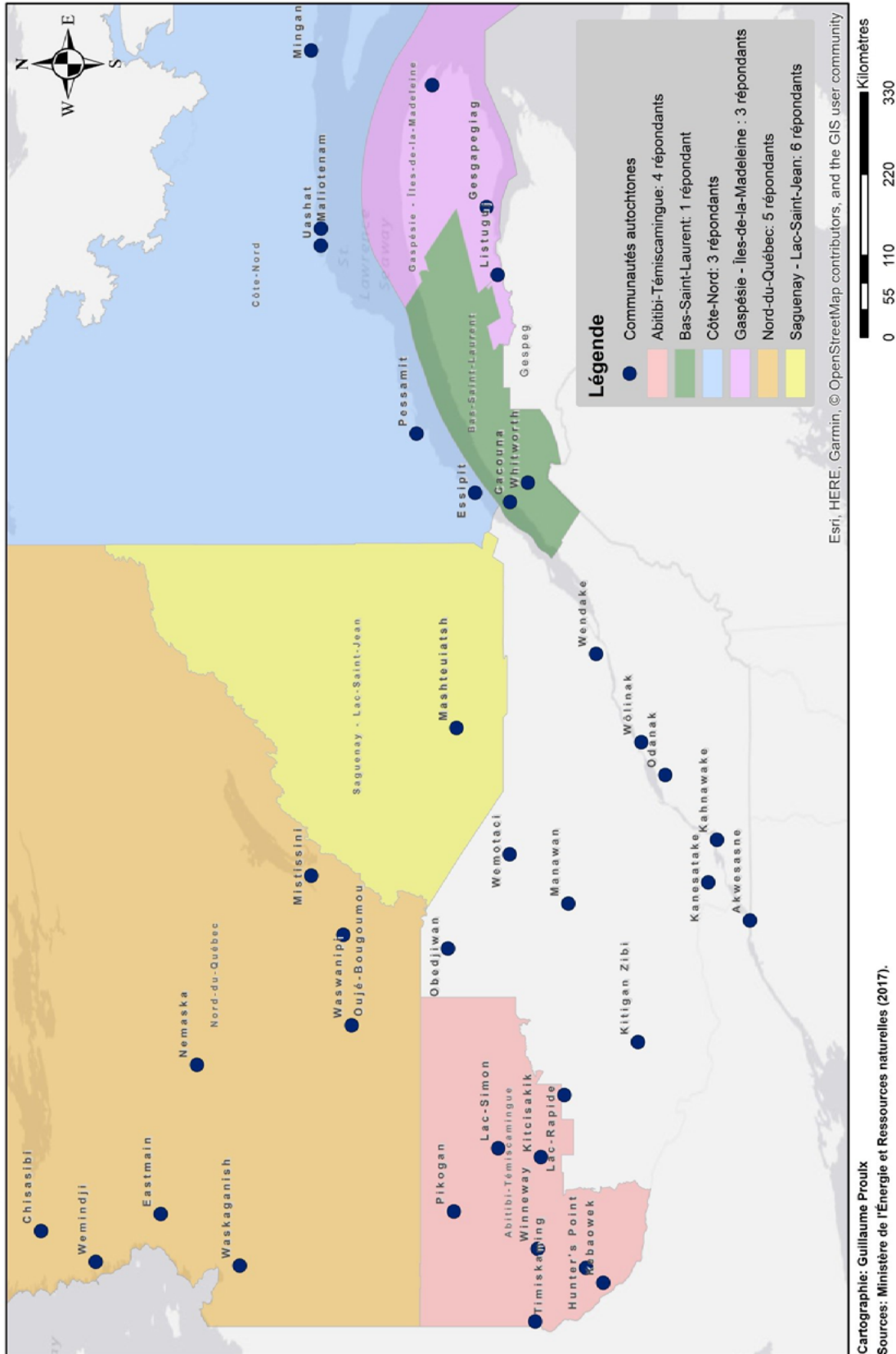
- Ressources naturelles Canada. (2017). Indicateur: Revenu moyen. Repéré à: <http://www.rncan.gc.ca/forets/rapport/forets-benefiques/16409>
- Rodon, T. (2003). En partenariat avec l'État. Les expériences de cogestion des Autochtones du Canada, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 315 p.
- RQUODE – Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité. (2015). Recherche d'indicateurs pour créer une intervention en employabilité originale, adaptée à la clientèle inuit. Montréal. Repéré à: <http://rquode.com/wp-content/uploads/2015/06/Recherche-dindicateurs-pour-cr%C3%A9er-une-intervention-en-employabil%C3%A9-originale-adapt%C3%A9e-%C3%A0-la-client%C3%A8le-inuit.pdf>
- Sammartino, A., O'Flynn, J. et Nicholas, S. (2003). The employer perspective of Indigenous (un)employment. *Economic Papers*, 22(4), 45-60.
- Sauvayre, R. (2013) Les méthodes de l'entretien en sciences sociales. Paris, France: Dunod, 156 p.
- Savoie Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier & I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données* (5^e édition). Les Presses de l'Université du Québec. p 339
- Scerra, N. (2012). Models of supervision: Providing effective support to Aboriginal staff. *Australian Aboriginal Studies*, (1), 77-85.
- Secrétariat au Plan Nord. (2015). Le Plan Nord: Plan d'Action 2015-2020 à l'horizon 2035. Repéré à: https://plannord.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2017/05/Synthese_PN_FR_IMP.pdf
- 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.
- Société du Plan Nord. (2016). La Société du Plan Nord: Plan stratégique 2016-2020. Repéré à: https://plannord.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2017/05/Plan_strategique_SPN_2016-2020.pdf
- Statistique Canada. (2015). Les petites, moyennes et grandes entreprises dans l'économie canadienne: mesure de leur contribution au produit intérieur brut en 2005. Repéré à: <http://www.statcan.gc.ca/pub/11f0027m/2011069/part-partie1-fra.htm>
- 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.
- 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
- Syed J. et R. Kramar. (2009). What is the Australian model for managing cultural diversity? *Personnel Review*, 39(1), 96-115.
- The Conference Board of Canada. (2018). Classement provincial et territorial. Utilisation des ressources forestières. Repéré à: <https://www.conferenceboard.ca/hcp/provincial-fr/environment-fr/forest-resources-fr.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>
- 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.
- Williams, R.. (1999). Cultural safety – what does it means for our work practice?. *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 23(2), 213-214.

Annexes

- **Annexe 1** : Répartition géographique des 22 répondants par région administrative, Québec
- **Annexe 2** : Caractéristiques des répondants
- **Annexe 3** : Modèle de gestion de la diversité
- **Annexe 4** : Guide d'entretien
- **Annexe 5** : Formulaire de consentement

Annexe 1 : Répartition géographique des 22 répondants par région administrative, Québec

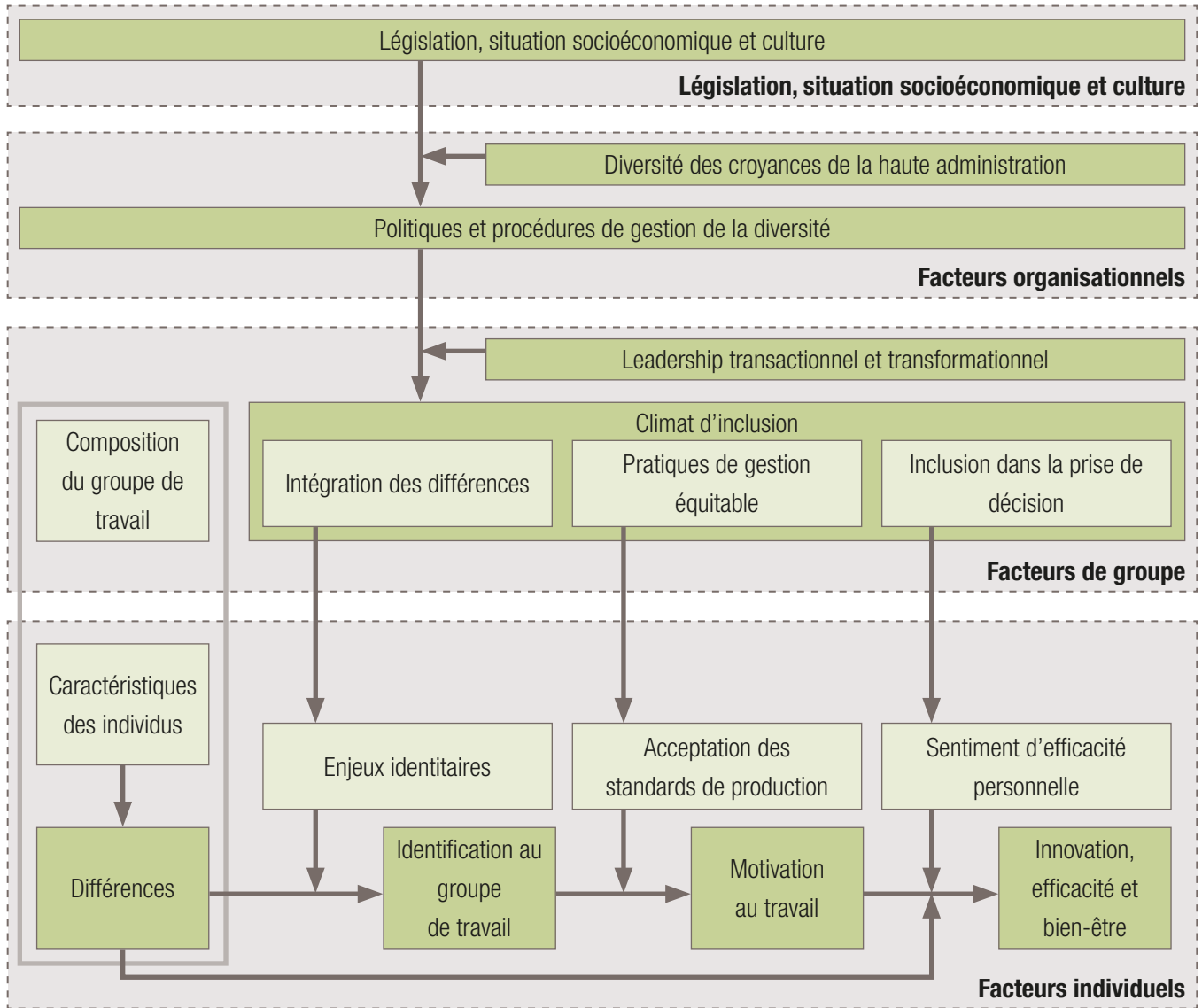
Répartition géographique des répondants par région administrative, Québec



Annexe 2: Caractéristiques des répondants

Code	Sexe	Titre du poste	Origine (Autochtone ou non-Autochtone)
E1-G	Homme	Superviseur	Non-Autochtone
E2-P - Répondant 1	Homme	Directeur	Non-Autochtone
E2-P - Répondant 2	Homme	Superviseur	Non-Autochtone
E3-M	Homme	Directeur	Non-Autochtone
E4-G	Femme	Superviseur	Non-Autochtone
E5-P-A	Homme	Directeur	Autochtone
E6-G Répondant 1	Homme	Directeur	Non-Autochtone
E6-G Répondant 2	Femme	Superviseur	Non-Autochtone
E7-P	Homme	Entrepreneur	Non-Autochtone
E8-P	Femme	Directrice	Non-Autochtone
E9-M	Homme	Chargé de projet	Non-Autochtone
E10-M	Homme	Superviseur	Non-Autochtone
E11-P-A	Homme	Directeur	Non-Autochtone
E12-M Répondant 1	Femme	Directrice	Non-Autochtone
E12-M Répondant 1	Homme	Directeur	Non-Autochtone
E13-G	Homme	Directeur	Non-Autochtone
E14-M	Homme	Superviseur	Non-Autochtone
E15-P-A	Femme	Directrice	Autochtone
E16-M	Femme	Directrice	Non-Autochtone
E17-M	Homme	Contremaître	Non-Autochtone
E18-P	Homme	Directeur	Non-Autochtone
E19-M	Femme	Directrice	Non-Autochtone

Annexe 3: Modèle de gestion de la diversité



Source : Guillaume et al. (2014)

Annexe 4 : Guide d'entretien

Guide d'entrevue à l'attention de gestionnaires, d'agents et de conseillers en ressources humaines d'entreprises minières, forestières ou des pêches⁴⁷

1. Introduction

- 1.1 Pouvez-vous nous expliquer votre parcours professionnel au sein de l'organisation où vous travaillez actuellement?
- 1.2 Depuis combien de temps œuvrez-vous dans cette entreprise?
- 1.3 Avez-vous travaillé en gestion du personnel dans d'autres entreprises?
 - 1.3.1 Si oui, dans quel(s) secteur(s)?
 - 1.3.2 Si oui, pendant combien d'année(s)?
- 1.4 Quelle est votre expérience en gestion de la diversité culturelle autochtone?
- 1.5 Comment percevez-vous la main-d'œuvre autochtone au sein de votre entreprise? Veuillez expliquer.
- 1.6 Croyez-vous que la population autochtone représente une solution à la pénurie de main-d'œuvre dans votre secteur d'activités? Veuillez justifier.
- 1.7 Quelles sont vos attentes à l'égard de la main-d'œuvre autochtone? Veuillez expliquer.
- 1.8 Est-ce que vos attentes à l'égard de la main-d'œuvre autochtone ont été satisfaites?
- 1.9 Avez-vous mis en place des initiatives pour assurer que vos attentes soient répondues par les travailleurs autochtones? Si oui, veuillez les identifier.

47. Ce guide d'entretien est élaboré selon le modèle de Fabi et al. (2009) relatif aux pratiques classiques de gestion des ressources humaines et le modèle multiniveau (individu, groupe, organisation, société) de Guillaume et al. (2014).

Questions relatives aux facteurs organisationnels

Ex. politiques, procédures, pratiques de gestion des ressources humaines, et les valeurs

2. Formation et développement des compétences

- 2.1 Y a-t-il un bassin de main-d'œuvre autochtone qualifiée dans votre secteur d'activité dans votre région?
- 2.2. Offrez-vous l'opportunité à vos employés autochtones de participer à des programmes de formations dans votre région?
 - 2.2.1 Si oui, est-ce que ces programmes de formations sont adaptés aux travailleurs autochtones? Veuillez expliquer.
- 2.3 La Loi sur les compétences du gouvernement du Québec exige qu'une entreprise, dont la masse salariale annuelle est de plus de 2 millions de dollars, investisse au moins 1% de sa masse salariale pour des activités de formation visant le développement des compétences du personnel de l'entreprise. Est-ce que votre entreprise se prête à cet exercice?
 - 2.3.1 Si oui, pouvez-vous donner des exemples de formations qui sont offertes au personnel de votre entreprise?

3. Sélection et recrutement de la main-d'œuvre

- 3.1 Quelles stratégies mettez-vous en place pour rejoindre les chercheurs d'emplois autochtones et les inciter à travailler au sein de votre organisation?
 - 3.1.1 Quelle(s) stratégie(s) ont mieux fonctionné et pourquoi?
 - 3.1.2 Quelle(s) stratégie(s) ont moins bien fonctionné et pourquoi?
- 3.2 Selon vous, qu'est-ce qui pourrait être mis en place par votre organisation pour rejoindre davantage les chercheurs d'emplois autochtones?
- 3.3 La Loi sur l'équité en matière d'emploi exige que les employeurs prennent des mesures pour assurer que les

membres des groupes désignés, dont les autochtones, soient pleinement représentés au sein de leur organisation. À compétence égale, est-ce que votre organisation privilégie l'embauche de travailleurs autochtones? Veuillez expliquer.

4. Accueil et intégration des travailleurs autochtones

- 4.1 Comment se déroule l'accueil des nouveaux travailleurs autochtones au sein de votre organisation?
- 4.2 Quels sont les principaux défis des travailleurs autochtones dans leur intégration au sein de votre organisation?
- 4.3 Est-ce que votre organisation met en place des programmes ou des activités pour faciliter l'intégration des travailleurs autochtones dans les semaines suivant leur embauche?

5. Rétention de la main-d'œuvre autochtone

- 5.1 Avez-vous développé une ou des stratégies de rétention pour les travailleurs autochtones? Veuillez expliquer.
- 5.2 Prenez-vous en considération les particularités culturelles autochtones dans votre stratégie de rétention des travailleurs autochtones?
 - 5.2.1 Si oui, de quelle(s) façon(s)?
 - 5.2.2 Sinon, pourquoi?
- 5.3 Quelle(s) stratégie(s) de rétention de travailleurs autochtones ont mieux fonctionné et pourquoi?
- 5.4 Quelle(s) stratégie(s) de rétention de travailleurs autochtones ont moins bien fonctionné et pourquoi?
- 5.5 Selon vous, qu'est-ce qui pourrait être mis en place par votre organisation pour favoriser davantage la rétention de la main-d'œuvre autochtone?

Questions relatives aux facteurs groupe de travail

Ex. Climat de travail, inclusion, leadership

6. Climat de travail au sein de l'organisation

- 6.1 De manière générale, comment la présence d'employés autochtones agit-elle sur le climat de travail au sein de votre entreprise selon vous?
- 6.2 Quelles pratiques votre organisation favorise-t-elle pour assurer un bon climat de travail?
- 6.3 Quelles sont vos attentes concernant les habiletés personnelles des travailleurs autochtones à l'égard de leur intégration au sein de votre organisation (ex.: le goût du travail, l'enthousiasme pour sa carrière, le désir de se perfectionner; l'engagement envers l'entreprise; la responsabilisation à l'égard de son travail et de l'atteinte des objectifs)? Expliquez.
- 6.4 Est-ce que vos attentes concernant les habiletés personnelles des travailleurs autochtones à l'égard de leur intégration ont été satisfaites? Expliquez.
- 6.5 Avez-vous mis en place des initiatives pour assurer que vos attentes concernant les habiletés personnelles soient répondues par les travailleurs autochtones? Si oui, veuillez les identifier.
- 6.6 Quelles sont vos attentes concernant les habiletés interpersonnelles des travailleurs autochtones pour entrer en relation avec les autres employés (ex. la capacité à communiquer oralement et par écrit, la capacité à travailler en équipe et à collaborer avec les autres)? Expliquez.
- 6.7 Avez-vous mis en place des initiatives pour assurer que vos attentes concernant les habiletés interpersonnelles soient répondues par les travailleurs autochtones? Si oui, veuillez les identifier.
- 6.8 De quelle façon les travailleurs autochtones expriment-ils un sentiment d'appartenance au groupe de travail? Veuillez expliquer.

- 6.9 De quelle façon, selon vous, l'entreprise encourage-t-elle le sentiment d'appartenance des travailleurs (allochtones et autochtones) à l'entreprise et à l'équipe de travail ?
- 6.10 Selon vous, quel est le degré d'intégration des employés autochtones au sein du groupe de travail ? Veuillez expliquer et spécifier si le degré d'intégration varie selon les groupes de travail ? En quoi et pourquoi ?
- 6.11 De façon générale, comment décririez-vous les relations de travail entre les travailleurs autochtones et non-autochtones ?
- 6.12 Avez-vous déjà eu connaissance de plaintes de la part de travailleurs reliées à des conflits de travail entre autochtones et non-autochtones au sein de votre organisation ? Veuillez expliquer.
- 6.13 Est-ce que votre organisation a déjà mis des mécanismes en place pour régler des conflits entre travailleurs autochtones et non-autochtones ? Veuillez expliquer.

7. Pratiques GRH d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre autochtone

- 7.1 Est-ce que vous aimeriez ajouter quelque chose sur les pratiques de votre entreprise en termes de gestion de la diversité culturelle autochtone

Annexe 5: Formulaire de consentement

Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone

Formulaire de consentement aux entrevues et groupes de discussion

Présentation du chercheur

Cette recherche est réalisée dans le cadre du projet « Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone », dirigé par Jean-Michel Beaudoin, du département des sciences du bois et de la forêt à l'Université Laval.

Ce projet est financé par le Fonds de recherche du Québec - Société et culture (FRQSC) et le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS). Il est réalisé en collaboration avec le Conseil de l'industrie forestière du Québec, l'Association des entrepreneurs en travaux sylvicoles du Québec, de l'Association des produits forestiers du Canada ainsi que de la Fédération québécoise des coopératives forestières dans le secteur forestier; l'Association de l'exploration minière du Québec; et les transformations UMEK dans le secteur des pêches.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche et ses procédures. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

Nature de l'étude

L'objectif général du projet est d'étudier les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone. Ces connaissances seront mobilisées pour favoriser la participation des autochtones au marché du travail. Plus spécifiquement, les entrevues visent à déterminer si les employeurs dans les secteurs forestier, minier et des pêches créent un environnement qui valorise la diversité culturelle des travailleurs autochtones.

Ainsi, le projet de recherche répond à un besoin urgent d'information du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) et d'Emploi Québec, et ce, afin de concevoir des mesures d'intervention plus efficaces et mieux adaptées pour améliorer la gestion des ressources humaines autochtones et, ainsi, faciliter le recrutement et la rétention des travailleurs autochtones qualifiés. Les résultats permettront l'identification des conditions et pratiques à mettre en place au sein des organisations, ou des initiatives qui pourraient renforcer les liens entre communautés autochtones, entreprises et gouvernements. La durée de l'entrevue sera d'environ 1 heure à 1.5 heure.

Déroulement de la participation

Votre participation à cette recherche consiste à participer à une entrevue dont les principaux thèmes porteront sur les facteurs liés aux groupes de travail (ex. climat d'inclusion, leadership), les facteurs organisationnels (ex. politiques, procédures, pratiques de gestion des ressources humaines, et les valeurs), les facteurs sociétaux (ex. la législation, la situation socioéconomique, la culture, le cycle économique) et les facteurs individuels (ex. la motivation pour le travail, la motivation au travail, le sentiment d'efficacité personnelle).

Projet approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval (**no d'approbation 2016-284**), le 17-10-2017

Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone

Avantages possibles liés à votre participation

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter en toute confidentialité des attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone. En ce sens, les résultats de nos échanges permettront de mieux outiller les employeurs en gestion de la diversité.

D'autres peuvent également bénéficier de ce que nous allons apprendre dans cette étude. Les résultats fourniront une occasion de développer un guide des meilleures pratiques en gestion des ressources humaines (GRH) autochtones. Il est possible que les partenaires (par exemple, les communautés autochtones, le gouvernement et les partenaires économiques) soient sensibilisés à des pratiques alternatives de GRH autochtones.

Risques ou inconvénients possibles liés à votre participation

Nous ne pensons pas que cette étude comporte des risques pour les participants. Néanmoins, nous vous rappelons que vous n'avez pas à répondre aux questions qui vous paraissent délicates ou personnelles.

Participation volontaire et droit de retrait

Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche. Vous pouvez aussi mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, il est important d'en prévenir le chercheur dont les coordonnées sont incluses dans ce document. Tous les renseignements personnels vous concernant seront alors détruits.

Confidentialité et gestion des données

Les mesures suivantes seront appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements fournis par les participants :

- les noms des participants ne paraîtront dans aucun rapport;
- les divers documents de la recherche seront codifiés et

seul le chercheur aura accès à la liste des noms et des codes;

- les résultats individuels des participants ne seront jamais communiqués;
- les matériaux de la recherche, incluant les données et les enregistrements, seront conservés dans un bureau sous clé. Ils seront détruits un an après la fin de la recherche, soit en juin 2022;
- la recherche fera l'objet de publications dans des revues scientifiques, et aucun participant ne pourra y être identifié;
- un court résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande en indiquant l'adresse où ils aimeraient recevoir le document, juste après l'espace prévu pour leur signature.

Dans un souci de protection, le chercheur conservera, pendant au moins un an après la fin du projet, la liste des participants de la recherche ainsi que leurs coordonnées, de manière à ce que, en cas de nécessité, ceux-ci puissent être rejoints rapidement.

Renseignements supplémentaires

Si vous avez des questions sur la recherche, sur les implications de votre participation ou si vous souhaitez vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec Jean-Michel Beaudoin, Professeur adjoint à l'Université Laval, au numéro de téléphone suivant : 418 - 656-2131 #6106, ou à l'adresse courriel suivante : jean-michel.beaudoin@sbf.ulaval.ca

Projet approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval (**no d'approbation 2016-284**), le 17-10-2017

Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone

Remerciements

Votre collaboration est très précieuse pour cette recherche et nous vous remercions vivement d'y participer.

Un court résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande en indiquant l'adresse où ils aimeraient recevoir le document. **Les résultats ne seront pas disponibles avant le 01-09-2018. Si cette adresse changeait d'ici cette date, vous êtes invité(e) à informer le chercheur de la nouvelle adresse où vous souhaitez recevoir ce document.**

L'adresse (électronique ou postale) à laquelle je souhaite recevoir un court résumé des résultats de la recherche est la suivante :

Signatures et consentements spécifiques

Je soussigné(e) _____
consens librement à participer à la recherche intitulée :
« *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone* ».
J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfait(e) des explications, précisions et réponses que le chercheur m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

Signature du participant, de la participante

Date : _____

J'ai expliqué le but et la nature du projet de recherche au participant. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.

Signature du participant, de la participante

Date : _____

Plaintes ou critiques

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval :

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320
2325, rue de l'Université
Université Laval
Québec (Québec) G1V 0A6
Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081
Ligne sans frais : 1-866-323-2271
Télécopieur : 418 656 3846
Courriel : info@ombudsman.ulaval.ca

Copie du participant

Projet approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval (no d'approbation 2016-284), le 17-10-2017

